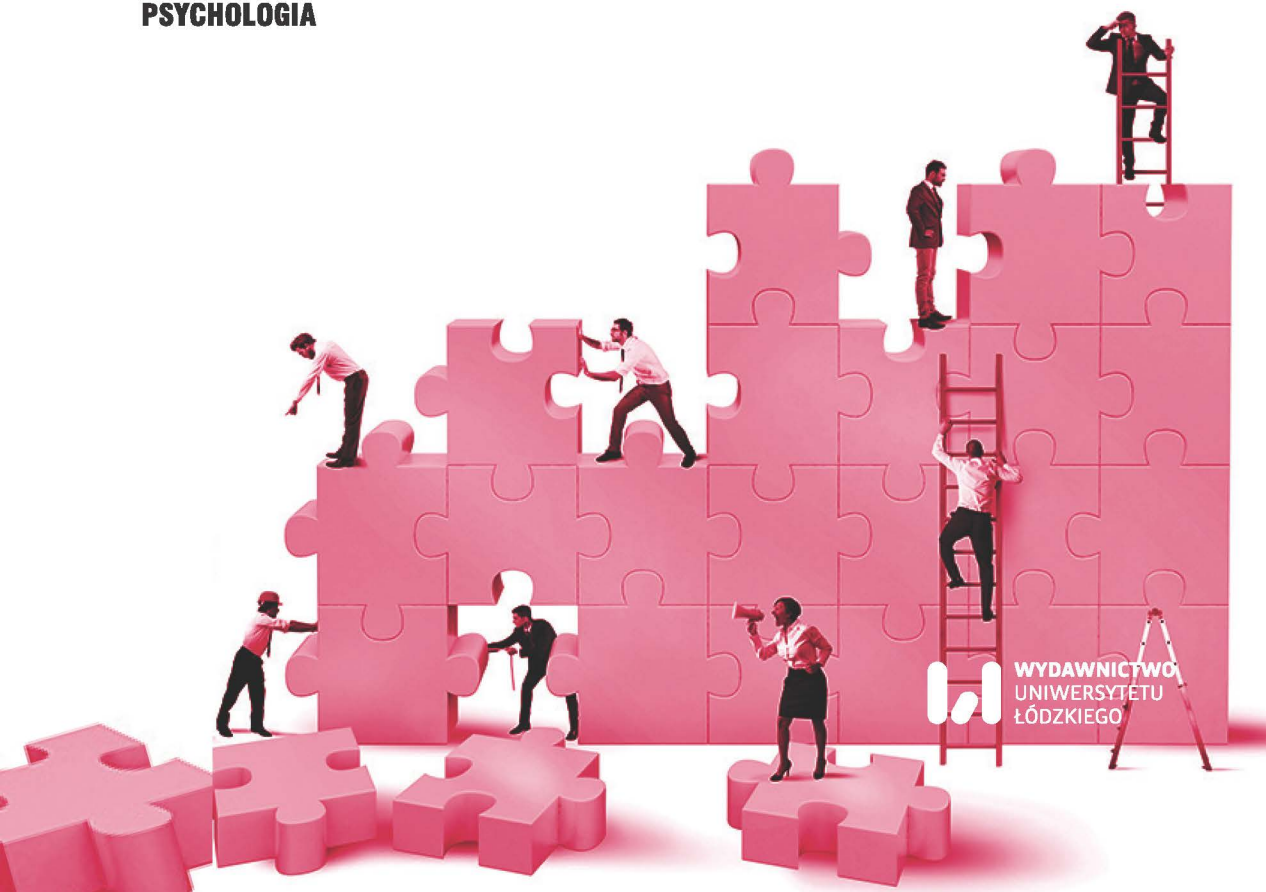


Mateusz Hauk

PROJEKTOWANIE PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY

Modyfikacja koncepcji właściwości pracy
Hackmana i Oldhama

PSYCHOLOGIA



PROJEKTOWANIE PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY

Modyfikacja koncepcji właściwości pracy
Hackmana i Oldhama



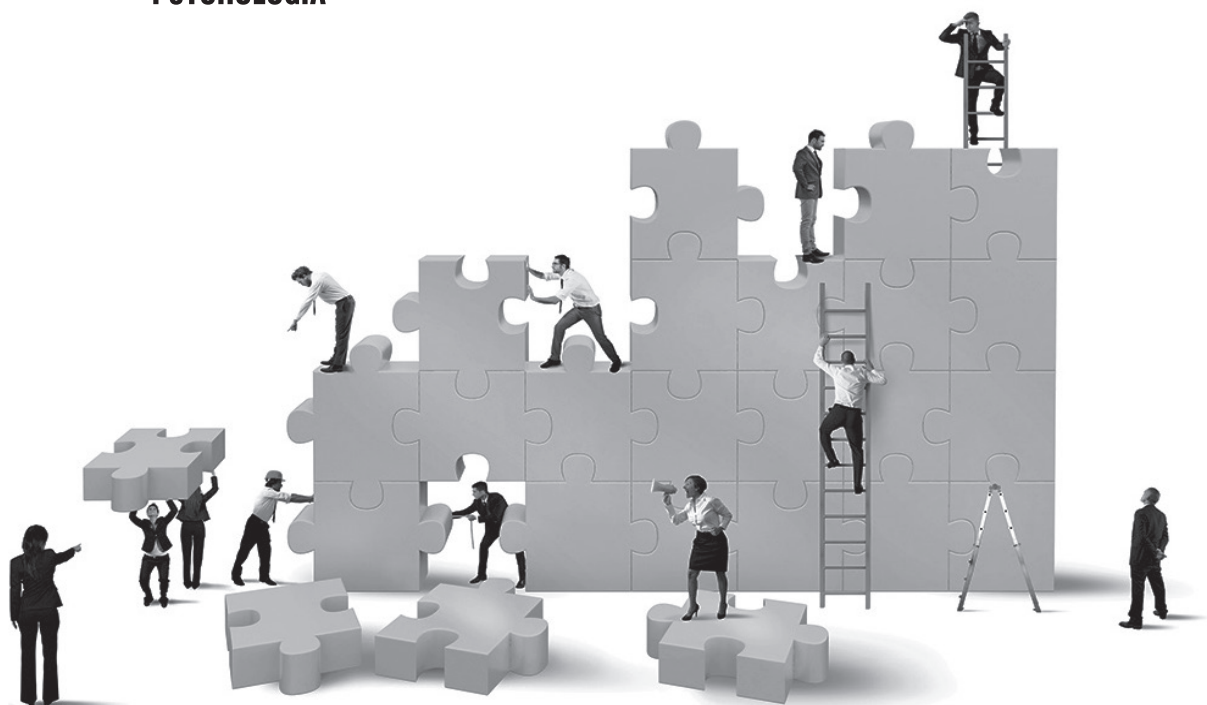
WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Mateusz Hauk

PROJEKTOWANIE PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY

Modyfikacja koncepcji właściwości pracy
Hackmana i Oldhama

PSYCHOLOGIA



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO
Łódź 2020

Mateusz Hauk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu
Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Biznesu i Doradztwa Kariery
91-433 Łódź, ul. Smugowa 10/12

RECENZENT

Sylwiusz Retowski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Urszula Dzieciatkowska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Danuta Bąk

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/alphspirit

© Copyright by Mateusz Hauk, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09862.20.0.M

Ark. wyd. 7,3; ark. druk. 8,5

ISBN 978-83-8220-173-4
e-ISBN 978-83-8220-174-1

<https://doi.org/10.18778/8220-173-4>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Projektowanie pracy (<i>work-design</i>) a zadowolenie z pracy	11
1.1. Przegląd podejść i koncepcji projektowania pracy	11
1.2. Realia dzisiejszej organizacji skłaniające do zmiany podejścia do projektowania pracy	19
Rozdział 2. Zadowolenie z pracy	23
2.1. Poczucie jakości życia	23
2.2. Sposoby rozumienia i szacowania konstruktów zadowolenia z pracy	24
2.3. Uwarunkowania zadowolenia z pracy	28
2.3.1. Modele dopasowania osoby do środowiska zawodowego	28
2.3.2. Modele osobowościowe	30
2.4. Znaczenie zadowolenia z pracy dla organizacji	33
Rozdział 3. Koncepcja badań własnych	37
3.1. Cel i założenia badań	37
3.2. Problemy, hipotezy i pytania badawcze	42
3.2.1. Problem badawczy nr 1 – związek krytycznych stanów psychologicznych z cechami pracy	42
3.2.2. Problem badawczy nr 2 – związek między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem z pracy	43
3.2.3. Problem badawczy nr 3 – związek cech pracy z zadowoleniem z pracy (efekty bezpośrednie, efekt moderujący)	44
3.2.4. Problem badawczy nr 4 – cechy pracy a zadowolenie z pracy – mediacyjna rola stanów psychologicznych, rola moderatorów	46
Rozdział 4. Metoda badań	49
4.1. Osoby badane	49
4.2. Sposób zbierania danych	51
4.3. Narzędzia badawcze	51
4.4. Plan analizy statystycznej	54
Rozdział 5. Wyniki	55
5.1. Statystyki deskryptywne analizowanych zmiennych	55
5.1.1. Cechy pracy	55
5.1.2. Krytyczne stany psychologiczne i potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego	56
5.1.3. Zadowolenie z pracy	57
5.2. Problem badawczy nr 1 – związek krytycznych stanów psychologicznych z cechami pracy	59

5.3. Problem badawczy nr 2 – związek między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem z pracy przy uwzględnieniu zmiennych kontrolnych.....	64
5.4. Problem badawczy nr 3 – związek cech pracy z zadowoleniem z pracy (efekty bezpośrednie, efekt moderujący)	69
5.5. Problem badawczy nr 4 – cechy pracy a zadowolenie z pracy – mediacyjna rola stanów psychologicznych, rola moderatorów	100
Rozdział 6. Dyskusja wyników.....	111
6.1. Omówienie rezultatów badań	111
6.2. Implikacje praktyczne	117
6.3. Atuty i ograniczenia prezentowanych badań	120
Bibliografia.....	125
Spis tabel i rysunków.....	135

Wstęp

Liczne zmiany i transformacje zachodzące na rynku pracy przemawiają za koniecznością nowego spojrzenia na projektowanie pracy. 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 oraz 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 w odniesieniu do współczesnych warunków i sposobów funkcjonowania ludzi w środowisku zawodowym.

Najbardziej znana (i najczęściej cytowana) koncepcja z nurtu *work-design* – mianowicie koncepcja właściwości pracy (JCM *Job Characteristics Model*) Hackmana i Oldhama (1980) – powstała w latach 70. ubiegłego wieku, w czasach, kiedy podejście do pracy, sposób jej wykonywania i struktury organizacyjne były odmienne od specyfiki funkcjonowania dzisiejszych organizacji. Zaznaczyć także należy, iż wiele badań ukierunkowanych na weryfikację oryginalnej koncepcji właściwości pracy nie potwierdziło części zakładanych w niej zależności (De Varo, Li, Brookshire, 2007; Fried, Ferris, 1987). Zasadne wydaje się więc zmodyfikowanie oryginalnej koncepcji i poszerzenie jej o dodatkowe cechy pracy, nieuwzględnione wcześniej przez Hackmana i Oldhama, tak aby bardziej adekwatnie móc analizować mechanizmy funkcjonujące w dzisiejszych organizacjach. Co więcej, na gruncie polskim koncepcja ta nie była poddawana do tej pory weryfikacji, podczas gdy w literaturze anglojęzycznej znaleźć można wiele publikacji dotyczących rewizji tego modelu lub zmiany podejścia do projektowania pracy (por. Morgeson, Humphrey, 2006). Wszystko to stanowiło istotny przyczynek do podjęcia próby modyfikacji i weryfikacji modelu JCM w warunkach polskich.

Szczególnie w obecnych czasach, w których firmom i organizacjom coraz trudniej znaleźć i utrzymać dobrych pracowników, zadowolenie z pracy jawi się jako kluczowy aspekt zainteresowania tak teoretyków, jak i praktyków zajmujących się funkcjonowaniem organizacji. Widoczne jest zwiększenie działań pracodawców ukierunkowanych na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy

(*employer branding*) (App, Merk, Büttgen, 2012; Biswas, Suar, 2016), jednocześnie odpowiednie projektowanie pracy w kierunku zwiększania satysfakcji pracowników stanowi jedną z ważnych aktywności mieszczących się w obszarze wspomnianego wyżej *employer branding*.

Badania nad zadowoleniem z pracy pochodzące z ubiegłego wieku koncentrowały się głównie na jego poznawczym aspekcie, obecnie widoczny jest trend (i coraz większa potrzeba) uwzględniania także aspektu emocjonalnego (Brief, 1998; Zalewska, 2003a), inne bowiem czynniki mogą wpływać na to, co ludzie sądzą o swojej pracy (poznawczy komponent zadowolenia), inne zaś na to, co odczuwają w pracy lub wobec pracy (emocjonalny komponent zadowolenia) (Rosenberg, Hovland, 1960). Aktualnie dominującym modelem w badaniach nad zadowoleniem z pracy jest ujęcie transakcyjne (Zalewska, 2003a). Ujęcie takie należy do grupy modeli trójczynnika (uwzględniających wzajemne interakcje pomiędzy czynnikami środowiskowymi, czynnikami osobowościowymi i ich dopasowaniem).

Podstawą badań prezentowanych w niniejszej monografii była koncepcja właściwości pracy Hackmana i Oldhama (1980). W badaniach własnych postanowiłem skoncentrować się przede wszystkim na czynnikach środowiskowych (cechy pracy), dążąc do poszerzenia dominujących do tej pory podejść do projektowania pracy (zrezygnowałem tym samym z ujęcia transakcyjnego ujmującego większą pulę zmiennych w relacji do zadowolenia z pracy). Stworzony model można uznać za wycinek pełniejszego obrazu rzeczywistości psychologicznej funkcjonowania jednostki w organizacji, co w dalszych badaniach może być uzupełniane i poszerzane o modele jeszcze bardziej zaawansowane.

Jednocześnie, mimo danych wskazujących na nieistotną (lub przynajmniej niejednoznaczną) rolę krytycznych stanów psychologicznych i potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego w relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy (Champoux, 1989; Fried, Ferris, 1987), w prezentowanej pracy zmienne te zostały przeze mnie uwzględnione i poddane analizie w kontekście rozszerzonej puli cech pracy, między innymi o cechy społeczne (por. Hackman, Oldham, 2010).

W **rozdziale 1** pracy opisałem znaczenie zadowolenia z pracy dla organizacji, nawiązując do wyników badań na temat związku zadowolenia z takimi zjawiskami, jak: poziom wykonania zadań, poziom absencji, zachowania kontrproduktywne, zachowania prospołeczne w organizacji, przywiązanie do organizacji. Następnie dokonałem przeglądu podejść i koncepcji do projektowania pracy (który traktować można także jako opis uwarunkowań środowiskowych zadowolenia z pracy).

W dalszej kolejności opisane zostały realia dzisiejszej organizacji skłaniające do zmiany podejścia do projektowania pracy i wymienione kluczowe zjawiska, w tym między innymi: pojawianie się i wzrost popularności alternatywnych sposobów wykonywania czynności zawodowych (Machol-Zajda, 2008), zmiany w zakresie struktur organizacyjnych (Jachnis, 2008), samozarządzanie (Blikle, 2016; Laloux, 2015; Lipińska-Grobelny, 2013), *job crafting* (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Hackman, Oldham, 2010), *team working* (Grand, Braun, Kuljanin, Kozłowski, Chao, 2016; Hackman, Oldham, 2010) oraz *team coaching* (Hackman, Wageman, 2005).

Rozdział 2 prezentuje bardziej szczegółowo zjawisko zadowolenia z pracy, nawiązując do szerszego pojęcia jakości życia (oraz poczucia jakości życia). Przedstawione zostały wybrane definicje i sposoby rozumienia (oraz szacowania) zarówno poznawczego, jak i emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy, ze wskazaniem także na ich wzajemne relacje. W dalszej kolejności omówiłem uwarunkowania zadowolenia z pracy, koncentrując się na dopasowaniu osoba – środowisko oraz cechach osobowościowych. W opisach tych nawiązałem do aktualnych badań z zakresu psychologii polskiej i zagranicznej, poświęciłem także krótki fragment na przegląd badań dotyczących socjodemograficznych korelatów zadowolenia z pracy (w tym przypadku bowiem wyniki są niejednoznaczne, w większości wskazują na niewielkie związki ww. zmiennych z zadowoleniem z pracy).

W **rozdziale 3** zaprezentowałem koncepcję badań własnych, w tym: założenia, autorski model, problemy, hipotezy oraz pytania badawcze. **Rozdział 4** zawiera opis metody badań i plan analizy statystycznej. W **rozdziale 5** zamieszczono statystyki deskryptywne ujętych w modelu zmiennych, wyniki testowania hipotez i odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Rozdział 6 zawiera dyskusję wyników wraz z odniesieniem do wcześniejszych badań i wiedzy teoretycznej. W tym też rozdziale zaprezentowane zostały również implikacje praktyczne, odnoszące się głównie do projektowania pracy. Na zakończenie rozdziału wskazałem atuty i ograniczenia przeprowadzonych badań, a także rekomendacje dotyczące kierunków dalszych prac nad omawianym zagadnieniem.

Rozdział 1. Projektowanie pracy (*work-design*) a zadowolenie z pracy

1.1. Przegląd podejść i koncepcji projektowania pracy

Tradycyjne podejście do projektowania pracy zawiera w sobie klasyczną teorię organizacji (*classical organization theory*) oraz teorię naukowego zarządzania (*industrial engineering*), której prekursorem był Tylor (Hackman, Oldham, 1980). Powyższe podejście akcentuje potrzebę wykorzystania nauki do odpowiedniego zaprojektowania pracy w taki sposób, aby była ona jak najbardziej efektywna, a jednocześnie jak najprostsza (eliminacja ryzyka popełniania błędów). Główną ideą opisywanego podejścia jest dążenie do uproszczenia pracy, specjalizacja i standaryzacja wykonywanych czynności, a także dokładna analiza działań pracownika. Liczne badania (m.in. Parker, Wall, Cordery, 2001), jak również obserwacje praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi doprowadziły jednak do wniosku, iż podejście to prowadzi niejednokrotnie do negatywnych konsekwencji w postaci zwiększonej rutynizacji pracy, spadku motywacji i zadowolenia pracowników, zwiększonej absencji, trudności w zarządzaniu podległym personelem. W efekcie teoretycy i praktycy organizacji rozpoczęli poszukiwania innych czynników, które mogą wiązać się z zadowoleniem podmiotu i zwiększoną efektywnością działań, co też stało się przyczynkiem do rozwinięcia koncepcji akcentujących wzbogacanie pracy (*job enrichment*), między innymi powstała Dwuczynnikowa Teoria Herzberga i współpracowników (Herzberg i in., 1959; Hackman, Oldham, 1980; Zalewska, 2003a) czy Koncepcja Właściwości Pracy (*Job Characteristics Model*) Hackmana i Oldhama (1980).

Herzberg w swoich badaniach doszedł do wniosku, że inne czynniki powodują zadowolenie z pracy (tzw. motywatory), a inne wywołują niezadowolenie (tzw. czynniki higieny). Przy tym czynniki higieny wiążą się ze środowiskiem pracy (m.in. warunkami pracy czy relacjami ze współpracownikami), zaś motywatory związane są z treścią pracy (wyróżnić tu można m.in. osiągnięcia, odpowiedzialność, uznanie przełożonych). Czynniki higieny determinują niezadowolenie podmiotu ewentualnie brak niezadowolenia. Dopiero jednak obecność motywatorów prowadzić może do poczucia satysfakcji.

Powyższa koncepcja została entuzjastycznie przyjęta zarówno przez teoretyków, jak i praktyków organizacji. Pociągnęła za sobą wiele badań, które ostatecznie nie potwierdziły jej słuszności (King, 1970). Jej twierdzenia jednak, w tym

rozróżnienie dwóch odrębnych biegunów zadowolenia, były ważnym krokiem determinującym dalsze prace badaczy zajmujących się problematyką zadowolenia pracowników i projektowania pracy.

Model JCM Hackmana i Oldhama (1980) jest najbardziej znaną (i najczęściej cytowaną) koncepcją z nurtu *work-design*. Wielu praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stara się tak organizować pracę swoich podwładnych, aby spełniała ona „wymagania” postulowane przez tę koncepcję.

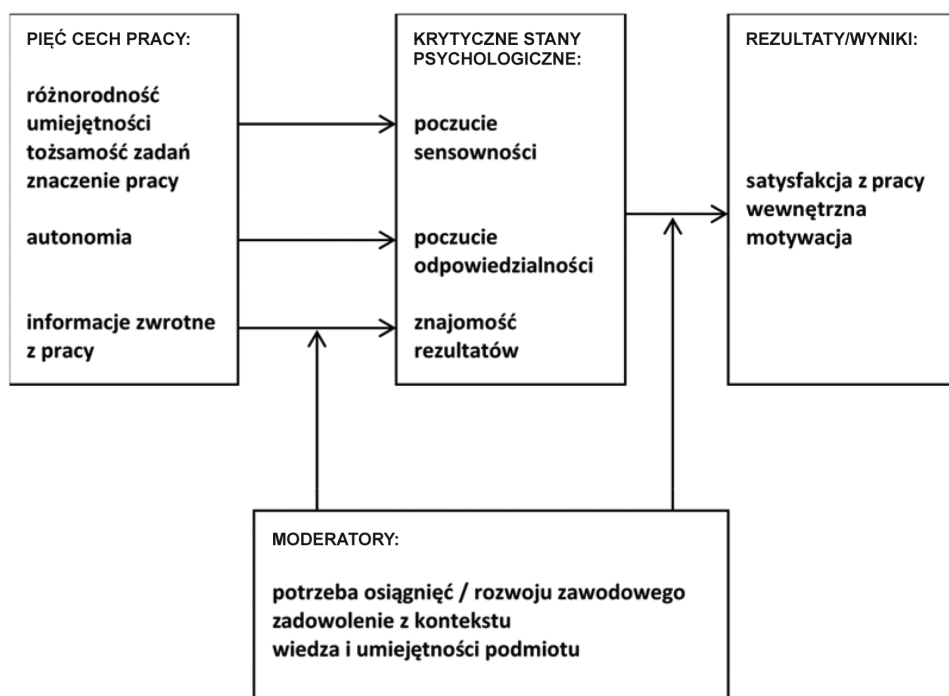
Hackman i Oldham (1980) wyróżnili trzy psychologiczne stany, krytyczne w procesie determinowania motywacji wewnętrznej pracownika i jego satysfakcji z funkcjonowania w obszarze zawodowym (autorzy wprowadzili pojęcie „krytyczne” w celu podkreślenia faktu, iż ww. stany psychologiczne są niezbędne, aby mówić o zadowoleniu podmiotu): (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 szerszego 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.

Trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności, podczas gdy informacje zwrotne zwiększają świadomość odnośnie do rezultatów działań. Opisane zależności ilustruje rysunek 1.

Na podstawie wyróżnionych cech można obliczyć tzw. ogólny potencjał motywacyjny (MPS) danej pracy: $MPS = (\text{różnorodność umiejętności} + \text{tożsamość zadań} + \text{znaczenie pracy}) / 3 \times \text{autonomia} \times \text{informacje zwrotne}$. Praca, która posiada wysoki ogólny potencjał motywacyjny, powinna mieć wysokie natężenie co najmniej jednej z trzech cech prowadzących do poczucia sensowności, jednocześnie musi mieć wysoki poziom autonomii oraz dostarczać bezpośrednie i jasne informacje zwrotne.



Rysunek 1. Koncepcja Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama

Źródło: Hackman, Oldham, 1975, 160–162.

Podkreślić należy, iż praca spełniająca opisane wyżej wymagania tworzy jedynie „grunt” pod motywację i satysfakcję podmiotu. To, czy pracownik będzie zadowolony ze swojej pracy i będzie wykonywał ją z dużym zaangażowaniem, zależy również od innych zmiennych, zarówno podmiotowych (potrzeba osiągnięć / rozwoju zawodowego / wzrostu, wiedza i umiejętności), jak i środowiskowych (zadowolenie z kontekstu: warunki pracy, relacje ze współpracownikami i przełożonymi itp.). Wyróżnione wyżej czynniki w myśl modelu JCM modyfikują wpływ cech pracy na pojawienie się krytycznych stanów psychologicznych i w konsekwencji zadowolenia z pracy.

Poniżej przytoczone zostaną wybrane badania weryfikujące twierdzenia koncepcji JCM, które obrazują aktualny stan wiedzy na temat tego modelu.

Na wstępie warto odwołać się do badań samych autorów (Oldham, Hackman, Pearce, 1976), w których testowano moderującą rolę potrzeby wzrostu i zadowolenia z kontekstu w odniesieniu do związku cech pracy z motywacją pracowników, wysokością wynagrodzenia, efektywnością pracy. Badaniom poddano 201 pracowników bankowości, reprezentujących 25 różnych zawodów. Uzyskane wyniki potwierdziły słuszność teorii – osoby badane charakteryzujące się wyższym natężeniem potrzeby wzrostu oraz zadowoleniem z kontekstu osiągały istotnie statystycznie wyższe wyniki w zakresie efektywności, wysokości wynagrodzenia i motywacji wewnętrznej (analizowano współczynniki korelacji pomiędzy MPS

a zmiennymi objaśnianymi osobno dla grup charakteryzujących się niskim i wysokim natężeniem potrzeby wzrostu oraz niskim i wysokim zadowoleniem z kontekstu). Wartości korelacji dla wyodrębnionych grup przedstawiały się następująco:

- dla efektywności: niskie nasilenie potrzeby wzrostu/niskie zadowolenie z kontekstu: $r = -0,19$; wysokie nasilenie potrzeby wzrostu/wysokie zadowolenie z kontekstu: $r = 0,32$ ($p < 0,05$);
- dla wartości wynagrodzenia: niskie nasilenie potrzeby wzrostu/niskie zadowolenie z kontekstu: $r = -0,60$; wysokie nasilenie potrzeby wzrostu/wysokie zadowolenie z kontekstu: $r = 0,50$ ($p < 0,01$);
- dla wewnętrznej motywacji: niskie nasilenie potrzeby wzrostu/niskie zadowolenie z kontekstu: $r = -0,08$; wysokie nasilenie potrzeby wzrostu/wysokie zadowolenie z kontekstu: $r = 0,52$ ($p < 0,01$).

Kolejne badania, przeprowadzone przez Oldhama i Hackmana (1981), również potwierdziły zasadność teorii. Badaniom poddano grupę 2960 pracowników z 36 organizacji, reprezentujących 428 różnych zawodów. W badaniach tych porównano dwa alternatywne modele, popularne w praktyce Zarządzania Zasobami Ludzkimi (opisywany *Job Characteristics Model* oraz *Attraction-Selection Model*, akcentujący rolę zmiennych osobowościowych). Okazało się, że cechy pracy były pozytywnie związane z wewnętrzną motywacją (korelacja od 0,18 w przypadku tożsamości zadań do 0,37 w przypadku znaczenia pracy, $p < 0,05$) oraz z ogólną satysfakcją podmiotu (korelacja od 0,24 w przypadku tożsamości zadań do 0,46 w przypadku autonomii, $p < 0,05$). Co więcej, wyniki potwierdziły przypuszczenia autorów, że związek cech pracy z reakcjami pracowników (wewnętrzna motywacja, ogólna satysfakcja) był większy aniżeli związek cech pracownika ze wspomnianymi reakcjami, także koncepcja JCM okazała się bardziej użyteczna aniżeli alternatywny model ASM.

Bardzo podobne w swym wydźwięku wyniki uzyskano w badaniach Thomasa, Buboltza i Winkelspecht (2004). Grupę badaną stanowiło 163 absolwentów szkoły artystycznej, aktywnych zawodowo. Diagnostyce poddano 4 „motywacyjne” cechy pracy (różnorodność umiejętności, tożsamość zadań, autonomia, informacje zwrotne), jak również dwie dodatkowe cechy mierzone za pomocą narzędzia *Job Diagnostic Survey* (JDS), stworzonego przez Hackmana i Oldhama (1975) – informacje zwrotne od współpracowników i przełożonych oraz współpraca z innymi, a także zmienne osobowościowe, mierzone za pomocą kwestionariusza MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), jak również zadowolenie z pracy. Korelacje pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem podmiotu były umiarkowane, aczkolwiek istotne statystycznie (od 0,26 w przypadku tożsamości zadań, do 0,37 w przypadku różnorodności umiejętności). Zastosowanie analizy regresji hierarchicznej pokazało, iż to cechy pracy (wskazane przez Hackmana i Oldhama) w znacznej mierze odpowiadały za zadowolenie podmiotu (uśrednione $R^2 = 0,30$), zaś zmienne osobowościowe (przynajmniej te mierzone za pomocą MBTI) nie miały ani bezpośredniego, ani pośredniego wpływu na stopień zadowolenia z pracy.

W tym miejscu warto odwołać się także do metaanalizy, dokonanej przez Lohera, Noe, Moellera i Fitzgeralda (1985), której poddano 28 badań. Uzyskane wyniki były zgodne z przesłankami wynikającymi z teorii – średnia korelacja

pomiędzy cechami pracy a satysfakcją podmiotu wyniosła 0,39. Dodatkowo potrzeba wzrostu pełniła rolę zmiennej moderującej związek cech pracy z zadowoleniem pracowników (w przypadku pracowników o wysokich wynikach w zakresie GNS korelacja pomiędzy cechami pracy a satysfakcją wyniosła 0,68, w przypadku pracowników o niskich wynikach w zakresie GNS – jedynie 0,38). Przypuszczać więc należy, iż wzbogacenie pracy prowadziło do wzrostu satysfakcji pracowników, ale w przypadku osób o niskich wynikach w zakresie GNS również inne zmienne, nieuwzględnione przez twórców modelu JCM, mogły moderować związek cech pracy z reakcjami podmiotu.

Podobne wyniki otrzymał Champoux (1989). Badaniem objęto grupę 247 pracowników agencji rządowej w USA. Zastosowana regresja hierarchiczna wykazała, zgodnie z tezami JCM, że cechy pracy i potrzeba wzrostu były powiązane z wewnętrzną motywacją i satysfakcją podmiotu, cechy pracy były związane z trzema krytycznymi stanami psychologicznymi, pracownicy o wyższych wynikach w zakresie potrzeby wzrostu (GNS) reagowali bardziej pozytywnie na wzbogacenie pracy aniżeli pracownicy o niskich wynikach w zakresie potrzeby wzrostu (choć zaznaczyć trzeba, iż w przypadku GNS uzyskane wyniki były niejednoznaczne i niekiedy trudne do interpretacji).

Kolejna metaanaliza (Fried, Ferris, 1987) dostarczyła wyników, które w umiarkowanym stopniu potwierdziły koncepcję JCM. Analizie poddano łącznie niemal 200 badań, w których zbadano 6930 pracowników reprezentujących 876 stanowisk i 56 organizacji. Jeśli chodzi o najważniejsze wnioski, to przedstawiają się one następująco:

1. Potwierdzona została teza o różnych wymiarach cech pracy, przy czym nie było zgody co do liczby wymiarów, zaś rozwiązanie pięcioczynnikowe (5 cech pracy) nie uzyskało potwierdzenia w wynikach;
2. Wykazano, że prosta miara, będąca sumą wyników dla poszczególnych cech pracy, była lepszym predyktorem reakcji pracownika aniżeli Ogólny Potencjał Motywacyjny (MPS);
3. Krytyczne stany psychologiczne pełniły rolę mediatorów pomiędzy cechami pracy a reakcjami (w tym zadowoleniem) podmiotu; zaznaczyć należy, iż związek trzech krytycznych stanów psychologicznych z zadowoleniem pracowników był dużo większy aniżeli bezpośredni związek cech pracy z tym ostatnim;
4. Uzyskane wyniki pozwoliły przypuszczać, iż zasadna jest redukcja krytycznych stanów psychologicznych z 3 do 2;
5. Cecha pracy – informacje zwrotne, była związana nie tylko ze znajomością rezultatów, ale w sposób istotny wpływała na wszystkie 3 stany psychologiczne;
6. Moderująca rola potrzeby wzrostu okazała się być w znacznej mierze artefaktem, choć wyniki nadal uznano za niejednoznaczne, zalecając ich dalszą eksplorację.

Również Johns, Xie i Fang (1992) zwrócili uwagę na niejednoznaczność wyników (głównie w zakresie moderującej funkcji zmiennej potrzeby wzrostu i zadowolenia z kontekstu), a także niedostateczną weryfikację pewnych składowych

modelu: brak badań na temat roli wiedzy i umiejętności pracowników, nieuwzględnianie stażu pracy jako istotnej zmiennej modyfikującej związek cech pracy z reakcjami pracowników. W ich badaniach uczestniczyło 300 menedżerów pierwszego i drugiego szczebla zarządzania, reprezentujących zróżnicowane obszary zawodowe. Uzyskane wyniki tylko częściowo korespondowały z przesłankami teoretycznymi. Jeśli chodzi o krytyczne stany psychologiczne, to zarówno znajomość rezultatów, jak i poczucie odpowiedzialności były związane z odpowiednimi cechami pracy, natomiast poczucie sensowności okazało się w pewnym stopniu związane ze wszystkimi pięcioma cechami pracy, a nie – jak twierdzili Hackman i Oldham – z różnorodnością umiejętności, tożsamością zadań, znaczeniem pracy. Warto odnotować fakt, iż wyniki jednoznacznie potwierdziły mediującą rolę krytycznych stanów psychologicznych pomiędzy cechami pracy a reakcjami pracowników (w tym satysfakcją podmiotu), natomiast w przypadku moderującej roli potrzeby wzrostu i zadowolenia z kontekstu były już niejednoznaczne i często niezgodne z przesłankami teoretycznymi.

Kolejną pracą wartą uwagi są badania De Varo, Li i Brookshire (2007) – jedno z bardziej aktualnych, bowiem przeprowadzone, gdy warunki pracy były bardziej zbliżone do tych, z którymi mamy do czynienia we współczesnych organizacjach. Badaniem objęto 2191 pracowników (badania te były częścią szerszego projektu, WERS – *British Workplace Employee Survey*). Spośród cech pracy mierzono jedynie różnorodność umiejętności oraz autonomię. Okazało się, iż tylko autonomia jest pozytywnie skorelowana z satysfakcją podmiotu (różnorodność umiejętności była istotnie powiązana z produktywnością), z kolei zadowolenie z kontekstu nie miało wpływu na otrzymane wyniki w zakresie satysfakcji pracowników – nie potwierdzono więc tezy o moderującej roli tej zmiennej.

W ramach podsumowania należy stwierdzić, iż mimo ogromnego wpływu, jaki model JCM wywarł na teorię i praktykę psychologii pracy, oraz niewątpliwych jego zalet i wynikających zeń przesłanek, nie jest on wolny od luk i niedociągnięć. Również badania weryfikacyjne w wielu kwestiach nie dostarczyły jednoznacznych odpowiedzi. Ponadto, stosunkowo mało miejsca poświęcono zmiennym modyfikującym, przez co ich rola i wpływ na zadowolenie podmiotu i jego motywację są nadal niejasne (Hackman, Oldham, 1980; Johns i in., 1992; De Varo i in., 2007). W dalszym ciągu nie do końca jasna wydaje się też rola i liczba zmiennych mediujących relację cech pracy z zadowoleniem podmiotu – krytycznych stanów psychologicznych (poczucia sensowności, poczucia odpowiedzialności oraz znajomości rezultatów). Podkreślić należy również fakt, iż poszczególne cechy pracy (wyróżnione przez autorów koncepcji) nie są od siebie niezależne (mimo że model zakłada ich ortogonalność) – jeśli praca posiada wysokie natężenie w zakresie jednej cechy, z reguły jest też wysoko oceniana w przypadku pozostałych charakterystyk (Hackman, Oldham, 1980).

W kontekście projektowania pracy koncepcją wartą uwagi jest bez wątpienia tzw. Witaminowy Model autorstwa Warra (Meyerding, 2015). U podstaw tego modelu leży analogia pomiędzy psychologicznym oddziaływaniem właściwości pracy na zdrowie psychiczne i dobrostan podmiotu a wpływem witamin na funkcjonowanie człowieka. Według Warra, pewne cechy pracy, takie jak: kontrola osobista,

wykorzystanie możliwości i umiejętności pracownika, wymagania i cele, różnorodność wykonywanej pracy, przejrzystość oczekiwań i oceny, poziom kontaktów towarzyskich, nie powinny przekraczać wartości granicznej, gdyż ich nadmiar może wiązać się w sposób negatywny z dobrostanem pracownika. Z kolei następujące właściwości pracy: fizyczne bezpieczeństwo pracy, znacząca pozycja społeczna, wspierająca kontrola, perspektywa kariery, uczciwe traktowanie, wynagradzanie finansowe, zazwyczaj wiążą się w sposób pozytywny z dobrostanem, a ich wzrost jest pożądanym punktem widzenia satysfakcji pracowników.

Model ten doczekał się licznych badań weryfikacyjnych (np. de Jonge, Schaufeli, 1998; Jeurissen, Nyklicek, 2001), które jednak nie dały jednoznacznych wyników. O ile udało się potwierdzić występowanie kilku spośród postulowanych krzywoliniowych związków (np. wymagania pracy, możliwość sprawowania kontroli), o tyle w przypadku pozostałych (np. wsparcie społeczne) wyniki były odmienne od zakładanych.

Warto w tym miejscu zaprezentować również koncepcję Wymagań – Kontroli (*Job Demand – Control*, JDC), autorstwa Karaska (Hoang, Corbière, Negri, Pham, Reinhartz, 2013; Phipps, Malley, Ashcroft, 2012). Model ten akcentuje wagę dwóch właściwości pracy – poziomu wymagań pracy oraz swobody podejmowania decyzji – w procesie powstawania reakcji afektywnych i fizjologicznych pracownika (w tym stresu zawodowego). Zgodnie z modelem najsilniejsze reakcje stresowe występują u osób, które wykonują pracę związaną z wysokim poziomem wymagań i niewielką swobodą podejmowania decyzji. W takim wypadku dochodzić może do wysokiego napięcia u pracownika. Odwrotna sytuacja – niskie napięcie – ma miejsce wówczas, gdy pracownik dysponuje dużą swobodą podejmowania decyzji, a stawiane mu wymagania są niewielkie. Warto zaznaczyć, że wysoka motywacja, zadowolenie podmiotu, uczenie się i rozwój osobisty występują wtedy, kiedy zarówno wymagania pracy, jak i swoboda podejmowania decyzji pozostają na wysokim poziomie.

Johnson i Hall (1988) uzupełnili model o kolejną właściwość pracy – wsparcie społeczne (*support*). Biorąc pod uwagę wszystkie 3 cechy pracy, najbardziej niepożądane skutki mogą wystąpić w sytuacji wysokich wymagań, małej swobody podejmowania decyzji i niewielkiego wsparcia społecznego, z kolei praca będzie najbardziej motywująca, rozwijająca i satysfakcjonująca w sytuacji wysokich wymagań, dużej swobody w zakresie podejmowania decyzji, jak również dużego wsparcia ze strony innych.

Model JDC (*Job Demand – Control*), a także jego bardziej rozbudowana wersja JDCS (*Job Demand – Control – Support*), były wielokrotnie poddawane weryfikacji (van der Doef, Maes, 1999). Metaanalizy (Hausser, Mojzisch, Niesel, Schulz-Hardt, 2010) pokazały, iż wyróżnione 3 cechy są istotnie powiązane z ogólnym dobrostanem psychicznym podmiotu (*psychological well-being*). Na gruncie polskim koncepcję JDCS weryfikowali między innymi Derbis i Baka (2011), potwierdzając, że stresory w pracy pozytywnie korelują z wypaleniem zawodowym, z kolei wsparcie społeczne jest negatywnie związane z wypaleniem.

W tym kontekście bardzo ciekawie jawi się również tzw. interdyscyplinarne podejście do projektowania pracy, rozwinięte przez Campiona i Thayera (1985; 1987).

Autorzy przeprowadzili szczegółową analizę literatury z zakresu psychologii pracy i zarządzania zasobami ludzkimi, wyodrębniając 700 zasad projektowania pracy, które następnie zostały pogrupowane w 70 kategorii. Kategorie te zostały ostatecznie zorganizowane w 4 podejścia do organizacji i projektowania pracy:

1. Podejście mechanistyczne (*mechanistic approach*) nawiązujące do klasycznej teorii organizacji i idei specjalizacji/uproszczenia pracy;
2. Podejście motywacyjne (*motivational approach*) nawiązujące do idei wzbogacania pracy i koncepcji Hackmana i Oldhama (JCM);
3. Podejście biologiczne (*biological approach*) nawiązujące do koncepcji biomechaniki i ergonomii, akcentuje tym samym potrzebę zmniejszenia fizycznych niedogodności i wyeliminowania ryzyka wypadków;
4. Podejście poznawczo-motoryczne (*perceptual/motor approach*) nawiązujące do psychologii eksperymentalnej, koncentrujące się na poznawczych i motorycznych możliwościach pracownika.

Według autorów, wyróżnione wyżej podejścia, choć mają pewne cechy wspólne, znacząco różnią się w zakresie działań podejmowanych w celu organizacji pracy i w konsekwencji w zakresie osiąganych korzyści. Podejście mechanistyczne prowadzi do zwiększenia efektywności działań pracowników, podejście motywacyjne powoduje wzrost satysfakcji podmiotu i zwiększa jego motywację wewnętrzną, podejście biologiczne koncentruje się na komforcie pracownika (poprzez redukcję wysiłku i niedogodności związanych z warunkami pracy), tym samym zmniejsza się natężenie chorób zawodowych i skarg pracowników na stan zdrowia, podejście poznawczo-motoryczne powoduje zmniejszenie liczby wypadków i błędów popełnianych przez pracowników.

Podejście interdyscyplinarne w myśl autorów jest więc konieczne, aby lepiej zrozumieć funkcjonowanie człowieka w miejscu pracy i zaprojektować takie rozwiązania, które będą optymalne z punktu widzenia celów organizacji i potrzeb zatrudnionych w niej pracowników.

Badania przeprowadzone przez Campiona i Thayera (1985), jak również ich replikacja (Campion, 1988), potwierdziły zasadność teorii – każde wyróżnione podejście było pozytywnie związane z przewidywaną/odpowiadającą mu grupą korzyści.

Warto odnotować fakt, iż kolejna replikacja, przeprowadzona przez Edwardsa, Brteka i Scully (2000) z wykorzystaniem metody modelownia równań strukturalnych, doprowadziła do nieco innych wyników. Okazało się, iż model 10-czynnikowy był znacząco lepiej dopasowany do danych aniżeli rozwiązanie 4-czynnikowe, postulowane przez twórców. Co więcej, związek poszczególnych podejść z osiąganymi korzyściami nie był tak jednoznaczny, jak wskazywali Campion i Thayer. Można więc pokusić się o stwierdzenie, iż poszczególne podejścia mogą prowadzić do zróżnicowanych konsekwencji, nie tylko tych postulowanych przez Campiona i Thayera (dla przykładu projektowanie pracy w myśl podejścia biologicznego lub poznawczo-motorycznego prowadzić może również, poza „przypisanymi” konsekwencjami, do zwiększenia satysfakcji podmiotu).

Zaprezentowane wyżej podejścia do projektowania pracy zdają się być nieaktualne w odniesieniu do charakterystyki dzisiejszych organizacji i schematu

pracy. Podejścia te powstawały bowiem w czasach, kiedy praca była znacznie prostsza, zaś organizacje charakteryzowały się większym stopniem scentralizowania. Dlatego też istnieje silna potrzeba modyfikacji czy też rozszerzenia podejścia do projektowania pracy w taki sposób, aby uwzględnić aktualne zmiany i trendy na rynku pracy.

1.2. Realia dzisiejszej organizacji skłaniające do zmiany podejścia do projektowania pracy

W ostatnim czasie zaobserwować można znaczne zmiany i transformacje otaczającej nas rzeczywistości, które zmuszają do przewartościowania sposobu spostrzegania i interpretacji pojęcia pracy i zatrudnienia (Salas, Chen, Kozłowski, 2017). Żyjemy w czasach tzw. ekonomii poindustrialnej (DeBell, 2006). Coraz bardziej marginalną rolę odgrywają rolnictwo i przemysł ciężki, zaś w coraz większym stopniu rozwija się sfera usługowa, związana z przekazywaniem i wymianą informacji (Ratajczak, 2006; 2007). Na uwagę zasługuje ogromny postęp naukowo-technologiczny, który w dużej mierze determinuje sposób wykonywania pewnych zawodów i czynności. Praca zawodowa staje się coraz mniej uciążliwa i jednocześnie coraz bardziej bezpieczna. Systematycznie wzrasta wynagrodzenie pracowników, poprawiają się również stosunki pracy (Ratajczak, 2006; Rudnicka, 2007).

Nieuchronną konsekwencją zachodzących przemian i postępującego rozwoju technologicznego jest pojawianie się i wzrost popularności alternatywnych sposobów wykonywania czynności zawodowych, które z powodzeniem wypierają standardowe, sprawdzone w „starych warunkach” sposoby, dając pracownikom możliwość elastycznego podchodzenia do czasu pracy (Machol-Zajda, 2008; Spieler, Stamov-Roßnagel, Kappa, Scheibe, 2017).

Warto zaznaczyć również, iż praca staje się coraz mniej scentralizowana, w przeciwieństwie do ery przemysłowej, zaś ścisła kontrola ustępuje miejsca pracy zadaniowej czy zarządzaniu przez cele. Organizacje przyjmują struktury zbliżone do sieci, coraz większą popularnością cieszą się struktury organiczne, projektowe czy tzw. przekrojowo-funkcjonalne (por. Jachnis, 2008), w których to pewne grupy robocze przenikają różne funkcjonalne jednostki organizacji. Na uwagę zasługują także tzw. struktury federacyjne, związane z dużą odpowiedzialnością i autonomią zatrudnionych w nich pracowników (de facto każdego pracownika zatrudnionego w ramach struktury federacyjnej określić można mianem biznesmena, odpowiedzialnego nie tylko za swoje działania, ale także za całokształt organizacji, który aby przetrwać, musi szybko i elastycznie reagować na potrzeby klientów, budować relacje z innymi – wewnątrz i na zewnątrz organizacji) (Peters, 1994, za: Kożusznik, 2007). Na uwagę zasługują nowe, ewolucyjne podejścia do zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstw, tzw. „organizacje turkusowe”, w których propaguje się współodpowiedzialność, znaczną autonomię, samozarządzanie (Blikle, 2016; Laloux, 2015; Lipińska-Grobelyny,

2013). Organizacje turkusowe kładą główny akcent na projektowanie pracy w taki sposób, aby dawała ona poczucie sensu, pozwalała na rozwój i kreatywność oraz innowacyjność w działaniu. W tym modelu organizacyjnym zakres zadań pracowników można sprowadzić do czterech głównych wytycznych: (1) robisz to, co potrafisz; (2) robisz to, co jest potrzebne; (3) jesteś za to odpowiedzialny; (4) to, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad (1), (2), (3). Charakterystyczne dla turkusowego stylu funkcjonowania jest zespołowe podejmowanie decyzji zgodnie z paradygmatem demokracji partnerskiej. Rezygnuje się z „typowego” zarządzania i kierownictwa na rzecz liderowania, propagowane są takie wartości, jak: autentyczność, relacje z innymi, odpowiedzialność, działanie na rzecz szerszego społeczeństwa.

Bardzo ciekawie jawi się także zjawisko tzw. *job craftingu* (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Hackman, Oldham, 2010), polegające na oddaniu pracownikom odpowiedzialności za kształtowanie swojej pracy w taki sposób, aby była dla nich bardziej sensowna. Przy czym *job crafting* sprowadza się do zmian i redefinicji pracy w trzech obszarach:

1. Obszar zadań – obejmuje zmianę zakresu zadań i odpowiedzialności poprzez dodanie lub odjęcie konkretnych zadań, zmianę natury zadań, zmianę priorytetów oraz decyzję o czasie i energii, które będą poświęcane przez pracownika na wykonywanie konkretnych zadań;
2. Obszar relacji – obejmuje zmianę w odniesieniu do interakcji z innymi; to pracownik decyduje, z kim pozostanie w relacji i jakie kontakty chciałby utrzymywać;
3. Obszar poznawczy – obejmuje redefinicję poznawczą głównego celu i sensu pracy, co przekłada się na priorytety działania i nastawienie pracownika do wykonywanej pracy.

Kombinacja wymienionych obszarów redefinicji pracy pozwala pracownikom na zmianę w podejściu i doświadczaniu wykonywanej pracy. Warto zaznaczyć jednocześnie, iż te zmiany są inicjatywą samych pracowników, jednocześnie traktować należy je jako proces, a nie jako jednostkowe wydarzenie.

Partycypacja pracowników i zwiększenie ich odpowiedzialności nie są zjawiskiem nowym w kontekście wykonywania i projektowania pracy, jednocześnie skala i wzrost popularności tego zjawiska są podyktowane zmianami na rynku pracy. Turkusowe podejście do zarządzania czy idea samoorganizacji jest szczególnie obecna w firmach działających w tzw. sektorze usług, szczególnie w obszarze IT, gdzie coraz częściej wykorzystuje się tzw. „metodyki zwinne”, związane z zarządzaniem projektami (np. *agile*).

Powyższe zmiany wskazują, iż w kontekście projektowania pracy i zwiększania zadowolenia pracowników coraz większe znaczenie będą mieć przede wszystkim cechy społeczne (związane z socjalnym aspektem funkcjonowania podmiotu) (por. Hackman, Oldham, 2010), w opozycji do postulowanych między innymi w modelu JCM (Hackman, Oldham, 1980) cech motywacyjnych. W obecnych czasach także cechy związane z warunkami pracy (tzw. cechy kontekstowe) zyskują coraz większe znaczenie i są coraz wyżej wartościowane przez młodych ludzi (Hauk, 2007). Rozwój technologiczny i nowe formy wykonywania czynności służbowych

pozwalają przypuszczać, iż cechy związane z przetwarzaniem informacji oraz ergonomią pracy powinny również zyskiwać na znaczeniu (Parker i in., 2001).

Najsilniej potrzeba rozpatrywania większej puli cech pracy w kontekście projektowania pracy została zaakcentowana przez Morgesona i Humphreya (2006; Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007). Badacze ci podjęli próbę uzupełnienia luki w zakresie koncepcji projektowania pracy. Po przeanalizowaniu literatury z zakresu projektowania pracy, Morgeson i Humphrey (2006) wyodrębnili 18 cech pracy najczęściej pojawiających się w koncepcjach *work-design*. Następnie cechy te pogrupowali w 3 oddzielne kategorie: (1) motywacyjne; (2) społeczne; (3) kontekstowe. Oprócz „podstawowych” pięciu cech motywacyjnych wyróżnionych w modelu JCM, dodatkowe cechy motywacyjne (takie jak: różnorodność zadań, przetwarzanie informacji, złożoność pracy, specjalizacja, rozwiązywanie problemów), cechy związane ze społecznym funkcjonowaniem podmiotu (współzależność, informacje zwrotne od współpracowników, współpraca z innymi, kontakty na zewnątrz organizacji) oraz cechy kontekstowe (wymagania fizyczne, warunki pracy, ergonomia) w myśl autorów w dużej mierze wpływają na zadowolenie pracowników. Poniżej przedstawiłem wyniki uzyskane przez ww. badaczy (Humphrey i in., 2007):

1. Cechy motywacyjne (uwzględniające zarówno pierwotne cechy, wyodrębnione przez Hackmana i Oldhama, jak również dodatkowe cechy zaproponowane przez badaczy) wyjaśniają 34% wariacji zadowolenia z pracy;
2. Cechy społeczne wyjaśniają 17% wariacji zadowolenia z pracy;
3. Cechy kontekstowe wyjaśniają 4% wariacji zadowolenia z pracy.

Zmiany na rynku pracy oraz zmiany w zakresie funkcjonowania organizacji wskazują także na potrzebę uwzględniania i rozpatrywania (w kontekście projektowania pracy) nie tylko samych cech aktywności zawodowej, ale także cech osobowościowych pracowników. Wiele badań wskazuje bowiem na znaczenie cech należących do tzw. „Wielkiej Piątki” (Judge, Heller, Mount, 2002) czy cech związanych z tzw. „samopozostawaniem” (Judge, Bono, 2001) w kontekście zadowolenia z pracy. Szerzej o innych (aniżeli uwarunkowania środowiskowe) determinantach zadowolenia z pracy będzie powiedziane w następnym rozdziale niniejszej monografii.

Aktualnie dominującym modelem w badaniach nad zadowolenie z pracy jest tzw. ujęcie trójczynnikowe/transakcyjne (Spector, 1997; Zalewska, 2003a), uwzględniające cechy pracy, cechy osobowościowe oraz ich wzajemne relacje. Przykładem takiego modelu jest jedno z nowszych ujęć, traktujące co prawda nie o zadowoleniu z pracy, ale o zachowaniach kontrproduktywnych, które często wiążane są z brakiem zadowolenia lub niskim zadowoleniem z aktywności zawodowej. Jest to Model Stresory – Emocje (*Stressor – Emotion Model*) (Fox, Spector, Miles, 2001; Spector, Fox, Domagalski, 2006). W tym ujęciu jako podstawowe źródło zachowań nieproduktywnych wskazywane są przewlekłe stresory występujące w środowisku pracy. Efekt stresorów mediowany jest przez negatywne emocje (np. gniew i lęk) i moderowany przez czynniki organizacyjne (np. poczucie kontroli) oraz osobowościowe (np. sumienność i samokontrola). Model ten wskazuje więc na potrzebę uwzględnienia (w kontekście projektowania

pracy) czynników organizacyjnych, być może też związanych z przeciążeniem rolami czy konfliktem ról (Baka, 2012b; Zalewska, 2003a).

Zmiany w zakresie struktury organizacyjnej wpływają także na wzrost zainteresowania grupowymi formami wykonywania pracy (*team working*) (Grand, Braun, Kuljanin, Kozłowski, Chao, 2016; Hackman, Oldham, 2010). I choć idea pracy zespołowej nie jest czymś nowym i niezwykłym, to tak duża popularność tej formy realizacji zadań jest czymś odmiennym od tego, co zaobserwować można było w tradycyjnych organizacjach. Następuje zmiana akcentów z pracownika na zespół roboczy, rośnie rola analizowania tzw. „podmiotowości” grup roboczych (Kozusznik, 2007). Podmiotowość zespołu to tzw. „zbiorowa osobowość”, złożona z trzech podmiotów: kierownika, grupy jako całości oraz każdego członka zespołu. Owa podmiotowość realizowana jest poprzez regulację własnego wpływu, tzw. deinfluencyzację, która polega na świadomym osłabianiu, redukowaniu, a nawet całkowitym pozbywaniu się wpływu, w odpowiedzi na wymagania sytuacji tak zewnętrznej, jak i wewnętrznej. W dzisiejszych burzliwych czasach, pełnych częstych i dynamicznych zmian, tylko poprzez przemyślane i umiejętne regulowanie wpływu i władzy przez menedżerów różnego stopnia można w pełni wykorzystać kompetencje i potencjał wszystkich członków zespołu.

Rośnie także rola i znaczenie alternatywnych sposobów rozwoju pracowników i wzbogacania ich pracy (m.in. coaching zespołowy – *team/peer coaching* – realizowany przez lidera lub przez współpracowników (Hackman, Wageman, 2005; Thorn, McLeod, Goldsmith, 2007).

Biorąc powyższe pod uwagę, istnieje silna potrzeba projektowania pracy nie tylko pod kątem pracownika jako indywidualnego podmiotu, lecz bardziej w ujęciu zespołu jako całości.

Rozdział 2. Zadowolenie z pracy

2.1. Poczucie jakości życia

Problematyka jakości życia cieszy się ogromnym zainteresowaniem badaczy różnych specjalności. Pojęcie to jest szeroko stosowane zarówno w świecie nauki, jak również w życiu codziennym, dotyczy bowiem bardzo ważnego aspektu funkcjonowania człowieka. Poziom zamożności osiągnięty przez społeczeństwa zachodnie pozwala im wyjść w poszukiwaniach dobrego życia poza podstawową egzystencję i troskę o zwykłe przetrwanie (Diener, Lucas, Oishi, 2002). Większość teorii jakości życia stara się odpowiedzieć na pytanie, od czego zależy zadowolenie człowieka i co można zrobić, aby być szczęśliwszym. Koncepcje te wpisują się zazwyczaj w dwa główne ujęcia: (1) „dół – góra” („*bottom – up*”) oraz (2) „góra – dół” („*top – down*”) (Czapiński, 2004). Teorie „dół – góra” zakładają, że ogólny dobrostan psychiczny jest wynikiem algebraicznego rachunku na zbiorze satysfakcji częściowych ze wszystkich istotnych aspektów życia lub na zbiorze wszystkich liczących się doświadczeń emocjonalnych w pewnym przedziale czasu. Przy tym teorie te pomijają różnice indywidualne, koncentrując się na czynnikach środowiska jako przyczynach różnic w jakości życia. Z kolei teorie „góra – dół” odwracają kierunek zależności i głoszą, że to ogólne zadowolenie z życia warunkuje satysfakcje częściowe, intensywność i kierunek reakcji emocjonalnych. Przy tym koncepcje te pomijają wpływ sytuacji i czynników środowiskowych, kładąc akcent na biologicznie zdeterminowane cechy osobowości.

Szczęście zależy od bardzo różnych czynników (zarówno zewnętrznych, jak i tych o charakterze wewnętrznym, oraz ich interakcji). Jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne, to najczęściej wymienia się takie cechy, jak ekstrawersja (która związana jest pozytywnie z ogólnym zadowoleniem z życia) i neurotyzm (w tym przypadku zależność przyjmuje postać negatywną) (por. Diener, Suh i Oishi, 1998). Ciekawych wyników w tej kwestii dostarcza metaanaliza DeNeve i Coopera (1998), którzy przeanalizowali związek 137 cech osobowości z dobrostanem psychicznym (cechy te zostały pogrupowane w bardziej ogólne kategorie wyróżnione w modelu Wielkiej Piątki). Przeciętny ważony współczynnik korelacji wszystkich badanych cech wynosił 0,19, natomiast najsilniej z zadowoleniem z życia korelowały neurotyzm ($r = -0,22$) i sumienność ($r = 0,21$). Związek dobrostanu z ekstrawersją był w tym wypadku nieco niższy ($r = 0,17$).

Bardzo często (jako korelaty ogólnego dobrostanu) wskazuje się czynniki makroekonomiczne (związane z materialną sferą egzystencji) (Czapiński, 2004), ale również aspekty demograficzne, takie jak wiek, płeć, posiadanie dzieci itp. (por. Argyle, 1999; Czapiński, 2004). Badania potwierdzają dodatni związek wyżej wymienionych zmiennych z ogólnym zadowoleniem z życia, jednak siła tego związku jest na ogół niewielka (Chodkiewicz, 2009).

W polskiej literaturze, zwłaszcza z obszaru psychologii pozytywnej, zaleca się różnicowanie pojęć związanych z jakością życia, odpowiednio:

- jakość życia podmiotu, która jest subiektywnym dobrostanem wynikającym z szacowania wskaźników ekonomicznych;
- poczucie jakości życia, które obejmuje stany przeżyciowe i sposoby radzenia sobie ze stresem (Derbis, 2000; Derbis, 2005; Derbis, Jędrsek, 2010; Kowalik, 2000). Poczucie jakości życia związane jest ze światem subiektywnych ocen podmiotu i z doświadczaniem w czterech sferach: psychofizycznej, psychospołecznej, podmiotowej i metafizycznej. Poczucie jakości życia rozumiane jest jako doświadczane zadowolenie wynikające z oceny poziomu przystosowania osobistego, satysfakcji z własnych kompetencji, dobrych relacji międzyludzkich oraz realizacji wartości, wynika z uwarunkowań osobowościowo-aksjologicznych (Mróz, 2016).

W tym kontekście bardzo ciekawie jawi się również Transakcyjny Model Jakości Życia (TMJŻ) (Zalewska, 2003a), w którym to autorka zakłada, że „[...] każdy obszar jakości życia stanowi podsystem systemu jakości życia, a jakość życia jest elementem szerszego systemu »osoba«, który z kolei stanowi element najszerszego systemu »osoba – środowisko«” (Zalewska, 2003a, 49). Poczucie jakości życia jest tu definiowane jako ogólna postawa (zadowolenie) człowieka wobec życia i wobec jego różnych sfer. Postawy te są wynikiem wartościowania (zarówno poznawczego, jak i emocjonalnego). Zalewska (2003a) w swym modelu zakłada, że oceny poszczególnych obszarów życia są ze sobą powiązane, tzn. zadowolenie w jednym obszarze wpływa na zadowolenie w innym obszarze i odwrotnie, a jednocześnie zależności te są uwarunkowane funkcjonowaniem szerszych systemów i ich interakcji – systemu „osoba” oraz systemu „osoba – środowisko”.

2.2. Sposoby rozumienia i szacowania konstruktów zadowolenia z pracy

Pojęcie jakości życia pracowników swym zakresem obejmuje bardzo szerokie spektrum doświadczeń jednostki i jej całościowego funkcjonowania w miejscu pracy, dlatego wyróżnić można co najmniej trzy aspekty leżące w centrum zainteresowania różnych dziedzin nauki zajmujących się funkcjonowaniem organizacji: psychologiczny dobrostan (*psychological well-being*), określaný jako zadowolenie z pracy; fizyczny dobrostan (*physical well-being*), utożsamiany ze zdrowiem; oraz społeczny dobrostan (*social well-being*), akcentujący ilość i jakość kontaktów

ze współpracownikami, przełożonymi i podwładnymi (Grant, Christianson, Price, 2007). Na uwagę zasługuje także mnogość pojęć związanych z postawami wobec pracy (*job attitudes*), od zadowolenia z pracy poprzez zaangażowanie w pracę, przywiązanie do pracy, emocje w pracy, nastroj w pracy itp. Choć badacze i naukowcy starają się rozpatrywać opisywane zjawisko w sposób globalny, to większość prac z zakresu psychologii i zarządzania poświęcona jest jednak problematyce zadowolenia z pracy (Judge, Weiss, Kammeyer-Muelle, Hulin, 2017).

Zjawisko zadowolenia z pracy występuje jako 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 działania 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.

Do głównych czynników wpływających na taki stan rzeczy zaliczyć należy potencjalne konsekwencje, które przypisuje się zadowoleniu z pracy (między innymi zwiększona produktywność, wzrost zachowań prospołecznych itp.), ale również fakt, iż w toku badań nad zadowoleniem z pracy stosowano bardzo zróżnicowane sposoby definiowania, konceptualizacji i szacowania tego konstruktu. Brak jasno określonych i szeroko akceptowanych ram teoretycznych doprowadził do sytuacji, w której szacowaniu poddawano niemal wszystkie cechy człowieka, jego miejsca pracy i towarzyszące wydarzenia (bez względu na fakt, czy miało to uzasadnienie teoretyczne czy też nie), co zaowocowało ponad 10 000 badań z tego zakresu (Brief, Weiss, 2002).

Bańka (2005, s. 329) definiuje zadowolenie z pracy jako: „uczuciową reakcję przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról”. Z kolei zdaniem Locke’a (1969, za: Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 82) zadowolenie z pracy rozumieć można jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą”.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu do niedawna dominowała tendencja do definiowania zadowolenia w terminach afektywnych (por. powyższe definicje), natomiast badaniu poddawano z reguły aspekt poznawczy. Zadowolenie z pracy składa się więc z dwóch komponentów: poznawczego (co ludzie sądzą o swojej pracy, w jakim stopniu człowiek postrzega swoją pracę jako korzystną lub niekorzystną) i emocjonalnego (co ludzie czują wobec swojej pracy lub jakich emocji doświadczają, będąc w pracy, samopoczucie w pracy lub doświadczane uczucia wobec pracy) (por. Jaros, 2005). O ile w latach 30. badacze w sposób otwarty i innowacyjny podchodzili do konstruktu zadowolenia z pracy (różnorodność podejść i metod badawczych), o tyle w późniejszych okresach nastąpiło swoiste „zawężenie” podejścia, koncentrowano się głównie na aspektach poznawczych zadowolenia, akcentowano rolę środowiska zawodowego w kształtowaniu satysfakcji podmiotu (marginalizując wpływ dyspozycji

człowieka), stosowano głównie ilościowe metody badań itp. W latach 1980–1990 nastąpił ponowny wzrost zainteresowania tym zjawiskiem, w tym głównie aspektem emocjonalnym składającym się na zadowolenie z pracy (Brief, Weiss, 2002; Zalewska, 2003a).

Na potrzebę rozróżnienia i oddzielnego badania dwóch aspektów zadowolenia z pracy wskazują Organ i Near (1985), Brief (1998) oraz Zalewska (2003a), bowiem elementy poznawczy i emocjonalny postawy wobec obiektu nie muszą być spójne i pozostawać w harmonii (Zajonc, Markus, 1982; Wojciszke, 2000), inne czynniki mogą być przyczyną zadowolenia poznawczego z pracy, inne zaś determinują zadowolenie emocjonalne podmiotu (Rosenberg, Hovland, 1960). W tym miejscu warto odwołać się do badań Lubrańskiej (2013) na temat zależności pomiędzy doświadczeniami afektywnymi pracownika a zadowoleniem z pracy. Autorka wykazała, iż osoby doświadczające w pracy pozytywnego afektu są bardziej zadowolone ze swojej pracy i wyżej wartościują jej różne przejawy. Również Wróbel (2010) wskazuje, iż emocjonalne przeżycia pracowników oddziałują na ich satysfakcję i efektywność zawodową, jakość pracy, procesy poznawcze czy motywacyjne.

Zadowolenie poznawcze z pracy dotyczy sądów na temat pracy i tego, na ile jest ona korzystna dla podmiotu. Wyodrębnić przy tym można tzw. ogólne zadowolenie poznawcze z pracy (praca jako całość) oraz zadowolenie poznawcze z poszczególnych składników pracy (por. Zalewska, 2003a).

Najczęściej ogólne zadowolenie z pracy szacuje się w badaniach, których celem jest wykrycie przyczyn, konsekwencji zadowolenia z pracy lub związków tej zmiennej z innymi czynnikami. Badania takie pozwalają na zobrazowanie mechanizmów i relacji pomiędzy zmiennymi, jednocześnie nie dają pełnego obrazu zadowolenia człowieka z pracy.

W przypadku zadowolenia poznawczego z poszczególnych składników pracy 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, iż związki ogólnego zadowolenia z pracy z zadowoleniem z poszczególnych jej składników są na ogół słabe, 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 jednocześnie 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).

Jeśli chodzi o emocjonalne zadowolenie z pracy, warto podkreślić istnienie rozbieżności w zakresie jego definiowania i pomiaru. Z jednej strony możliwe jest rozpatrywanie emocji przeżywanych wobec pracy, z drugiej zaś – emocji

doświadczanych w pracy (Brief, 1998). Zaznaczyć należy, iż w literaturze poświęconej zadowoleniu z pracy znacznie łatwiej znaleźć badania dotyczące samopoczucia w pracy aniżeli stanów afektywnych doświadczanych wobec pracy (Crites, Fabrigar, Petty, 1994).

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na kilka sposobów rozumienia i badania zadowolenia emocjonalnego z pracy:

- szacowanie samopoczucia w miejscu pracy na skali przyjemności, poprzez opisanie zadowolenia na jednowymiarowym kontinuum od pozytywnego do negatywnego nastroju (Abele, 1992) lub szacowanie częstotliwości emocji pozytywnych (Diener, Sandvik, Pavot, 1991);
- szacowanie samopoczucia na dwóch wymiarach: afektu pozytywnego i afektu negatywnego. Przykładowo: podejście zaproponowane przez Watsona i Tellegena (Watson, Clark, 1999), jak również koncepcja Thayera (2001; 2008), który sformułował Dwuwymiarową Teorię Nastroju (odpowiednio: pobudzenie energetyczne, pobudzenie napięciowe);
- szacowanie średniego poziomu nastroju i jego zmienności (średni poziom nastroju zależy głównie od częstotliwości emocji pozytywnych, podczas gdy zmienność nastroju zależy głównie od intensywności doświadczanych stanów emocjonalnych). Jako przykład można tu podać podejście Russella i Carroll (1999).
- szacowanie samopoczucia na trzech wymiarach: energii (ożywienie – zmęczenie), napięcia (lęk – spokój), przyjemności (radość – smutek) (Zalewska, 2003a);
- szacowanie zadowolenia na czterech wymiarach (Warr, 1990): niepokój, komfort, depresja, entuzjazm.

W przypadku zadowolenia emocjonalnego z pracy badania na ogół koncentrują się na ocenie pracy jako całości (ogólne zadowolenie). Jest to spowodowane faktem, iż pomiar emocji dotyczy zjawisk raczej krótkotrwałych, a pomiar globalnego stanu afektywnego pracownika nie pozwala jednoznacznie określić, które składniki pracy są związane ze stanem afektywnym odczuwanym w trakcie aktywności zawodowej (Jaros, 2009). Pewnym uzupełnieniem tej luki na gruncie polskim są badania przeprowadzone przez Jarosa (2009) z wykorzystaniem autorskiej metody do szacowania nastroju (odpowiednio skala energii i skala napięcia) wywołwanego przez pracę (jako całość, jak też przez poszczególne jej składniki). W badaniach tych autor skoncentrował się na analizie zadowolenia emocjonalnego z pracy jako całości, jak również z wybranych składników pracy: kontakty ze współpracownikami, kontakty z przełożonym, treść pracy, warunki fizyczne w miejscu pracy.

W rozdziale dotyczącym opisu koncepcji badań własnych przedstawione zostały bardziej szczegółowo wykorzystane na potrzeby badań podejścia do definicji i operacjonalizacji zadowolenia z pracy (zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym).

2.3. Uwarunkowania zadowolenia z pracy

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na 4 grupy modeli wyjaśniających zjawisko zadowolenia z pracy (Brief, 1998; Spector, 1997; Zalewska, 2003a), są to, odpowiednio:

1. Modele środowiskowe związane głównie z cechami pracy (szerzej opisałem je w poprzednim rozdziale dotyczącym projektowania pracy);
2. Modele dopasowania osoby i środowiska pracy;
3. Modele osobowościowe, akcentujące cechy osobowościowe (oraz temperamentalne pracowników);
4. Modele trójczynnikiowe, uwzględniające interakcje pomiędzy wymienionymi wyżej czynnikami.

Poniżej zaprezentowane zostały te koncepcje i badania związane z uwarunkowaniami osobowościowymi i z modelami dopasowania osoby i środowiska pracy, które (w moim rozumieniu) wywarły największy wpływ na obecny stan wiedzy w zakresie zadowolenia z pracy i są kluczowe w kontekście tematu niniejszej monografii.

2.3.1. Modele dopasowania osoby do środowiska zawodowego

Koncepcje dotyczące dopasowania do zawodu wywodzą się z założenia mówiącego, że o zachowaniu człowieka decyduje nie tyle jego osobowość czy cechy środowiska, ile ich wzajemna interakcja. Najogólniej rzecz biorąc, dopasowanie do zawodu może być określone jako pewien stopień odpowiedniości pomiędzy cechami pracownika a cechami środowiska zawodowego (Dawis, Lofquist, Weiss, 1968). Przy czym nadmienić należy, iż istnieją co najmniej dwa podejścia do rozumienia zjawiska przystosowania zawodowego (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Pierwsze podejście akcentuje komplementarność cech podmiotu i cech pracy. Podstawą dopasowania jest tu wzajemnie równoważący się związek cech jednostki i środowiska. Drugie podejście akcentuje podobieństwo pracownika do zawodu. W takim rozumieniu przystosowanie zawodowe jest tym większe, im większe jest podobieństwo między jednostką a jej środowiskiem. Przystosowanie zawodowe to termin najogólniejszy, jeśli chodzi o opis zależności pomiędzy jednostką a jej środowiskiem pracy. W istocie dopasowanie do zawodu jest zjawiskiem wielowymiarowym (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). W jego ramach wyróżnić można następujące podgrupy/wymiary przystosowań:

1. Odpowiedniość pomiędzy charakterystyką pracownika a charakterystyką wykonywanej pracy (*person – job fit*). Określa ona związek pomiędzy cechami osoby (możliwości pracownika – wiedza, umiejętności itp.; potrzeby pracownika) a charakterystyką zadań realizowanych na piastowanym stanowisku (wymagania na stanowisku pracy, możliwość zaspokojenia potrzeb pracownika).

2. Odpowiedniość pomiędzy charakterystyką pracownika a charakterystyką organizacji, w której pracuje (*person – organization fit*). Większość koncepcji z tego zakresu skupia się na szukaniu powiązań pomiędzy wartościami wyznawanymi przez jednostkę a wartościami obecnymi w miejscu pracy (często utożsamianymi z kulturą organizacyjną).
3. Odpowiedniość pomiędzy jednostką a grupą współpracowników (*person – group fit*).
4. Odpowiedniość pomiędzy jednostką a jej przełożonym (*person – supervisor fit*). Badany jest tu związek cech osobowości, wartości i celów pracownika z odpowiadającymi charakterystykami osób zarządzających.

Różne wymiary przystosowania zawodowego dotyczą nieco innych aspektów pracy, dlatego też z różnym skutkiem wiążą się z obszarami funkcjonowania zawodowego jednostki. Zaznaczyć należy również, iż są to raczej oddzielne konstrukty, które korelują ze sobą w umiarkowanym stopniu. Dla przykładu Saks i Ashforth (1997) stwierdziły, że korelacja pomiędzy przystosowaniem do wykonywanej pracy a przystosowaniem organizacyjnym wynosi 0,56, z kolei Cable i Judge (1996) określiły korelację między wspomnianymi wymiarami na poziomie 0,35.

Jedną z bardziej znanych i częściej cytowanych koncepcji dopasowania osoba – środowisko zawodowe jest koncepcja przystosowania zawodowego Dawisa, Lofquista i Weissa (1968). Dawis i współpracownicy twierdzą, że „stosunek odpowiedniości pomiędzy jednostką a jej środowiskiem pracy zachodzi wtedy, kiedy jednostka, wykorzystując swoje uzdolnienia, spełnia wymagania środowiska pracy, a środowisko pracy dysponuje odpowiednimi wzmocnieniami, które pozwalają zaspokoić szereg potrzeb jednostki” (Dawis, Lofquist, Weiss, 1968, s. 14–15). Twierdzą ponadto, iż fakt spełniania wymagań środowiska pracy czyni z podmiotu pracownika zadowolającego, z kolei zaspokojenie potrzeb jednostki powoduje, iż mamy do czynienia z pracownikiem zadowolonym. Tak więc „przydatność w pracy jest pewnego rodzaju funkcją odpowiedniości pomiędzy uzdolnieniami jednostki a wymaganiami środowiska pracy, natomiast zadowolenie z pracy – funkcją odpowiedniości pomiędzy systemem wzmocnień środowiska pracy a potrzebami jednostki” (Dawis, Lofquist, Weiss, 1968, s. 15).

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele badań, które potwierdzają powyższe założenia. Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson (2005) dokonali metaanalizy 172 badań poświęconych różnym formom przystosowania zawodowego i ich skutkom dla funkcjonowania zawodowego jednostki. Przy tym 62 badania dotyczyły przystosowania jednostki do wykonywanej pracy (*person – job fit*), 110 koncentrowało się na opisie odpowiedniości pomiędzy charakterystyką podmiotu a charakterystyką organizacji (*person – organization fit*), 20 dotyczyło dopasowania do grupy współpracowników (*person – group fit*), a 17 – związku pomiędzy jednostką i jej przełożonym (*person – supervisor fit*). Uzyskane dane potwierdziły, że im bardziej jednostka była dopasowana do wykonywanej pracy, tym większe odczuwała zadowolenie ($r = 0,56$), im większe dopasowanie pracownika do organizacji, w której pracował, tym odczuwał on większą satysfakcję z jej wykonywania ($r = 0,44$). Przystosowanie do grupy współpracowników także korelowało dodatnio

z satysfakcją z wykonywanej pracy ($r = 0,31$), dopasowanie do zwierzchnika korelowało znacząco z satysfakcją z wykonywanej pracy ($r = 0,44$).

Inną koncepcją należącą do nurtu dopasowanie osoba – środowisko jest koncepcja Hollanda (1985; 1997). Koncepcja ta wywarła olbrzymi wpływ na teorię i praktykę psychologii pracy, w tym poradnictwa zawodowego (Paszowska-Rogacz, 2003; 2010). Według Hollanda istnieje sześć typów osobowości (realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy, konwencjonalny) oraz sześć odpowiadających im środowisk pracy (o takich samych nazwach). Wybór zawodu jest pochodną połączenia osobistych zainteresowań z możliwościami, jakie stwarza świat pracy, zaś satysfakcja z wykonywanej pracy zależy od stopnia zbieżności typu osobowości i wybranego zawodu. Brief (1998) oraz Furnham i Schaeffer (1984) zauważają, że badania na ogół potwierdzają, iż wysoki poziom dopasowania osobowości do środowiska zawodowego zwiększa poziom zadowolenia i wiąże się z mniejszym poziomem stresu.

Warto w tym miejscu odwołać się do badań Lipińskiej-Grobelny i Głowackiej (2009). Autorki wykazały, że osoby wysoko, przeciętnie i słabo dopasowane do zawodu różnią się poziomem afektu pozytywnego: $F(2;177) = 15,948$; $p < 0,0001$), przy czym osoby dopasowane do zawodu w stopniu wysokim charakteryzują się istotnie wyższym afektem pozytywnym (emocjonalny aspekt zadowolenia) w porównaniu z osobami dopasowanymi w stopniu przeciętnym i niskim, jak również wyższym poziomem satysfakcji z pracy (poznawczy aspekt zadowolenia): $F(2;177) = 22,98$; $p < 0,0001$).

Również Roczniwska i Retowski (2014) wskazują, że dopasowanie do organizacji w zakresie sposobu realizowania celów wpływa na satysfakcję z pracy jak również wiąże się ze zdrowiem psychicznym.

Niejako potwierdzeniem roli dopasowania pracownika do zawodu (przynajmniej w kontekście wiedzy, kwalifikacji i zainteresowań) i wpływu tego dopasowania na zadowolenie z pracy są badania przeprowadzone przez Mróz (2011), w których autorka wykazała, że aż 86,3% osób, które konsekwentnie podążały za swoimi wcześniejszymi edukacyjnymi wyborami, osiągnęło 8 pkt lub więcej (w skali 10-stopniowej) w zakresie pomiaru permanentnej satysfakcji z pracy. Jednocześnie nikt z tej grupy nie osiągnął wyników świadczących o niskiej satysfakcji.

2.3.2. Modele osobowościowe

Od lat 80. ubiegłego wieku datuje się wzrost zainteresowania osobowością i innymi czynnikami osobowymi jako przyczynami (lub korelatami) zadowolenia z pracy. Co prawda niektóre cechy osobowe, takie jak potrzeby, były akcentowane we wcześniejszych modelach teoretycznych (Hackman, Oldham, 1980; Herzberg i in., 1959), wpływ cech osobowych i temperamentalnych jest też wyraźnie zaznaczony w przedstawionych wyżej koncepcjach dopasowania osoba – środowisko zawodowe, jednak bezpośrednie związki dyspozycji osobowych z zadowoleniem z pracy stały się przedmiotem szczegółowych badań stosunkowo niedawno.

Zadowolenie z pracy charakteryzuje się względną stałością czasową. Dorman i Zapf (2001) w przeprowadzonej metaanalizie wskazali na średnią wartość współczynnika *test – retest* na poziomie 0,42, niezależnie od tego, gdzie jednostka pracuje, co wskazuje na znaczną wagę czynników osobowych w procesie kształtowania się zadowolenia z pracy.

Warto podkreślić, iż właściwości osoby mogą bezpośrednio wpływać na ocenę pracy, powodując tendencję do pozytywnego lub negatywnego oceniania pracy jako całości lub jej wybranych składników, a także oddziałują na spostrzeganie i doświadczanie czynników zewnętrznych (np. cech pracy), przez co modyfikują ich wpływ na ocenę jakości życia i pracy (Zalewska, 2003a).

Koncentracja na czynnikach osobowych została poprzedzona badaniami na temat związku afektu (lub tendencji do odczuwania afektów pozytywnych i negatywnych) z satysfakcją z pracy (PANAS; Watson, Clark, Tellegen, 1988). Connolly i Viswesvaran (2000) w metaanalizie wskazali, że średnia korelacja pomiędzy pozytywnymi afektami a satysfakcją z pracy wynosi 0,49, podczas gdy średnia korelacja pomiędzy negatywnymi afektami a satysfakcją z pracy wynosi -0,33. Badania wskazują, iż pozytywny afekt jest jedną ze składowych lub charakterystyk ekstrawersji, zaś afekt negatywny charakterystyczny jest dla neurotyzmu.

W literaturze przedmiotu (głównie anglojęzycznej) znaleźć można liczne badania ukierunkowane na poszukiwanie związków pomiędzy cechami osobowymi należącymi do tzw. Wielkiej Piątki (McCrae, Costa, 1987) a zadowoleniem z pracy. Dla przykładu, Judge, Heller i Mount (2002) dokonali metaanalizy 334 korelacji z ponad 163 prób badanych i wykazali, że neurotyzm koreluje z zadowoleniem z pracy na poziomie -0,29, ekstrawersja na poziomie 0,25, otwartość na doświadczenia na poziomie 0,02, ugodowość na poziomie 0,17, a sumienność na poziomie 0,26.

W tym miejscu warto odwołać się do badań Mróz i Kalety (2016), które to autorki wykazały, iż neurotyzm i ugodowość są istotnymi predyktorami zadowolenia (te dwie zmienne wyjaśniają łącznie 19% wariancji zadowolenia z pracy; $\beta = 0,15$, $p < 0,049$, 95% CI: 0–0,30 dla neurotyzmu; $\beta = 0,37$, $p < 0,001$, 95% CI: 0,14–0,60 dla ugodowości). Przy tym pozytywne związki neurotyzmu z satysfakcją są zaskakujące, warto zaznaczyć, iż nie replikują się w innych badaniach. Jednocześnie sumienność i ekstrawersja wykazują związki z zadowoleniem z pracy na granicy trendu (95% CI: 0–0,41). Również badania Poraj (2009) wskazują na ważną rolę cech należących do tzw. Wielkiej Piątki w kontekście poczucia jakości życia. Autorka, poddając badaniu grupę 390 nauczycieli, wykazała, iż neurotyzm wzmaga poczucie przeciążenia, wywołuje irytację i uczucie zmęczenia, powoduje utratę zainteresowania wykonywaną pracą i negatywny stosunek do otoczenia, z kolei ekstrawersja zmniejsza poziom emocjonalnego wyczerpania i depersonalizacji i podnosi poczucie skuteczności zawodowej.

Kolejna grupa cech osobowych związanych z zadowoleniem z pracy to tzw. cechy związane z samostrzeganiem (*core self evaluations*). Metaanaliza Judge i Bono (2001) wskazuje na statystycznie istotne związki następujących cech osobowych z zadowoleniem z pracy: samoocena ($r = 0,26$), uogólnione poczucie skuteczności ($r = 0,32$), wewnętrzne poczucie kontroli ($r = 0,32$), stabilność

emocjonalna ($r = 0,24$). Jest to spójne z wcześniejszymi wynikami Judge, Locke, Durham i Kluger (1998). Również Spector (1997) wskazuje na pozytywny związek wewnętrznego poczucia kontroli z zadowoleniem z pracy.

Ciekawie jawią się badania na temat związków cech temperamentalnych z zadowoleniem z pracy. Dla przykładu Zalewska (2003a; 2004) wykazała, iż reaktywność wpływa na poziom zadowolenia emocjonalnego (szczególnie w nowym miejscu pracy). Osoby niskoreaktywne przejawiają mniejszą zmienność nastroju (w porównaniu z osobami wysokoreaktywnymi) i słabsze nasilenie emocji negatywnych w nowym miejscu pracy. Jednocześnie wyniki wskazują, że reaktywność nie wpływa w żaden sposób na ogólne zadowolenie poznawcze z pracy. Jaros i Zalewska (2003) potwierdzili tezę, iż reaktywność nie jest związana z ogólnym zadowoleniem poznawczym z pracy. W tych samych badaniach wykazano, że reaktywność jest skorelowana pozytywnie z doświadczaniem afektu negatywnego. Jednocześnie badania Jarosa (2004) dostarczają danych, które pozwalają przypuszczać, iż po uwzględnieniu aktywności ten związek zanika. Prawdopodobnie więc reaktywność bardziej wpływa na pojawianie się afektu negatywnego w pracy, podczas gdy aktywność – na doświadczanie afektu pozytywnego. Jest to spójne z wynikami badań Li, Crant, Liang (2010), w których wykazano, iż tzw. proaktywna osobowość (konstrukt w sposób podobnie operacjonalizowany do aktywności) wykazuje pozytywne korelacje z zadowoleniem z pracy.

Bardzo ciekawą propozycję wpływu uwarunkowań dyspozycyjnych na jakość życia w całości i jakość pracy zaprezentowała Mróz (2016) w swoim Osobowościowo-Aksjologicznym Modelu (MOA). Model ten oparty jest na tzw. tradycji eudajmonistycznej, widocznej w podejściu takich psychologów, jak H.A. Murray, G. Allport, C. Rogers, A. Maslow, nawiązuje także do koncepcji potrzeb R.M. Ryana i E.L. Deciego, przystosowania J. Rottera, wartości M. Rokeacha. W swoich badaniach (Mróz, 2015) autorka wykazała, iż najlepszymi predyktorami ogólnego poczucia jakości życia było pięć zmiennych osobowościowych: przystosowanie ($\beta = -0,344$), kompetencje ($\beta = 0,244$), autonomia ($\beta = 0,169$), relacje ($\beta = 0,155$), powierzanie zadań o dużym znaczeniu dla firmy ($\beta = 0,127$), a także trzy zmienne aksjologiczne: dojrzała miłość ($\beta = -0,098$), zabezpieczenie bytu dla rodziny ($\beta = -0,091$) oraz wiara w zbawienie ($\beta = -0,090$).

Warto wspomnieć także o zmiennych socjodemograficznych (choć nie leżą one w centrum zainteresowania psychologów zajmujących się problematyką projektowania pracy i zadowolenia z pracy). W tym przypadku dane dostarczają zróżnicowanych i niespójnych wyników. Argyle (2005) oraz Brief (1998) twierdzą, iż z większości badań wynika, że związek pomiędzy wiekiem a zadowoleniem jest dodatni, z kolei w badaniach polskich (Zalewska, 1997) nie wykazano związku pomiędzy tymi zmiennymi, a jeszcze inne badania (Wosińska, 2004) wskazują na krzywoliniowy związek pomiędzy wiekiem a zadowoleniem z pracy. Lipińska-Grobelska (2016) w swoich badaniach na temat zjawiska tzw. wielopracy wskazała, iż wiek różnicuje satysfakcję z wybranych wymiarów pracy, tj. organizacji i kierownictwa oraz z warunków pracy. Najbardziej zadowoleni są pracownicy w wieku 45–65 lat, a najmniej pracownicy w okresie przełomu połowy życia.

W przypadku związku płci z zadowoleniem z pracy wyniki również są niejednoznaczne. Część autorów wskazuje, iż kobiety są bardziej zadowolone z pracy w porównaniu do mężczyzn (Hersch, Xiao, 2016), inni (Jaros, Zalewska, 2008) twierdzą, iż to mężczyźni charakteryzują się wyższą ogólną satysfakcją z pracy i ze składników pracy, silniejszym afektem pozytywnym i słabszym afektem negatywnym. Cytowana już Lipińska-Grobelny (2016) wskazała, że kobiety w porównaniu z mężczyznami są bardziej zadowolone z relacji interpersonalnych w miejscu pracy i z warunków pracy, ale mniej z wynagrodzenia.

Większość badań podkreśla jednak brak różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie zadowolenia z pracy (Kumari, Ibrahim, 2015; Spector, 1997) lub wskazuje na dużo większe znaczenie innych (aniżeli zmienne socjodemograficzne) czynników wpływających na zadowolenie z różnych sfer życia (Trzebińska, 2012).

2.4. Znaczenie zadowolenia z pracy dla organizacji

Zadowolenie z pracy od dawna znajdowało się w centrum zainteresowania badaczy z obszaru psychologii, socjologii i zarządzania. W obecnych czasach nadal jest jednym z głównych zagadnień, na których koncentruje się uwaga wielu teoretyków, jak i praktyków organizacji (Hackman, Oldham, 2010).

Roznowski i Hulin (1992) wskazują, iż od momentu zatrudnienia pracownika pomiar jego zadowolenia z pracy jest najlepszą podstawą do przewidywania zachowań istotnych dla funkcjonowania organizacji. Waga problematyki zadowolenia z pracy wynika więc przede wszystkim z licznych konsekwencji owego stanu dla funkcjonowania podmiotu i jego otoczenia społecznego (Zalewska, 2003a). Herzberg, Mausner i Snyderman (1959) wskazują na trzy szerokie grupy konsekwencji zadowolenia z pracy, odpowiednio: (1) dla organizacji (tej grupie konsekwencji poświęcono dotychczas najwięcej uwagi, dlatego też poniżej dokonałem przeglądu badań z tej kategorii), (2) dla pracownika (takich jak: lepsze zdrowie fizyczne i psychiczne, mniejsza ilość i częstotliwość zachowań destrukcyjnych, takich jak nadużywanie alkoholu (Zalewska, 2003a), (3) dla społeczeństwa (ten obszar wynika niejako z mieszaniny konsekwencji dla organizacji, jak i jednostki).

W literaturze przedmiotu znaleźć można badania dotyczące związków zadowolenia z pracy z szeroką grupą zjawisk i zachowań, takich jak: poziom wykonania zadań, poziom absencji, zachowania kontrproduktywne, chęć odejścia z pracy itp., a ostatnimi czasy coraz większy nacisk kładzie się na związek zadowolenia z takimi zjawiskami, jak: zachowania prospołeczne w organizacji, przywiązanie do organizacji (Judge, Weiss, Kammeyer-Muelle, Hulin, 2017).

Spośród konsekwencji wynikających dla organizacji największym do tej pory zainteresowaniem cieszyła się analiza relacji zadowolenia z pracy z poziomem wykonania zadań. Istnieje bowiem przeświadczenie, że zadowolenie z pracy wpływa pozytywnie na efektywność, wydajność czy jakość pracy. Przeświadczenie to jest podstawą wielu działań praktycznych we współczesnych organizacjach

oraz wielu programów wewnętrznych ukierunkowanych na badanie satysfakcji pracowników i wdrażanie zmian ukierunkowanych na wzrost zadowolenia pracowników. W większości przypadków wyniki potwierdzają przypuszczenie o pozytywnym związku zadowolenia z pracy z poziomem wykonania zadań (Iaffaldano, Muchinsky, 1985; Petty, McGee, Cavender, 1984; Riketta, 2008). Powyższe badania i metaanalizy wskazują jednak na znaczne zróżnicowanie wartości średniej korelacji, od 0,06 do 0,31. Kolejne metaanalizy (Judge, Bono, Thoresen, Patton, 2001), obejmujące próbę 254 badań, wskazują na średnią wartość korelacji na poziomie $r = 0,30$. Jednocześnie wskazać należy fakt, iż poszczególne badania (Judge i in., 2001) podkreślają duże zróżnicowanie wyników, co wskazuje na istnienie zmiennych pośredniczących w relacji pomiędzy zadowoleniem z pracy a poziomem wykonania zadań. Dla przykładu, korelacja pomiędzy zadowoleniem z pracy a efektywnością wykonywania zadań jest wyższa w zawodach o wysokim poziomie złożoności. Jednocześnie dotychczasowe badania, ze względu na swój korelacyjny charakter nie pozwalają określić zależności przyczynowo-skutkowych między zadowoleniem z pracy a efektywnością działań, nie wiadomo więc, na ile zadowolenie z pracy jest przyczyną wyższego poziomu wykonania zadań, na ile zaś jego następstwem. Część badań (Spector, 1997) wskazuje na wzajemne oddziaływanie na siebie zadowolenia z pracy i poziomu wykonania zadań (poziom wykonania wpływa pozytywnie na zadowolenie z pracy, a ono zwrótnie wpływa na poziom wykonania).

Związki zadowolenia z pracy z absencją również wykazują zróżnicowanie (Spector, 1997), wahając się od $-0,10$ do $-0,15$, przy czym w dużej mierze zależą od polityki organizacji wobec absencji, a także od czynników niezwiązanych z pracą, np. tego, czy absencja jest spowodowana chorobą czy innymi czynnikami, czy prawdopodobieństwo znalezienia pracy i wskaźnik bezrobocia w danym momencie są wysokie (Zalewska, 2003a).

Zadowolenie z pracy koreluje w sposób negatywny z licznymi zachowaniami kontrproduktywnymi, takimi jak: nieprzestrzeganie norm, kradzieże, sabotowanie pracy (Judge, Scott, Ilies, 2006; Kish-Gephart, Harrison, Treviño, 2010; Miles, Borman, Spector, Fox, 2002). Na uwagę w tym miejscu zasługują badania na temat pośredniego związku afektu negatywnego w pracy z zachowaniami nieproduktywnymi, takimi jak: kradzieże, niszczenie mienia, sabotaż. Baka (2012a) wykazał, iż związek pomiędzy konfliktem interpersonalnym oraz ograniczeniami organizacyjnymi a zachowaniami kontrproduktywnymi jest mediowany poprzez negatywny afekt w pracy.

Z drugiej strony, zadowolenie z pracy koreluje pozytywnie z takimi zjawiskami, jak: staż pracy w firmie, przywiązanie do organizacji oraz zaangażowanie w pracę (Brief, 1998). Jednocześnie zadowolenie z pracy jest pozytywnie powiązane z nasileniem i częstotliwością tzw. zachowań prospołecznych w organizacji (inaczej kontekstowych), tj. zachowań, które mają charakter dobrowolny, nie są ściśle wymagane przez piastowaną rolę, są to m. in.: współpraca, pomaganie innym, innowacyjność, samodoskonalenie, działanie na korzyść innych współpracowników i organizacji (Bateman, Organ, 1983; McNeely, Meglino, 1994; Smith, Organ, Near, 1983). Łaguna (2012) wskazuje także, iż satysfakcja z pracy

w sposób istotny koreluje z oceną wartości szkoleń (a więc działań rozwojowych) i pozytywną oceną szans ich realizacji w firmie.

W tym miejscu warto odwołać się także do badań praktycznych, przeprowadzonych przez Instytut Gallupa (jedna z największych firm komercyjnych specjalizujących się w pomiarze satysfakcji na zlecenie przedsiębiorstw), w których przebadano 8000 działów z ponad 36 organizacji (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). W badaniach tych stwierdzono, iż satysfakcja pracowników istotnie pozytywnie koreluje z zyskami osiąganymi przez dany dział, jak również z zadowoleniem klientów z obsługi realizowanej przez zespół.

Niezmiernie ważnym zadaniem psychologów i praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi jest kształtowanie takich warunków pracy, które zwiększają satysfakcję, zaangażowanie i motywację pracowników. W realiach dzisiejszej gospodarki rośnie waga świadomości pracodawców na temat potrzeby budowania silnej marki firmy, której reputacja pozwala organizacji przyciągnąć i utrzymać tzw. „talenty pracownicze”, a także uzyskiwać przewagę konkurencyjną (Gonera, Olszak-Dyk, 2016; Krasnowa, 2016; Szymańska, Kupczyk, Kubicka, 2016). Zadanie to jest teraz znacznie trudniejsze aniżeli kilkanaście czy kilkadziesiąt lat temu. Ostatnimi czasy rośnie rola tzw. *employer branding*, definiowanego jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” (Kozłowski, 2013, s. 13). Kompleksowe podejście definiuje *employer branding* jako proces mający na celu świadome budowanie unikatowego utożsamiania się byłych, obecnych i potencjalnych pracowników z organizacją jako miejscem pracy, a budowanie wizerunku jest tylko elementem tej koncepcji (Jonze, East, 2013; Wojtaszczyk, 2012). Przy tym jedną ze strategii na budowanie silnej marki jest komunikowanie otoczeniu zewnętrznemu i wewnętrznemu informacji na temat warunków pracy i wysokiego poziomu satysfakcji zatrudnionych w niej pracowników.

Rozdział 3. Koncepcja badań własnych

3.1. Cel i założenia badań

Jak już zostało powiedziane, w ostatniej dekadzie rośnie waga i znaczenie kształtowania pozytywnego wizerunku pracodawcy (*employer branding*) (App, Merk, Büttgen, 2012; Biswas, Suar, 2016; Martin, Gollan, Grigg, 2011; Sehgal, Malati, 2013), zaś działania zmierzające do wykreowania pozytywnego wizerunku firmy bądź instytucji (często związane między innymi z projektowaniem pracy i kształtowaniem satysfakcjonujących warunków dla pracowników) stanowią priorytet wśród praktyków z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Przegląd podejść i teorii dotyczących projektowania pracy (por. Hackman i Oldham, 2010) w kontekście zmian w zakresie funkcjonowania organizacji wskazuje, iż dotychczasowe podejścia są nieaktualne i nieadekwatne do obecnych warunków pracy i sposobów funkcjonowania ludzi w środowisku zawodowym (por. rozdział 2 niniejszej monografii), istnieje bowiem silna potrzeba rozpatrywania tzw. społecznych cech pracy, warto rozpatrywać projektowanie pracy nie tylko pod kątem pracowników indywidualnych, ale także (a niekiedy przede wszystkim) pod kątem zespołów.

Z kolei przegląd badań na temat czynników warunkujących zjawisko zadowolenia z pracy pozwolił wyodrębnić trzy grupy zmiennych mających największy wpływ na poziom satysfakcji jednostki: (1) czynniki osobowe (np. Bono, Judge, 2003; Judge, Heller, Klinger, 2008; Judge, Heller, Mount, 2002); (2) czynniki środowiskowe (np. Herzberg i in., 1959); (3) dopasowanie osoba – środowisko (Dawis i in., 1968; Holland, 1973). Aktualnie dominującym modelem w badaniach nad jakością życia (w tym zadowolenia z pracy) jest ujęcie transakcyjne (Zalewska, 2003a). Ujęcie takie należy do grupy modeli trójczynnikowych (wszystkie trzy ww. czynniki warunkujące zadowolenie z pracy są istotne). Bardziej szczegółowy opis czynników warunkujących zadowolenie z pracy znajduje się w rozdziale 2 niniejszej książki.

Tak jak wspominałem we wstępie do tej książki, w badaniach własnych postanowiłem skoncentrować się przede wszystkim na czynnikach środowiskowych (cechy pracy), dążąc do aktualizacji koncepcji dotyczących projektowania pracy. Stworzony model badań własnych traktuję jako wycinek pełniejszego obrazu rzeczywistości psychologicznej funkcjonowania podmiotu w organizacji, który w dalszych badaniach wymagać będzie uzupełnienia i poszerzenia, będąc przyczynkiem do tworzenia bardziej zaawansowanych modeli teoretycznych.

Podstawą badań własnych stała się koncepcja właściwości pracy Hackmana i Oldhama (1975; 1980) – najbardziej znana i najczęściej cytowana koncepcja z nurtu *job/work design*. Koncepcja ta była wielokrotnie poddawana weryfikacji (głównie w latach 80. i 90. ubiegłego wieku), stała się też inspiracją lub punktem wyjścia dla późniejszych badaczy zajmujących się problematyką *work – design* (Campion, 1988; Campion, Thayer, 1985). Model JCM 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 i motywacji wewnętrznej podmiotu, kładąc nacisk na czynniki środowiskowe. Jednocześnie, jak wskazują Hackman i Oldham (2010), jest nieprzystająca do dzisiejszych warunków pracy.

Wnioski z badań weryfikujących koncepcję JCM stały się przyczynkiem do modyfikacji i rozszerzenia jej oryginalnej wersji. Jednocześnie warto zaznaczyć, iż w literaturze polskiej brakuje badań weryfikujących trafność modelu Hackmana i Oldhama, co stanowiło dodatkowo czynnik skłaniający do realizacji badań ukierunkowanych na weryfikację i modyfikację koncepcji JCM na gruncie polskim. Celem badań własnych była więc analiza jednej z głównych koncepcji projektowania pracy, wśród zróżnicowanej grupy pracowników: zróżnicowane branże, pracownicy wykonujący pracę w sposób typowy oraz nietypowy (co jest charakterystyczne dla rynku pracy w XXI w.).

Analiza funkcjonowania rynku pracy oraz mechanizmów funkcjonowania zawodowego wskazała na znaczne zmiany i transformacje rzeczywistości zawodowej, które skłaniają do przewartościowania sposobu postrzegania i interpretacji pojęcia pracy i zatrudnienia. Stanowiło to także istotną przesłankę do rozszerzenia modelu JCM Hackmana i Oldhama. Istnieje bowiem zasadność rozpatrywania dodatkowych cech pracy (Hauk, 2007), takich jak: cechy społeczne, cechy związane z warunkami pracy (tzw. cechy kontekstowe), cechy związane z przetwarzaniem informacji oraz ergonomią pracy (Parker, Wall, Cordery, 2001), jak również zasadność rozpatrywania większej puli cech tzw. motywacyjnych.

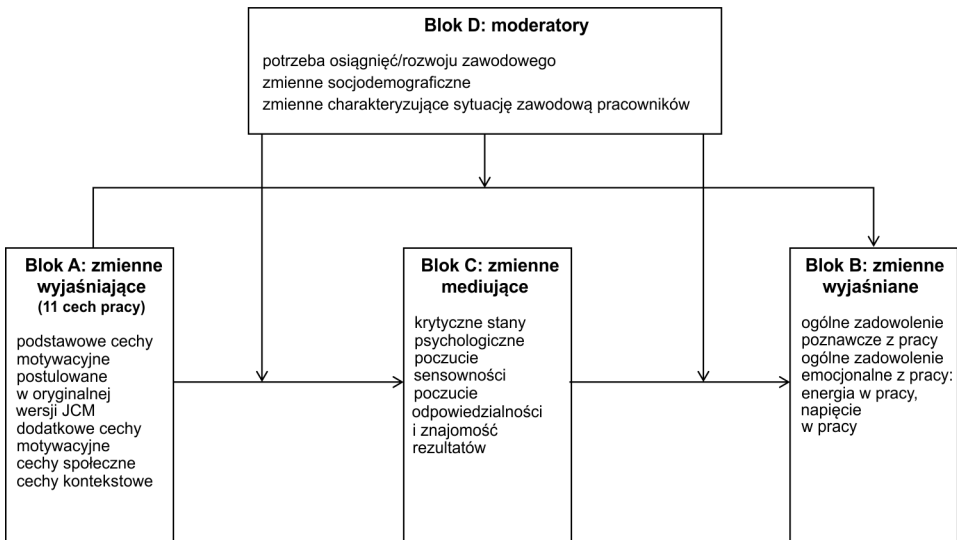
Punktem wyjścia do rozszerzenia modelu badań o dodatkowe cechy pracy stały się badania Morgesona i Humphreya (2006) i Humphreya i in. (2007) oraz stworzony przez tych badaczy „Kwestionariusz Cech Pracy” (*Work Design Questionnaire – WDQ*). Autorzy dokonali szczegółowej analizy literatury przedmiotu, 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 typy: 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 oraz zależność mojej osoby od innych, dlatego właściwość ta została podzielona na dwa odrębne typy:

inicjowana współzależność; otrzymywana współzależność); kontakty poza organizacją; informacje zwrotne ze strony innych;

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

Badania Morgesona i Humphreya (2006; Humphrey i in., 2007) stały się podstawą do opracowania polskiej wersji Kwestionariusza Cech Pracy (Hauk, 2014) i tym samym określenia czynników środowiskowych mających związek z zadowoleniem z pracy. Punktem wyjścia były właśnie cechy wyodrębnione przez Morgesona i Humphreya (2006). W trakcie konstruowania narzędzia posłużyłem się metodą trawestacji oryginalnej wersji, jak również zastosowałem metodę parafrazy, celem poszerzenia wyjściowej puli stwierdzeń. Wyjściowa lista pozycji testowych zawierała 97 itemów. Ostatecznie w toku badań (Hauk, 2014) wyodrębniłem 11 cech pracy, odpowiednio: złożoność pracy; wymagania fizyczne i warunki pracy; informacje zwrotne z pracy; autonomia; ergonomia; informacje zwrotne od innych; używany sprzęt; wzajemna zależność pracowników; interakcje poza organizacją; wsparcie społeczne – przyjaźnie w organizacji; znaczenie pracy. Cechy te zostały ujęte w modelu badań własnych jako zmienne wyjaśniające – blok A (por. rys. 2).



Rysunek 2. Model badań własnych
Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie literatura przedmiotu wykazała, że zazwyczaj w badaniach dotyczących zadowolenia z pracy (szczególnie tych związanych z weryfikacją Koncepcji Właściwości Pracy) koncentrowano się na jego poznawczym aspekcie (Brief, Weiss, 2002), dlatego też konieczny wydawał się również pomiar aspektu emocjonalnego (Zalewska, 2003a). Tak jak przedstawiłem w rozdziale 2.3 niniejszej książki, istnieją różne sposoby rozumienia i badania emocjonalnego aspektu

zadowolenia z pracy: szacowanie samopoczucia w miejscu pracy na skali przyjemności; szacowanie samopoczucia na dwóch wymiarach: afektu pozytywnego i afektu negatywnego; szacowanie średniego poziomu nastroju i jego zmienności; szacowanie samopoczucia na trzech wymiarach: energii (ożywienie – zmęczenie), napięcia (lęk – spokój), przyjemności (radość – smutek).

Konstruując model badań własnych, poddałem analizie wybrane koncepcje, techniki i sposoby operacjonalizacji zadowolenia emocjonalnego z pracy, które cieszyły się największą popularnością w warunkach polskich lub zyskały uznanie na gruncie międzynarodowym (wśród analizowanych technik znalazły się między innymi: *Job-related – Affective Well-being Scale* (van Katwyk, Fox, Spector, Kelloway 2000) w polskiej adaptacji Basińskiej, Gruszczyńskiej i Schaufelliego (2014); *Job Emotions Scale* (Fisher, 2000); *Job-related Affective Well-being* Warra (1990) w polskiej adaptacji Mielniczuk i Łaguny (2018). Ostatecznie uwzględniona została Skala do Pomiaru Energii i Napięcia w Pracy (Jaros, 2009), która stanowiła wzbogacającą i ciekawą alternatywę dla dostępnych narzędzi. Technika ta bazuje na koncepcji nastroju Thayera (2001; 2008), wyodrębniającej dwa podstawowe wymiary nastroju: pobudzenie energetyczne oraz pobudzenie napięciowe. Wymiary te tworzą cztery pola, w które można wpisać większość doświadczanych przez ludzi nastrojów: spokojna energia, napięta energia, spokojne zmęczenie, napięte zmęczenie.

W przypadku zadowolenia poznawczego z pracy istotny wydawał się pomiar ogólnej satysfakcji podmiotu. Podobnie jak w przypadku zadowolenia emocjonalnego z pracy, dokonałem analizy wybranych technik pomiaru i sposobów operacjonalizacji, między innymi: Skala Ogólnego Zadowolenia z Pracy (*Job in General Scale*) (Iroson, Smith, Brannick, Gibson, Paul, 1989); Kwestionariusz Opisu Pracy (*Job Descriptive Index*) (Smith, Kendall, Hulin, 1969); Minnesocki Kwestionariusz Satysfakcji (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967); *Job Diagnostic Survey* (Hackman, Oldham, 1975); Arkusz Opisu Pracy (Neuberger, Allerbeck, 1978) w polskiej adaptacji Zalewskiej (2001b); Skala Satysfakcji z Pracy Zalewskiej (2003b). Ostatecznie zdecydowałem się na uwzględnienie Arkusza Opisu Pracy, który umożliwia pomiar satysfakcji ogólnej z wykorzystaniem 1 itemu (wiele danych wskazuje, iż jednoitemowy pomiar ogólnego zadowolenia jest rzetelny i dostarcza bardziej ogólnej informacji niż suma zadowolenia ze składników) (por. Wanous, Reichers, Hudy, 1997), ale także pozwala na określenie sumarycznego zadowolenia z pracy w aspekcie poznawczym.

Powyższe analizy pozwoliły uzupełnić Model Badań Własnych o zmienne wyjaśniane, odpowiednio: zadowolenie emocjonalne z pracy – wymiar energii w pracy i napięcia w pracy oraz – zadowolenie poznawcze z pracy w aspekcie ogólnym – blok B (por. rys. 2).

Literatura wskazuje na istnienie wielu czynników modyfikujących czy mediujących relacje cechy pracy – zadowolenie z pracy. W oryginalnej wersji modelu JCM podkreślano rolę potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego, wiedzy i doświadczenia podmiotu oraz zadowolenia z kontekstu (por. rys. 1 w rozdz. 1.1). W badaniach własnych zrezygnowałem z badania zadowolenia z kontekstu (zadowolenie

z kontekstu jest zjawiskiem pokrewnym do zadowolenia z pracy – zjawiska te posiadają więc dużą część wariancji wspólnej). Zrezygnowałem również z badania wiedzy osób badanych (jako że w badaniach własnych osoby badane reprezentowały różne zawody i specjalności, zabieg taki byłby niemożliwy do zrealizowania). W projekcie skoncentrowałem się na następujących zmiennych:

- Krytyczne stany psychologiczne. Na potrzeby badań własnych opracowałem autorskie narzędzie (na podstawie sekcji 3-ej i 5-ej narzędzia JDS autorstwa Hackmana i Oldhama (1975; 1980). W toku analiz (między innymi eksploracyjna analiza czynnikowa) dokonana została redukcja stanów psychologicznych z trzech do dwóch, odpowiednio: poczucie sensowności jako 1 czynnik, poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów jako czynnik 2). Zabieg taki jest spójny z wnioskami z metaanalizy dokonanej przez Frieda i Ferrisa (1987). Krytyczne stany psychologiczne w modelu własnym pełniły rolę zmiennych mediujących (blok C – rys. 2).
- Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego. Zmienna ta znalazła się także w oryginalnym modelu JCM. Co prawda moderacyjna rola ww. zmiennej na ogół nie znajdowała potwierdzenia w większości badań weryfikacyjnych, zasadne wydaje się jednak zweryfikowanie, na ile potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego moderuje związek społecznych i kontekstowych cech pracy z zadowoleniem z pracy (por. Hackman, Oldham, 2010). W badaniach własnych potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego uzyskała status zmiennej moderującej – blok D (rys. 2).
- Zmienne socjodemograficzne oraz zmienne charakteryzujące sytuację zawodową pracowników. Badania przytoczone w poprzednim rozdziale wskazują, iż takie zmienne jak płeć i wiek mogą stanowić korelaty zadowolenia z pracy, choć wyniki dostarczają w tym aspekcie zróżnicowanych wniosków. Warto odnotować fakt, iż wiele organizacji różnicuje działania ukierunkowane na podniesienie dobrostanu pracowników w zależności od zmiennych socjodemograficznych osób zatrudnionych. Dodatkowo część badań (np. Hauk, 2008) wskazuje na związek takich zmiennych, jak: forma pracy, elastyczność, godziny poświęcane na pracę (w centrali lub poza biurem) z zadowoleniem z pracy. W kontekście zmian, które zaszły na rynku pracy, uwzględnienie ww. cech traktowałem jako potencjalnie istotne. Dlatego w moim modelu zdecydowałem się uwzględnić także zmienne związane z sytuacją zawodową pracowników (blok D) w charakterze moderatorów. Zmienne te nie zostały ujęte w oryginalnej wersji modelu JCM.

W modelu badań własnych założyłem występowanie następujących relacji:

- Bezpośredni związek cech pracy z zadowoleniem podmiotu (zarówno w aspekcie poznawczym, jak i emocjonalnym). Teza o bezpośredniej relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy jest spójna z wynikami uzyskanymi przez Morgesona i Humphreya (2006). Relacja taka nie była uwzględniana w oryginalnej wersji modelu JCM. Założyłem ponadto, iż relacja ta może być modyfikowana przez potrzebę wzrostu/rozwoju zawodowego, zmienne socjodemograficzne oraz zmienne charakteryzujące sytuację zawodową podmiotu.

- Pośredni związek cech pracy z zadowoleniem z pracy (tak w aspekcie poznawczym, jak i emocjonalnym) przy uwzględnieniu mediującej roli krytycznych stanów psychologicznych. Założyłem ponadto, iż zarówno relacja cechy pracy – krytyczne stany psychologiczne, jak i relacja krytyczne stany psychologiczne – zadowolenie z pracy mogą być modyfikowane przez potrzebę wzrostu/rozwoju zawodowego, zmienne socjodemograficzne oraz zmienne charakteryzujące sytuację zawodową podmiotu.

Tak skonstruowany model badań własnych stał się podstawą do postawienia pytań i hipotez badawczych, opisanych bardziej szczegółowo w następnym podrozdziale.

3.2. Problemy, hipotezy i pytania badawcze

W celu weryfikacji autorskiego modelu badawczego sformułowano cztery problemy badawcze, istotne z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Przy każdym problemie badawczym w pierwszej kolejności zamieściłem stosowne hipotezy, będące wynikiem analizy literatury przedmiotu. Jako że niniejsza praca miała charakter eksploracyjny, w wybranych przypadkach, oprócz hipotez badawczych, postawione zostały również pytania badawcze (odpowiednio po hipotezach), które pełniły rolę uzupełniającą.

3.2.1. Problem badawczy nr 1 – związek krytycznych stanów psychologicznych z cechami pracy

W opracowanym modelu badawczym krytyczne stany psychologiczne pełnić mają rolę mediatorów pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy. Założenia te są spójne z modelem opracowanym przez Hackmana i Oldhama (1980). Wynika stąd, iż ww. zmienne powinny w sposób istotny być powiązane z cechami pracy. Dlatego też eksploracja niniejszego problemu badawczego jest związana z głównym celem niniejszej pracy (weryfikacją zmodyfikowanej koncepcji JCM Hackmana i Oldhama).

Pozwoliło to na sformułowanie następującej hipotezy badawczej:

H 1. Istnieje dodatni związek pomiędzy cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi.

Teoria Właściwości Pracy (Hackman, Oldham, 1980) wskazuje na cechy motywacyjne, jednocześnie model autorski (będący wynikiem eksploracji badań na temat uwarunkowań środowiskowych zadowolenia z pracy), a także zauważalne zmiany na rynku pracy pokazują, iż pozostałe cechy pracy mogą mieć istotne znaczenie w procesie powstawania czy też kształtowania się krytycznych stanów psychologicznych. Zresztą część danych (por. metaanaliza dokonana przez Frieda, Ferrisa, 1987) wskazuje, iż krytyczne stany psychologiczne mogą być wynikiem

innych (aniżeli propagowane w oryginalnej wersji modelu JCM) puli cech pracy. Jako że brakuje wystarczających przesłanek empirycznych, postawiłem następujące pytania badawcze:

Pytanie 1. Która grupa cech pracy lub które cechy pracy (motywacyjne, społeczne, kontekstowe) w sposób najbardziej istotny są związane z poczuciem sensowności?

Pytanie 2. Która grupa cech pracy lub które cechy pracy (motywacyjne, społeczne, kontekstowe) w sposób najbardziej istotny są związane z poczuciem odpowiedzialności i znajomości rezultatów?

Zmienne socjodemograficzne (a przynajmniej część z nich) pełnić powinny rolę zmiennych moderujących w relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy. Jest więc bardzo prawdopodobne, że moderują one także relację pomiędzy cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi (w myśl założeń JCM, zadowolenie z pracy jest wynikiem pojawienia się krytycznych stanów psychologicznych, które z kolei wynikają z cech pracy). Problem ten wymaga więc eksploracji, co zaowocowało poniższym pytaniem badawczym:

Pytanie 3. Czy zmienne socjodemograficzne moderują relację między cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi?

3.2.2. Problem badawczy nr 2 – związek między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem z pracy

W oryginalnym modelu Hackmana i Oldhama zadowolenie poznawcze z pracy powstaje na skutek pojawienia się krytycznych stanów psychologicznych (pełnić one bowiem mają rolę mediatorów w relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy). Dlatego też zmienne te powinny pozostawać w dodatnim związku. Co prawda Hackman i Oldham (1980) koncentrowali się na pomiarze poznawczego aspektu zadowolenia z pracy, niemniej przyjąć można, iż relacja ta jest podobna w przypadku zadowolenia emocjonalnego (przy czym wymiar energii wykazywać powinien pozytywny związek z krytycznymi stanami psychologicznymi, zaś wymiar napięcia – negatywny). Pozwoliło to na sformułowanie następujących hipotez badawczych:

H 2. Istnieje statystycznie istotny związek między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem poznawczym i emocjonalnym z pracy.

H 2.1. Krytyczne stany psychologiczne są powiązane dodatnio z zadowoleniem poznawczym z pracy.

H 2.2. Krytyczne stany psychologiczne są powiązane dodatnio z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze energii.

H 2.3. Krytyczne stany psychologiczne są powiązane ujemnie z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze napięcia.

Jednocześnie w oryginalnym modelu JCM brakuje informacji, który z krytycznych stanów psychologicznych ma większy wpływ na kształtowanie się zadowolenia z pracy. Autorzy wskazują raczej na ich wzajemną interakcję. Problem ten

wyduje się ważny z punktu widzenia teoretycznego, wymaga pogłębionej eksploracji, co stało się podstawą do postawienia następującego pytania badawczego”:

Pytanie 4. Czy zadowolenie poznawcze i emocjonalne jest związane z obydwoma analizowanymi krytycznymi stanami psychologicznymi (czy na tle jednego z nich związek drugiego jest istotny oraz czy występuje interakcja obu stanów)?

Kontynuacją eksploracji założeń modelu (zarówno oryginalnego modelu JCM, jak i modelu autorskiego) jest weryfikacja roli zmiennych kontrolnych w relacji krytyczne stany psychologiczne a zadowolenie z pracy. W myśl założeń Hackmana i Oldhama (1980) potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego, zadowolenie z kontekstu oraz wiedza podmiotu moderują wspomnianą relację. W modelu badań własnych uwzględniłem także pulę zmiennych socjodemograficznych i charakteryzujących sytuację zawodową pracowników, które pełnić mogą rolę zmiennych moderujących opisywaną relację. Założenia oryginalnego modelu, jak również modelu badań własnych pozwoliły na sformułowanie poniższej hipotezy i pytania badawczego:

H 3. Istnieje statystycznie istotny związek między potrzebą wzrostu/rozwoju zawodowego a zadowoleniem z pracy.

H 3.1. Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego jest związana dodatnio z zadowoleniem poznawczym z pracy.

H 3.2. Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego jest związana dodatnio z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze energii.

H 3.3. Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego jest związana ujemnie z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze napięcia.

Pytanie 5. Czy zmienne socjodemograficzne moderują relację między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem z pracy?

3.2.3. Problem badawczy nr 3 – związek cech pracy z zadowoleniem z pracy (efekty bezpośrednie, efekt moderujący)

W modelu badań własnych założyłem, że cechy pracy uzyskują wartość bezpośrednich predyktorów, mają swój samodzielny wpływ na stopień zadowolenia poznawczego i emocjonalnego z pracy wśród osób badanych. Jest to spójne z wynikami wielu badań (m.in.: Humphrey i in., 2007; Morgeson i Humphrey, 2006) weryfikujących model JCM, jak również z innymi badaniami w tzw. nurcie środowiskowym zadowolenia z pracy (szerszy opis znajduje się we wcześniejszych częściach pracy).

Stało się to podstawą do sformułowania następujących hipotez badawczych:

H 4. Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem poznawczym i emocjonalnym z pracy.

H 4.1. Wyodrębnionych 11 cech pracy jest pozytywnie związanych z zadowoleniem poznawczym z pracy.

H 4.2. Wyodrębnionych 11 cech pracy jest pozytywnie związanych z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze energii.

H 4.3. Wyodrębnionych 11 cech pracy jest negatywnie związanych z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze napięcia.

Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego, jak również zmienne charakteryzujące pracowników (socjodemograficzne oraz opisujące sytuację zawodową osób badanych), pełnić powinny, w myśl modelu badań własnych, rolę moderatorów w relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy. Zaznaczyć jednak należy, iż Hackman i Oldham (1980) wskazywali na moderującą rolę potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego w relacji pomiędzy cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi (choć w tym aspekcie brakuje badań), jak również na moderującą rolę potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego w relacji krytyczne stany psychologiczne – zadowolenie z pracy (część badań weryfikujących model JCM nie potwierdziło tego założenia), natomiast brakuje badań na temat moderującej roli potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego w bezpośredniej relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy. Liczne badania weryfikacyjne, które wskazały na bezpośredni związek cech pracy z zadowoleniem z pracy, pozwoliły przyjąć założenie, iż zmienna ta może odgrywać moderującą rolę w tej relacji, uzasadniając poniższe hipotezy badawcze:

H 5. Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego jest moderatorem relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy.

H 5.1. Związek cech pracy z zadowoleniem poznawczym z pracy będzie tym silniejszy, im większe będzie u podmiotu nasilenie potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego.

H 5.2. Związek cech pracy z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze energii będzie tym silniejszy, im większe będzie u podmiotu nasilenie potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego.

H 5.3. Związek cech pracy z zadowoleniem emocjonalnym z pracy w wymiarze napięcia będzie tym silniejszy, im mniejsze będzie u podmiotu nasilenie potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego.

W tym przypadku postawiłem następujące ogólne hipotezy w odniesieniu do moderującej roli zmiennych socjodemograficznych i zmiennych charakteryzujących sytuację zawodową pracowników. Brak szczegółowych hipotez i nadania kierunku zależnościom spowodowany był niejednoznacznymi danymi i zróżnicowanymi wynikami badań na temat związku cech socjodemograficznych z zadowoleniem z pracy.

H 6. Zmienne socjodemograficzne i zmienne charakteryzujące sytuację zawodową pracowników pełnią rolę moderatorów w relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy.

H 6.1. Zmienne socjodemograficzne (wiek, płeć, wykształcenie) i zmienne charakteryzujące sytuację zawodową pracowników (rodzaj umowy, liczba godzin poświęconych na pracę) moderują relację pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem poznawczym z pracy.

H 6.2. Zmienne mające wpływ na równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (liczba godzin pracy, posiadanie partnera, posiadanie dzieci), jak również wybrane zmienne socjodemograficzne (wiek, płeć), moderują relację cechy pracy – zadowolenie emocjonalne z pracy (zarówno w wymiarze energii, jak i napięcia).

Jednocześnie, jeśli chodzi o bezpośredni związek cech pracy z zadowoleniem z pracy, najwięcej badań dotyczyło tzw. „cech motywacyjnych”. Nieliczne badania (por. Humphrey i in., 2007) wskazywały na związek pozostałych grup cech pracy (tj. społecznych i kontekstowych) z zadowoleniem z pracy (przy czym potwierdzały też większą rolę cech motywacyjnych w kontekście zadowolenia z pracy).

Podział cech pracy na trzy oddzielne grupy zdawał się być zabiegiem wartościowym, pozwalał bowiem zobrazować mechanizmy zachodzące pomiędzy większą liczbą zmiennych, pozwalał też określić, które konkretnie cechy pracy (na tle pozostałych z danej grupy) wykazywały istotne relacje z zadowoleniem z pracy, jak na wyodrębnione grupy działały zmienne kontrolne itp.

Założyłem więc, bazując na badaniach (Humphrey i in., 2007), że największy procent wariancji zadowolenia (zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym) wyjaśniać będą cechy motywacyjne, następnie – cechy społeczne, a w ostatniej kolejności – cechy kontekstowe, co znalazło odzwierciedlenie w poniższej hipotezie badawczej:

H 7. Cechy pracy są bezpośrednimi predyktorami zadowolenia poznawczego i emocjonalnego z pracy.

H 7.1. Motywacyjne cechy pracy mają największy wpływ (na tle pozostałych grup cech) na zadowolenie poznawcze i emocjonalne z pracy (w obu wymiarach).

H 7.2. Społeczne cechy pracy mają drugi co do wielkości wpływ (na tle pozostałych grup cech) na zadowolenie poznawcze i emocjonalne z pracy (w obu wymiarach).

H 7.3. Kontekstowe cechy pracy mają trzeci co do wielkości wpływ (na tle pozostałych grup cech) na zadowolenie poznawcze i emocjonalne z pracy (w obu wymiarach).

Jednocześnie ważne wydawało się określenie, które cechy pracy (na tle wszystkich wyodrębnionych w modelu) w największym stopniu kształtowały zadowolenie z pracy (zarówno w aspekcie poznawczym, jak i emocjonalnym) i jakie znaczenie w tej relacji miały zmienne kontrolne. Stało się to podstawą do postawienia pytania badawczego:

Pytanie 6. Które z cech pracy na tle innych w największym stopniu kształtują zadowolenie poznawcze i emocjonalne z pracy?

3.2.4. Problem badawczy nr 4 – cechy pracy a zadowolenie z pracy – mediacyjna rola stanów psychologicznych, rola moderatorów

Weryfikacja poprzednich problemów badawczych ukierunkowana była na eksplorację poszczególnych fragmentów modelu badawczego, jednocześnie miała dać częściowe odpowiedzi co do relacji wyodrębnionych w modelu zmiennych.

W tym miejscu eksploracji poddana zostanie rola krytycznych stanów psychologicznych w relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy (zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym), bez uwzględnienia zmiennych moderujących, jak również przy uwzględnieniu potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego.

W opisach wcześniejszych problemów badawczych odwoływałem się do literatury opisującej rolę cech pracy, krytycznych stanów psychologicznych, potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego czy też cech socjodemograficznych i charakteryzujących sytuację zawodową pracowników w kontekście zadowolenia z pracy, uzasadniając stawiane hipotezy badawcze bądź wskazując na potrzebę eksploracji tematu (ze względu na brak badań w wybranych obszarach).

Otrzymane wyniki pozwolą zweryfikować oryginalny model JCM, jak również autorski model prezentujący relacje pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na sformułowanie poniższych hipotez:

H 8. Krytyczne stany psychologiczne pełnią rolę mediatorów w relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy (zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym).

H 9. Relację między cechami pracy a zadowoleniem poznawczym i emocjonalnym z pracy (z uwzględnieniem mediatorów) moderuje potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego.

Rozdział 4. Metoda badań

4.1. Osoby badane

W badaniach wzięło udział 400 osób zamieszkujących województwo łódzkie. Warunkiem udziału w badaniu było wykonywanie aktywności zawodowej (praca przynajmniej od 1 miesiąca, przynosząca dochód, w charakterze osoby zatrudnionej na stanowiskach tzw. umysłowych), ukończone 18 lat oraz wyrażenie zgody na udział w badaniu.

Po wstępnym przeglądzie zestawów kwestionariuszy zwróconych przez osoby badane z dalszych analiz usunięte zostały dane pochodzące od 25 osób – respondenci ci wypełnili tylko metryczkę lub część kwestionariuszy. Ostatecznie analizie poddano więc dane pochodzące od 375 osób badanych.

Wiek badanych wahał się od 19 do 64 lat ($M = 32,9$, $SD = 9,80$). 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 ($M = 2,9$, $SD = 4,10$). Osoby badane poświęcały na pracę od 10 do 89 godzin tygodniowo ($M = 39,1$, $SD = 10,91$) (w tym średnio 4 godziny poświęcały na pracę poza siedzibą firmy/biurem, najczęściej pracując u siebie w domu). W badaniu znalazły się pojedyncze osoby z wykształceniem podstawowym i ze stopniem doktora, w toku dalszych analiz obserwacje te włączono do sąsiadujących kategorii (a więc osoba z wykształceniem podstawowym była rozpatrywana w grupie osób posiadających wykształcenie zawodowe, zaś osoba ze stopniem doktora była rozpatrywana w grupie osób z wykształceniem wyższym II stopnia).

Większość badanych stanowiły kobiety (61,6%), z wykształceniem wyższym na poziomie studiów I stopnia, pozostające w związku formalnym lub nieformalnym. Ponad 60% respondentów wykonywało swoją pracę w oparciu o umowę o pracę na pełen etat.

Tabela 1
Charakterystyka socjodemograficzna osób badanych

Zmienna	<i>n</i>	%	% ważnych	% skumulowany
Płeć				
Kobieta	231	61,6	61,6	100,0
Mężczyzna	144	38,4	38,4	38,4
Wykształcenie				
Podstawowe	1	0,3	0,3	0,3
Zawodowe	86	22,9	22,9	23,2
Średnie	64	17,1	17,1	40,3
Licencjat	163	43,5	43,5	83,7
Magister	56	14,9	14,9	98,7
Inżynier	4	1,1	1,1	99,7
Doktor	1	0,3	0,3	100,0
Posiadanie partnera lub małżonka				
Tak	271	72,3	72,3	72,3
Nie	104	27,7	27,7	100,0
Liczba posiadanych dzieci				
0	186	49,6	49,6	49,6
1	106	28,3	28,3	77,9
2	66	17,6	17,6	95,5
3	15	4,0	4,0	99,5
4	2	0,5	0,5	100,0
Rodzaj umowy				
Umowa o pracę na pełen etat	227	60,5	60,5	60,5
Umowa o pracę na część etatu	58	15,5	15,5	76,0
Umowa zlecenie	54	14,4	14,4	90,4
Umowa o dzieło	9	2,4	2,4	92,8
Samozatrudnienie	27	7,2	7,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Sposób zbierania danych

Badania przeprowadzone zostały w formie tradycyjnej, tj. metodą „papier-ołówek” (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 otrzymywali 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 osób badanych nie zwróciła kwestionariuszy). Wersje elektroniczne kwestionariuszy nie zawierały danych identyfikacyjnych osób badanych (takich jak imię, nazwisko itp.), jednocześnie zaznaczyć należy, iż wyniki zostały 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 2 oddzielne badania pilotażowe (30 osób badanych, zebrane w ten sposób wyniki nie zostały ujęte w analizach właściwych), ukierunkowane 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”). Szczegółowe analizy znajdują się w aneksie (zob. tab. 1–4). Nie odnotowałem 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 stwierdziłem także istotnych różnic w większości analizowanych w modelu zmiennych wyjaśniających (wyjątek stanowią cechy: informacje zwrotne z pracy oraz używany sprzęt), krytycznych stanów psychologicznych, potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego, zmiennych wyjaśnianych.

4.3. Narzędzia badawcze

Zestaw narzędzi składał się z następujących elementów:

1. Instrukcji do badania, w której określono jego cel, przebieg oraz poinformowano o anonimowości i dobrowolności udziału w badaniu.
2. Metryczki, zawierającej pytania o zmienne socjodemograficzne oraz zmienne związane z sytuacją zawodową pracowników (w tym: forma

pracy, liczba godzin pracy). Zawarte pytania dotyczyły zmiennych kontrolnych (blok D w modelu badań własnych).

3. Kwestionariusza Cech Pracy (opracowanie własne na podstawie badań i kwestionariusza WDJ autorstwa Morgesona i Humphreya, 2006). Metoda ta pozwoliła na oszacowanie zmiennych wyjaśniających (blok A w modelu badań własnych).
4. Skali do Badania Krytycznych Stanów Psychologicznych (opracowanie własne, na podstawie sekcji 3-ej i 5-ej narzędzia JDS autorstwa Hackmana i Oldhama, 1975; 1980). Metoda ta pozwoliła na oszacowanie zmiennych mediujących (blok C w modelu badań własnych).
5. Skali do Pomiaru Potrzeby Wzrostu/Rozwoju Zawodowego autorstwa Tomczak (2011). Metoda ta pozwoliła na oszacowanie zmiennej moderującej (blok D w modelu badań własnych).
6. Skali Energii i Napięcia w Pracy autorstwa Jarosa (2009). Metoda ta pozwoliła na oszacowanie zadowolenia emocjonalnego z pracy – zmiennej wyjaśnianej (blok B w modelu badań własnych).
7. Arkusza Opisu Pracy (AOP) (Neuberger i Allerbeck, 1978) w adaptacji Zalewskiej (2001). Metoda ta pozwoliła na oszacowanie zadowolenia poznawczego z pracy – zmiennej wyjaśnianej (blok B w modelu badań własnych).

Instrukcja do badania, metryczka oraz wszystkie narzędzia znajdują się w aneksie do niniejszej pracy. Poniżej przedstawiam bardziej szczegółowy opis zastosowanych narzędzi pomiaru.

- Kwestionariusz Cech Pracy. Narzędzie składa się z 46 itemów, należących do 11 czynników, odpowiednio: złożoność pracy; wymagania fizyczne i warunki pracy; informacje zwrotne z pracy; autonomia; ergonomia; informacje zwrotne od innych; używany sprzęt; wzajemna zależność pracowników; interakcje poza organizacją; wsparcie społeczne – przyjaźnie w organizacji; znaczenie pracy. Metoda charakteryzuje się zadowalającą rzetelnością (*alfa* Cronbacha waha się od 0,60 dla skali „znaczenie pracy” do 0,92 dla skali „złożoność pracy”, dla całej skali wynosi 0,87). Bardziej szczegółowy opis procedury tworzenia narzędzia i otrzymanych wyników znajduje się w odrębnej publikacji (Hauk, 2014).
- Skala do Pomiaru Krytycznych Stanów Psychologicznych. W tym przypadku opracowane zostało autorskie narzędzie (na potrzeby niniejszych badań), na podstawie sekcji 3-ej i 5-ej narzędzia JDS autorstwa Hackmana i Oldhama (1975; 1980). W toku przeprowadzonych analiz uzyskałem narzędzie składające się z 10 pozycji testowych. Jednocześnie zdecydowałem się dokonać redukcji stanów psychologicznych (z 3 do 2, odpowiednio: poczucie sensowności jako czynnik nr 1 oraz poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów jako czynnik nr 2). Otrzymane narzędzie charakteryzuje się zadowalającymi wskaźnikami rzetelności (*alfa* Cronbacha dla skali „poczucie sensowności” wynosi 0,945, dla skali „poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów” 0,648).

- Skala do Pomiaru Potrzeby Wzrostu/Rozwoju Zawodowego opracowana przez Tomczak (2011). Narzędzie służy do diagnozy potrzeb w oparciu o założenia teorii ERG Alderfera. Składa się z 14 itemów. Na potrzeby niniejszych badań wykorzystane zostały itemy odnoszące się do pomiaru potrzeby wzrostu (6 pozycji testowych). Wartość współczynnika *alfa* Cronbacha dla tej skali wynosi 0,86.
- Skala Energii i Napięcia w Pracy Jarosa (2009). Narzędzie bazuje na koncepcji nastroju Thayera (2001; 2008), wyodrębniającej 2 podstawowe wymiary nastroju: Pobudzenie Energetyczne; Pobudzenie Napięciowe. Wymiary te tworzą 4 pola, w które można wpisać większość doświadczanych przez ludzi nastrojów: spokojna energia, napięta energia, spokojne zmęczenie, napięte zmęczenie. Narzędzie pozwala na szacowanie uśrednionego w dłuższej perspektywie czasowej nastroju wywołwanego przez pracę w całości, jak również przez wybrane składniki pracy. Składa się z pięciu części. Cztery pozwalają ocenić energię i napięcie wywołwane przez 4 składniki pracy: kontakty ze współpracownikami, przełożonym, treść pracy oraz warunki fizyczne w miejscu pracy. Piąta część pozwala ocenić energię i napięcie wywołwane przez pracę jako całość. Każda część składa się z 8 itemów, po 4 na wymiar energii i napięcia. W badaniach własnych zdecydowałem się na szacowanie energii i napięcia wywołwanych przez pracę jako całość. *Alfa* Cronbacha dla skali napięcia wynosi w tym przypadku 0,82, zaś dla skali energii 0,90.
- Arkusz Opisu Pracy (AOP) (Neuberger, 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 z ww. 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 jako całości z wykorzystaniem 1-itemu wyposażonego w skalę twarzy Kunina oraz poprzez oszacowanie zadowolenia z poszczególnych składników pracy, tj.: koledzy, przełożeni, treść pracy, warunki pracy, organizacja i kierownictwo, rozwój, wynagrodzenie. Suma poszczególnych skal stanowiła sumaryczny wskaźnik zadowolenia z pracy. Bardziej szczegółowy opis znajduje się w części poświęconej statystykom deskryptywnym analizowanych zmiennych.

4.4. Plan analizy statystycznej

Przed przystąpieniem do właściwych analiz konieczna jest zwykle imputacja braków danych. Ten etap nie był jednak wymagany w niniejszym badaniu (macierz obserwacji nie zawierała braków danych). Uzyskane wyniki poddane zostały pogłębionej analizie statystycznej, która składała się z 2 etapów:

Etap 1. Wstępne obliczenia

Obliczenia te obejmowały analizy rozkładu poszczególnych zmiennych, zwłaszcza pod kątem określenia możliwości stosowania metod parametrycznych, a tym samym zgodności rozkładu z rozkładem normalnym. W tym celu zastosowany został test Shapiro-Wilka, uznawany za optymalny z punktu widzenia jego mocy (test mocniejszy od testu Kołmogorowa-Smirnowa) (Domański, Wagner, 1992; Thode, 2002), który (po modyfikacji Roystona) może być stosowany również przy dużych próbach, liczących kilka tysięcy elementów (Yap, Sim, 2011). Większość metod parametrycznych wykazuje przy tym dość dużą odporność na odstępstwa od normalności rozkładu, zwłaszcza przy dużych próbach i relatywnie niskiej skośności. Jako że w niniejszych badaniach próba wynosiła 375 osób badanych, dokonane zostały również analizy statystyk deskryptywnych oraz oceny wizualnej rozkładów zmiennych z wykorzystaniem wykresów skrzynkowych, wykresów K-K (kwartyl-kwartyl), histogramów, jak również porównałem średnią arytmetyczną z wartościami innych estymatorów wartości oczekiwanej – średnią obciętą i M-estymatorami.

W przypadku istotnych odstępstw od normalności rozkładu zaleca się też często transformacje zmiennych, polecając zwłaszcza przekształcenie Boxa-Coxa, logarytmiczne czy pierwiastkowe (Malarska, 2005). Dlatego też dokonane zostały stosowne transformacje, jednak nie doprowadziły one do większej zbieżności rozkładów zmiennych do rozkładu normalnego (wręcz przeciwnie, własności rozkładów uległy pogorszeniu).

Przeprowadzone analizy pozwoliły na rozpoznanie kształtowania się analizowanych zjawisk w badanej populacji pracowników, stanowiąc jednocześnie punkt wyjścia dla właściwych analiz.

Etap 2. Weryfikacja problemów badawczych (pytań i hipotez)

Weryfikacja poszczególnych problemów badawczych dokonana została w kilku obszarach/etapach, z uwzględnieniem oceny korelacji prostej, wielowymiarowej oceny związku zmiennych poprzez zastosowanie podejścia hierarchicznego regresji, analizy moderacji, analizy mediacji i moderowanej mediacji.

Obliczenia zostały przeprowadzone z użyciem programu SPSS 24.0 (Predictive Solutions 24.0), jak również macra PROCESS (wersja 3.1) Andrew F. Hayesa.

Rozdział 5. Wyniki

5.1. Statystyki deskryptywne analizowanych zmiennych

5.1.1. Cechy pracy

W toku badań własnych wyodrębnione zostało 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). Poniżej prezentowane są wyniki dla grupy cech motywacyjnych.

Złożoność pracy kształtowała się w badanej zbiorowości na poziomie średnio 46,06 ($SD = 5,74$) (zob. tab. 2). 25% osób osiągnęło wynik nie wyższy niż 42, połowa – nie wyższy niż 47, a 25% – nie niższy niż 50 (zob. rys. 3). Wynik poniżej 40 odnotowano zaledwie u 12% osób. Wskazuje to na dość wysoką ocenę tej cechy pracy w badanej zbiorowości. Kolejne z motywacyjnych cech pracy (4-ite-mowe) – autonomia i informacje zwrotne z pracy – oceniane były również wysoko ($M = 15,73$, $SD = 2,89$ dla autonomii; $M = 16,19$, $SD = 2,54$ dla informacji zwrotnych z pracy). Dla obu z nich 25% osób osiągnęło wynik nie wyższy niż 14, 50% – nie wyższy niż 16–17, 25% – nie niższy niż 18 (zob. tab. 2). Nieco niżej oceniane było znaczenie pracy ($M = 7,44$, $SD = 1,89$).

Tabela 2
Statystyki deskryptywne cech pracy

Nazwa zmiennej	Symbol	Zakres	Min	Max	Q1	Me	Q3	Huber	M_{ob}	M	Sd	As	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Złożoność pracy	Zlozp	12+60	21	60	42	47	50	46,29	46,17	46,09	5,74	−0,346	0,623
Informacje zwrotne z pracy	Izpz	4+20	8	20	14	17	18	16,38	16,28	16,19	2,54	−0,445	−0,484

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Autonomia	Aut	4÷20	8	20	14	16	18	16,00	15,86	15,73	2,89	-0,567	-0,254
Znaczenie pracy	Znaczp	2÷10	2	10	6	8	9	7,70	7,55	7,44	1,89	-0,731	0,166
Wymagania fizyczne	Wf	5÷25	5	25	18	20	23	20,22	20,16	19,87	3,71	-1,086	2,022
Ergonomia	Erg	4÷20	8	20	14	16	19	16,42	16,20	16,02	3,16	-0,630	-0,355
Używany sprzęt	Us	3÷15	3	15	9	11	13	10,85	10,79	10,69	2,79	-0,390	-0,406
Informacje zwrotne od innych	Izi	3÷15	5	15	10	12	13	11,44	11,35	11,26	2,44	-0,487	-0,379
Wzajemna zależność pracowników	Wwp	5÷25	6	24	13	16	19	15,67	15,52	15,48	4,04	-0,172	-0,623
Interakcje poza organizacją	Inter	2÷10	2	10	6	8	9	7,25	7,18	7,07	2,16	-0,560	-0,452
Wsparcie społeczne	Wsspol	2÷10	2	10	6	8	9	7,66	7,66	7,54	1,93	-0,629	-0,026

Oznaczenia: $Q1$ – kwartył 1; $Q3$ – kwartył 3; Me – mediana; $Huber$ – estymator wartości oczekiwanej; M – średnia arytmetyczna; M_{ob} – średnia obciążona; SD – odchylenie standardowe; As – współczynnik skośności; K – kurtoza.

Źródło: obliczenia własne.

Jeśli chodzi o cechy kontekstowe, ich ocena była również dość wysoka (zob. tab. 2). Najwyżej ocenione zostały odpowiednio: wymagania fizyczne ($M = 19,87$; $SD = 3,71$) oraz ergonomia ($M = 16,02$; $SD = 3,16$). Jeśli chodzi o tzw. społeczne cechy pracy – relatywnie najwyżej ocenione zostały: wsparcie społeczne ($M = 7,5$; $SD = 1,93$) oraz interakcje poza organizacją ($M = 7,07$; $SD = 2,16$).

5.1.2. Krytyczne stany psychologiczne i potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego

Krytyczne stany psychologiczne – poczucie sensowności, odpowiedzialność i znajomość rezultatów – również kształtowały się na relatywnie wysokim poziomie (zob. tab. 3). Poczucie sensowności mogło przyjmować wartości z przedziału [6, 30] ($M = 23,46$; $SD = 3,59$), dla połowy osób wartość była nie niższa niż 24, dla 75% wynosiła przynajmniej 21, dla 25% – mniej niż 26.

Tabela 3

Statystyki deskryptywne krytycznych stanów psychologicznych i potrzeby rozwoju zawodowego

Nazwa zmiennej	Symbol	Zakres	Min	Max	Q1	Me	Q3	Huber	M_{ob}	M	SD	As	K
Poczucie sensowności	Sens	6÷30	10	30	21	24	26	23,82	23,60	23,46	3,59	-0,554	-0,011
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów	Odp	4÷20	6	20	15	17	18	16,73	16,48	16,48	2,28	-0,883	1,630
Potrzeba rozwoju zawodowego	Ppr	6÷30	13	30	23	26	28	25,80	25,26	25,26	3,50	-1,071	1,101

Oznaczenia: Q1 – kwartyl 1; Q3 – kwartyl 3; Me – mediana; Huber – estymator wartości oczekiwanej; M – średnia arytmetyczna; M_{ob} – średnia obciążona; SD – odchylenie standardowe; As – współczynnik skośności; K – kurtosis.

Źródło: obliczenia własne.

W przypadku odpowiedzialności i znajomości rezultatów średnia wyniosła $M = \text{ok. } 16,48$, $SD = 2,28$. Pojedyncze osoby wykazały nietypowo niskie wartości tych zmiennych, niemniej siła skośności nie była duża. Na podobnym poziomie jak poczucie sensowności (przy tym samym zakresie zmienności wyników) kształtowała się potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego.

5.1.3. Zadowolenie z pracy

Pomiar zadowolenia poznawczego z pracy dokonany został na dwa sposoby: przy pomocy ogólnego pytania o zadowolenie z pracy (1-iteńowo, ZADP1) oraz sumarycznie, na podstawie oceny zadowolenia z różnych aspektów pracy (skala, ZADPS). Zadowolenie poznawcze mierzone 1-iteńowo kształtowało się na dość wysokim poziomie – przy zakresie skali od 1 do 7 połowa osób określiła je na 6 (25% – na nie więcej niż 5; Q3 podobnie jak Me osiągnął wartość 6). Średni poziom tej zmiennej wyniósł 5,59 ($SD = 1,09$)¹.

1 W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat tego, czy dla tak mierzonych zmiennych można stosować średnią arytmetyczną i metody, które wymagają jej zastosowania (czy można zmienną mierzoną na skali Likerta traktować jako interwałową, a zatem metryczną). Matematycznie podchodząc do tego problemu, w analizach wymagających wyznaczenia macierzy kowariancji czy odchylenia standardowego, zmienna porządkowa nie powinna być stosowana, gdyż uzyskane estymatory są obciążone. W opozycji do tego podejścia znajdują się wyniki badań Baker, Hardyck i Petrinovich (1966) oraz Borgatta i Bohrnstedt (1980) – w oparciu o centralne twierdzenie graniczne i symulacje Monte Carlo autorzy ci wykazali, że dla typowych danych, rozróżnienie na skalę porządkową i interwałową praktycznie nie ma znaczenia, jednak ogólnie zgadzając się z ww. autorami, Velleman i Wilkinson (1993) zalecają pewną ostrożność przy zawieraniu testom parametrycznym

Tabela 4

Statystyki deskryptywne zadowolenia z pracy w aspekcie poznawczym i emocjonalnym

Nazwa zmiennej	Symbol	Za-kres	Min	Max	Q1	Me	Q3	Huber	M_{ob}	M	Sd	As	K
Zado-wolenie poznawcze (1-item.)	Zadp1	1÷7	1	7	5	6	6	5,70	5,66	5,59	1,09	–0,848	0,796
Zado-wolenie poznawcze (skala)	Zadps	7÷49	7	49	33	37	41	36,98	36,68	36,46	6,07	–0,562	0,234
Zado-wolenie emocjonalne – afekt negatywny (napiecie)	Zademn	4÷16	4	16	7	8	11	8,58	8,65	8,71	2,59	0,346	–0,249
Zadowole-nie emo-cjonalne – afekt pozytywny (energia)	Zademe	4÷16	4	16	10	12	14	12,01	11,85	11,71	3,02	–0,538	–0,414

Oznaczenia: Q1 – kwartył 1; Q3 – kwartył 3; Me – mediana; Huber – estymator wartości oczekiwanej; M – średnia arytmetyczna; M_{ob} – średnia obciążona; SD – odchylenie standardowe; As – współczynnik skośności; K – kurtoza.

Źródło: obliczenia własne.

dla zmiennych porządkowych. Liczne symulacje Monte Carlo wykazały przy tym, że w określonych warunkach zmienna mierzona na skali Likerta może być traktowana jako zmienna przedziałowa, a tym samym uprawnia do zastosowania metod statystycznych tradycyjnie wymagających spełnienia założenia o normalności rozkładu. Dopuszcza się takie podejście wówczas, gdy asymetria rozkładów poszczególnych stwierdzeń nie jest wysoka, a skala jest wystarczająco długa (minimum 5-stopniowa), choć im skala jest dłuższa, tym lepiej (Labovitz, 1967; Lubke, Muthén, 2004; Olsson, 1979). Traktowanie skali porządkowej jako przedziałowej wiąże się z przyjęciem założenia o istnieniu ukrytej zmiennej ciągłej. Poszczególne kategorie skali porządkowej są wówczas traktowane jako środki przedziałów. Wykorzystując do obliczeń liczby odpowiadające poszczególnym stopniom skali, zakłada się, że wyższa pozycja skali odpowiada większemu natężeniu badanej cechy oraz że odległości między kolejnymi kategoriami skali są równe (Wiktorowicz, 2016, s. 293–294). W niniejszym badaniu dokonałem pomiaru zadowolenia poznawczego na 7-stopniowej skali Likerta, a jego rozkład wykazał w świetle wyników testu Shapiro-Wilka (jak i Kołmogorowa-Smirnowa) istotną statystycznie niezgodność z rozkładem normalnym. Próba jednak była na tyle duża ($n = 375$), że należy to uznać raczej za typowe (z uwagi na to, że testy te są konserwatywne). Rozkład tej zmiennej wykazał niezbyt silną asymetrię ujemną, niemniej zaobserwować można było również występowanie przypadków odstających (poniżej średniej). Biorąc pod uwagę wysokie własności psychometryczne sumarycznej oceny zadowolenia poznawczego, w bardziej zaawansowanych analizach statystycznych zdecydowałem się uwzględnić jedynie sumaryczny sposób pomiaru (ZADPS).

Sumaryczny pomiar zjawiska daje zwykle niższą ocenę aniżeli pomiar przy pomocy jednego ogólnego pytania. Tak też było w przypadku zadowolenia poznawczego – zmienna ZADPS (przy rozpiętości skali od 7 do 49) kształtowała się na poziomie średnim 36,46 ($SD = 6,07$), a połowa osób osiągnęła wynik nie wyższy niż 37 (zob. tab. 4). Zauważyć należy, że rozkład tej zmiennej wykazał słabszą asymetrię niż ocena jednowymiarowa (ZADP1) i poza kilkoma przypadkami o wyraźnie niższych od pozostałych wartościach, rozkład tej zmiennej był „ustabilizowany”. Z kolei zadowolenie emocjonalne (przy rozpiętości skali od 4 do 16) kształtowało się średnio na poziomie 8,71 ($SD = 2,59$) – wymiar napięcia oraz 11,71 ($SD = 3,02$) – wymiar energii (zob. tab. 4).

W ramach podsumowania należy stwierdzić, iż osoby badane nieco wyżej oceniały motywacyjne i kontekstowe cechy pracy aniżeli cechy społeczne, aczkolwiek i w tym ostatnim przypadku ocena była raczej wysoka. Porównując wartość średniej arytmetycznej względem maksymalnego możliwego poziomu poszczególnych zmiennych (co pozwala na pewne „unormowanie” ich wartości), wskazać należy, że najwyżej oceniano informacje zwrotne z pracy i ergonomię oraz autonomię i wysiłek fizyczny, najniżej zaś – wzajemną zależność pracowników.

Rozpatrywane w modelu zmienne (poza efektem negatywnym zadowolenia emocjonalnego – wymiar napięcia) miały rozkład o niewielkiej lewostronnej skośności (współczynniki skośności były ujemne, dla wszystkich zmiennych, poza „wymaganiami fizycznymi”, niższe od -1) i słabym spłaszczeniem rozkładu². Stopień rozproszenia wartości zmiennych wokół średniej również był słaby. Dlatego też w dalszych analizach możliwe było zastosowanie metod parametrycznych.

5.2. Problem badawczy nr 1 – związek krytycznych stanów psychologicznych z cechami pracy

Analizując relacje dotyczące krytycznych stanów psychologicznych, warto odwołać się w pierwszej kolejności do współczynników korelacji między poszczególnymi zmiennymi (zob. tab. 5).

2 W świetle wyników testu Shapiro-Wilka, odstępstwa od normalności rozkładu są statystycznie istotne dla każdej z cech pracy ($p < 0,001^*$). Szczegółowa analiza statystyk deskryptywnych, wykresów skrzynkowych, wykresów K-K i histogramów potwierdziła jednak, że odchylenia od rozkładu normalnego nie były znaczne, a oszacowania wszystkich estymatorów wartości oczekiwanej były podobne. Dodatkowo, transformacja Boxa-Coxa, pierwiastkowa i logarytmiczna, prowadziły do pogorszenia własności rozkładu cech pracy (test Shapiro-Wilka, jak i Kołmogorowa-Smirnowa nadal wskazywał na istotne rozbieżności, współczynnik skośności i kurtoza wzrosły w przypadku każdej ze zmiennych).

Tabela 5

Macierz współczynników korelacji (r) między krytycznymi stanami psychologicznymi a cechami pracy

Nazwa zmiennej	Poczucie sensowności	Odpowiedzialność i znajomość rezultatów
Poczucie sensowności	1	0,356**
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów	0,356**	1
Złożoność pracy	0,469**	0,337**
Informacje zwrotne z pracy	0,531**	0,434**
Autonomia	0,327**	0,343**
Znaczenie pracy	0,150**	0,136**
Wymagania fizyczne	-0,135**	-0,082
Ergonomia	0,096	0,122*
Używany sprzęt	0,408**	0,257**
Informacje zwrotne od innych	0,347**	0,313**
Wzajemna zależność pracowników	0,174**	0,024
Interakcje poza organizacją	0,044	0,057
Wsparcie społeczne	0,143**	0,154**

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

Źródło: obliczenia własne.

Podkreślić należy, po pierwsze, istotny pozytywny związek między wyodrębnionymi krytycznymi stanami psychologicznymi ($r = 0,365$) – średnio wyższe poczucie odpowiedzialności i znajomości rezultatów miały osoby o wyższym poczuciu sensowności. Obie zmienne dość silnie korelowały z większością cech pracy. Poczucie sensowności było dodatnio powiązane ze wszystkimi cechami motywacyjnymi i prawie wszystkimi cechami społecznymi (poza interakcjami poza organizacją). Mniej jednoznaczne były relacje z cechami kontekstowymi – korelacja dodatnia z używanym sprzętem, ujemna – z wymaganiami fizycznymi, nieistotna – z ergonomią. Ze wszystkimi cechami motywacyjnymi dodatnio korelowała również odpowiedzialność i znajomość rezultatów. Dodatkowo, wyższy poziom tego krytycznego stanu psychologicznego osiągnęli pracownicy, których poziom cech: ergonomia, używany sprzęt, interakcje z innymi i wsparcie społeczne, był wyższy. Najsilniejszy związek występował w przypadku lepszego przepływu informacji – z pracy i od innych, a także przy większej autonomii i złożoności pracy. Poczucie sensowności natomiast najsilniej wiązało się z informacjami zwrotnymi z pracy i złożonością pracy. Poczucie sensowności było związane także z autonomią, jak również używanym sprzętem.

W celu weryfikacji tego problemu badawczego została przeprowadzona regresja wieloraka (z wieloma zmiennymi objaśniającymi) – z uwzględnieniem wyłącznie cech pracy, a także cech pracy i zmiennych kontrolnych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 6 potwierdziły znaczenie cech motywacyjnych dla poczucia sensowności. Na tle pozostałych cech pracy dla poczucia sensowności największe znaczenie odgrywała cecha: informacje zwrotne z pracy, natomiast kolejna co do ważności cecha pracy to złożoność pracy. Znaczenie cech społecznych i kontekstowych było nieco słabsze (o czym świadczyły niższe wartości standaryzowanego współczynnika regresji), choć w przypadku informacji zwrotnych od innych i interakcji poza organizacją oraz wymagań fizycznych i używanego sprzętu – na tle pozostałych cech pracy statystycznie istotne.

Tabela 6

Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: cechy pracy a krytyczne stany psychologiczne

	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8
Poczucie sensowności								
(Stała)	4,929		0,003		4,932		0,003	
Informacje zwrotne z pracy	0,482	0,340	<0,001**	1,441	0,474	0,335	<0,001**	1,446
Złożoność pracy	0,179	0,287	<0,001**	1,312	0,176	0,281	<0,001**	1,317
Informacje zwrotne od innych	0,201	0,136	0,003**	1,286	0,203	0,138	0,002**	1,286
Wymagania fizyczne	-0,102	-0,106	0,010**	1,065	-0,096	-0,100	0,015*	1,072
Używany sprzęt	0,129	0,100	0,037*	1,443	0,128	0,100	0,037*	1,443
Interakcje poza organizacją	0,123	0,074	0,065	1,013	0,122	0,074	0,065	1,013
Liczba godzin pracy w tygodniu poza biurem					0,032	0,080	0,045*	1,019
R^2_{sk}		0,411 ($p<0,001$)				0,416 ($p<0,001$)		
<i>Dw</i>		1,791				1,799		

Tabela 6 (cd.)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów								
(Stała)	6,087		0,000		5,780		0,000	
Informacje zwrotne z pracy	0,219	0,243	<0,001**	1,531	0,223	0,247	<0,001**	1,534
Złożoność pracy	0,073	0,184	0,001**	1,496	0,069	0,174	0,001**	1,513
Informacje zwrotne od innych	0,144	0,153	0,002**	1,297	0,140	0,149	0,003**	1,300
Autonomia	0,136	0,171	0,002**	1,594	0,133	0,168	0,003**	1,596
Wzajemna zależność pracowników	-0,068	-0,120	0,014*	1,213	-0,074	-0,131	0,008**	1,233
Wsparcie społeczne	0,101	0,085	0,062	1,073	0,100	0,085	0,064	1,073
Wiek					0,019	0,080	0,077	1,056
R^2_{sk}		0,273 ($p < 0,001$)				0,277 ($p < 0,001$)		
DW	2,175				2,176			

Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby; *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; R^2 – współczynnik determinacji z próby; DW – statystyka Durbin-Watsona; * $p < 0,05$; ** $p < 0,010$. Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Poczucie sensowności było tym większe, im średnio wyższe nasilenie informacji zwrotnych z pracy (*Beta* = 0,340; $p < 0,001$) i złożoności pracy (*Beta* = 0,287; $p < 0,001$), a w nieco mniejszym stopniu (*Beta* = 0,136; $p = 0,003$) – im wyższe informacje zwrotne od innych (zob. tab. 6). Istotna była również rola wymagań fizycznych – działały one osłabiająco na poczucie sensowności (*Beta* = -0,102; $p = 0,010$). Uzyskane wyniki nie potwierdziły w tym kontekście znaczenia wzajemnej zależności pracowników – bezpośrednia korelacja mierzona współczynnikiem korelacji liniowej Pearsona była istotna statystycznie i dodatnia, niemniej przy założeniu stałych wartości pozostałych cech pracy rola tej cechy pracy uległa zmniejszeniu (w modelu uwzględniającym wszystkie cechy pracy *Beta* = -0,007; $p = 0,885$).

Zaznaczyć należy wysoki stopień wyjaśnienia wariacji poczucia sensowności przez wymieniony zespół cech pracy, tj.: informacje zwrotne z pracy, złożoność pracy, informacje zwrotne od innych, wymagania fizyczne, używany sprzęt,

interakcje poza organizacją. Wynosił on ok. 41% (warto dodać, że uwzględnienie wszystkich cech pracy w roli zmiennych objaśniających – również tych nieistotnych statystycznie – zwiększało wartość skorygowanego współczynnika determinacji zaledwie o 0,4 pkt. proc.)³.

Przeprowadzone analizy pozwoliły więc częściowo potwierdzić postawioną przy tym problemie hipotezę.

Spośród różnych cech socjodemograficznych i charakteryzujących sytuację zawodową pracowników, widoczny był istotny wpływ liczby godzin pracy poza biurem/centralą firmy (zob. tab. 6) – każda kolejna godzina pracy w tej formule zwiększała poczucie sensowności średnio o 0,032.

Również w przypadku drugiego z badanych stanów psychologicznych największe znaczenie miały motywacyjne cechy pracy (najwyższe *Beta*), w tym zwłaszcza – podobnie jak dla poczucia sensowności – informacje zwrotne z pracy i jej złożoność (zob. tab. 6). Poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów były tym większe, im średnio wyższe nasilenie informacji zwrotnych z pracy (*Beta* = 0,219; $p < 0,001$), złożoności pracy (*Beta* = 0,073; $p = 0,001$) i autonomii (*Beta* = 0,171; $p = 0,002$), a także informacji zwrotnych od innych (*Beta* = 0,153; $p = 0,002$). Nieco mniejszą rolę (choć również statystycznie istotną) odgrywało wsparcie społeczne, zwiększające poczucie odpowiedzialności i znajomości rezultatów (*Beta* = 0,085; $p = 0,062$) oraz mająca odwrotny skutek – wzajemna zależność pracowników (*Beta* = -0,120; $p = 0,014$). Również po wyeliminowaniu współoddziaływania zmiennych kontrolnych wpływ ww. cech pracy był istotny.

Spośród zmiennych socjodemograficznych i cech charakteryzujących sytuację zawodową pracowników, istotne znaczenie odgrywał wiek – wraz z nim rosła odpowiedzialność i znajomość rezultatów. Analizując wartości standaryzowanych współczynników regresji, można wnioskować, iż osłabiał on nieco znaczenie wzajemnej zależności pracowników. Uzyskane wyniki potwierdziły, że poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów rosła wraz ze wzrostem zarówno autonomii, jak i informacji zwrotnych z pracy i od innych. Dodatkowo widoczny był dodatni związek ze złożonością pracy i wsparciem społecznym oraz ujemny – ze wzajemną zależnością pracowników (zob. tab. 6). Stopień wyjaśnienia wariancji (mierzony współczynnikiem determinacji) był przy tym umiarkowany (model wyjaśniał ok. 30% wariancji tego stanu psychologicznego) – znaczenie miały więc również inne, nieuwzględnione w modelu czynniki. Przeprowadzone analizy pozwoliły odpowiedzieć na postawione wyżej pytania badawcze.

3 Statystyka VIF potwierdza brak ryzyka współliniowości zmiennych objaśniających (nawet przy najostrejszym kryterium $VIF_{prog} = 2$). Duże różnice między współczynnikami korelacji rzędu zerowego i korelacji cząstkowej autonomii i znaczenia pracy wskazywały na możliwość występowania interakcji tych zmiennych, niemniej wprowadzenie zmiennej interakcyjnej (wyznaczonej jako iloczyn zmiennych wyjściowych) nie zmieniło dotychczasowej oceny (efekt takiej zmiennej nie był statystycznie istotny). Wartość statystyki DW (bliska 2) wskazywała na poprawne własności modelu (nie występowała autokorelacja składnika losowego). Żadna ze standaryzowanych reszt nie wykraczała poza przedział $[-3; 3]$, wykres K-K oraz histogram reszt i wyniki testu Shapiro-Wilka dla reszt wskazywały na zbieżność ich rozkładu z rozkładem normalnym. Poza tym zmienność reszt była podobna na całej długości zmiennej zależnej (homoscedastyczność). Podsumowując, testowany model nie był obciążony i można zaufać jego oszacowaniom.

5.3. Problem badawczy nr 2 – związek między krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem z pracy przy uwzględnieniu zmiennych kontrolnych

W celu weryfikacji postawionych w tym problemie badawczym hipotez w pierwszej kolejności przeprowadzona została analiza korelacji, a w kolejnym etapie analiza regresji liniowej, uwzględniająca też zmienne kontrolne. Jak pokazują dane w tabeli 7, zarówno poczucie sensowności, jak i odpowiedzialność i znajomość rezultatów były istotnie dodatnio skorelowane z zadowoleniem poznawczym i zadowoleniem emocjonalnym w wymiarze energii, brak istotnego związku pomiędzy krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem emocjonalnym w wymiarze napięcia, choć kierunek relacji był zgodny z przewidywaniami.

Tabela 7

Macierz współczynników korelacji (r) między zadowoleniem z pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi i potrzebą rozwoju zawodowego

Nazwa zmiennej	Zadowolenie poznawcze (skala)	Zadowolenie emocjonalne – afekt negatywny (napięcie)	Zadowolenie emocjonalne – afekt pozytywny (energia)
Poczucie sensowności	0,208**	-0,027	0,242**
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów	0,237**	-0,035	0,126*
Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego	0,032	-0,057	0,090

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

Źródło: obliczenia własne.

Przeprowadzone analizy potwierdziły więc hipotezy H 2.1 i H 2.2, nie potwierdziły natomiast hipotezy H 2.3. (choć krytyczne stany psychologiczne rzeczywiście korelowały ujemnie z wymiarem napięcia zadowolenia emocjonalnego z pracy, nie odnotowano w tym przypadku istotności statystycznej). Przeprowadzona analiza korelacji (por. tab. 7) wskazała, iż potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego nie miała istotnego związku z żadnym z aspektów zadowolenia z pracy, co wskazuje na konieczność odrzucenia hipotezy nr 3.

W przypadku zadowolenia poznawczego większe znaczenie odgrywały odpowiedzialność i znajomość rezultatów ($Beta = 0,187$; $p = 0,001$) niż poczucie sensowności ($Beta = 0,141$; $p = 0,008$) (zob. tab. 8).

Tabela 8
Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: krytyczne stany psychologiczne a zadowolenie z pracy

Zmienne objaśniające	B	Beta	p	r _{rz}	r _{cz}	VIF	Wsp. Determ.	DW	B	Beta	p	r _{rz}	r _{cz}	VIF	Wsp. Determ.	DW
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ZADOWOLENIE POZNAWCZE																
(Stała)	22,682		0,000				$R^2_{sk} = 0,069$	2,433	21,585		0,000				$R^2_{sk} = 0,087$	1,942
Poczucie sensowności	0,238	0,141	0,009**	0,208	0,136	1,145	$R^2 = 0,074$		0,233	0,138	0,009**	0,208	0,134	1,145	$R^2 = 0,094$	
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów	0,497	0,187	0,001**	0,237	0,179	1,145	$(p<0,001)$		0,486	0,183	0,001**	0,237	0,177	1,146	$(p=0,091)$	
Posiadanie partnera (tak = 1)									1,931	0,143	0,004**	0,154	0,148	1,002		
(Stała)	29,601		0,000				$R^2_{sk} = 0,068$	1,937	28,359		0,000				$R^2_{sk} = 0,086$	1,932
Krytyczne stany psychologiczne – interakcja	0,018	0,265	<0,001**	0,265	0,265	1,000	$R^2 = 0,070$		0,017	0,259	<0,001**	0,265	0,262	1,002	$R^2 = 0,090$	
Posiadanie partnera (tak = 1)									1,933	0,143	0,004**	0,154	0,148	1,002	$(p=0,091)$	

Tabela 8 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ZADOWOLENIE EMOCJONALNE – NAPIĘCIE																
(Stała)	9,540		0,000				$R^2 = -0,004$	2,047	7,741		0,000				$R^2_{sk} = 0,008$	2,075
Poczucie sensowności	-0,012	-0,016	0,771	-0,027	-0,015	10,145	$R^2 = 0,001$								$R^2 = 0,011$	
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów	-0,034	-0,030	0,592	-0,035	-0,028	10,145	$(p=0,758)$								$(p=0,043)$	
Liczba godzin pracy w tygodniu ogółem									0,025	0,105	0,043*	0,105	0,105	1,000		
(Stała)	9,053		0,000				$R^2 = -0,002$	2,040	7,741		0,000				$R^2_{sk} = 0,008$	2,075
Krytyczne stany psychologiczne - interakcja	-0,001	-0,031	0,552	-0,031	-0,031	1,000	$R^2 = 0,001$								$R^2 = 0,011$	
Liczba godzin pracy w tygodniu ogółem							$(p=0,552)$		0,025	0,105	0,043*	0,105	0,105	1,000	$(p=0,043)$	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ZADOWOLENIE EMOCJONALNE – ENERGIA																
(Stała)	6,266		0,000				$R^2 = 0,055$	1,920	6,728		0,000				$R^2 = 0,068$	1,916
Poczucie sensowności	0,189	0,225	<0,001**	0,242	0,212	1,145	$R^2 = 0,060$		0,201	0,239	<0,001**	0,242	0,241	1,001	$R^2 = 0,076$	
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów	0,061	0,046	0,392	0,126	0,044	1,145	($p<0,001$)									
Posiadanie partnera (tak = 1)									0,675	0,100	0,046*	0,107	0,104	1,001	($p=0,091$)	
Płeć (M = 1)									-0,546	-0,088	0,079†	-0,086	-0,091	1,000		
(Stała)	8,843		0,000				$R^2 = 0,047$	1,899	8,599		0,000				$R^2 = 0,055$	1,920
Krytyczne stany psychologiczne – interakcja	0,007	0,222	<0,001**	0,222	0,222	1,000	$R^2 = 0,049$		0,007	0,222	<0,001**	0,222	0,223	1,003	$R^2 = 0,060$	
Posiadanie partnera (tak = 1)							($p<0,001$)		0,664	0,099	0,050*	0,107	0,101	1,002	($p<0,001$)	
Płeć (M = 1)									-0,593	-0,096	0,057	-0,086	-0,099	1,001		

Oznaczenia: B – współczynnik regresji z próby; Beta – standaryzowany współczynnik regresji z próby; p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_z – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2 – skorygowany współczynnik determinacji; DW – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Widoczne różnice między współczynnikami korelacji rzędu zerowego i korelacji cząstkowej mogły wskazywać na występowanie interakcji w zakresie obu krytycznych stanów psychologicznych. Zmienna mierząca tę interakcję (stanowiąca iloczyn obu krytycznych stanów psychologicznych) była istotnie, dodatnio powiązana z zadowoleniem poznawczym ($Beta = 0,265$; $p < 0,001$). Oznacza to, że nie tylko rozłączne występowanie określonych poziomów poczucia sensowności i odpowiedzialności i znajomości rezultatów, ale też współwystępowanie ich stanów istotnie determinowało zadowolenie poznawcze.

W przypadku zadowolenia emocjonalnego w wymiarze energii istotny związek odnotowano dla poczucia sensowności ($Beta = 0,225$; $p < 0$), nie był on natomiast istotny dla odpowiedzialności i znajomości rezultatów ($Beta = 0,046$; $p = 0,392$). Dla poziomu energii istotna była również interakcja tych dwóch krytycznych stanów psychologicznych, aczkolwiek silniejszy był wpływ samego poczucia sensowności niż jego interakcji z poczuciem odpowiedzialności ($Beta = 0,222$; $p < 0,001$).

Krytyczne stany psychologiczne (również ich interakcja) nie miały natomiast znaczenia dla poziomu zadowolenia emocjonalnego z pracy w wymiarze napięcia. Zauważyć też należy silną współliniowość obu krytycznych stanów psychologicznych w relacji do zmiennej objaśnianej „zadowolenie emocjonalne – napięcie” ($VIF > 10$).

Spośród zmiennych ogólnie charakteryzujących pracowników istotny okazał się wpływ posiadania partnera – zakładając występowanie na stałym poziomie pozostałych czynników, można powiedzieć, że osoby żyjące w związku miały zadowolenie poznawcze z pracy średnio o ok. 2 pkt większe niż osoby nieposiadające partnera. Warto dodać, że posiadanie partnera było istotną współzmienną dla relacji między obydwojema krytycznymi stanami psychologicznymi a zadowoleniem poznawczym z pracy (zarówno w modelu, w którym oprócz zmiennych kontrolnych w roli zmiennych objaśniających uwzględniono tylko poczucie sensowności, jak i w tym, w którym ujęto odpowiedzialność i złożoność rezultatów, posiadanie partnera było jedynym – poza krytycznymi stanami psychologicznymi – istotnym czynnikiem zadowolenia poznawczego). Stopień wyjaśnienia wariancji zadowolenia poznawczego był jednak niski, co wskazuje na to, że prócz krytycznych stanów psychologicznych były też zapewne inne istotne (pominięte tu) predyktory zadowolenia poznawczego z pracy.

W przypadku zadowolenia emocjonalnego w wymiarze energii widoczne było oddziaływanie dwóch cech socjodemograficznych: posiadanie partnera i płeć. Zadowolenie emocjonalne (energia) było istotnie wyższe (średnio o ok. 0,67 pkt) w przypadku osób żyjących w związku niż u osób samotnych i istotnie niższe (średnio o ok. 5,9 pkt) u mężczyzn niż u kobiet. Zaznaczyć przy tym należy, że poza ww. czynnikami zapewne występowały inne znaczące determinanty zadowolenia emocjonalnego (energii), o czym świadczył niski stopień wyjaśnienia wariancji tej zmiennej, oscylujący wokół 5%.

W przypadku zadowolenia emocjonalnego w wymiarze napięcia widoczne było oddziaływanie czasu pracy – niezależnie od poczucia sensowności i odpowiedzialności oraz znajomości rezultatów, obciążenie związane z pracą

w nadgodzinach było istotnym czynnikiem nasilania się napięcia. Przeprowadzone analizy pozwoliły więc odpowiedzieć na postawione przy tym problemie pytania badawcze.

Z punktu widzenia dalszych analiz zaznaczyć należy, że krytyczne stany psychologiczne powiązane były z cechami pracy – zmiennymi wyjaśniającymi w weryfikowanym autorskim modelu zadowolenia z pracy. Spełniony był zatem pierwszy z warunków stawianych mediatorom. Krytyczne stany psychologiczne wykazywały również związek ze zmiennymi wyjaśnianymi – zadowoleniem poznawczym i (częściowo) emocjonalnym, a zatem również drugi z warunków mediatorów był spełniony. W dalszych częściach monografii opisane zostały analizy mediacyjnej roli krytycznych stanów psychologicznych z wykorzystaniem Macra F. Hayesa.

5.4. Problem badawczy nr 3 – związek cech pracy z zadowoleniem z pracy (efekty bezpośrednie, efekt moderujący)

Dokonując weryfikacji hipotez H 4.1–H 4.3, przeprowadziłem analizę korelacji pomiędzy zadowoleniem z pracy (w ujęciu poznawczym i emocjonalnym) a cechami pracy.

Jak wskazują wyniki (zob. tab. 9), zadowolenie poznawcze 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 wrażliwą zależność pracowników. Zadowolenie poznawcze dodatnio korelowało także z ergonomią. Pozostałe badane cechy pracy nie wykazały istotnego związku w tym zakresie.

Tabela 9

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

Cecha pracy	Zadowolenie poznawcze	Zadowolenie emocjonalne – napięcie	Zadowolenie emocjonalne – energia
1	2	3	4
Złożoność pracy	0,086	0,102*	0,194**
Informacje zwrotne z pracy	0,144**	–0,089	0,228**
Autonomia	0,043	0,018	0,100
Znaczenie pracy	–0,034	0,039	0,094
Wymagania fizyczne	0,072	–0,126*	–0,011
Ergonomia	0,127*	–0,012	0,161**

Tabela 9 (cd.)

	1	2	3	4
Używany sprzęt		0,020	0,108*	0,119*
Informacje zwrotne od innych		0,117*	–0,023	0,181**
Wzajemna zależność pracowników		–0,128*	0,082	–0,025
Interakcje poza organizacją		–0,028	0,001	0,007
Wsparcie społeczne		0,143**	–0,123*	0,157**

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

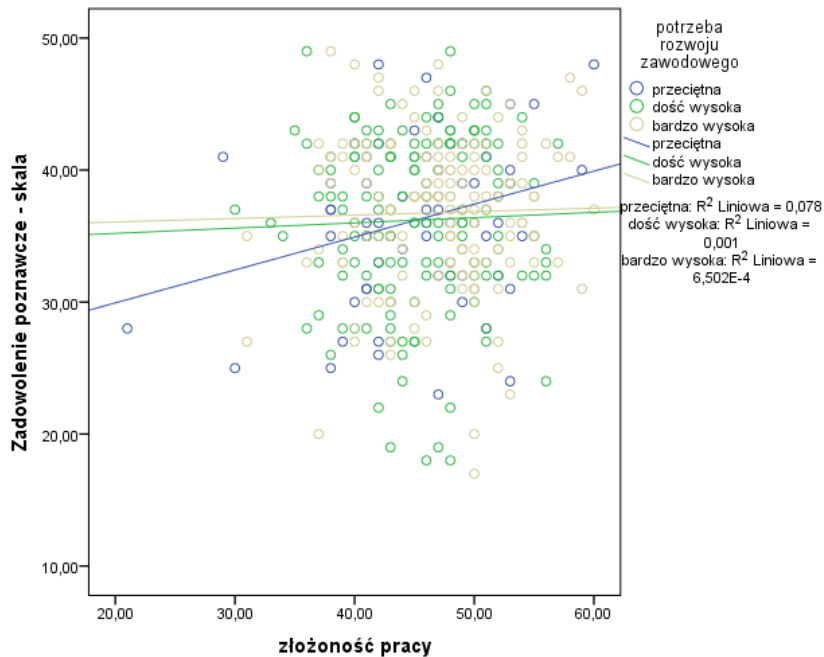
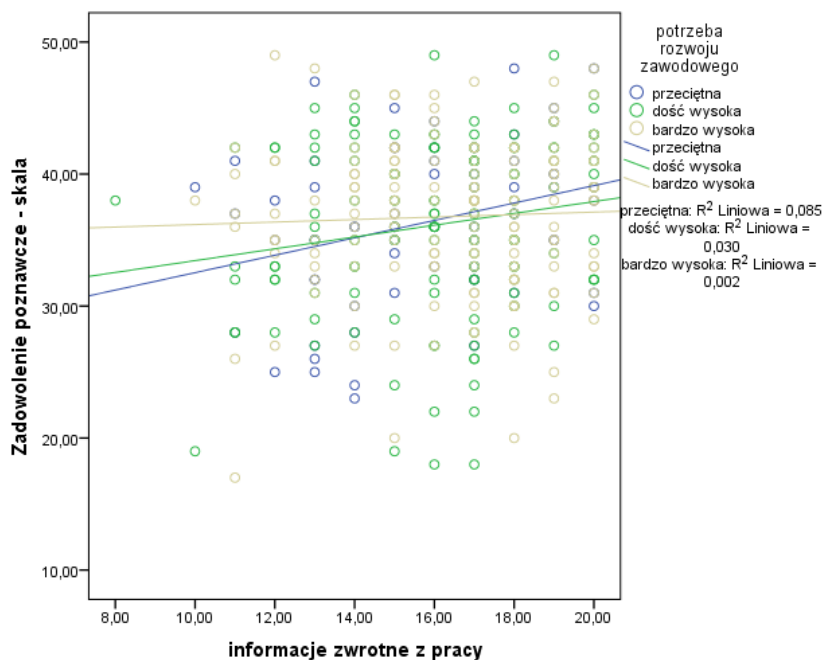
Źródło: obliczenia własne.

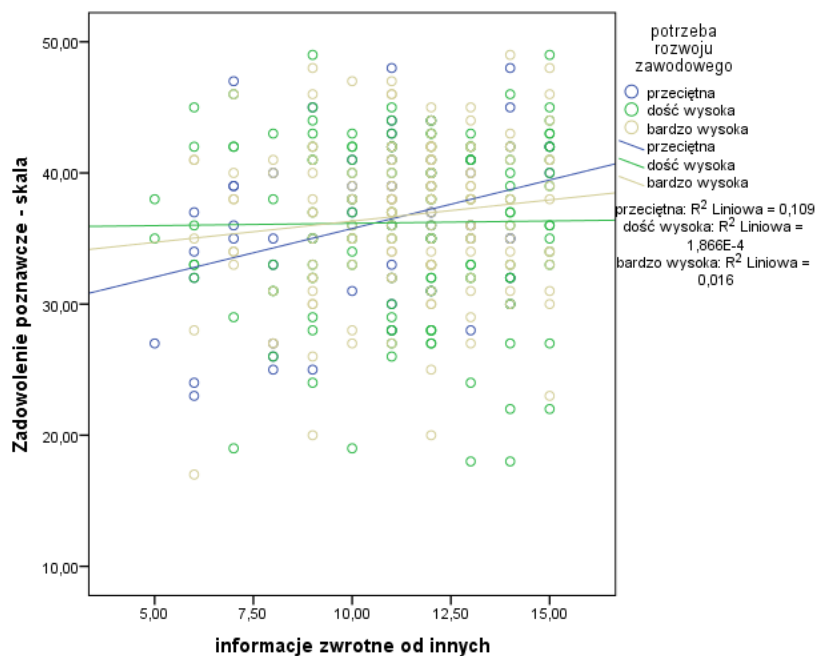
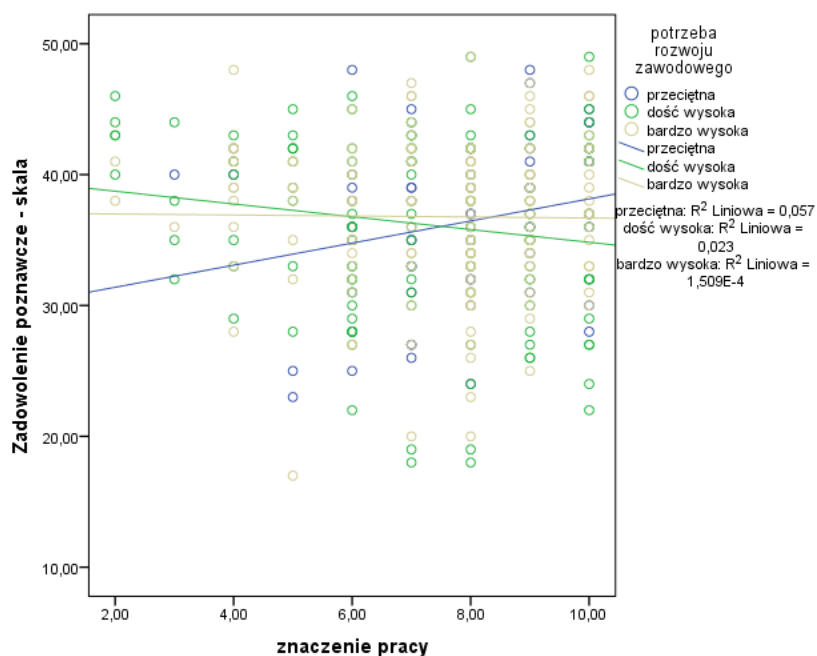
Z kolei zadowolenie emocjonalne w wymiarze napięcia było tym większe, im średnio wyższy poziom cechy: używany sprzęt i złożoność pracy oraz im niższe wymagania fizyczne i wsparcie społeczne.

Wymiar energii zadowolenia emocjonalnego wykazywał dodatni związek z niektórymi cechami motywacyjnymi – złożonością pracy, informacjami zwrotnymi z pracy i nieco słabszy ze znaczeniem pracy, a także cechami społecznymi – informacje zwrotne od innych, wsparcie społeczne, oraz kontekstowymi – ergonomia i używany sprzęt. Dwie z omawianych cech pracy – złożoność pracy i używany sprzęt – w tym samym kierunku oddziaływały zarówno na zadowolenie emocjonalne w wymiarze energii, jak i w wymiarze napięcia.

Uzyskane wyniki jedynie częściowo potwierdziły postawione hipotezy, wskazując na brak istotnych statystycznie korelacji pomiędzy wybranymi cechami pracy lub, w kilku przypadkach, na odmienne od zakładanych relacje (dla przykładu: istotny statystycznie, ujemny związek wzajemnej zależności pracowników z zadowoleniem poznawczym z pracy; istotny statystycznie, dodatni związek cechy używany sprzęt z zadowoleniem emocjonalnym w wymiarze napięcia).

W następnym kroku sprawdzono moderacyjną rolę potrzeby rozwoju zawodowego w relacji między cechami pracy a zadowoleniem poznawczym z pracy. Najsilniej moderacyjna rola potrzeby rozwoju zawodowego zaznaczała się w przypadku następujących cech: złożoności pracy, informacji zwrotnych z pracy i informacji zwrotnych od innych, a także znaczenia pracy (zob. rys. 3). Przeważnie wyróżniały się osoby o relatywnie najniższym nasileniu omawianej potrzeby (niebieska linia) – w ich wypadku zależność była najsilniejsza, o czym świadczy wyższy niż dla pozostałych grup współczynnik determinacji, jak również największe nachylenie prostej (a tym samym najwyższy współczynnik regresji). Szczególnie silnie zaznaczało się to odnośnie do informacji zwrotnych od innych. Z kolei w przypadku znaczenia pracy, nasilenie potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego modyfikowało kierunek związku – osoby o przeciętnej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego charakteryzowały się (przeciętnie) wzrostem zadowolenia poznawczego wraz z poprawą w zakresie informacji zwrotnych z pracy, dla osób o dość wysokiej potrzebie wzrostu/rozwoju kierunek tej relacji był odwrotny, a dla tych z bardzo wysoką potrzebą – praktycznie nie występował.



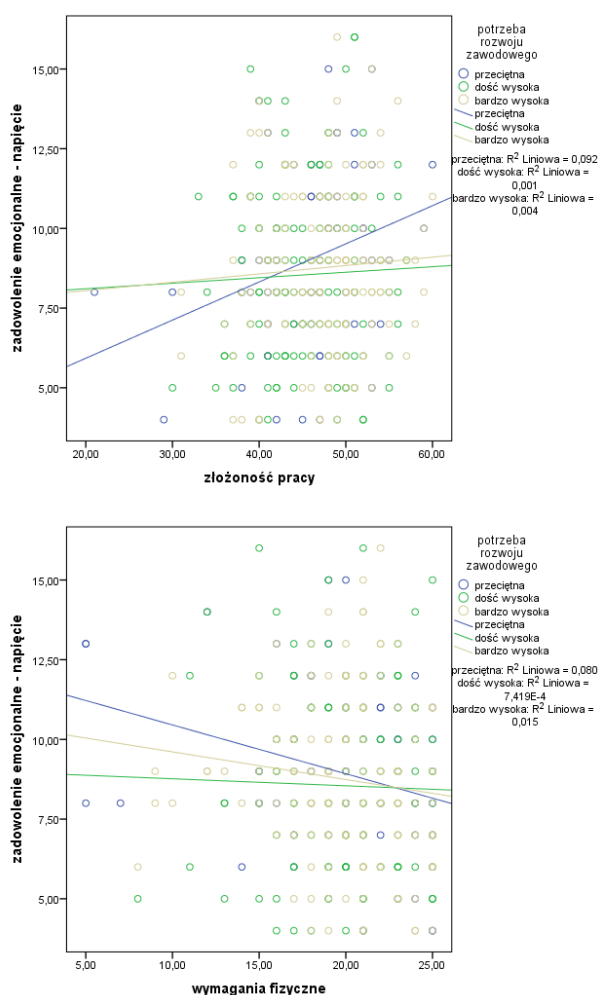


Rysunek 3. Wybrane cechy pracy a zadowolenie poznawcze – ocena znaczenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie analizy tych zależności z wykorzystaniem Macra PROCESS (wersja 3.1) Andrew F. Hayesa (model 1: analiza moderacji; 95% przedział ufności dla wartości efektu; liczba prób *bootstrapu*: 5000) nie potwierdziły moderacyjnego efektu potrzeby rozwoju zawodowego. Efekt pośredni mieścił się odpowiednio w przedziałach od $-0,0078$ do $0,0006$ dla złożoności pracy; od $-0,0127$ do $0,01$ dla informacji zwrotnych z pracy; od $-0,0163$ do $0,0056$ dla informacji zwrotnych od innych; od $-0,012$ do $0,0226$ dla znaczenia pracy.

Wymiar napięcia zadowolenia emocjonalnego wykazywał – w zależności od nasilenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego – inny związek ze złożonością pracy i wymaganiami fizycznymi (zob. rys. 4).



Rysunek 4. Wybrane cechy pracy a zadowolenie emocjonalne (napięcie) – ocena znaczenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie relacji między wymiarem napięcia zadowolenia emocjonalnego a złożonością pracy analogiczne wyniki uzyskały osoby z dość wysokim i bardzo wysokim natężeniem potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego, podczas gdy dla osób o przeciętnym jej poziomie relacja ta była znacznie silniejsza – napięcie w największym stopniu było kształtowane przez złożoność pracy właśnie w tej grupie ($R^2 = 0,092$ wobec wartości bliskim 0 przy wyższej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego). Z drugiej strony, w przypadku osób o przeciętnej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego obserwowalny był najsilniejszy spadek napięcia wraz ze wzrostem wymagań fizycznych.

Analizy tych zależności z wykorzystaniem Macra PROCESS potwierdziły istotny efekt pośredni dla osób o przeciętnej potrzebie rozwoju zawodowego (przedział ufności od 0,0216 do 0,1358 dla złożoności pracy), nie potwierdziły jednak efektu moderacji dla cechy wymagania fizyczne (przedział ufności od -0,0092 do 0,0274).

Osoby o relatywnie niskiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego wyróżniały się również z punktu widzenia relacji między wymiarem energii zadowolenia emocjonalnego a takimi cechami pracy, jak: złożoność pracy, informacje zwrotne z pracy, informacje zwrotne od innych, a także używany sprzęt (zob. rys. 5).

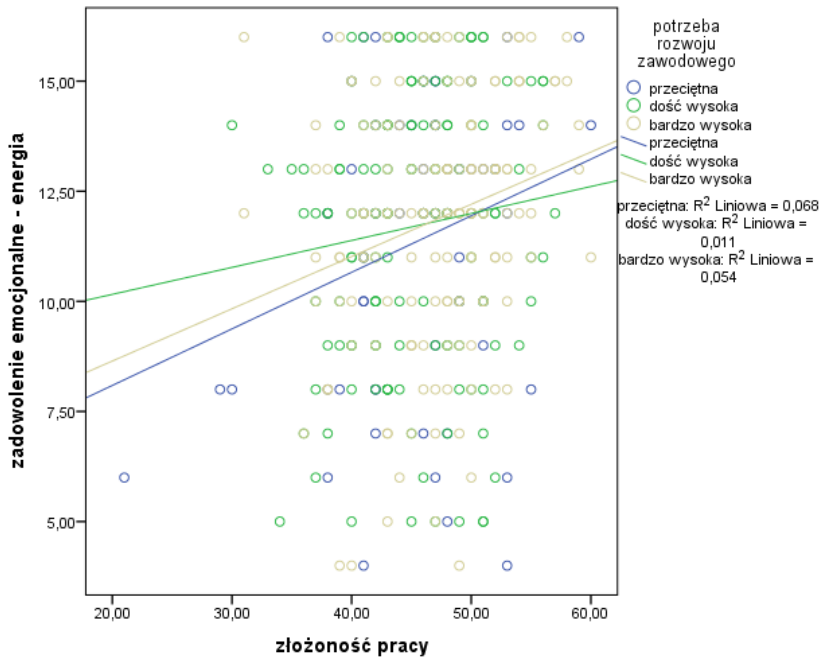
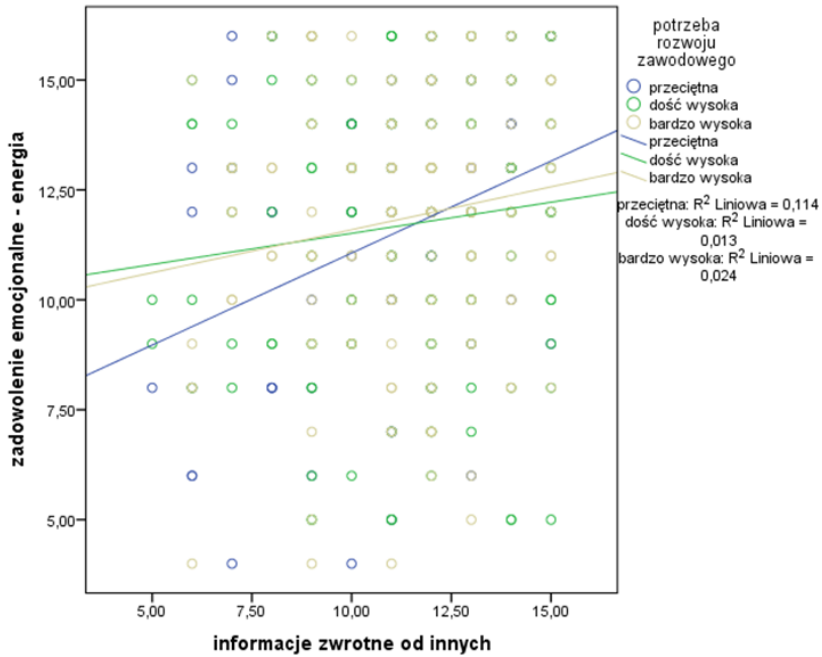
Wzrost złożoności pracy przedstawiał się w tej grupie w podobnym stopniu jak dla osób o bardzo wysokiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego, z kolei w przypadku pozostałych cech grupa ta wyraźnie różniła się od pozostałych – relacja była wyraźnie silniejsza niż u osób z dość wysokim i bardzo wysokim natężeniem tej potrzeby, aczkolwiek jej kierunek był taki sam.

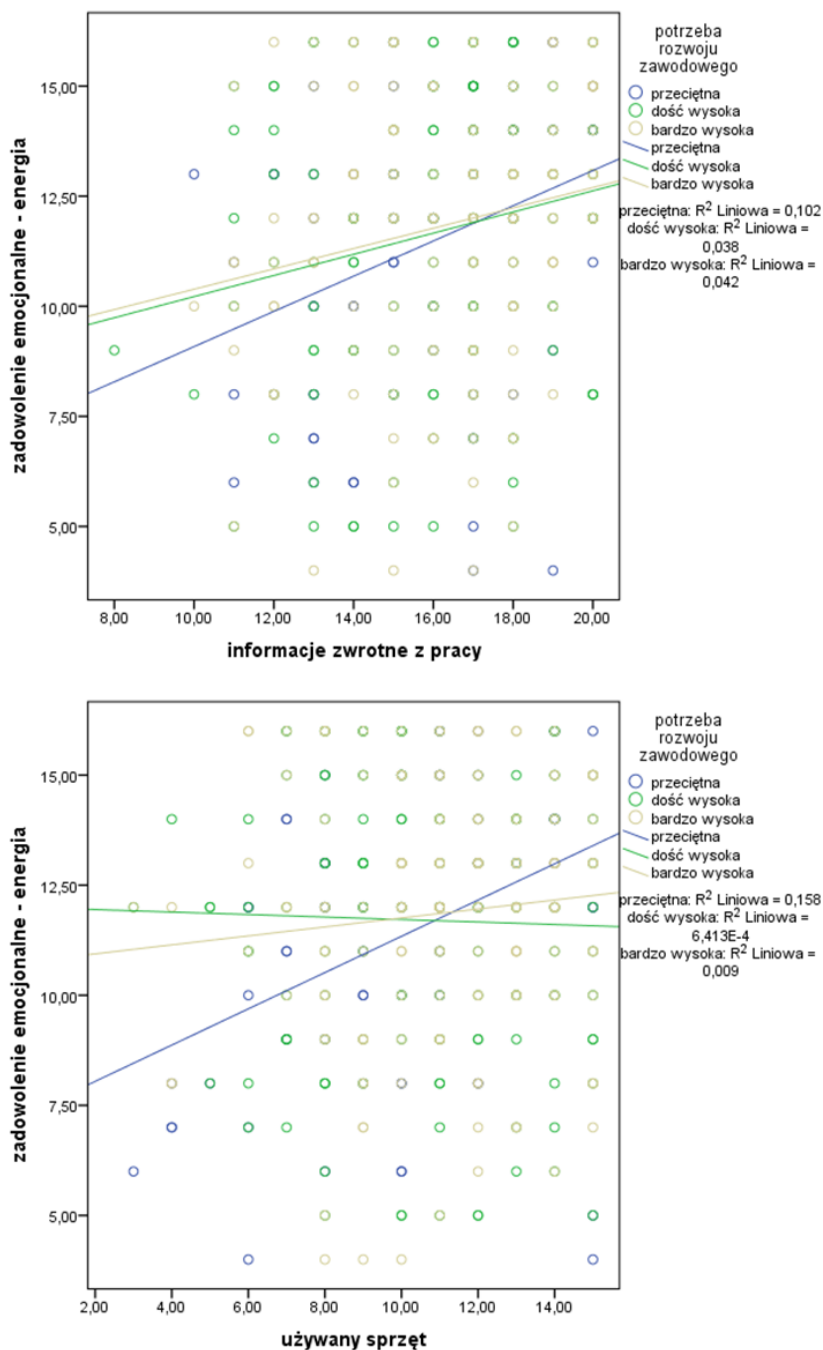
Analizy tych zależności z wykorzystaniem Macra PROCESS nie potwierdziły efektu moderacji dla złożoności pracy (przedział ufności od -0,0128 do 0,0174), dla informacji zwrotnych z pracy (przedział ufności od -0,0449 do 0,0181), dla informacji zwrotnych od innych (przedział ufności od -0,0568 do 0,0138), dla używanego sprzętu (przedział ufności od -0,0488 do 0,0176).

Otrzymane wyniki nie potwierdziły więc moderującej roli potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego w relacji między cechami pracy a zadowoleniem z pracy, jednak problem ten wymaga dalszych analiz, gdyż zastosowanie analiz regresji pozwala przypuszczać, iż wskazywany kierunek moderacji mógłby być odmienny od zakładanego w modelu JCM.

Wśród cech pozostających w związku zarówno z cechami pracy, jak i zadowoleniem z pracy (z większością ich wymiarów) były następujące: poziom wykształcenia, wiek, ale także forma zatrudnienia (wynika to z pogłębionej eksploracji zmiennych ujętych w modelu). Charakterystyki te mogły pełnić więc rolę moderatorów relacji między cechami pracy a zadowoleniem z pracy.

W pierwszej kolejności sprawdziłem, czy równania regresji prostej opisujące poszczególne aspekty i wymiary zadowolenia (z daną cechą pracy jako zmienną objaśniającą), konstruowane przy różnych poziomach potencjalnych moderatorów, miały taki sam przebieg (wskazywały na ten sam kierunek relacji i w podobnym stopniu wyjaśniały wariancję zadowolenia z pracy).

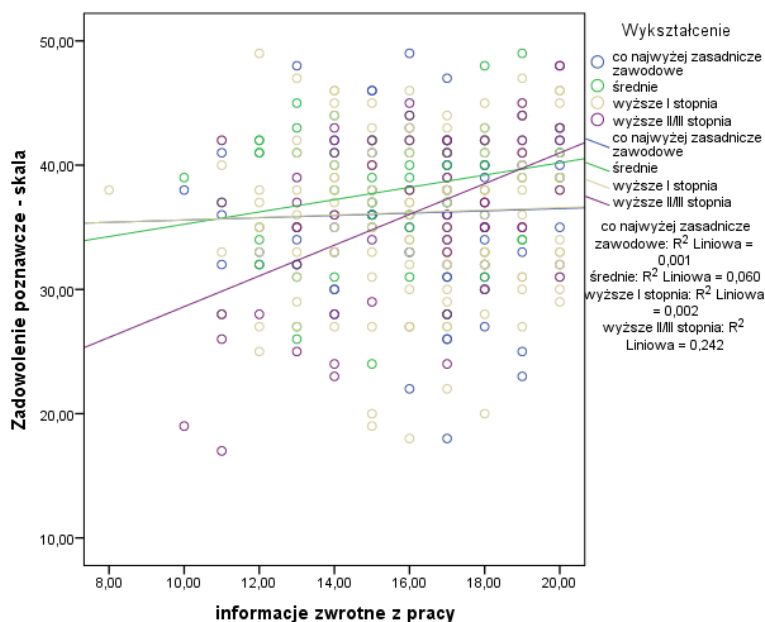
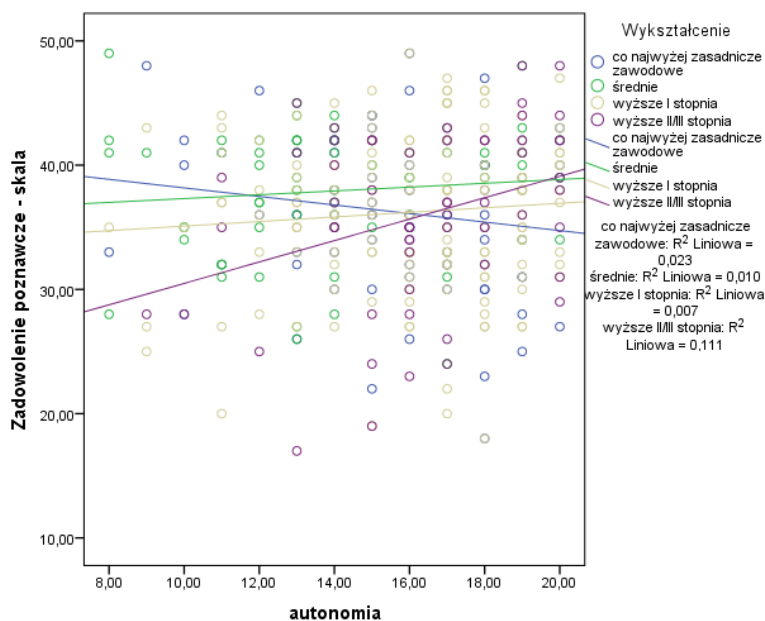


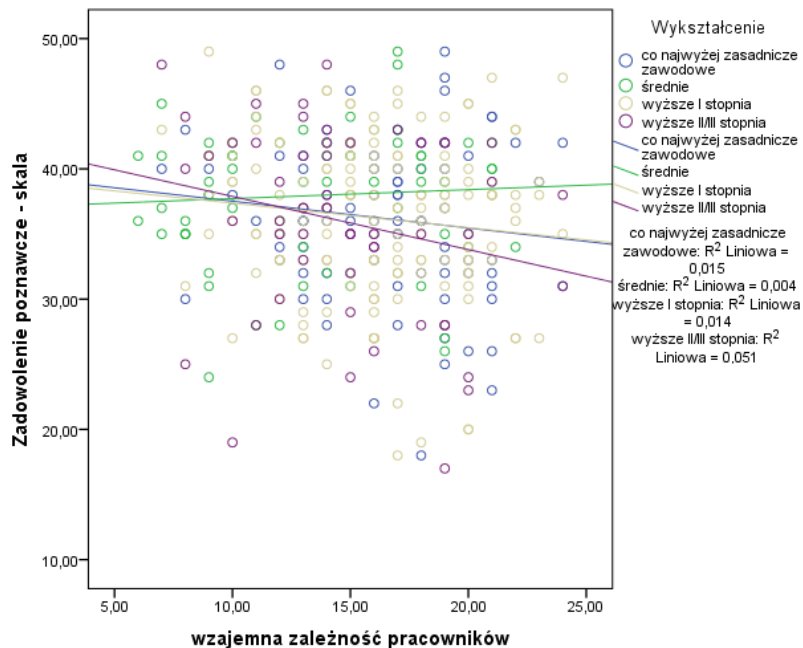
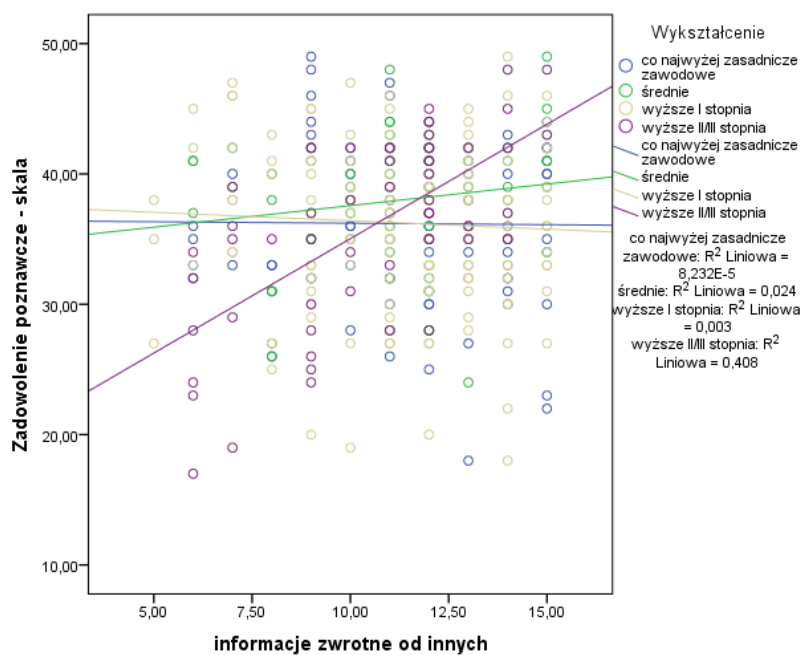


Rysunek 5. Wybrane cechy pracy a zadowolenie emocjonalne (energia) – ocena znaczenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy mogą wskazywać, iż moderatorem relacji między poszczególnymi cechami pracy a zadowoleniem z pracy jest poziom wykształcenia. Jeśli chodzi o zadowolenie poznawcze, szczególnie silnie zaznaczało się to w przypadku relacji zobrazowanych na rysunku 6.

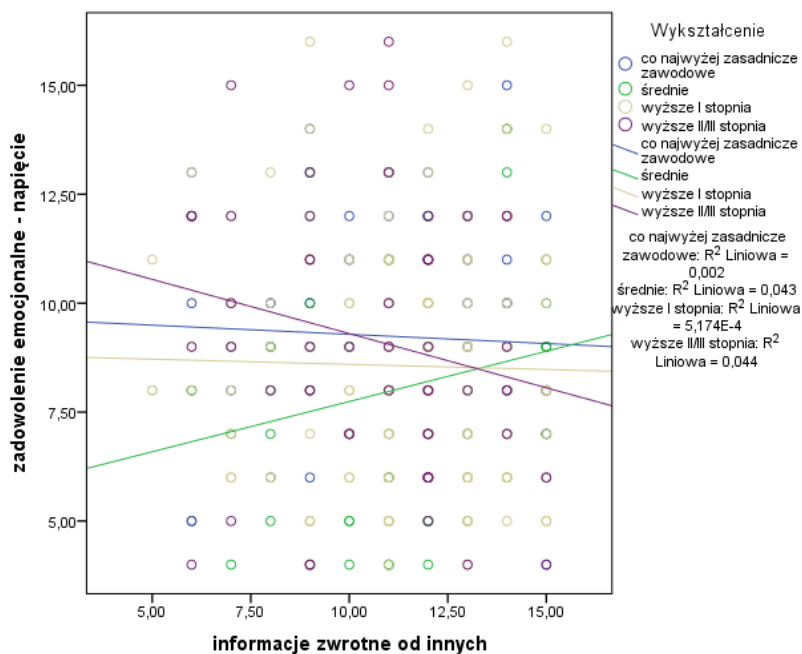
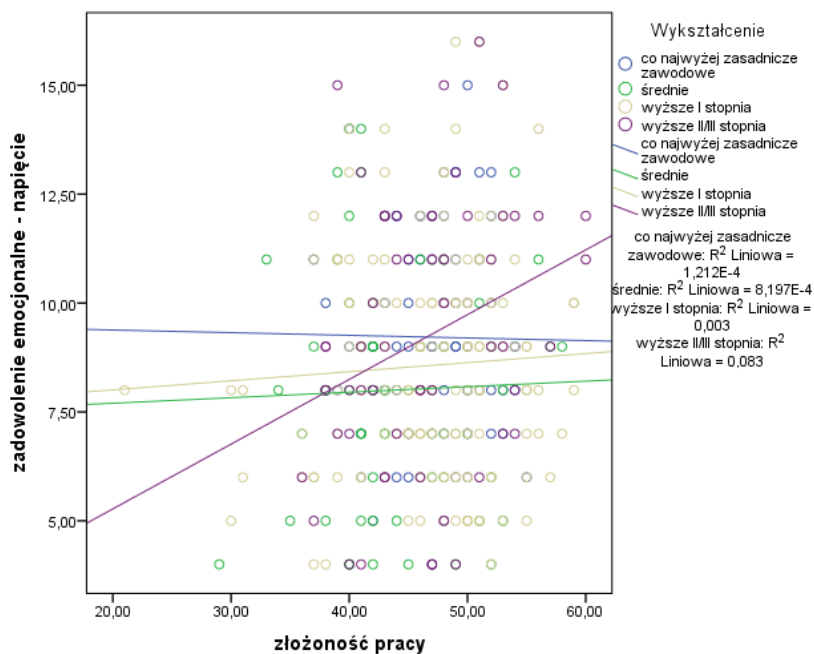


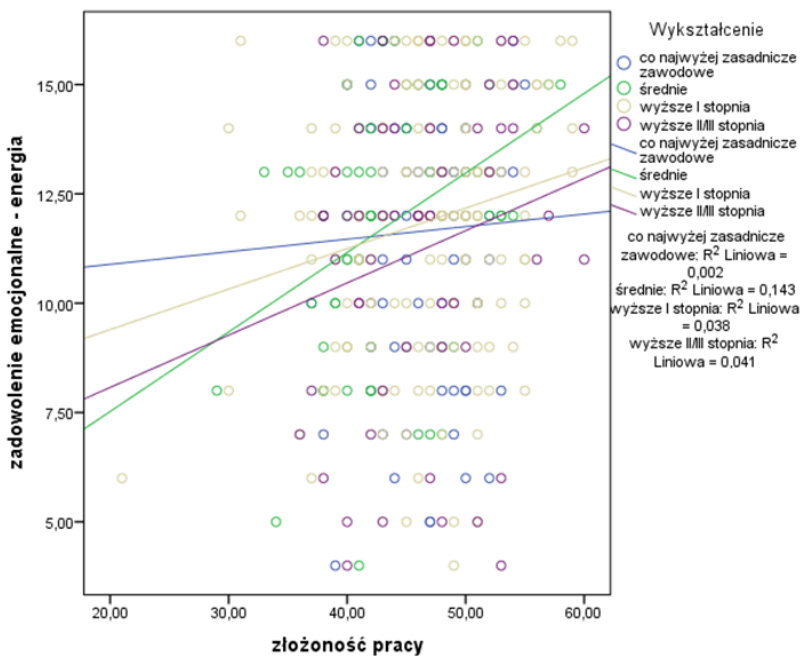
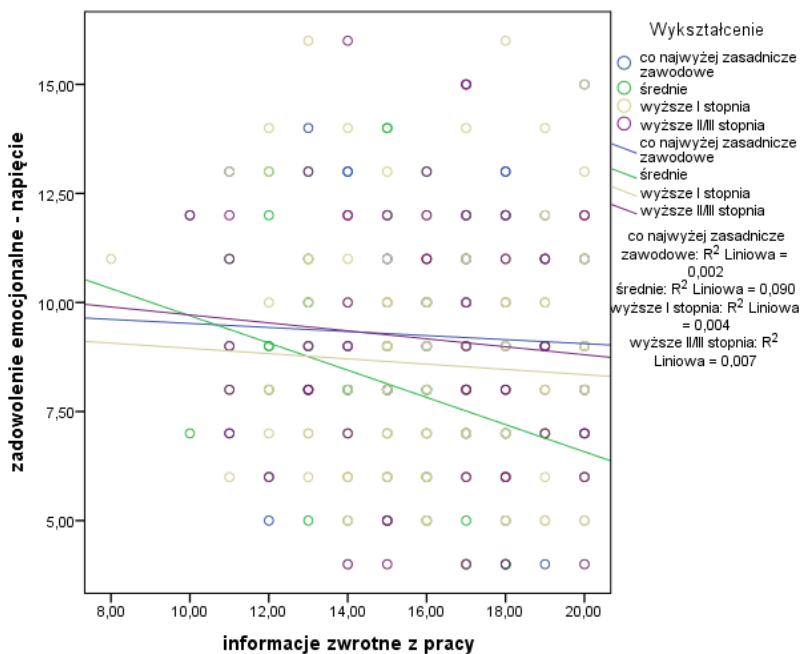


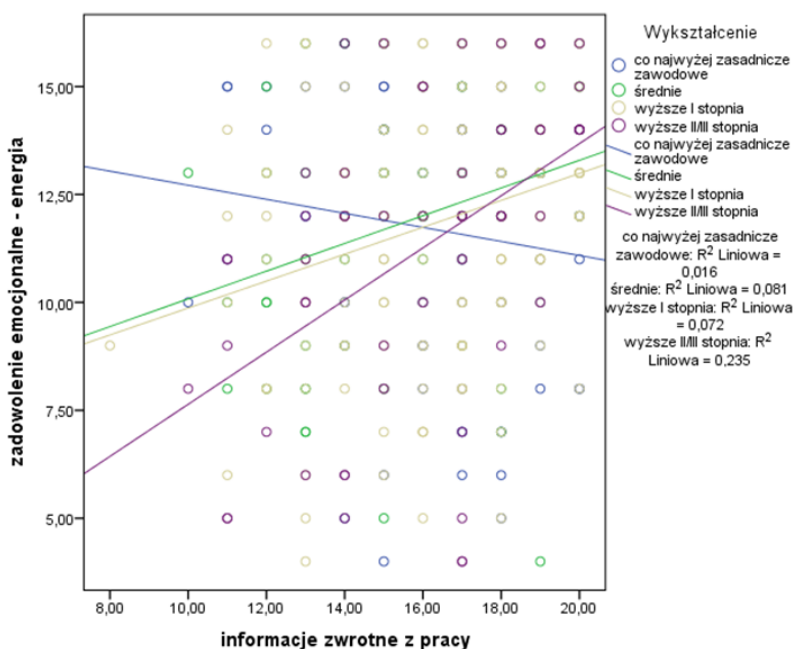
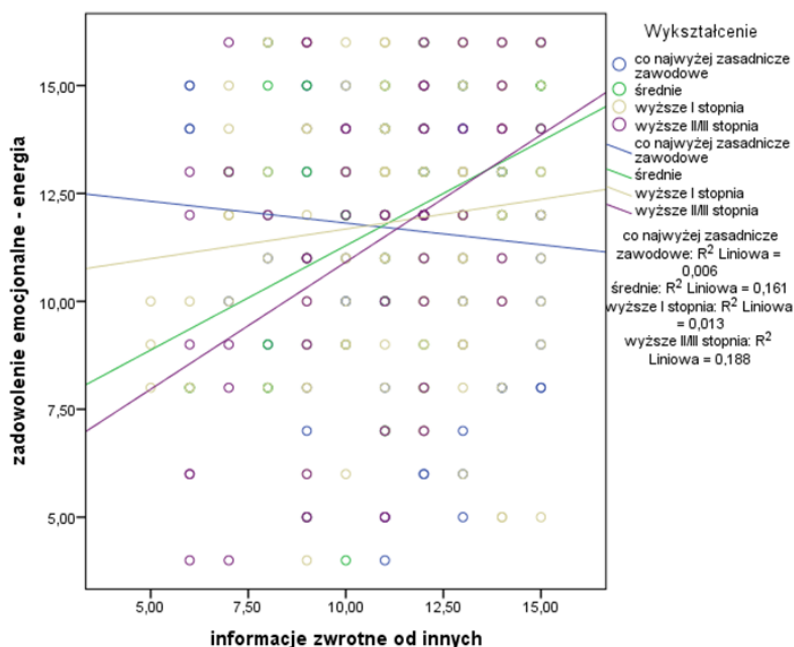
Rysunek 6. Wybrane cechy pracy a zadowolenie poznawcze – ocena znaczenia poziomu wykształcenia

Źródło: opracowanie własne.

Poziom wykształcenia może pełnić rolę moderatora również dla relacji między cechami pracy a zadowoleniem emocjonalnym (zob. rys.7).



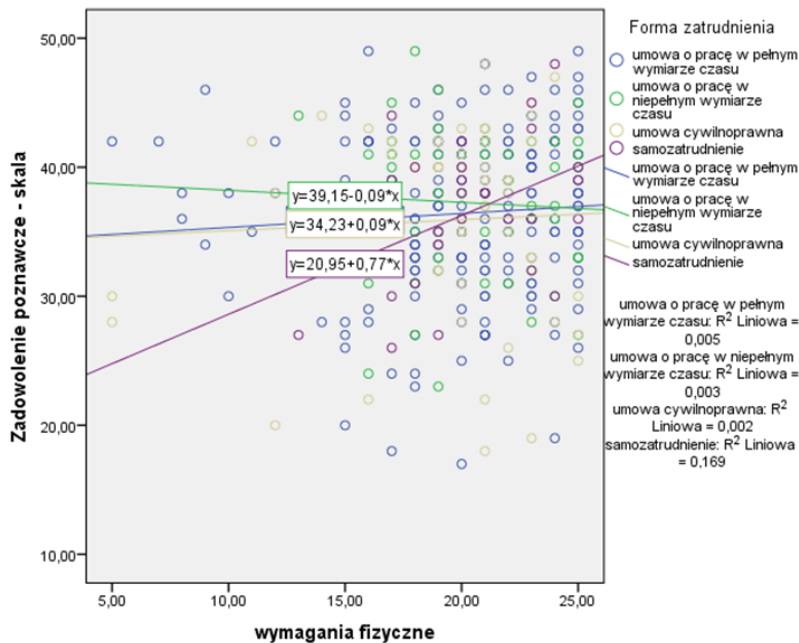
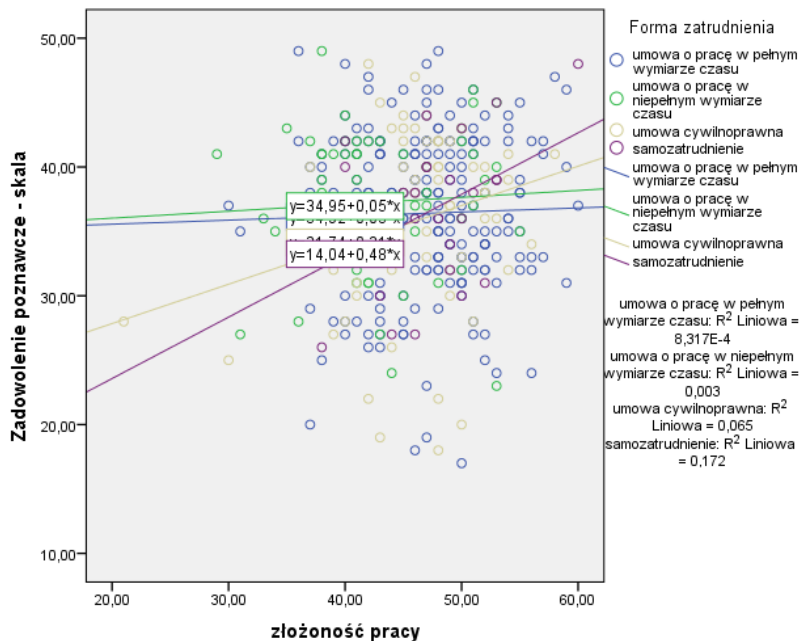


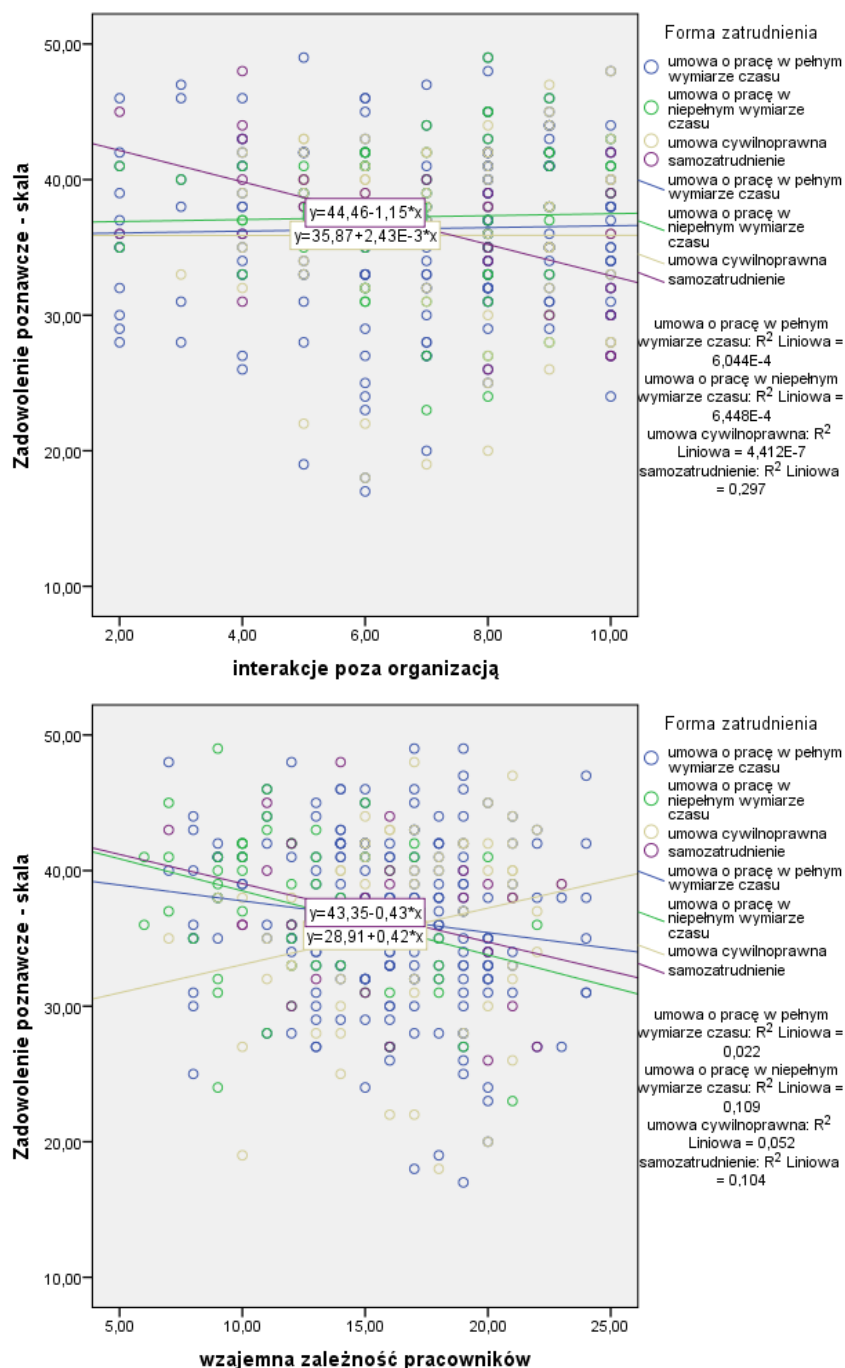


Rysunek 7. Wybrane cechy pracy a zadowolenie emocjonalne – ocena znaczenia poziomu wykształcenia

Źródło: opracowanie własne.

Moderatorem relacji między poszczególnymi cechami pracy a zadowoleniem z pracy (zwłaszcza w przypadku zadowolenia poznawczego z pracy) może być również forma zatrudnienia (zob. rys. 8).





Rysunek 8. Wybrane cechy pracy a zadowolenie poznawcze – ocena znaczenia formy zatrudnienia
Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki w niewielkim stopniu mogą potwierdzić zasadność H 6.1 – w tym wypadku jedynie wykształcenie i forma pracy mogą być istotnym moderatorem relacji cechy pracy – zadowolenie poznawcze z pracy, pozostałe zmienne socjodemograficzne oraz zmienne charakteryzujące sytuację zawodową pracowników nie pełniły roli moderacyjnej. Przeprowadzane analizy jedynie częściowo pozwoliły potwierdzić H 6.2 (poziom wykształcenia okazał się istotnym moderatorem w relacji cechy pracy – zadowolenie emocjonalne z pracy, przy czym w większym stopniu dotyczyło to wymiaru energii aniżeli napięcia).

Jako że rola zmiennych socjodemograficznych nie była ujęta w oryginalnej wersji modelu JCM, w niniejszej pracy poświęcono im nieco mniej uwagi. Zalecane są jednak dalsze analizy w kierunku potwierdzenia moderującej roli zmiennych socjodemograficznych, w relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy, z wykorzystaniem Macra PROCESS.

W celu weryfikacji kolejnych hipotez zastosowana została analiza regresji wielorakiej, jako zmienne objaśniające przyjęto cechy pracy z poszczególnych grup (zob. tab. 10–12).

Przeprowadzona analiza nie potwierdziła przyjętych założeń dotyczących zadowolenia poznawczego z pracy – największy stopień wyjaśnionej wariancji zadowolenia poznawczego z pracy miał miejsce w przypadku cech społecznych, jednak i w tym przypadku stopień ten był bardzo niski (skorygowany współczynnik determinacji R^2_{sk} na poziomie 3,1%). Następna co do znaczenia grupa 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.

Przy założeniu stałego poziomu pozostałych cech motywacyjnych, jedynie informacje zwrotne z pracy istotnie, a przy tym dodatkowo wpływały na zadowolenie poznawcze z pracy – wzrost poziomu tej cechy o jednostkę powodował wzrost zadowolenia poznawczego średnio o 0,358. Spośród cech społecznych analiza potwierdziła istotne znaczenie dwóch z nich – wsparcia społecznego (zwiększało zadowolenie, jego wzrost o 1 powodował wzrost zadowolenia średnio o 0,385 przy założeniu stałego poziomu pozostałych cech społecznych) i wzajemnej zależności pracowników (osłabiało zadowolenie, jej wzrost o jednostkę powodował spadek zadowolenia poznawczego średnio o 0,168). Spośród tych dwóch cech pracy większe znaczenie odgrywało wsparcie społeczne ($Beta = 0,123$). Interakcja zmiennych ani jej współliniowość nie miały w tym modelu miejsca. Spośród zmiennych kontekstowych zdiagnozowano jedynie istotny wpływ ergonomii – zakładając występowanie pozostałych cech z tej grupy na stałym poziomie, wzrost poziomu ergonomii o 1 skutkował wzrostem zadowolenia poznawczego średnio o 0,227. Podkreślić należy bardzo niską wartość współczynnika determinacji, co wskazywało na występowanie innych poza cechami pracy z danej grupy istotnych czynników wpływających na poziom zadowolenia poznawczego.

Tabela 10
Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: typy cech pracy a zadowolenie poznawcze

Zmienna	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	r_{rz}	r_{cz}	<i>VIF</i>	R^2_{sk}	<i>DW</i>
Cechy motywacyjne								
(Stała)	30,287		0,000					
Złożoność pracy	0,079	0,075	0,230	0,086	0,062	1,475		
Informacje zwrotne z pracy	0,358	0,150	0,010*	0,144	0,133	1,281	0,018 ($p=0,030$)	1,974
Autonomia	-0,098	-0,047	0,462	0,043	-0,038	1,530		
Znaczenie pracy	-0,232	-0,072	0,178	-0,034	-0,070	1,089		
Cechy kontekstowe								
(Stała)	30,399		0,000					
Wymagania fizyczne	0,096	0,059	0,263	0,072	0,058	1,047		
Ergonomia	0,227	0,118	0,024*	0,127	0,117	1,026	0,012 ($p=0,060$)	2,007
Używany sprzęt	0,049	0,022	0,668	0,020	0,022	1,031		
Cechy społeczne								
(Stała)	34,885		0,000					
Informacje zwrotne od innych	0,184	0,074	0,163	0,117	0,073	1,078		
Wzajemna zależność pracowników	-0,168	-0,112	0,030*	-0,128	-0,113	1,012	0,031 ($p=0,003$)	2,060
Interakcje poza organizacją	-0,113	-0,040	0,435	-0,028	-0,041	1,020		
Wsparcie społeczne	0,385	0,123	0,022*	0,143	0,119	1,088		

Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby; *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; *DW* – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Z kolei w przypadku zadowolenia emocjonalnego – wymiar napięcia, największe znaczenie miały motywacyjne cechy pracy – skorygowany współczynnik determinacji wskazywał, że wyjaśniały one łącznie 1,9% zmienności napięcia (dla porównania cechy kontekstowe wyjaśniały je w 1,6%, zaś cechy społeczne – w 1,1%). Analizując z osobna każdą z grup cech pracy (zob. tab. 11), zauważyć można, że spośród cech kontekstowych istotne znaczenie odgrywały: złożoność pracy (*Beta* = 0,151; *p* = 0,016) i informacje zwrotne z pracy (*Beta* = -0,148; *p* = 0,011). Złożoność pracy istotnie zwiększała napięcie, natomiast nasilenie

informacji zwrotnych z pracy powodowało zmniejszenie napięcia. Napięcie osłabiały też wyższe wymagania fizyczne ($Beta = -0,111$; $p = 0,035$), zwiększał zaś poziom cechy używany sprzęt ($Beta = 0,090$; $p = 0,083$). Spośród cech społecznych istotny wpływ na napięcie miała jedynie cecha wsparcie społeczne, która wpływała korzystnie na zadowolenie emocjonalne w tym wymiarze – im wsparcie społeczne było wyższe, tym średnio niższe napięcie ($Beta = -0,124$; $p = 0,021$).

Tabela 11

Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: typy cech pracy a zadowolenie emocjonalne – napięcie

Zmienna	B	Beta	p	r_{rz}	r_{cz}	VIF	R^2_{sk}	DW
Cechy motywacyjne								
(Stała)	7,787		0,000					
Złożoność pracy	0,068	0,151	0,016*	0,102	0,125	1,475		
Informacje zwrotne z pracy	-0,151	-0,148	0,011*	-0,089	-0,131	1,281	0,019 ($p=0,026$)	1,975
Autonomia	-0,002	-0,002	0,970	0,018	-0,002	1,530		
Znaczenie pracy	0,036	0,026	0,628	0,039	0,025	1,089		
Cechy kontekstowe								
(Stała)	9,383		0,000					
Wymagania fizyczne	-0,078	-0,111	0,035*	-0,126	-0,109	1,047		
Ergonomia	-0,002	-0,002	0,971	-0,012	-0,002	1,026	0,016 ($p=0,030$)	1,944
Używany sprzęt	0,084	0,090	0,083	0,108	0,090	1,031		
Cechy społeczne								
(Stała)	8,899		0,000					
Informacje zwrotne od innych	0,017	0,016	0,770	-0,023	0,015	1,078		
Wzajemna zależność pracowników	0,048	0,075	0,146	0,082	0,076	1,012	0,011 ($p=0,094$)	1,965
Interakcje poza organizacją	0,019	0,016	0,756	0,001	0,016	1,020		
Wsparcie społeczne	-0,167	-0,124	0,021*	-0,123	-0,120	1,088		

Oznaczenia: B – współczynnik regresji z próby; Beta – standaryzowany współczynnik regresji z próby; p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; DW – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Zadowolenie emocjonalne – wymiar energii – było nieco silniej niż napięcie powiązane z poszczególnymi typami cech pracy (zob. tab. 12).

Tabela 12

Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: typu cech pracy a zadowolenie emocjonalne – energia

Zmienna	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	r_{rz}	r_{cz}	<i>VIF</i>	R^2_{sk}	<i>DW</i>
Cechy motywacyjne								
(Stała)	5,043		0,000					
Złożoność pracy	0,079	0,150	0,014*	0,194	0,127	1,475		
Informacje zwrotne z pracy	0,236	0,198	0,001**	0,228	0,179	1,281	0,060 ($p < 0,001$)	1,798
Autonomia	-0,075	-0,072	0,246	0,100	-0,060	1,530		
Znaczenie pracy	0,053	0,033	0,530	0,094	0,033	1,089		
Cechy kontekstowe								
(Stała)	8,309		0,000					
Wymagania fizyczne	-0,013	-0,015	0,767	-0,011	-0,015	1,047		
Ergonomia	0,150	0,157	0,002**	0,161	0,156	1,026	0,031 ($p = 0,002$)	1,815
Używany sprzęt	0,117	0,108	0,038*	0,119	0,108	1,031		
Cechy społeczne								
(Stała)	8,240		0,000					
Informacje zwrotne od innych	0,187	0,151	0,004**	0,181	0,148	1,078		
Wzajemna zależność pracowników	-0,002	-0,002	0,966	-0,025	-0,002	1,012	0,036 ($p = 0,001$)	1,802
Interakcje poza organizacją	-0,004	-0,003	0,960	0,007	-0,003	1,020		
Wsparcie społeczne	0,188	0,120	0,024*	0,157	0,117	1,088		

Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby; *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; *DW* – statystyka Durbina-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Największe znaczenie posiadały cechy motywacyjne (wyjaśniały 6% zmienności „energii”), a w dalszej kolejności – społeczne (3,6% wyjaśnionej wariancji) i kontekstowe (3,1%). Spośród cech motywacyjnych istotną rolę – podobnie jak poprzednio – odgrywały informacje zwrotne z pracy i złożoność pracy (zob. tab. 14). Wyższe nasilenie informacji zwrotnych z pracy ($Beta = 0,198$; $p = 0,001$), jak i złożoności pracy ($Beta = 0,150$; $p = 0,014$) przyczyniało się do zwiększenia zadowolenia emocjonalnego w tym wymiarze. Spośród cech społecznych największe znaczenie dla wymiaru energii zadowolenia emocjonalnego posiadały następujące cechy: informacje zwrotne od innych ($Beta = 0,151$; $p = 0,004$) i wsparcie społeczne ($Beta = 0,120$; $p = 0,024$). Z kolei spośród kontekstowych cech pracy zadowolenie emocjonalne w wymiarze energii istotnie zwiększała wyższa ergonomia i używany sprzęt, przy czym ważniejsza była pierwsza z tych cech ($Beta = 0,157$; $p = 0,002$).

Reasumując, analizy potwierdziły słuszność stawianych hipotez w kontekście zadowolenia emocjonalnego z pracy w wymiarze energii, w pozostałych przypadkach okazało się, że to cechy społeczne wyjaśniają większy procent wariancji zadowolenia z pracy aniżeli cechy motywacyjne.

Wcześniejsze analizy pozwoliły wskazać, które cechy pracy – odrębnie w ramach poszczególnych ich typów – były istotnie powiązane z zadowoleniem z pracy w ujęciu poznawczym i emocjonalnym. Zestawiając wszystkie te cechy pracy (bo w takich warunkach funkcjonują pracownicy w swoim środowisku pracy), uzyskaliśmy potwierdzenie znaczenia cech społecznych (zob. tab. 13).

Spośród cech społecznych widoczna była zwłaszcza rola wsparcia społecznego, którego wyższy poziom zwiększał zadowolenie poznawcze, a także wzajemnej zależności pracowników – jej wzrost o 1 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 poznawczym. Potwierdziło się także to, że osoby żyjące w związku (przy tym samym natężeniu cech pracy) były bardziej zadowolone z pracy. Z kolei napięcie zwiększało się przy wyższym poziomie cechy używany sprzęt, obniżało się zaś przy większym nasileniu cech: wsparcie społeczne, informacje zwrotne z pracy, a także wymagania fizyczne, natomiast żadna z cech kontrolnych nie była w tym przypadku istotna.

Wymiar energii zadowolenia emocjonalnego z pracy był z kolei istotnie, dodatnio powiązany ze złożonością pracy i poziomem: informacji zwrotnych z pracy, wsparcia społecznego i ergonomii. Po uwzględnieniu posiadania partnera rośło też znaczenie wzajemnej zależności pracowników (korelacja ujemna).

Tabela 13 (cd.)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	ZADOWOLENIE EMOCJONALNE – ENERGIA																
(Stała)	1,825	0,242						$R^2_{sk} = 0,095$	1,903	1,997	0,206					$R^2_{sk} = 0,108$	1,890
Informacje zwrotne z pracy	0,175	0,147	0,006**	0,228	0,141	1,187	$R^2 = 0,105$	0,193	0,162	0,003**	0,228	0,156	1,202	$R^2 = 0,122$			
Ergonomia	0,134	0,140	0,005**	0,161	0,145	1,026	$(p < 0,001)$	0,113	0,119	0,019*	0,161	0,122	1,057	$(p < 0,001)$			
Wsparcie społeczne	0,240	0,153	0,002**	0,157	0,158	1,027		0,230	0,147	0,003**	0,157	0,153	1,034				
Złożoność pracy	0,067	0,128	0,017*	0,194	0,124	1,169		0,079	0,151	0,007**	0,194	0,140	1,290				
Wzajemna zależność pracowników								-0,073	-0,097	0,067	-0,025	-0,095	1,175				
Posiadanie partnera (tak=1)								0,701	0,104	0,036*	0,107	0,109	1,023				

Oznaczenia: B – współczynnik regresji z próby; $Beta$ – standaryzowany współczynnik regresji z próby; p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_z – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; DW – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Oszacowane modele były poprawne statystycznie, niemniej stopień wyjaśnienia wariacji zadowolenia z pracy pozostawał niewielki – niespełna 10%, tak więc 90–95% (w zależności od ujęcia zadowolenia z pracy) tej zmienności wynikało z działania czynników nieuwzględnionych w modelu.

Jakość dopasowania modeli regresji poprawiała się po dokonaniu dezagregacji badanych według poziomów zmiennych określonych jako zmienne moderujące – współczynniki determinacji znacznie rosły, w przypadku niektórych subpopulacji – znacząco. Dotyczyło to zwłaszcza dwóch cech – potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego i poziomu wykształcenia.

Po pierwsze, lista cech pracy istotnie „determinujących” zadowolenie poznawcze z pracy była zróżnicowana w zależności od natężenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego (zob. tab. 14). Przy relatywnie niskim poziomie potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego zadowolenie poznawcze było istotnie wyższe u osób, których złożoność pracy, informacje zwrotne od innych, wymagania fizyczne i znaczenie pracy były wyższe. Cechy te wyjaśniały najwięcej, bo 24% wariacji zadowolenia poznawczego, a najważniejszą z nich były informacje zwrotne od innych.

Znaczenie pracy było istotne także dla osób o dość wysokiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego, aczkolwiek w tej grupie ważniejsze były informacje zwrotne z pracy ($Beta = 0,195$; $p = 0,016$), a osoby żyjące w związku miały zadowolenie poznawcze średnio o 2,6 wyższe niż osoby samotne.

Zupełnie inne cechy pracy były istotne w przypadku osób o bardzo wysokiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego – zadowolenie poznawcze było tym większe, im średnio większe wsparcie społeczne i autonomia, a tym mniejsze, im wyższa wzajemna zależność pracowników (rola tej cechy pracy była największa – $Beta = -0,257$). Zadowolenie poznawcze było też o ok. 2,5 wyższe u osób żyjących w związku.

Jeśli chodzi o wymiar napięcia zadowolenia emocjonalnego, istotny efekt cech pracy zdiagnozowano jedynie w przypadku osób o relatywnie niskiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego. Współ ze zmienną kontrolną posiadanie partnera wyjaśniały one aż 28% wariacji napięcia. Na tle innych czynników zaznaczał się w tej grupie zwłaszcza osłabiający napięcie wpływ wymagań fizycznych ($Beta = -0,286$; $p = 0,012$), a w nieco mniejszym stopniu – również wsparcia społecznego ($Beta = -0,216$; $p = 0,012$).

Złożoność pracy zwiększała napięcie u osób o przeciętnej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego ($Beta = 0,189$; $p = 0,083$). W przypadku osób żyjących w związku napięcie było wyższe średnio o 1,832 niż u osób niemających partnera.

Również w przypadku wymiaru energii zadowolenia emocjonalnego, cechy pracy odpowiadały za ok. 19% wyjaśnianej wariacji w przypadku osób o relatywnie słabej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego. Istotne znaczenie miały dwie cechy pracy: używany sprzęt i informacje zwrotne od innych – im ich poziom był wyższy, tym wyższy poziom energii.

Inne cechy pracy były istotne dla poziomu energii w przypadku dość wysokiej potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego – były to przede wszystkim wsparcie społeczne i ergonomia, których wyższe natężenie powodowało większe zadowolenie

Tabela 14
Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie poznawcze/emocjonalne, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego

Zmienne objaśniające	B	Beta	p	r_z	r_{cz}	VIF	Wsp. Determ.	DW
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ZADOWOLENIE POZNAWCZE								
(Stała)	2,855		0,686				$R^2_{sk} = 0,241$	1,931
Informacje zwrotne od innych	0,793	0,353	0,002**	0,330	0,380	1,038	$R^2 = 0,287$	
Złożoność pracy	0,238	0,266	0,017*	0,279	0,298	1,015	($p < 0,001$)	
Wymagania fizyczne	0,348	0,284	0,016*	0,115	0,301	1,133		
Znaczenie pracy	0,938	0,265	0,022*	0,239	0,286	1,104		
Dość wysoka potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego								
(Stała)	29,814		0,000				$R^2_{sk} = 0,077$	1,920
Znaczenie pracy	-0,520	-0,162	0,048*	-0,152	-0,164	1,052	$R^2 = 0,096$	
Informacje zwrotne z pracy	0,508	0,195	0,016*	0,172	0,198	1,034	($p = 0,002$)	
Posiadanie partnera (tak = 1)	2,625	0,181	0,025*	0,207	0,185	1,021		
Bardzo wysoka potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego								
(Stała)	32,711		0,000				$R^2_{sk} = 0,105$	1,863
Wzajemna zależność pracowników	-0,370	-0,257	0,001**	-0,222	-0,255	1,091	$R^2 = 0,128$	
Autonomia	0,295	0,154	0,051	0,073	0,157	1,085	($p < 0,001$)	
Wsparcie społeczne	0,433	0,139	0,070	0,153	0,146	1,019		
Posiadanie partnera (tak = 1)	2,542	0,200	0,009**	0,191	0,209	1,002		

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ZADOWOLENIE EMOCJONALNE – NAPIĘCIE								
Przeciętna potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego								
(Stała)	8,950		0,002				$R^2_{sk} = 0,278$	1,866
Wymagania fizyczne	-0,155	-0,286	0,012*	-0,283	-0,313	1,107	$R^2 = 0,321$	
Wsparcie społeczne	-0,238	-0,216	0,057	-0,225	-0,240	1,134	$(p<0,001)$	
Złożoność pracy	0,075	0,189	0,083	0,303	0,218	1,058		
Posiadanie partnera (tak = 1)	1,832	0,317	0,005**	0,424	0,345	1,091		
ZADOWOLENIE EMOCJONALNE – ENERGIA								
Przeciętna potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego								
(Stała)	4,764		0,007				$R^2_{sk} = 0,186$	2,306
Używany sprzęt	0,338	0,326	0,007**	0,397	0,330	1,096	$R^2 = 0,211$	
Informacje zwrotne od innych	0,299	0,241	0,042*	0,337	0,251	1,096	$(p=0,001)$	
Dość wysoka potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego								
(Stała)	6,159		0,002				$R^2_{sk} = 0,112$	2,218
Wsparcie społeczne	0,366	0,206	0,009**	0,210	0,216	1,009	$R^2 = 0,146$	
Ergonomia	0,178	0,185	0,019*	0,197	0,195	1,006	$(p<0,001)$	
Wzajemna zależność pracowników	-0,166	-0,217	0,013*	-0,141	-0,207	1,235		
Znaczenie pracy	0,229	0,150	0,084	0,055	0,144	1,243		
Posiadanie partnera (tak = 1)	1,177	0,171	0,033*	0,137	0,177	1,056		
Bardzo wysoka potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego								
(Stała)	5,546		0,004				$R^2_{sk} = 0,072$	1,844
Złożoność pracy	0,117	0,228	0,003**	0,232	0,232	1,000	$R^2 = 0,084$	
Posiadanie partnera (tak = 1)	1,111	0,175	0,024*	0,179	0,180	1,000	$(p=0,001)$	

Oznaczenia: B – współczynnik regresji z próby; $Beta$ – standaryzowany współczynnik regresji z próby; p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r^2_{α} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r^2_{sk} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; DW – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

z pracy w tym wymiarze, oraz wzajemna zależność pracowników (osłabiająca zadowolenie). Nieco słabsza była rola znaczenia pracy (wynik na granicy trendu) – im było wyższe, tym poziom energii osób o dość wysokiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego był wyższy. Z kolei w przypadku osób o bardzo wysokiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego istotny był jedynie wpływ złożoności pracy – im była ona większa, tym większa energia pracowników.

W przypadku dwóch ostatnich grup istotnie zwiększało poziom zadowolenia z pracy w wymiarze energii również posiadanie partnera.

Jeszcze wyraźniej, zwłaszcza dla zadowolenia poznawczego, zaznaczał się efekt poziomu wykształcenia (zob. tab. 15).

Tabela 15

Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie poznawcze, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu poziomu wykształcenia

Zmienne objaśniające	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	r_{rz}	r_{cz}	VIF	Wsp. Determ.	DW
Wykształcenie średnie								
(Stała)	15,965		0,009				$R^2_{sk} = 0,159$	1,893
Interakcje poza organizacją	0,829	0,304	0,011*	0,269	0,321	1,010	$R^2 = 0,199$	
Informacje zwrotne z pracy	0,587	0,292	0,015*	0,246	0,308	1,016	($p=0,004$)	
Wymagania fizyczne	0,362	0,237	0,046*	0,193	0,255	1,013		
Wykształcenie wyższe I stopnia								
(Stała)	18,129		0,001				$R^2_{sk} = 0,143$	2,136
Wymagania fizyczne	0,274	0,162	0,034*	0,122	0,167	1,114	$R^2 = 0,174$	
Złożoność pracy	0,288	0,292	0,001**	0,186	0,268	1,340	($p<0,001$)	
Wzajemna zależność pracowników	-0,254	-0,158	0,039*	-0,117	-0,163	1,111		
Wsparcie społeczne	0,756	0,218	0,005**	0,142	0,222	1,114		
Używany sprzęt	-0,381	-0,170	0,044*	-0,082	-0,159	1,353		
Posiadanie partnera	2,321	0,179	0,016*	0,205	0,189	1,038		
Wykształcenie wyższe II stopnia								
(Stała)	4,290		0,381				$R^2_{sk} = 0,491$	1,819
Informacje zwrotne od innych	1,734	0,631	<0,001**	0,639	0,669	1,001	$R^2 = 0,510$	
Autonomia	0,822	0,318	0,002**	0,334	0,414	1,001	($p<0,001$)	

Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby; *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; *DW* – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Im wyższy był poziom wykształcenia pracowników, w tym większym stopniu cechy pracy wyjaśniały zadowolenie poznawcze. Skorygowany współczynnik determinacji wynosił 49,1% dla osób z wykształceniem wyższym, dla osób słabiej wykształconych był niższy, aczkolwiek nie niższy niż 14%.

Zestaw cech pracy istotnie powiązanych z zadowoleniem poznawczym był zupełnie inny przy różnym poziomie wykształcenia pracowników.

Rola poziomu wykształcenia była znacznie słabsza w przypadku zadowolenia emocjonalnego – współczynniki determinacji były niższe niż dla zadowolenia poznawczego (zob. tab. 16).

Tabela 16

Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie emocjonalne (napięcie/energia), zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu poziomu wykształcenia

Zmienne objaśniające	B	Beta	p	r_{rz}	r_{cz}	VIF	Wsp. Determ.	DW
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ZADOWOLENIE EMOCJONALNE – NAPIĘCIE								
Wykształcenie średnie								
(Stała)	14,778		0,000				$R^2_{sk} = 0,362$	2,179
Informacje zwrotne z pracy	-0,551	-0,529	<0,001**	-0,300	-0,508	1,374	$R^2 = 0,413$	
Informacje zwrotne od innych	0,529	0,477	<0,001**	0,208	0,467	1,388	($p < 0,001$)	
Wsparcie społeczne	-0,298	-0,217	0,043*	-0,273	-0,263	1,084		
Wymagania fizyczne	-0,144	-0,182	0,082	-0,151	-0,227	1,047		
Posiadanie partnera	1,386	0,239	0,025*	0,284	0,288	1,076		
Wykształcenie wyższe I stopnia								
(Stała)	8,684		0,000				$R^2_{sk} = 0,032$	2,316
Informacje zwrotne z pracy	-0,139	-0,140	0,091	-0,060	-0,132	1,155	$R^2 = 0,044$	
Używany sprzęt	0,200	0,216	0,009**	0,165	0,201	1,155	($p = 0,025$)	
Wykształcenie wyższe II stopnia								
(Stała)	40,612		0,153				$R^2_{sk} = 0,126$	1,971
Wsparcie społeczne	-0,364	-0,273	0,033*	-0,265	-0,285	1,001	$R^2 = 0,158$	
Złożoność pracy	0,152	0,296	0,022*	0,288	0,307	1,001	($p = 0,010$)	

Tabela 16 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ZADOWOLENIE EMOCJONALNE – ENERGIA								
Wykształcenie co najwyżej zasadnicze zawodowe								
(Stała)	9,390		0,000				$R^2_{sk} = 0,119$	1,930
Wzajemna zależność pracowników	-0,273	-0,325	0,003**	-0,223	-0,318	1,123	$R^2 = 0,161$	
Znaczenie pracy	0,396	0,240	0,026*	0,147	0,242	1,096	($p=0,006$)	
Wymagania fizyczne	0,135	0,198	0,060	0,144	0,206	1,057		
Posiadanie partnera	1,413	0,193	0,071	0,124	0,198	1,085		
Wykształcenie średnie								
(Stała)	1,593		0,529				$R^2_{sk} = 0,210$	1,759
Informacje zwrotne od innych	0,383	0,318	0,009**	0,401	0,328	1,094	$R^2 = 0,235$	
Złożoność pracy	0,137	0,285	0,018*	0,378	0,297	1,094		
Wykształcenie wyższe I stopnia								
(Stała)	4,163		0,015				$R^2_{sk} = 0,101$	1,968
Informacje zwrotne z pracy	0,321	0,276	<0,001**	0,269	0,278	1,035		
Wsparcie społeczne	0,223	0,134	0,073	0,161	0,140	1,016		
Posiadanie partnera	1,059	0,169	0,024*	0,125	0,176	1,021	$R^2 = 0,117$	
Wykształcenie wyższe II stopnia								
(Stała)	-0,094		0,969				$R^2_{sk} = 0,274$	2,025
Informacje zwrotne od innych	0,381	0,280	0,029*	0,433	0,292	1,209	$R^2 = 0,300$	
Informacje zwrotne z pracy	0,459	0,368	0,005**	0,485	0,372	1,209	($p<0,001$)	

Oznaczenia: B – współczynnik regresji z próby; $Beta$ – standaryzowany współczynnik regresji z próby; p – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; DW – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

W przypadku energii natomiast najważniejszy był efekt informacji zwrotnych od innych, a następnie – złożoności pracy (wzrost natężenia obu cech zwiększał, średnio rzecz biorąc, energię pracowników z tej grupy).

Biorąc pod uwagę efekt formy zatrudnienia, stopień wyjaśnienia wariacji poprawiał się tylko w odniesieniu do zadowolenia poznawczego i to w stosunku do niektórych subpopulacji – osób samozatrudnionych i pracujących w ramach umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy (zob. tab. 17).

Tabela 17

Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie poznawcze, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu formy zatrudnienia

Zmienne objaśniające	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	r_{rz}	r_{cz}	<i>VIF</i>	<i>Wsp. Determ.</i>	<i>DW</i>
Forma zatrudnienia: umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu								
(Stała)	30,018		0,000				$R^2_{sk} = 0,082$	2,038
Wzajemna zależność pracowników	-0,274	-0,174	0,008**	-0,148	-0,177	1,033	$R^2 = 0,098$	
Informacje zwrotne z pracy	0,390	0,170	0,009**	0,153	0,175	1,017	($p < 0,001$)	
Wsparcie społeczne	0,316	0,106	0,099	0,128	0,110	1,013		
Posiadanie partnera	2,716	0,190	0,003**	0,171	0,196	1,008		
Forma zatrudnienia: umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu								
(Stała)	39,640		0,000				$R^2_{sk} = 0,167$	1,809
Wzajemna zależność pracowników	-0,413	-0,288	0,023*	-0,330	-0,303	1,043	$R^2 = 0,211$	
Wsparcie społeczne	0,867	0,246	0,047*	0,223	0,266	1,006	($p = 0,005$)	
Znaczenie pracy	-0,618	-0,229	0,070	-0,268	-0,244	1,049		
Forma zatrudnienia: umowa cywilnoprawna								
(Stała)	21,735		0,003				$R^2_{sk} = 0,050$	1,506
Złożoność pracy	0,305	0,256	0,043	0,256	0,256	1,000	$R^2 = 0,065$ ($p = 0,043$)	
Forma zatrudnienia: samozatrudnienie								
(Stała)	25,544		0,012				$R^2_{sk} = 0,392$	1,887
Złożoność pracy	0,325	0,282	0,087	0,414	0,349	1,061	$R^2 = 0,462$	
Interakcje poza organizacją	-1,055	-0,497	0,004**	-0,545	-0,550	1,058	($p = 0,002$)	
Posiadanie partnera	3,678	0,276	0,086	0,270	0,350	1,012		

Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby; *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; *DW* – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Biorąc pod uwagę formę zatrudnienia, również widoczne były odmienne relacje między zespołem cech pracy i napięciem (zob. tab. 18). Po pierwsze, związek ten nie był istotny w przypadku samozatrudnionych. Poza tym przy każdej z form zatrudnienia znaczenie miały inne cechy pracy

Stopień wyjaśnienia wariancji napięcia przez cechy pracy pozostawał w każdej grupie niski – najwyższy miał miejsce dla osób z drugiej grupy, jednak było to tylko ok. 10% więcej (zob. tab. 19).

Tabela 18

Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie emocjonalne – napięcie, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu formy zatrudnienia

Zmienne objaśniające	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	r_{rz}	r_{cz}	<i>VIF</i>	Wsp. Determ.	<i>DW</i>
Forma zatrudnienia: umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu								
(Stała)	11,703		0,000				$R^2_{sk} = 0,047$	2,000
Informacje zwrotne z pracy	-0,188	-0,198	0,004**	-0,155	-0,190	1,110	$R^2 = 0,060$	
Używany sprzęt	0,147	0,161	0,023*	0,064	0,152	1,168	($p=0,003$)	
Wsparcie społeczne	-0,188	-0,152	0,024*	-0,124	-0,151	1,055		
Forma zatrudnienia: umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu								
(Stała)	2,604		0,166				$R^2_{sk} = 0,110$	2,434
Wzajemna zależność pracowników	0,244	0,341	0,009**	0,305	0,342	1,027	$R^2 = 0,142$	
Interakcje poza organizacją	0,318	0,223	0,084	0,168	0,231	1,027	($p=0,015$)	
Forma zatrudnienia: umowa cywilnoprawna								
(Stała)	2,203		0,434				$R^2_{sk} = 0,068$	2,051
Złożoność pracy	0,141	0,288	0,022*	0,288	0,288	1,000	$R^2 = 0,083$ ($p=0,022$)	

Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby; *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; *DW* – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Nieco wyższy, aczkolwiek również niski był stopień wyjaśnienia przez cechy pracy wariancji wymiaru energii zadowolenia emocjonalnego (sięgał on 5,8–13,2%) (zob. tab. 19).

Tabela 19

Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie emocjonalne – energia, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu formy zatrudnienia

Zmienne objaśniające	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>	r_{rz}	r_{cz}	<i>VIF</i>	<i>Wsp. Determ.</i>	<i>DW</i>
Forma zatrudnienia: umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu								
(Stała)	3,301		0,026				$R^2_{sk} = 0,125$	1,987
Informacje zwrotne z pracy	0,299	0,267	<0,001**	0,298	0,272	1,033	$R^2 = 0,137$	
Wsparcie społeczne	0,255	0,176	0,005**	0,193	0,185	1,003	($p < 0,001$)	
Ergonomia	0,116	0,127	0,045*	0,182	0,134	1,033		
Forma zatrudnienia: umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu								
(Stała)	4,937		0,091				$R^2_{sk} = 0,058$	1,521
Złożoność pracy	0,141	0,274	0,038*	0,274	0,274	1,000	$R^2 = 0,075$	
							($p = 0,038$)	
Forma zatrudnienia: umowa cywilnoprawna								
(Stała)	1,820		0,590				$R^2_{sk} = 0,132$	1,976
Wsparcie społeczne	0,494	0,291	0,019*	0,275	0,300	1,040	$R^2 = 0,174$	
Złożoność pracy	0,196	0,349	0,013*	0,252	0,317	1,319	($p = 0,010$)	
Używany sprzęt	-0,280	-0,254	0,071	-0,025	-0,233	1,359		
Forma zatrudnienia: samozatrudnienie								
(Stała)	6,333		0,027				$R^2_{sk} = 0,125$	1,973
Informacje zwrotne od innych	0,497	0,398	0,040*	0,398	0,398	1,000	$R^2 = 0,159$	
							($p = 0,040$)	

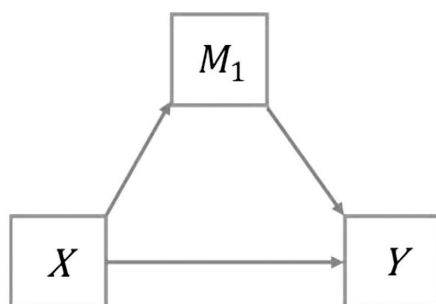
Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby; *p* – prawdopodobieństwo w teście t-Studenta; r_{rz} – współczynnik korelacji rzędu zerowego; r_{cz} – współczynnik korelacji cząstkowej; R^2_{sk} – skorygowany współczynnik determinacji; *DW* – statystyka Durбина-Watsona. Uwzględniono wszystkie zmienne objaśniające (bez względu na statystyczną istotność ich związku ze zmienną objaśnianą). Model oszacowano, wykorzystując krokową metodę doboru zmiennych.

Źródło: obliczenia własne.

Pogłębione analizy pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, wskazując na rolę potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego, poziomu wykształcenia i formy zatrudniania przy rozpatrywaniu relacji pomiędzy cechami pracy (rozpatrywanymi w całym zestawie) a zadowoleniem z pracy.

5.5. Problem badawczy nr 4 – cechy pracy a zadowolenie z pracy – mediacyjna rola stanów psychologicznych, rola moderatorów

W pierwszej kolejności, w nawiązaniu do oryginalnej Koncepcji Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama (1980), postanowiłem zweryfikować mediacyjną rolę krytycznych stanów psychologicznych w relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy (zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym). Analizy tych relacji dokonałem z wykorzystaniem Macra PROCESS (wersja 3.1) Andrew F. Hayes, uwzględniając jedynie zmienne ujęte w oryginalnej wersji JCM. W tym celu wykorzystałem model 4 (analiza mediacji; 95% przedział ufności dla wartości efektu; liczba prób *bootstrapu*: 5000) (por. rys. 9).



Rysunek 9. Model 4 – analiza mediacji

Źródło: <http://afhayes.com/index.html>

Poniżej zaprezentowane zostały wyniki oddzielnie dla zadowolenia poznawczego i emocjonalnego z pracy.

Tabela 20

Analiza mediacji – cechy pracy a zadowolenie poznawcze z pracy. Mediatorzy – poczucie sensowności oraz poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów

Cecha pracy	Efekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Efekt pośredni
1	2	3	4	5	6
POCUCIE SENSOWNOŚCI					
Złożoność pracy	0,017	0,006	0,006	0,030	istotny
Wymagania fizyczne	−0,001	0,004	−0,018	−0,003	istotny
Informacje zwrotne z pracy	0,051	0,014	0,024	0,078	istotny
Autonomia	0,027	0,008	0,013	0,044	istotny
Ergonomia	0,007	0,004	−0,001	0,016	nieistotny
Informacje zwrotne od innych	0,028	0,009	0,019	0,047	istotny

1	2	3	4	5	6
Używany sprzęt	0,032	0,010	0,014	0,053	istotny
Wzajemna zależność pracowników	0,011	0,004	0,004	0,021	istotny
Interakcje poza organizacją	0,005	0,007	-0,007	0,020	nieistotny
Wsparcie społeczne	0,017	0,010	0,003	0,034	istotny
Znaczenie pracy	0,030	0,008	0,005	0,040	istotny
POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI I ZNAJOMOŚĆ REZULTATÓW					
Złożoność pracy	0,010	0,004	0,003	0,020	istotny
Wymagania fizyczne	-0,005	0,003	-0,012	0,001	nieistotny
Informacje zwrotne z pracy	0,032	0,012	0,010	0,056	istotny
Autonomia	0,024	0,010	0,010	0,040	istotny
Ergonomia	0,007	0,005	0,001	0,042	istotny
Informacje zwrotne od innych	0,021	0,010	0,005	0,040	istotny
Używany sprzęt	0,017	0,007	0,005	0,033	istotny
Wzajemna zależność pracowników	0,001	0,003	-0,004	0,007	nieistotny
Interakcje poza organizacją	0,006	0,005	-0,004	0,020	nieistotny
Wsparcie społeczne	0,015	0,007	0,003	0,031	istotny
Znaczenie pracy	0,015	0,007	0,003	0,031	istotny

Źródło: obliczenia własne.

Jeśli chodzi o mediacyjną rolę poczucia sensowności, w większości wypadków zaobserwowano istotne efekty pośrednie, z wyjątkiem takich cech pracy, jak ergonomia i interakcja poza organizacją. Na uwagę zasługują wyniki dotyczące cechy wymagania fizyczne, w tym wypadku efekt pośredni ma wartość ujemną. W przypadku mediacyjnej roli poczucia odpowiedzialności i znajomości rezultatów, podobnie w większości wypadków zaobserwowano istotne efekty pośrednie, z wyjątkiem takich cech pracy, jak: wymagania fizyczne, wzajemna zależność pracowników oraz interakcje poza organizacją. Wyniki te wskazują, iż wybrane cechy pracy wiążą się z zadowoleniem poznawczym z pracy za pośrednictwem krytycznych stanów psychologicznych. Związek ten jest spójny z przewidywaniami i postawioną hipotezą.

Tabela 21

Analiza mediacji – cechy pracy a zadowolenie emocjonalne z pracy – energia. Mediatory – poczucie sensowności oraz poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów

Cecha pracy	Efekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Efekt pośredni
POCZUCIE SENSOWNOŚCI					
Złożoność pracy	0,050	0,014	0,019	0,080	istotny
Wymagania fizyczne	–0,030	0,010	–0,050	–0,008	istotny
Informacje zwrotne z pracy	0,010	0,040	0,030	0,200	istotny
Autonomia	0,080	0,022	0,040	0,128	istotny
Ergonomia	0,021	0,012	–0,002	0,046	nieistotny
Informacje zwrotne od innych	0,087	0,025	0,041	0,138	istotny
Używany sprzęt	0,033	0,012	0,011	0,060	istotny
Wzajemna zależność pracowników	0,015	0,020	–0,023	0,055	nieistotny
Interakcje poza organizacją	0,050	0,023	0,010	0,099	istotny
Wsparcie społeczne	0,056	0,023	0,017	0,105	istotny
Znaczenie pracy	0,056	0,023	0,016	0,105	istotny
POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI I ZNAJOMOŚĆ REZULTATÓW					
Złożoność pracy	0,012	0,010	–0,007	0,032	nieistotny
Wymagania fizyczne	–0,008	0,007	–0,024	0,002	nieistotny
Informacje zwrotne z pracy	0,017	0,028	–0,038	0,074	nieistotny
Autonomia	0,037	0,020	0,000	0,077	nieistotny
Ergonomia	0,013	0,008	0,000	0,031	nieistotny
Informacje zwrotne od innych	0,030	0,021	–0,011	0,072	nieistotny
Używany sprzęt	0,028	0,016	0,001	0,065	istotny
Wzajemna zależność pracowników	0,002	0,006	–0,007	0,016	nieistotny
Interakcje poza organizacją	0,010	0,010	–0,008	0,034	nieistotny
Wsparcie społeczne	0,025	0,015	0,002	0,059	istotny
Znaczenie pracy	0,025	0,014	0,002	0,057	istotny

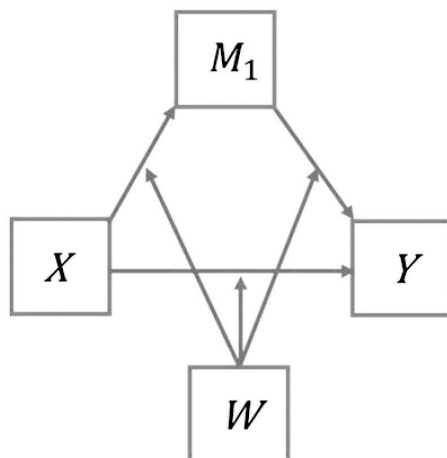
Źródło: obliczenia własne.

W przypadku zadowolenia emocjonalnego z pracy (energia), w większości wypadków zaobserwowano istotne efekty pośrednie dotyczące poczucia sensowności, z wyjątkiem takich cech pracy, jak ergonomia i wzajemna zależność pracowników. Na uwagę zasługują wyniki dotyczące cechy wymagania fizyczne, w tym wypadku efekt pośredni ma wartość ujemną (podobnie jak w przypadku zadowolenia poznawczego z pracy).

Z kolei jeśli chodzi o poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów, istotne efekty mediacji zaobserwowano w tym wypadku tylko dla takich cech pracy, jak: używany sprzęt, wsparcie społeczne, znaczenie pracy. Wyniki te są sprzeczne z postawioną hipotezą.

Jeśli chodzi o wymiar napięcia zadowolenia emocjonalnego z pracy – nie odnotowano istotnych efektów pośrednich, zarówno przy uwzględnieniu jako mediatora poczucia sensowności, jak i poczucia odpowiedzialności i znajomości rezultatów, co ponownie nie potwierdza założeń postawionych w hipotezie dotyczącej tego wycinka problemu badawczego.

W dalszej kolejności, również z wykorzystaniem Macra PROCESS (wersja 3.1) Andrew F. Hayesa, przeprowadziłem analizę moderowanej mediacji (model 59, 95% przedział ufności dla wartości efektu; liczba prób *bootstrapu*: 5000) (por. rys. 10).



Rysunek 10. Model 59 – moderowana mediacja

Źródło: <http://afhayes.com/index.html>

Poniżej zaprezentowane zostały wyniki oddzielnie dla zadowolenia poznawczego i emocjonalnego z pracy.

Tabela 22

Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie poznawcze z pracy. Mediator – poczucie sensowności

Cecha pracy	Potrzeba rozwoju zawodowego	Efekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Efekt pośredni
1	2	3	4	5	6	7
Złożoność pracy	przeciętna	0,0165	0,0073	0,0033	0,0320	istotny
	dość wysoka	0,0168	0,0061	0,0050	0,0289	istotny
	bardzo wysoka	0,0167	0,0080	0,0017	0,0333	istotny
Wymagania fizyczne	przeciętna	-0,0117	0,0056	-0,0240	-0,0020	istotny
	dość wysoka	-0,0076	0,0039	-0,0157	-0,0007	istotny
	bardzo wysoka	-0,0049	0,0052	-0,0166	0,0040	nieistotny
Informacje zwrotne z pracy	przeciętna	0,0635	0,0181	0,0286	0,1004	istotny
	dość wysoka	0,046	0,0141	0,0187	0,0749	istotny
	bardzo wysoka	0,0347	0,0171	0,0028	0,0705	istotny
Autonomia	przeciętna	0,0338	0,0106	0,0141	0,0562	istotny
	dość wysoka	0,0239	0,0080	0,0095	0,0410	istotny
	bardzo wysoka	0,0176	0,0095	0,0011	0,0383	istotny
Ergonomia	przeciętna	0,004	0,0062	-0,0071	0,0181	nieistotny
	dość wysoka	0,0068	0,0042	-0,0005	0,0161	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0084	0,0065	-0,0020	0,023	nieistotny
Informacje zwrotne od innych	przeciętna	0,0281	0,0113	0,0094	0,0539	istotny
	dość wysoka	0,0265	0,0095	0,0097	0,0464	istotny
	bardzo wysoka	0,0254	0,0129	0,0023	0,0531	istotny
Używany sprzęt	przeciętna	0,0429	0,0141	0,0172	0,0724	istotny
	dość wysoka	0,0287	0,0095	0,0118	0,0486	istotny
	bardzo wysoka	0,0199	0,0113	0	0,0450	nieistotny
Wzajemna zależność pracowników	przeciętna	0,0128	0,0061	0,0024	0,0266	istotny
	dość wysoka	0,0096	0,0042	0,0024	0,0187	istotny
	bardzo wysoka	0,0074	0,0055	-0,0020	0,0197	nieistotny
Interakcje poza organizacją	przeciętna	-0,0131	0,0096	-0,0328	0,0044	nieistotny
	dość wysoka	0,0091	0,0068	-0,0026	0,0244	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0234	0,0126	0,0028	0,0524	istotny
Wsparcie społeczne	przeciętna	0,0154	0,0100	-0,0036	0,0358	nieistotny
	dość wysoka	0,0151	0,0080	0,0018	0,0337	istotny
	bardzo wysoka	0,0147	0,0109	-0,0012	0,0402	nieistotny

1	2	3	4	5	6	7
Znaczenie pracy	przeciętna	0,0070	0,0136	-0,0146	0,0400	nieistotny
	dość wysoka	0,0215	0,0089	0,0070	0,0417	istotny
	bardzo wysoka	0,0306	0,0171	0,0036	0,0699	istotny

Źródło: obliczenia własne.

Szczegółowa analiza otrzymanych wyników wskazuje, iż w przypadku takich cech pracy, jak: złożoność pracy, informacje zwrotne z pracy, autonomia, informacje zwrotne od innych, relacje w modelu przebiegają inaczej aniżeli zakładano, tj. największe efekty uzyskano dla osób charakteryzujących się przeciętną potrzebą rozwoju zawodowego. Ciekawe są także wyniki dla cech: używany sprzęt, wzajemna zależność pracowników, wsparcie społeczne u osób charakteryzujących się najwyższym (w próbie) nasileniem potrzeby rozwoju zawodowego – w tym wypadku efekty okazały się nieistotne statystycznie. W przypadku wsparcia społecznego istotny efekt uzyskano jedynie w grupie osób charakteryzujących się dość wysokim natężeniem potrzeby rozwoju zawodowego. Na uwagę zasługują także wyniki dotyczące wymagań fizycznych, w tym wypadku efekty miały wartość ujemną.

Tabela 23

Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie poznawcze z pracy. Mediator – poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów

Cecha pracy	Potrzeba rozwoju zawodowego	Efekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Efekt pośredni
1	2	3	4	5	6	7
Złożoność pracy	przeciętna	0,0103	0,0057	0,0002	0,0228	istotny
	dość wysoka	0,0099	0,0043	0,0024	0,0190	istotny
	bardzo wysoka	0,0096	0,0055	-0,0002	0,0214	nieistotny
Wymagania fizyczne	przeciętna	-0,0048	0,0049	-0,0148	0,0047	nieistotny
	dość wysoka	-0,0044	0,0033	-0,0117	0,0015	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0039	0,0042	-0,0136	0,0033	nieistotny
Informacje zwrotne z pracy	przeciętna	0,0450	0,0196	0,0106	0,0885	istotny
	dość wysoka	0,0292	0,0112	0,0077	0,0522	istotny
	bardzo wysoka	0,0194	0,0127	-0,0063	0,0455	nieistotny
Autonomia	przeciętna	0,0328	0,0141	0,0087	0,0636	istotny
	dość wysoka	0,0211	0,0083	0,0059	0,0386	istotny
	bardzo wysoka	0,0138	0,0097	-0,0035	0,0347	nieistotny
Ergonomia	przeciętna	0,0077	0,0072	-0,0023	0,0253	nieistotny
	dość wysoka	0,0067	0,0042	0,0002	0,0167	istotny
	bardzo wysoka	0,0057	0,0053	-0,0016	0,0183	nieistotny

Tabela 23 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
Informacje zwrotne od innych	przeciętna	0,0224	0,0125	0,0027	0,0510	istotny
	dość wysoka	0,0200	0,0092	0,0042	0,0398	istotny
	bardzo wysoka	0,0179	0,0116	-0,0033	0,0426	nieistotny
Używany sprzęt	przeciętna	0,0183	0,0093	0,0035	0,0402	istotny
	dość wysoka	0,0161	0,0071	0,0038	0,0319	istotny
	bardzo wysoka	0,0137	0,0095	-0,0032	0,0346	nieistotny
Wzajemna zależność pracowników	przeciętna	0,0006	0,0044	-0,0080	0,0102	nieistotny
	dość wysoka	0,0008	0,0027	-0,0047	0,0065	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0009	0,0033	-0,0058	0,0078	nieistotny
Interakcje poza organizacją	przeciętna	0,0050	0,0085	-0,0134	0,0210	nieistotny
	dość wysoka	0,0048	0,0050	-0,0047	0,0155	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0043	0,0064	-0,0075	0,0187	nieistotny
Wsparcie społeczne	przeciętna	0,0179	0,0105	0,0026	0,0433	istotny
	dość wysoka	0,0133	0,0070	0,0023	0,0292	istotny
	bardzo wysoka	0,0101	0,0080	-0,0016	0,0291	nieistotny
Znaczenie pracy	przeciętna	0,0051	0,0099	-0,0116	0,0286	nieistotny
	dość wysoka	0,0165	0,0078	0,0043	0,0338	istotny
	bardzo wysoka	0,0209	0,0131	-0,0007	0,0501	nieistotny

Źródło: obliczenia własne.

Podobnie jak poprzednio, otrzymane wyniki wskazują, iż relacje w modelu przebiegają inaczej aniżeli zakładano, tj. dla większości cech pracy (złożoność pracy, informacje zwrotne z pracy, autonomia, informacje zwrotne od innych, używany sprzęt, wsparcie społeczne) największe efekty uzyskano w grupie osób charakteryzujących się przeciętną potrzebą rozwoju zawodowego. Jednocześnie w ww. przypadkach dla osób charakteryzujących się bardzo wysokim natężeniem potrzeby rozwoju zawodowego – efekty pośrednie były nieistotne. W przypadku ergonomii i znaczenia pracy istotne efekty odnotowano tylko w przypadku osób o dość wysokiej potrzebie rozwoju zawodowego, z kolei dla wymagań fizycznych i interakcji poza organizacją nie odnotowano istotnych efektów.

Tabela 24

*Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie emocjonalne z pracy – energia.
Mediator – poczucie sensowności*

Cecha pracy	Potrzeba rozwoju zawodowego	Efekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Efekt pośredni
Złożoność pracy	przeciętna	0,0827	0,0183	0,0472	0,1200	istotny
	dość wysoka	0,0301	0,0139	0,0028	0,0575	istotny
	bardzo wysoka	-0,0027	0,0178	-0,0390	0,0311	nieistotny
Wymagania fizyczne	przeciętna	-0,0413	0,0166	-0,0747	-0,0092	istotny
	dość wysoka	-0,0182	0,0092	-0,0388	-0,0024	istotny
	bardzo wysoka	-0,0068	0,0087	-0,0281	0,0066	nieistotny
Informacje zwrotne z pracy	przeciętna	0,1986	0,0517	0,0964	0,3027	istotny
	dość wysoka	0,0680	0,0374	-0,0036	0,1441	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0060	0,0442	-0,0930	0,0818	nieistotny
Autonomia	przeciętna	0,1357	0,0400	0,0645	0,2240	istotny
	dość wysoka	0,0570	0,0201	0,0193	0,0986	istotny
	bardzo wysoka	0,0141	0,0228	-0,0301	0,0610	nieistotny
Ergonomia	przeciętna	0,0155	0,0221	-0,0290	0,0604	nieistotny
	dość wysoka	0,0169	0,0106	-0,0012	0,0400	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0105	0,0121	-0,0108	0,0380	nieistotny
Informacje zwrotne od innych	przeciętna	0,1172	0,0299	0,0604	0,1774	istotny
	dość wysoka	0,0662	0,0246	0,0201	0,1158	istotny
	bardzo wysoka	0,0297	0,0323	-0,0346	0,0954	nieistotny
Używany sprzęt	przeciętna	0,1694	0,0395	0,0950	0,2494	istotny
	dość wysoka	0,0762	0,0247	0,0303	0,1279	istotny
	bardzo wysoka	0,0241	0,0290	-0,0302	0,0852	nieistotny
Wzajemna zależność pracowników	przeciętna	0,0495	0,0214	0,0109	0,0936	istotny
	dość wysoka	0,0234	0,0104	0,0056	0,0465	istotny
	bardzo wysoka	0,0093	0,0103	-0,0056	0,0342	nieistotny
Interakcje poza organizacją	przeciętna	-0,0487	0,0359	-0,1214	0,0193	nieistotny
	dość wysoka	0,0223	0,0168	-0,0061	0,0590	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0313	0,0274	-0,0147	0,0932	nieistotny
Wsparcie społeczne	przeciętna	0,0560	0,0328	-0,0105	0,1194	nieistotny
	dość wysoka	0,0373	0,0193	0,0055	0,0803	istotny
	bardzo wysoka	0,0207	0,0211	-0,0120	0,0709	nieistotny
Znaczenie pracy	przeciętna	0,0255	0,0462	-0,0533	0,1261	nieistotny
	dość wysoka	0,0493	0,0207	0,0146	0,0959	istotny
	bardzo wysoka	0,0336	0,0347	-0,0263	0,1120	nieistotny

Źródło: obliczenia własne.

Jeśli chodzi o zadowolenie emocjonalne z pracy (wymiar energii), przy uwzględnieniu poczucia sensowności jako mediatora, na ogół największe wartości efektów odnotowano dla osób charakteryzujących się przeciętnym nasileniem potrzeby rozwoju zawodowego. W dwóch przypadkach (wsparcie społeczne, znaczenie pracy) istotne efekty pośrednie widoczne były jedynie w grupie osób o dość wysokiej potrzebie rozwoju zawodowego. Nie odnotowano istotnych efektów dla takich cech pracy, jak ergonomia i interakcje poza organizacją.

Uwzględnienie jako mediatora poczucia odpowiedzialności i znajomości rezultatów wskazuje, iż istotne efekty pośrednie uzyskano tylko w przypadku osób charakteryzujących się przeciętną potrzebą rozwoju zawodowego dla następujących cech pracy: złożoność pracy, autonomia, informacje zwrotne od innych, używany sprzęt, wsparcie społeczne. W pozostałych przypadkach efekty pośrednie były nieistotne (zob. tab. 25).

Tabela 25

Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie emocjonalne z pracy – energia.

Mediator – poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów

Cecha pracy	Potrzeba rozwoju zawodowego	Efekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Efekt pośredni
1	2	3	4	5	6	7
Złożoność pracy	przeciętna	0,0298	0,0156	0,0002	0,0621	istotny
	dość wysoka	0,0057	0,0096	-0,0123	0,0251	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0127	0,0158	-0,0472	0,0159	nieistotny
Wymagania fizyczne	przeciętna	-0,0119	0,0126	-0,0388	0,0117	nieistotny
	dość wysoka	-0,0062	0,0059	-0,0206	0,0028	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0006	0,0073	-0,0166	0,0150	nieistotny
Informacje zwrotne z pracy	przeciętna	0,0665	0,0495	-0,0323	0,1615	nieistotny
	dość wysoka	0,0049	0,0276	-0,0517	0,0587	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0307	0,0375	-0,1122	0,0379	nieistotny
Autonomia	przeciętna	0,0891	0,0321	0,0249	0,1519	istotny
	dość wysoka	0,0236	0,0187	-0,0132	0,0614	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0148	0,0264	-0,0713	0,0355	nieistotny
Ergonomia	przeciętna	0,0197	0,0156	-0,0067	0,0547	nieistotny
	dość wysoka	0,0087	0,0072	-0,0034	0,0253	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0008	0,0107	-0,0269	0,0192	nieistotny
Informacje zwrotne od innych	przeciętna	0,0550	0,0286	0,0040	0,1161	istotny
	dość wysoka	0,0208	0,0203	-0,0200	0,0615	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0080	0,0323	-0,0778	0,0520	nieistotny
Używany sprzęt	przeciętna	0,0448	0,0223	0,0055	0,0906	istotny
	dość wysoka	0,0218	0,0160	-0,0064	0,0565	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0005	0,0258	-0,0501	0,0548	nieistotny

1	2	3	4	5	6	7
Wzajemna zależność pracowników	przeciętna	0,0016	0,0113	-0,0201	0,0258	nieistotny
	dość wysoka	0,0012	0,0044	-0,0069	0,0117	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0001	0,0043	-0,0084	0,0104	nieistotny
Interakcje poza organi- zacją	przeciętna	0,0128	0,0216	-0,0325	0,0562	nieistotny
	dość wysoka	0,0068	0,0084	-0,0072	0,0258	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0003	0,0102	-0,0240	0,0196	nieistotny
Wsparcie społeczne	przeciętna	0,0413	0,0228	0,0051	0,0923	istotny
	dość wysoka	0,0175	0,0136	-0,0031	0,0495	nieistotny
	bardzo wysoka	0,0014	0,0167	-0,0326	0,0388	nieistotny
Znaczenie pracy	przeciętna	0,0128	0,0235	-0,0321	0,0635	nieistotny
	dość wysoka	0,0196	0,0147	-0,0071	0,0513	nieistotny
	bardzo wysoka	-0,0070	0,0329	-0,0805	0,0530	nieistotny

Źródło: obliczenia własne.

W przypadku zadowolenia emocjonalnego – wymiar napięcia, analogicznie jak w przypadku analizy mediacji, nie odnotowano istotnych efektów pośrednich dla żadnej z wyodrębnionych cech pracy, zarówno przy uwzględnieniu poczucia sensowności, jak i poczucia odpowiedzialności i znajomości rezultatów.

Otrzymane wyniki wskazują na konieczność dalszej analizy roli potrzeby rozwoju zawodowego w kontekście zadowolenia z pracy, nie pozwalają na przyjęcie postawionej hipotezy.

Rozdział 6. Dyskusja wyników

Dyskusja wyników składa się z trzech części. W części pierwszej dokonano omówienia otrzymanych w badaniach wyników własnych w nawiązaniu do stworzonego modelu badań. Z kolei opisano implikacje praktyczne w zakresie organizacji pracy i działań związanych z zarządzaniem procesami personalnymi. Część trzecia dotyczy opisu atutów i ograniczeń przeprowadzonych badań.

W pracy wyodrębnione zostały cztery problemy badawcze. Jednocześnie, aby zachować porządek i przejrzystość dyskusji, otrzymane wyniki omówiłem w odniesieniu do głównych zmiennych ujętych w modelu badań własnych, porównując rezultaty do założeń oryginalnej wersji JCM.

6.1. Omówienie rezultatów badań

Oryginalny model Hackmana i Oldhama (1980) zakładał, że pięć tzw. motywacyjnych cech pracy wywołuje zadowolenie z pracy poprzez trzy krytyczne stany psychologiczne. Jednocześnie wiele badań weryfikacyjnych (Champoux, 1989; Thomas, Buboltz, Winkelspecht, 2004; Oldham, Hackman, 1981) wskazywało na bezpośrednie związki cech pracy z zadowoleniem podmiotu, podobne wnioski wynikały z nowszych badań (Humphrey i in., 2007; Morgeson, Humphrey, 2006), które jednocześnie wskazały na potrzebę rozpatrywania większej puli (aniżeli pięć motywacyjnych) cech pracy. Na silną potrzebę rozpatrywania cech społecznych wskazywali zresztą Hackman i Oldham (2010). Część badań potwierdziło mediującą rolę krytycznych stanów psychologicznych (Fried, Ferris, 1987; Johns, Xie, Fang, 1992).

Z kolei potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego w myśl założeń autorów pełnić powinna rolę zmiennej moderującej relację cechy pracy – zadowolenie z pracy (prawdopodobieństwo pojawienia się krytycznych stanów psychologicznych i wysokiego poziomu zadowolenia z pracy jest zależne od poziomu potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego, największe dla osób o wysokim natężeniu tej zmiennej). Założenie o moderującej roli potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego znalazło jednak potwierdzenie tylko w nielicznych badaniach (Champoux, 1989; Loher, Noe, Moeller, Fitzgerald, 1985; Oldham, Hackman, Pearce, 1976), w innych z kolei moderująca rola tej potrzeby okazała się być artefaktem (Fried, Ferris, 1987; Johns, Xie, Fang, 1992). Jednocześnie Hackman i Oldham (2010)

rekomendowali analizę roli tej zmiennej w relacji pomiędzy innymi (aniżeli motywacyjne) cechami pracy a zadowoleniem z pracy. Poniżej prezentowane jest omówienie najważniejszych wniosków.

Cechy pracy

Uzyskane wyniki wskazały na potrzebę rozszerzenia puli cech pracy (w stosunku do 5 cech wyodrębnionych w oryginalnej wersji JCM, 1980 – różnorodności umiejętności, tożsamości zadań, znaczenia pracy, autonomii, informacji zwrotnych z pracy) rozpatrywanych w kontekście zadowolenia z pracy. Uzyskane wyniki potwierdziły, iż oprócz cech motywacyjnych, również cechy społeczne i kontekstowe miały wpływ na zadowolenie z pracy, przy czym inne cechy wpływały na zadowolenie poznawcze, inne zaś – na wymiar energii i napięcia zadowolenia emocjonalnego 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 wariancji) dla zadowolenia z pracy. Dla przykładu Humphrey i in. (2007) wskazywali, iż cechy motywacyjne wyjaśniały 34% wariancji zadowolenia z pracy, w stosunku do 17% wariancji wyjaśnianej przez cechy społeczne i 4% wariancji wyjaśnianej przez cechy kontekstowe. W niniejszych badaniach cechy motywacyjne okazały się najbardziej istotne w kontekście wymiaru energii i napięcia zadowolenia emocjonalnego, zaś dla zadowolenia poznawczego z pracy najbardziej znaczące okazały się cechy społeczne, takie jak: wsparcie społeczne, interakcje poza organizacją, informacje zwrotne od innych, wzajemna zależność pracowników. 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.

Jednocześnie procent wyjaśnianej przez grupy cech pracy wariancji był znacznie mniejszy aniżeli w przypadku badań Humphreya i in. (2007) – cechy pracy wyjaśniały do 10% wariancji zadowolenia z pracy, co z jednej strony mogło być wynikiem innej liczby cech pracy rozpatrywanej w modelu (11 cech) w porównaniu do cech wyodrębnionych przez Humphreya i in. (21 cech pracy).

Uzyskane wyniki wskazują, iż cechy pracy w sposób bezpośredni wpływają na zadowolenie z pracy (zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym), co jest zgodne z większością cytowanych już badań weryfikujących Koncepcję

Właściwości Pracy (Champoux, 1989; Humphrey i in., 2007; Morgeson, Humphrey, 2006; Thomas, Buboltz, Winkelspecht, 2004; Oldham, Hackman, 1981).

Warto też podkreślić, iż analiza związków pomiędzy cechami pracy wskazała na ich silne wzajemne korelacje zarówno wewnątrz poszczególnych grup – np. korelacja cech motywacyjnych z innymi cechami motywacyjnymi, jak również pomiędzy grupami – np. korelacja cech motywacyjnych z cechami społecznymi. Jest to wynik sprzeczny z podstawowymi założeniami Koncepcji Właściwości Pracy, wskazuje bowiem na nieortogonalność cech pracy, jednocześnie jest to wynik spójny z wieloma danymi (Hackman, Oldham, 1975; Morgeson, Humphrey, 2006).

Krytyczne stany psychologiczne

Uzyskane wyniki wskazują, iż pierwszy krytyczny stan psychologiczny – poczucie sensowności – powiązany był z 10 spośród 11 wyodrębnionych w modelu cech pracy (poza interakcjami poza organizacją), przy czym kierunek relacji z cechą wymagania fizyczne był ujemny (prawdopodobnie praca charakteryzująca się wysokim nasileniem wymagań fizycznych w dzisiejszych czasach postrzegana jest – w kontekście rozwoju technologii – jako mniej sensowna). Drugi krytyczny stan psychologiczny – poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów – powiązany był z 9 spośród wyodrębnionych cech pracy. Wyniki te są spójne z metaanalizą dokonaną przez Frieda i Ferrisa (1987), w której wykazano dla przykładu, iż cecha informacje zwrotne z pracy była związana nie tylko ze znajomością rezultatów, ale w sposób istotny wpływała na wszystkie trzy krytyczne stany psychologiczne, a także z badaniami Johnsa, Xie i Fanga (1992), w których dowiedziono, iż poczucie sensowności okazało się związane ze wszystkimi 5 cechami pracy wyodrębnionymi w Koncepcji Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama (1980).

Uzyskane w niniejszej monografii wyniki wskazują więc (w opozycji do założeń oryginalnej wersji JCM), iż te same cechy pracy mogą wywoływać u podmiotu wszystkie krytyczne stany psychologiczne.

Dodatkowo okazało się, że krytyczne stany psychologiczne w sposób istotny były powiązane z wybranymi cechami socjodemograficznymi i cechami charakteryzującymi sytuację zawodową pracowników. Ponieważ brakuje badań w tym zakresie, uzyskane wyniki „rzucają nowe światło” na czynniki determinujące pojawienie się krytycznych stanów psychologicznych, wskazując jednocześnie, iż sposób wykonywania pracy (w dzisiejszych czasach odbiegający często od standardowego) może wpływać na pojawienie się krytycznych stanów psychologicznych.

Poczucie sensowności, jak i odpowiedzialność i znajomość rezultatów były istotnie związane z zadowoleniem poznawczym. Przy tym krytyczne stany psychologiczne wyjaśniały ok. 10% zadowolenia z pracy w tym ujęciu, co w porównaniu do stopnia wyjaśnianej wariancji zadowolenia z pracy przez cechy pracy było wynikiem bardzo podobnym (lub tylko nieznacznie większym). Wynik ten stoi w opozycji do założeń Hackmana i Oldhama (1980), jak również do wniosków z metaanalizy Frieda i Ferrisa (1987), wskazujących, iż związek krytycznych

stanów psychologicznych z zadowoleniem pracowników był dużo większy aniżeli bezpośredni związek cech pracy z poziomem satysfakcji pracowników. Można przypuszczać, iż dokonany dobór cech pracy (uwzględnienie 11 cech pracy, a nie tylko 5 cech motywacyjnych) miał wpływ na porównywalne wyniki w tym zakresie. Jednocześnie nowsze badania (Humphrey i in., 2007) wskazały, iż to właśnie cechy pracy w dużej mierze wyjaśniają wariację zadowolenia z pracy.

Nieco inaczej przedstawiała się relacja w przypadku wymiaru energii zadowolenia emocjonalnego z pracy. W tym wypadku poczucie sensowności i wzajemna interakcja dwóch stanów psychologicznych powiązane były z tym aspektem zadowolenia, poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów nie były istotnie powiązane z poziomem energii. Wyodrębnione krytyczne stany psychologiczne nie odgrywały znaczenia w kontekście wymiaru napięcia zadowolenia emocjonalnego z pracy. Wyniki te są kolejnym dowodem wskazującym na inne mechanizmy i przyczyny zadowolenia poznawczego i emocjonalnego (Wojciszke, 2000; Zajonc, Markus, 1982).

Zastosowanie analiz mediacji potwierdziło rolę pośredniczącą poczucia sensowności i poczucia odpowiedzialności w relacji pomiędzy większością cech pracy a zadowoleniem poznawczym z pracy (zaskakująca jest ujemna wartość efektu dla wymagań fizycznych pracy). Nie potwierdziła się mediująca rola poczucia odpowiedzialności i znajomości rezultatów dla zadowolenia emocjonalnego z pracy w wymiarze energii, zazwyczaj to cechy pracy uzyskiwały wartość bezpośrednich predyktorów. W przypadku zadowolenia emocjonalnego w wymiarze napięcia krytyczne stany psychologiczne nie pełniły roli mediacyjnej w relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy.

Wyniki te (ponownie) wskazały, iż krytyczne stany psychologiczne nie zawsze pełniły rolę mediatorów w relacji cechy pracy – zadowolenie z pracy, co jest spójne z większością badań weryfikacyjnych (por. pkt 1 dyskusji wyników dotyczący cech pracy).

Potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego

Warto odnotować fakt, iż w prezentowanym badaniu potrzeba wzrostu/rozwoju zawodowego nie była w sposób istotny powiązana z zadowoleniem z pracy.

Jednocześnie, co zastanawiające, zmienna ta w sposób zróżnicowany moderowała ww. relacje. W myśl założeń Hackmana i Oldhama (1980) zależności pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy były najsilniejsze dla osób o wysokim natężeniu tej cechy. Wyniki otrzymane w toku badań własnych wskazały, iż zależność pomiędzy cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi, jak również pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy była zazwyczaj najsilniejsza dla osób o stosunkowo niskiej wartości tej cechy (w niniejszej próbie była to przeciętna wartość potrzeby rozwoju zawodowego). Podobnych rezultatów dostarczyły analizy moderowanej mediacji.

Wynik ten jest trudny do wytłumaczenia. Na uwagę zasługuje fakt, iż w badanej próbie cecha ta kształtowała się na wysokim poziomie ($M_e = 26$, zakres od 6

do 30, por. opis statystyk deskryptywnych zmiennych), stąd trudno było dokonać podziału na osoby o niskiej, średniej i wysokiej wartości tej cechy. Pewnym wyjaśnieniem otrzymanych wyników może być również fakt, iż w dzisiejszych czasach rozwój zawodowy i potrzeba rozwoju zawodowego stały się immanentną częścią pracy (Chirkowska-Smolak, 2007; Łaguna, 2010), charakterystyczną dla wymogów organizacji w XXI wieku, a więc cecha ta może mieć mniejsze znaczenie w kontekście zadowolenia z pracy.

Rola potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego wymaga jednak dalszej eksploracji, przy uwzględnieniu bardziej zróżnicowanej próby osób badanych.

Zmienne socjodemograficzne i charakteryzujące sytuację zawodową pracowników

Zmienne socjodemograficzne i charakteryzujące sytuację zawodową pracowników nie były ujęte w oryginalnej wersji Koncepcji Właściwości Pracy.

W modelu badań własnych zmienne te zostały jednak uwzględnione, m.in. ze względu na aplikacyjny charakter badań i fakt, iż wiele organizacji różnicuje działania ukierunkowane na podniesienie dobrostanu pracowników w zależności właśnie od zmiennych socjodemograficznych.

Zmienne socjodemograficzne i charakteryzujące sytuację zawodową pracowników pełnić mogą rolę moderatorów w wielu wyodrębnionych w modelu badań własnych relacjach.

Takie cechy, jak: forma pracy, poziom wykształcenia i posiadanie dzieci okazały się istotnymi zmiennymi dla relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy (również przy uwzględnieniu zmiennych mediujących i potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego). Szczególnie ciekawie jawi się forma zatrudnienia, która może różnicować relacje zachodzące pomiędzy oceną cech pracy a zadowoleniem pracowników (inne mechanizmy występować mogą w przypadku pracowników stanowiących tzw. „rdzeń”, a inne w przypadku pracowników „peryferyjnych”) (Dobrowolska, 2007; Ratajczak, 2007; Strykowska, 2002).

Wyniki te wskazują na zasadność uwzględniania zmiennych socjodemograficznych w dalszych analizach dotyczących zadowolenia z pracy, zasadne wydaje się także rozpatrywanie łącznego wpływu tych zmiennych w dalszych pracach. Oczywiście, do uzyskanych w tym aspekcie wyników należy podchodzić ostrożnie, badana grupa była bowiem bardzo szeroka. Uzyskane dane stanowią jednak przyczynek do bardziej pogłębionego analizowania roli zmiennych socjodemograficznych w relacji do zadowolenia z pracy (być może w charakterze zmiennych pośredniczących, być może przy uwzględnieniu ich interakcji z innymi zmiennymi lub łącznego wpływu kilku cech socjodemograficznych).

Warto podkreślić, iż na ogół uwzględnione w modelu badań własnych zmienne wyjaśniały niewielki procent wariancji zadowolenia z pracy (w różnych ujęciach), szczególnie jeśli rozpatrywany był izolowany wpływ zmiennych, a dopiero uwzględnienie ich interakcji zwiększało predyktywność modelu (w niektórych

przypadkach do ok. 50% wyjaśnianej wariancji). Otrzymane rezultaty wskazują więc na potrzebę rozpatrywania wzajemnych relacji i interakcji pomiędzy zmiennymi, co jest spójne z podejściem „transakcyjnym” w badaniach nad zadowoleniem z pracy (Spector, 1997; Zalewska, 2003a).

Jednocześnie rezultaty te wskazują, iż uwzględnienie w modelu głównie czynników środowiskowych (jako zmiennych wyjaśniających) było zabiegiem niewystarczającym. Co prawda, zabiegu takiego dokonano świadomie, gdyż celem była weryfikacja podejścia do projektowania pracy w oparciu o Koncepcję Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama (1980). Jednocześnie 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 osoba – środowisko zawodowe. W dalszych badaniach ukierunkowanych na projektowanie pracy i eksplorację obszaru zadowolenia z pracy warto uwzględnić także inne zmienne, w tym przede wszystkim: cechy osobowości wchodzące w skład tzw. „Wielkiej Piątki” (Judge, Heller, Mount, 2002), cechy związane z samopoznajaniem (Judge, Bono, 2001), cechy temperamentalne (Zalewska, 2003a; 2004). Korzystne wydaje się także oszacowanie odpowiedniości wybranych cech pracowników i ich środowiska zawodowego (dopasowanie osoba – środowisko, w różnych ujęciach: dopasowanie do pracy, do zespołu, do przełożonego itp.) (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005), w tym celu konieczne byłoby uwzględnienie również potrzeb pracowników w połączeniu z poziomem ich spełnienia przez organizację.

W ramach podsumowania należy stwierdzić, że, otrzymane wyniki pozwoliły zweryfikować oryginalną wersję Koncepcji Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama (1980) i sformułować następujące wnioski:

- Oprócz pięciu tzw. motywacyjnych cech pracy, również dodatkowe cechy motywacyjne, cechy społeczne (które mają coraz większe znaczenie w dzisiejszych organizacjach) i cechy kontekstowe miały istotny wpływ na zadowolenie z pracy (por. Hauk, 2007; Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007).
- Część cech pracy uzyskała wartość bezpośrednich predyktorów zadowolenia z pracy.
- Rola potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego jako zmiennej moderującej nie została jednoznacznie potwierdzona.
- Pewną rolę w relacjach pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy odgrywały cechy socjodemograficzne i charakteryzujące sytuację zawodową pracowników (rola moderatorów, interakcyjny wpływ z innymi zmiennymi kontrolnymi), w tym: poziom wykształcenia, forma pracy, liczba godzin poświęcanych na pracę (cechy, które różnicują pracowników i są wynikiem zmian na rynku pracy).

Powyższe wnioski wskazują, iż koncepcja właściwości pracy (*Job Characteristics Model*) Hackmana i Oldhama w swej oryginalnej postaci (1980) zdaje się być nieaktualna w stosunku do mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich pracowników w XXI wieku.

Otrzymane rezultaty wskazują także na konieczność dalszych badań dotyczących projektowania pracy i zadowolenia z pracy. Szczególnie istotna wydaje

się dalsza eksploracja (i porównanie) zadowolenia poznawczego i zadowolenia emocjonalnego, jak również uwzględnienie większej puli zmiennych, w tym zmiennych osobowościowych.

6.2. Implikacje praktyczne

Badania własne, oprócz celu poznawczego – związanego z weryfikacją oryginalnej Koncepcji Właściwości Pracy i jej zmodyfikowanej wersji (model autorski) – miały charakter praktyczny/aplikacyjny. Służyły odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zaprojektować pracę, aby zwiększyć prawdopodobieństwo pojawienia się zadowolenia wśród pracowników?

Uzyskane wyniki dostarczyły częściowych wytycznych (zarówno działom personalnym, jak i kadrze zarządzającej), jak kształtować warunki pracy, aby zwiększyć poziom zadowolenia pracowników (zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym). Przy tym rezultaty wskazały na zasadność rozpatrywania nie tylko cech pracy, ale także zmiennych socjodemograficznych i poziomu potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego pracowników. Nieco inne cechy pracy wpływały na poziom zadowolenia z pracy osób z wykształceniem niższym, średnim lub wyższym, nieco inaczej zależności te przedstawiały się też w przypadku różnych form zatrudniania itp. Zwiększa to odpowiedzialność praktyków i wskazuje na potrzebę stosowania zróżnicowanych działań, dopasowanych do różnych subpopulacji pracowniczych.

Dla przykładu (por. tab. 26), zwiększenie poziomu złożoności pracy może spowodować wzrost zadowolenia poznawczego z pracy, ale głównie u osób o wykształceniu zawodowym, przeciętnej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego lub samozatrudnionych. Wzrost natężenia tej cechy pracy może powodować także wzrost w poziomie zadowolenia emocjonalnego (wymiar energii), zwłaszcza u osób o średnim poziomie wykształcenia, osób o bardzo wysokiej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego lub u osób pracujących w oparciu o umowę cywilnoprawną, alternatywnie u osób zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę w niepełnym wymiarze. Jednocześnie zwiększenie nasilenia złożoności pracy może prowadzić do wzrostu napięcia u pracowników posiadających wykształcenie wyższe lub u osób o przeciętnej potrzebie wzrostu/rozwoju zawodowego. Z kolei zwiększenie autonomii, wbrew oczekiwaniom, na ogół nie powoduje zmiany zadowolenia z pracy, a u osób o wykształceniu zasadniczym zawodowym może powodować zmniejszenie zadowolenia poznawczego z pracy. Zwiększenie nasilenia informacji zwrotnych z pracy prowadzić może do spadku napięcia u pracowników i wzrostu ich poziomu energii, nie będzie jednak istotnie wpływać na poziom oceny satysfakcji z pracy.

Poniżej zaprezentowana została tabela 26, która w sposób syntetyczny przedstawia wyniki analiz i która stanowić może podstawę działań ukierunkowanych na kształtowanie się wyższego poziomu zadowolenia z pracy, co w konsekwencji prowadzić będzie do stworzenia silniejszej i bardziej pozytywnej marki przedsiębiorstwa (*employer branding*).

Tabela 26

Cecha pracy	Zadowolenie poznawcze					Zadowolenie emocjonalne – napięcie				Zadowolenie emocjonalne – energia			
	T	PW	PRZ	FZ		T	PW	PRZ	FZ	T	PW	PRZ	FZ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Złożoność pracy		WZ (+)	PR (+)	SZ (+)		WM (+)	PR (+)			SR (+)	BWR (+)	UPN/CP (+)	
Informacje zwrotne z pracy													
Autonomia		ZZ (-)											
Znaczenie pracy			PR (+)										
Wymagania fizyczne		WZ (+)	PR (+)										
Ergonomia													
Używany sprzęt		WZ (-)		UPP (-)									
Informacje zwrotne od innych		WM (+)	PR (+)										

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Wzajemna zależność pracowników	-	SR (+)	BWR (-)	UPP/ UPN (-)				UPN (+)		ZZ (-)	DWR (-)	
		WZ (-)						UPN (+)				
Interakcje poza organizacją		SR (+)						CP (-)				
		WZ (+)						UPP (-)				
Wsparcie społeczne					-	SR/MM (-)	PR (-)		+	WZ (+)	DWR (+)	UPP/CP (+)
						ZZ/SR/ WZ/MM (+)				WM (+)	PR/DWR (+)	
Poczucie sensow- ności	+	SR/MM (+)	BWR (+)	UPP/ UPN (+)					+			
			DWR/ BWR (+)	UPP/CP (+)								
Odpowiedzialność i znajomość rezultatów	+							UPP (-)		ZZ (-)		
								SZ (+)				
Zmienne kontrolne	tak	tak	tak	tak	tak	tak	nie	tak	tak	tak	tak	tak

Oznaczenia: (+) korelacja dodatnia; (-) korelacja ujemna; T – ogółem; PW – poziom wykształcenia (ZZ – co najwyżej zasadnicze zawodowe; SR – średnie; WZ – wyższe I stopnia; WM – wyższe II/III stopnia); PRZ – potrzeba wzrostu / rozwoju zawodowego (PR – przeciętna, DWR – dość wysoka, BWR – bardzo wysoka); FZ – forma zatrudnienia (UPP – umowa o pracę w pełnym wymiarze; UPN – umowa o pracę w niepełnym wymiarze; CP – umowa cywilnoprawna; SZ – samozatrudnienie).

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki dostarczają także innych wniosków, ciekawych i ważnych z praktycznego punktu widzenia. Jako że zadowolenie poznawcze i emocjonalne to odrębne zjawiska, posiadające inne uwarunkowania i mechanizmy kształtowania, które w niewielkim stopniu pozostają ze sobą w relacji, to inne działania organizacyjne mogą być ważne w procesie kształtowania się sądów pracowników na temat pracy (czyli tego, czym najczęściej ludzie dzielą się w badaniach opinii pracowniczej czy w wypowiedziach na forach internetowych), a inne – w procesie powstawania emocji czy nastrojów przeżywanych wobec pracy czy też w pracy (co może mieć istotne znaczenie przy próbie zrozumienia różnych zachowań pracowników, szczególnie w przypadku prowadzenia tzw. „trudnych rozmów” w relacji przełożony – podwładny).

Równie przydatne (od strony praktycznej) mogą być wyniki dotyczące wzajemnych związków cech pracy (wskazujące na ich nieortogonalność). Można sądzić bowiem, że zmiana w kontekście jednej cechy będzie pociągać za sobą zmiany w kontekście innych cech. Wniosek taki może być przydatny w kontekście zabiegów ukierunkowanych na wzbogacenie pracy (*job enrichment*). Bez względu jednak zabiegi praktyczne wymagają obserwacji menedżerów i pracowników działów personalnych na temat tego, jak zmiana w kontekście jednej cechy współwystępuje ze zmianą percepcji pracowników na temat innych cech.

6.3. Atuty i ograniczenia prezentowanych badań

Kończąc prezentację wyników badań własnych, wskazane wydaje się pokazanie ich mocnych i słabszych stron.

Po pierwsze, zaletą wydaje się być uwzględnienie dwóch aspektów zadowolenia z pracy. Tak jak wspomniałem w części poświęconej opisowi zadowolenia z pracy, większość badań (przynajmniej do lat 80. XX wieku) koncentrowała się na poznawczym aspekcie zadowolenia z pracy (Brief, Weiss, 2002). Również badania Hackmana i Oldhama (1980), a także badania weryfikacyjne uwzględniały głównie aspekt satysfakcji podmiotu. Jednocześnie brakuje badań (w psychologii polskiej), które eksplorowałyby czynniki środowiskowe warunkujące zadowolenie emocjonalne z pracy.

Równie istotne jest uwzględnienie dwóch sposobów pomiaru i operacjonalizacji zadowolenia poznawczego z pracy (wskaźnik 1-itemowy oraz wskaźnik sumaryczny). Zabieg taki dał możliwość porównania uzyskanych rozkładów i ostateczny wybór tego sposobu pomiaru, który jawił się jako bardziej zróżnicowany. Jednocześnie potwierdziły się różnice wyników w zależności od sposobu operacjonalizacji zmiennej, wskazując na potrzebę uważności badaczy co do sposobu pomiaru interesującego ich zjawiska.

Zaletą niniejszej pracy było uwzględnienie 11 cech pracy, a więc znaczne poszerzenie puli cech (w porównaniu do oryginalnego modelu JCM), co wynikało z analizy literatury przedmiotu (por. Hauk, 2007; Humphrey i in., 2007; Morgeson, Humphrey, 2006; Parker i in., 2001). Uzyskane wyniki potwierdziły, że nie tylko

motywacyjne cechy pracy, ale również cechy społeczne (zresztą w większej mierze w przypadku zadowolenia poznawczego) i kontekstowe mogły wpływać na zmienną objaśnianą.

Za atut pracy uznać można uwzględnienie w badaniach zróżnicowanej grupy pracowników (tzw. pracowników „typowych”, zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę, jak również pracowników „nietypowych”). Niestandardowe formy pracy czy sposoby jej kontraktowania (Armstrong-Stassen, 1998; Dobrowolska, 2007) stanowią specyfikę dzisiejszego rynku pracy, badania własne oddały więc w większym stopniu aktualne realia. Dodatkowo, uwzględnienie różnych subpopulacji pracowników (w przypadku dalszych, bardziej pogłębionych badań) może pozwolić na wyciągnięcie wniosków, jakie zabiegi (związane z projektowaniem pracy) mogą być bardziej efektywne dla wybranych grup pracowniczych.

Kolejnym atutem pracy była pogłębiona analiza nie tylko całościowego modelu, ale także poszczególnych jego części lub fragmentów (np. relacja pomiędzy cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi), a także analiza wpływu poszczególnych zmiennych nie tylko w sposób izolowany, ale także w interakcjach. Z jednej strony dało to możliwość bardziej szczegółowego przyjrzenia się relacjom i zależnościom między zmiennymi (co przełożyło się na lepsze zrozumienie wybranych mechanizmów i dostarczyło ciekawych wniosków praktycznych), z drugiej zaś pozwoliło na bardziej świadome zbudowanie ostatecznego modelu i uwzględnienie w nim tych zmiennych, które miały znaczący status.

Prezentowane badania mają również ograniczenia. Po pierwsze, mimo że badana próba była relatywnie liczna ($N = 375$), co zwiększało prawdopodobieństwo dużego zróżnicowania socjodemograficznego osób badanych, to najwięcej osób posiadało wykształcenie wyższe i w większości (76%) były to osoby zatrudnione w oparciu o umowę o pracę. Jedynie 9 osób było zatrudnionych w oparciu o umowę o dzieło, zaś 27 osób to osoby samozatrudnione. Małe zróżnicowanie próby spowodowane było metodą doboru, w badaniach wykorzystana bowiem została „metoda kuli śniegowej”, w której osoby badane proszone były o polecanie innych osób, które mogłyby wziąć udział w badaniach. Trudno więc generalizować wyniki (zwłaszcza dotyczące roli zmiennych socjodemograficznych) na całą populację.

W badaniach własnych zrezygnowałem 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 modyfikujące w relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem podmiotu, co mogłoby być 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. W kolejnych badaniach ukierunkowanych na eksplorację tych problemów badawczych warto zastosować inne sposoby doboru próby, które doprowadziłyby do większego zróżnicowania grupy 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 też 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, jak i praktyczny.

Uzyskane wyniki wskazują 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. Dla przykładu, takie zmienne, jak posiadanie małoletnich dzieci czy liczba godzin pracy wykazywały istotne związki czy też miały istotny wpływ na część analizowanych relacji, wpływając dla przykładu dodatnio na poziom napięcia w pracy (negatywny afekt – zadowolenie emocjonalne). Można więc przypuszczać, iż efekt ten związany jest z doświadczanym konfliktem ról. Część badań wskazuje (Zalewska, 2003a), iż pracownicy doświadczający konfliktu pełnionych ról zawodowych z rolami prywatnymi są mniej zadowoleni z pracy. Uwzględnienie tych zmiennych bez wątpienia wzbogaciłoby model i pozwoliło jeszcze lepiej zrozumieć mechanizmy kształtowania się zadowolenia z pracy, zarówno w ujęciu poznawczym, jak i emocjonalnym.

Kolejnym ograniczeniem badań było uwzględnienie w modelu głównie czynników środowiskowych (jako zmiennych wyjaśniających). Aktualnie dominującym paradygmatem w badaniach zadowolenia z pracy jest tzw. ujęcie „trójczynnikowe” (inaczej „transakcyjne”), podkreślające, że wszystkie trzy grupy czynników: cechy środowiska zawodowego, cechy osobowe, dopasowanie cech pracy do pracownika, mają istotne znaczenie w procesie kształtowania zadowolenia z pracy, odgrywając ważne role w tym procesie, wchodzą ze sobą w interakcje (Spector, 1997; Zalewska, 2003a). Wyniki uzyskane w niniejszych badaniach wskazują, iż uwzględnione w modelu zmienne na ogół wyjaśniały niewielki procent wariancji zadowolenia z pracy, dopiero uwzględnienie interakcji zmiennych pozwalało zwiększyć predyktywność modelu. Dlatego też w dalszych badaniach wskazane wydaje się być uwzględnienie zarówno cech osobowych, jak i wzajemnych relacji osoba – środowisko, a także dodatkowych cech charakteryzujących sytuację zawodową pracowników.

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 wskazała na zadowalającą rzetelność (zgodność wewnętrzną) wybranych podskal, jednak nie w pełni potwierdziła zakładaną na podstawie przesłanek teoretycznych (Morgeson, Humphrey, 2006) strukturę narzędzia (zamiast 21 cech pracy w ostatecznej wersji kwestionariusza znalazło się 11 cech pracy) (Hauk, 2014). Brakuje badań na temat stabilności czasowej narzędzia, 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 różnicowanie badanych na kontinuum mierzonej cechy, a to z kolei utrudniało wykrycie prawidłowości przy pomocy metod bazujących na zmienności analizowanych

zjawisk (regresja, współczynniki korelacji, analiza wariancji/kowariancji). Podkreślić należy również fakt, iż Kwestionariusz Cech Pracy nie pozwala na unormowanie cech pracy (różna liczba itemów dla różnych skal) – nie sprawiało to problemu przy ocenie zależności, ale utrudniało porównanie nasilenia poszczególnych cech pracy między sobą nawzajem, co mogłoby być istotne z aplikacyjnego punktu widzenia.

Z jednej strony potrzebne 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 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 (ujęcie poznawcze), np. Skala Satysfakcji z Pracy Zalewskiej (2003b). Równie ciekawie jawi się analiza, na ile poszczególne cechy pracy wpływają na zadowolenie z poszczególnych jej wymiarów (w tym celu opłacalne byłoby dokładne oszacowanie zadowolenia – i w ujęciu poznawczym, i emocjonalnym – oddzielnie dla wybranych obszarów pracy). W niniejszych badaniach zabieg taki doprowadziłby do znacznego wydłużenia baterii testów, stąd decyzja o koncentracji na pomiarze ogólnego zadowolenia z pracy. Niemniej w dalszych badaniach zastosowanie dodatkowych narzędzi wydaje się co najmniej warte rozważenia.

Także ze statystycznego punktu widzenia warto zwrócić uwagę na pewne ograniczenia pracy, tj.:

- duże rozproszenie wyników (duży rozrzut względem wyróżnionej tendencji zjawiska), w konsekwencji trudno było określić jednoznacznie postać funkcyjną analizowanych modeli, w większości przypadków zależności nie można było zdecydowanie zdefiniować jako liniowej, ale też nie była ona wyraźnie krzywoliniowa;
- w wieloczynnikowych modelach analizy wariancji/kowariancji interpretacyjnie trudne było uwzględnienie więcej niż 2–3 czynników dyskretnych, dlatego ograniczyłem się do dwuczynnikowych modeli kowariancji.

Na zakończenie warto wspomnieć, iż testowany model nie był modelem eksperymentalnym, a zatem odnotowane relacje mają jedynie charakter izolowany i probabilistyczny. Na obecnym etapie nie można zatem wykluczyć zachodzenia relacji w innych kierunkach niż te stwierdzone w prezentowanych badaniach.

Bardzo ciekawie jawi się perspektywa serii badań i kilkakrotnych pomiarów, alternatywnie badań eksperymentalnych, w których to poziom poszczególnych cech pracy jest zmieniany i manipulowany przez badaczy, co pozwoliłoby na rzeczywiste określenie, na ile zabiegi związane z projektowaniem pracy i zwiększaniem lub zmniejszaniem natężenia wybranych cech prowadzą do zmian w zakresie zadowolenia z pracy (poznawczego i emocjonalnego). Jednocześnie badania eksperymentalne o takim charakterze jawią się jako niezwykle trudne do przeprowadzenia.

Bibliografia

- Abele, A. (1992). Positive and negative mood influences on creativity: Evidence for asymmetrical effects. *Polish Psychological Bulletin*, 23, 203–221.
- App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high – quality employees. *Management Revue*, 23 (3), 262–278. <http://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-262>
- Argyle, M. (1999). Causes and correlates of happiness. W: D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz (eds), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (s. 353–373). New York: SAGE.
- Argyle, M. (2005). Przyczyny i korelaty szczęścia. W: J. Czapieński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s. 163–203). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). Alternative work arrangements: Meeting the challenges. *Canadian Psychology*, 39, 1–2. <http://dx.doi.org/10.1037/h0086799>
- Baka, Ł. (2012a). Stresory w pracy a zachowania nieproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę. *Studia Psychologiczne*, 50 (2), 25–42.
- Baka, Ł. (2012b). Wymagania w pracy i w rodzinie a satysfakcja z pracy i satysfakcja z małżeństwa. Mediująca rola konfliktów między pracą a rodziną. *Polskie Forum Psychologiczne*, 17 (1), 171–186.
- Baker, B. O., Hardych, C. D., Petrinovich, L. F. (1966). Weak measurements vs. strong statistics: An empirical critique of S. S. Stevens' proscriptions on statistics. *Educational and Psychological Measurement*, 26, 291–309. <http://dx.doi.org/10.1177/001316446602600204>
- Bańka, A. (2005). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 321–350). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Basińska, B. A., Gruszczyńska, E., Schaufeli, W. B. (2014). Psychometric properties of the polish version of the Job-related Affective Well-being Scale. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27 (6), 993–1004. <http://dx.doi.org/10.2478/s13382-014-0329-x>
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–595. <http://dx.doi.org/10.5465/255908>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186. <http://dx.doi.org/10.1002/job.645>
- Biswas, M., Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136 (1), 57–72. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blikle, A. C. (2016). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Warszawa: Andrzej Blikle.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17 (S1), 5–18.
- Borgatta, E. F., Bohrnstedt, G. W. (1980). Level of measurement – once over again. *Sociological Methods and Research*, 9, 147–160.
- 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.
- Brkich, M., Jeffs, D., Carless, S. A. (2002). A global self – report measure of person – job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (1), 43–51. <http://dx.doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.43>
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person – organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 467–481. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.1.29>
- Campion, M. A., Thayer, P. W. (1987). Job design: Approaches, outcomes, and trade-offs. *Organizational Dynamics*, 15 (3), 66–79. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90039-8](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(87)90039-8)
- Champoux, J. E. (1989). A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (5), 431–446. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030120507>
- Cherrington, D. L., Reitz, H. J., Scott, W. E. jr. (1983). Wpływ nagród i zaleźnego wzmacniania na satysfakcję i wykonywanie zadań. W: W. E. Scott jr., L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji* (s. 213–222). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chirkowska-Smolak, T. (2007). Rozwijanie kompetencji jako proaktywny sposób radzenia sobie z przemianami współczesnej pracy. W: M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Chodkiewicz, J. (2009). Adaptacja polska Kwestionariusza Zadowolenia z Życia (FLZ). *Studia Psychologiczne*, 47 (3), 5–21.
- Connolly, J. J., Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265–281. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00192-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00192-0)
- 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. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167294206001>
- Czapiński, J. (2004). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H., Weiss, D. J. (1968). A theory of work adjustment (a revision). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XXIII. Minneapolis: University of Minnesota.
- De Jonge, J., Schaufeli, W. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 387–407. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199807\)19:4%3C387::AID-JOB851%3E3.0.CO;2-9](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4%3C387::AID-JOB851%3E3.0.CO;2-9)
- De Varo, J., Li, R., Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (6), 986–1003.
- DeBell, C. (2006). What all applied psychologists should know about work. *Professional Psychology: Research and Practice*, 37 (4), 325–333. <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.37.4.325>
- DeNeve, K. M., Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 197–229. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.197>
- Derbis, R. (2000). *Doświadczenie codzienności. Poczucie jakości życia. Swoboda działania. Odpowiedzialność. Wartości osób bezrobotnych*. Częstochowa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna.
- Derbis, R. (2005). Subiektywny dobrostan ludzi starszych w wybranych badaniach. *Psychologia Rozwojowa*, 10 (4), 13–21.

- Derbis, R., Baka, Ł. (2011). Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, 17 (2), 277–287.
- Derbis, R., Jędrak, K. (2010). Poczucie jakości życia a osobowość sportowców dyscyplin indywidualnych i zespołowych. *Przegląd Psychologiczny*, 53 (1), 9–32.
- Diener, E., Lucas, R. E., Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. W: C. R. Snyder, S. J. Lopez (eds), *Handbook of positive psychology*. (s. 63–73). New York: Oxford University Press.
- Diener, E., Sandvik, E., Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. W: F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (eds), *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective* (s. 119–140). Oxford: Pergamon Press.
- Diener, E., Suh, E., Oishi, S. (1998). Recent studies of subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24, 25–41.
- Dobrowolska, M. (2007). Alternatywne formy zatrudnienia. W: M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy* (s. 165–182). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Domański, Cz., Wagner, W. (1992). Uwagi o mocy testu wielowymiarowej normalności Shapiro-Wilka. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 117, 33–45.
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 483–504. <http://dx.doi.org/10.1002/job.98>
- Edwards, J. R., Brtek, M. D., Scully, J. A. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work – design research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 860–868. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.860>
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185–202. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C185::AID-JOB34%3E3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C185::AID-JOB34%3E3.0.CO;2-M)
- Fox, S., Spector, P. E., Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Furnham, A., Schaeffer, R. (1984). Person environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 297–307. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1984.tb00170.x>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000136>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51–63. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Guo, J., Mrug, S., Knight, D. C. (2017). Factor structure of the emotions as a child scale in late adolescence and emerging adulthood. *Psychological Assessment*, 29 (9), 1082–1095. <http://dx.doi.org/10.1037/pas0000412>
- Hackman, R. J., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, R. J., Oldham, G. R. (1980). *Work design*. Massachusetts–Menlo Park, California–London–Amsterdam–Don Mills, Ontario–Sydney: Addison-Wesley Publishing Company Reading.
- Hackman, R. J., Oldham, G. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463–479.
- Hackman, R. J., Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30 (2), 269–287. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business – unit – level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hauk, M. (2007). *Reaktywność a wybór zawodu*. Nieopublikowana praca magisterska, Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Hauk, M. (2008). Telepraca – ujęcie definicyjne, poruszane problemy i zalecenia na przyszłość. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 12, 3–21.
- Hauk, M. (2014). Kwestionariusz Cech Pracy – opracowanie polskiej wersji narzędzia do badania cech pracy i środowiska zawodowego. Wstępne wyniki badań. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 18, 129–145.
- Hausser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. (2010). The years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (–Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24, (1), 1–35. <http://dx.doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Hersch, J., Xiao, J. (2016). Sex, race, and job satisfaction among highly educated workers. *Southern Economic Journal*, 83 (1), 1–24. <http://dx.doi.org/10.1002/soej.12133>
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley and Sons.
- Hoang, T. G., Corbière, M., Negrini, A., Pham, M. K., Reinhartz, D. (2013). Validation of the Karasek – Job Content Questionnaire to measure job strain in Vietnam. *Psychological Reports*, 113 (2), 363–379. <http://dx.doi.org/10.2466/01.03.PR0.113x20z3>
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs. New York: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Iaffaldano, M. R., Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251–273. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Iroson, 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.
- Jachnis, A. (2008). *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Jaros, R. (2004). Aktywność a zadowolenie z pracy. W: H. Skłodowski (red.), *Psychologia w zarządzaniu – dydaktyka, badania, sukcesy* (s. 311–321). Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Jaros, R. (2005). Zadowolenie z pracy. W: L. Golińska (red.), *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją* (s. 85–105). Łódź: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej.
- Jaros, R. (2009). *Nastroj wywołany przez pracę i jej składniki*. Rozprawa doktorska. Bydgoszcz: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.
- Jaros, R., Zalewska, A. (2003). Reaktywność a zadowolenie z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 63–75.
- Jaros, R., Zalewska, A. (2008). *Jakość życia w zależności od sytuacji na rynku pracy*. Łódź: Piątek Trzynastego.
- Jeurissen, T., Nyklicek, I. (2001). Testing the Vitamin Model of Job stress in Dutch health care workers. *Work & Stress*, 15 (3), 254–264. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370110066607>
- Johns, G., Xie, J. L., Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18 (4), 657–676. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800404>

- Johnson, J. V., Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1336–1342. <http://dx.doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Johnson, S. M., Smith, P. C., Tucker, S. M. (1982). Response format of the job descriptive index: Assessment of reliability and validity by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Journal of Applied Psychology*, 67 (4), 500–505. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.4.500>
- Jonze, J., East, H. (2013). Employer branding in human resources management. The importance of recruiting and retaining employees. www.diva-portal.org [dostęp: 02.03.2016].
- Józefczyk, A., Kołakowska, A., Świętochowski, W. (2015). Predyspozycje studentów psychologii do funkcjonowania w roli zawodowej. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica*, 19, 125–140.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376–407. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Heller, D., Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology*, 57 (3), 361–372.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Judge, T. A., Scott, B. A., Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126–138. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.126>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 356–374. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000181>
- King, N. (1970). Clarity and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74, 18–31.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 1–31. <http://dx.doi.org/10.1037/a0017103>
- Kot, P., Rożnowski, B. (2012). Self-efficacy beliefs of youth entering the labour market. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration. Journal for Mental Changes*, 27 (1–2), 193–214. <http://dx.doi.org/10.2478/v10241-012-0033-3>
- Kowalik, S. (2000). Jakość życia psychicznego. W: R. Derbis (red.), *Jakość rozwoju a jakość życia* (s. 11–31). Częstochowa: Wydawnictwa Wyższej Szkoły Pedagogicznej.
- Kozłowski, M. (2013). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Kożusznik, B. (2007). Zespół pracowniczy wobec wyzwań nowych modeli organizacji. W: M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy* (s. 123–142). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Krasnowa, A. (2016). Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 185–194.
- Kraut, R., Olson, J., Banaji, M., Bruckman, A., Cohen, J., Couper, M. (2004). Psychological research online: Report of board of scientific affairs' advisory group on the conduct of research on the Internet. *American Psychologist*, 59, 105–117. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.59.2.105>

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person – job, person – organization, person – group and person – supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Król, G., Wieczorkowska, G. (2004). Budowanie wskaźników za pomocą analizy czynnikowej. W: J. Brzeziński (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów* (s. 391–416). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kumari, A., Ibrahim, F. (2015). Gender difference in job satisfaction among private school teachers. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 6 (9), 930–932.
- Kunin, T. (1955). The construction of new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65–77. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1955.tb01189.x>
- Labovitz, S. (1967). Some observations on measurement and statistics. *Social Forces*, 46 (2), 151–160. <http://dx.doi.org/10.2307/2574595>
- Łaguna, M. (2010). Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji. W: A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (s. 115–139). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łaguna, M. (2012). Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. *Psychologia Jakości Życia*, 12 (2), 163–172.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Warszawa: Studio Emka.
- Li, N., Liang, J., Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 395–404. <http://dx.doi.org/10.1037/a0018079>
- Lipińska-Grobelny, A. (2013). Pracownik portfolio – analiza współczesnej wieloetatowości. *Organizacja i Kierowanie*, 2 (155), 133–143.
- Lipińska-Grobelny, A. (2016). Wielopracownia a zadowolenie z różnych sfer życia – analiza różnic płciowych, zawodowych i wiekowych. *Medycyna Pracy*, 67 (3), 385–395.
- Lipińska-Grobelny, A., Głowacka, K. (2009). Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu. *Przegląd Psychologiczny*, 52 (2), 181–194.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. W: M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 280–289. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.280>
- Lubke, G. H., Muthén, B. O. (2004). Applying multigroup confirmatory factor models for continuous outcomes to Likert scale data complicates meaningful group comparisons. *Structural Equation Modeling*, 11, 514–534. http://dx.doi.org/10.1207/s15328007sem1104_2
- Lubrańska, A. (2013). Doświadczenia afektywne w pracy a zadowolenie z pracy – siła i jakość wzajemnych relacji. *Studia Dydaktyczne*, 24–25, 253–263.
- Machol-Zajda, L. (2008). Rozwój elastycznych form pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 11–27.
- Makin, P. J., Cooper, C. L., Cox, Ch. (2000). *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Malarska, A. (2005). *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*. Kraków: SPSS.
- Martin, G., Gollan, P. J., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618–3637. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- McCrae, R. R., Costa, P. T. jr. (1987). Validation of a five-factor model of personality cross instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- McNeely, B. L., Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836–844.

- Meyerding, S. G. H. (2015). Job Characteristics and job satisfaction: A Test of Warr's Vitamin Model in German horticulture. *The Psychologist – Manager Journal*, 18 (2), 86–107. <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000029>
- Mielniczuk, E., Łaguna, M. (2018). The factorial structure of Job-related Affective Well-being: Polish adaptation of the Warr's measure. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31 (4), 429–443.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–57. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00193>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: Tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 647–668. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030160705>
- Mróz, B. (2011). *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla: uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mróz, B. (2015). Kompetencje a rola zawodowa – badania pracowników w oparciu o Model Osobowościowo-Aksjologiczny MOA. W: T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny (red.), *Człowiek na rynku pracy – wyzwania i zagrożenia* (s. 209–223). Kraków: Wydawnictwo LIBRON-Filip Lohner.
- Mróz, B. (2016). Poczucie jakości życia osób z kadry kierowniczej w świetle Modelu Osobowościowo-Aksjologicznego MOA. *Czasopismo Psychologiczne*, 22 (2), 183–194.
- Mróz, J., Kaleta, K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29 (5), 767–782. <http://dx.doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00578>
- Neuberger, O., Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Bern–Stuttgart–Wien: Rubber.
- Oldham, G. R., Hackman, R. J. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 66–83. <http://dx.doi.org/10.2307/2392600>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1002/job.678>
- Oldham, G. R., Hackman, R. J., Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 395–403. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.395>
- Olsson, U. (1979). On the robustness of factor analysis against crude classification of the observations. *Multivariate Behavioral Research*, 14 (4), 485–500. http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr1404_7
- Organ, D. W., Near, J. P. (1985). Cognitive vs. affect measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241–254.
- Parker, S. K., Chmiel, N., Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (4), 289–303. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.289>
- 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 and Organizational Psychology*, 74 (4), 413–440. <http://dx.doi.org/10.1348/096317901167460>
- Paszkowska-Rogacz, A. (2003). *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej KOWEŻIU.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2010). Dopasowanie do pracy dla praktyków W: D. Merecz (red.), *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki* (s. 97–125). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.

- Petty, M. M., McGee, G. W., Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712–721. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1984.4277608>
- Phipps, D. L., Malley, Ch., Ashcroft, D. M. (2012). Job characteristics and safety climate: The role of effort-reward and demand-control-support models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (3), 279–289. <http://dx.doi.org/10.1037/a0028675>
- Poraj, G. (2009). Osobowość jako predyktor zawodowego wypalania się nauczycieli. *Medycyna Pracy*, 60 (4), 273–282.
- 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.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472–481. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Roczniewska, M., Retowski, S. (2014). Rola satysfakcji z pracy w relacji między dopasowaniem człowieka do organizacji w zakresie strategii realizacji celów a zdrowiem psychicznym. *Medycyna Pracy*, 65 (5), 621–631.
- Rosenberg, M. J., Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. W: C. I. Hovland, M. J. Rosenberg (eds), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (s. 1–14). New Haven, CT: Yale University Press.
- 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* (s. 123–163). New York: Lexington Books.
- Russell, J. A., Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3–30. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.1.3>
- Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395–426. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000206>
- Scarpello, V., Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577–600. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x>
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction – performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 165–177. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.165>
- Sehgal, K., Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *Journal of Brand Management*, 10 (1), 51–65.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 453–463.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Spector, P. E., Fox, S., Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. W: E. K. Kelloway, J. Barling, J. J. Hurrell (eds), *Handbook of workplace violence* (s. 29–46). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Spieler, I., Stamov-Roßnagel, A., Kappa, H., Scheibe, S. (2017). Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work – non-work boundaries, and affective well-being. *Journal of Applied Psychology*, 102 (1), 67–87. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000153>

- Strykowska, M. (2002). Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. W: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna* (s. 15–34). Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- 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.
- Thayer, R. E. (2001). *Calm energy. How people regulate mood with food and exercise*. Oxford: University Press.
- Thayer, R. E. (2008). *Źródło codziennych nastrojów. Kontrola energii, napięcia i stresu*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Thode, H. J. (2002). *Testing for normality*. New York: Mekker Marcel.
- Thomas, A., Buboltz, W. C., Winkelspecht, Ch. S. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12 (2), 205–219. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028993>
- Thorn, A., McLeod, M., Goldsmith, M. (2007). Peer coaching overview. Andrew Thorn, Marilyn McLeod, Marshall Goldsmith.
- Tomczak, A. (2011). *Osobowościowe uwarunkowanie motywacji do pracy różnych grup pracowników*. Nieopublikowana praca magisterska. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Trzebińska, E. (2012). *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf.
- Van der Doef, M., Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13 (2), 87–114. <http://dx.doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 219–230. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- Veenhoven, R. (1991). Questions on happiness: Classical topics, modern answers, blind spots. W: F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (eds), *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective* (s. 7–26). Oxford: Pergamon Press.
- Velleman, P. F., Wilkinson, L. (1993). Nominal, ordinal, interval, and ratio typologies are misleading. *The American Statistician*, 47 (1), 65–72. <http://dx.doi.org/10.1080/00031305.1993.10475938>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single – item measures? *The Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 247–252. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (3), 193–210.
- Watson, D., Clark, L. A. (1999). Emocje, nastroje, cechy i temperament: Rozważania pojęciowe i wyniki badań. W: P. Ekman, R. J. Davidson (red.), *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia* (s. 83–87). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
- Wiktorowicz, J. (2016). *Międypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wojciszke, B. (2000). Postawy i ich zmiana. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik Akademicki* (t. 3, s. 79–106). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Wosińska, W. (2004). *Psychologia życia społecznego*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wróbel, M. (2010). Zarażanie afektywne w pracy. Podłoże i skutki kolektywnych emocji i nastrojów. *Medycyna Pracy*, 61 (2), 223–232.
- Yap, B. W., Sim, C. H. (2011). Comparisons of various types of normality tests. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 81 (12), 2141–2155. <http://dx.doi.org/10.1080/00949655.2010.520163>
- Zajonc, R. B., Markus, H. (1982). Affective and cognitive factors in preferences. *Journal of Consumer Research*, 9, 123–131.
- Zalewska, A. (1997). Znaczenie różnych aspektów pracy w zależności od dominujących wartości i wieku. W: Z. Łoś, A. Oleszkiewicz (red.), *Rozwój człowieka i jego zagrożenia w świetle współczesnej psychologii* (s. 163–175). Wrocław–Lublin: Wydawnictwo Linea.
- 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* (s. 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.

Spis tabel i rysunków

Tabele

Tabela 1. Charakterystyka socjodemograficzna osób badanych	50
Tabela 2. Statystyki deskryptywne cech pracy	55
Tabela 3. Statystyki deskryptywne krytycznych stanów psychologicznych i potrzeby rozwoju zawodowego	57
Tabela 4. Statystyki deskryptywne zadowolenia z pracy w aspekcie poznawczym i emocjonalnym	58
Tabela 5. Macierz współczynników korelacji (r) między krytycznymi stanami psychologicznymi a cechami pracy	60
Tabela 6. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: cechy pracy a krytyczne stany psychologiczne	61
Tabela 7. Macierz współczynników korelacji (r) między zadowoleniem z pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi i potrzebą rozwoju zawodowego	64
Tabela 8. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: krytyczne stany psychologiczne a zadowolenie z pracy	65
Tabela 9. Macierz współczynników korelacji (r) między zadowoleniem z pracy a cechami pracy	69
Tabela 10. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: typy cech pracy a zadowolenie poznawcze	85
Tabela 11. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: typy cech pracy a zadowolenie emocjonalne – napięcie	86
Tabela 12. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: typu cech pracy a zadowolenie emocjonalne – energia	87
Tabela 13. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: cechy pracy a zadowolenie z pracy	89
Tabela 14. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie poznawcze/emocjonalne, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego	92
Tabela 15. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie poznawcze, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu poziomu wykształcenia	94
Tabela 16. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie emocjonalne (napięcie/energia), zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu poziomu wykształcenia	95
Tabela 17. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie poznawcze, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu formy zatrudnienia	97

Tabela 18. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie emocjonalne – napięcie, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu formy zatrudnienia	98
Tabela 19. Wyniki estymacji modelu regresji liniowej: zmienna objaśniana – zadowolenie emocjonalne – energia, zmienne objaśniające – cechy pracy (plus zmienna kontrolna); przy uwzględnieniu formy zatrudnienia	99
Tabela 20. Analiza mediacji – cechy pracy a zadowolenie poznawcze z pracy. Mediatory – poczucie sensowności oraz poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów	100
Tabela 21. Analiza mediacji – cechy pracy a zadowolenie emocjonalne z pracy – energia. Mediatory – poczucie sensowności oraz poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów	102
Tabela 22. Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie poznawcze z pracy. Mediator – poczucie sensowności	104
Tabela 23. Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie poznawcze z pracy. Mediator – poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów	105
Tabela 24. Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie emocjonalne z pracy – energia. Mediator – poczucie sensowności	107
Tabela 25. Analiza moderowanej mediacji – cechy pracy a zadowolenie emocjonalne z pracy – energia. Mediator – poczucie odpowiedzialności i znajomość rezultatów	108
Tabela 26. Wyniki oceny relacji między zadowoleniem z pracy a cechami pracy z uwzględnieniem mediatorów, zmiennych kontrolnych i potrzeby rozwoju zawodowego – synteza	118

Rysunki

Rysunek 1. Koncepcja Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama	13
Rysunek 2. Model badań własnych	39
Rysunek 3. Wybrane cechy pracy a zadowolenie poznawcze – ocena znaczenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego	71–72
Rysunek 4. Wybrane cechy pracy a zadowolenie emocjonalne (napięcie) – ocena znaczenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego	73
Rysunek 5. Wybrane cechy pracy a zadowolenie emocjonalne (energia) – ocena znaczenia potrzeby wzrostu/rozwoju zawodowego	75–76
Rysunek 6. Wybrane cechy pracy a zadowolenie poznawcze – ocena znaczenia poziomu wykształcenia	77–78
Rysunek 7. Wybrane cechy pracy a zadowolenie emocjonalne – ocena znaczenia poziomu wykształcenia	79–81
Rysunek 8. Wybrane cechy pracy a zadowolenie poznawcze – ocena znaczenia formy zatrudnienia	82–83
Rysunek 9. Model 4 – analiza mediacji	100
Rysunek 10. Model 59 – moderowana mediacja	103

Publikacja z zakresu problematyki projektowania pracy poświęcona jest weryfikacji rozszerzonej koncepcji charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama. Rezultatом badań empirycznych towarzyszy część teoretyczna, w której autor omawia m.in. znaczenie zadowolenia z pracy dla organizacji, realia dzisiejszej organizacji skłaniające do zmiany podejścia do projektowania pracy, a także zjawisko zadowolenia z pracy. W części końcowej, w dyskusji nad wynikami, zamieszczono wnioski umożliwiające praktyczne zastosowanie badań.

Wartość pracy polega przede wszystkim na zebraniu wiedzy na temat weryfikacji teorii charakterystyki pracy oraz na przedstawieniu wyników badań własnych. Autor omawia uzyskane wyniki, opisuje implikacje praktyczne oraz szacuje atuty i ograniczenia przeprowadzonych analiz. Bardzo dobrze wyczuwa praktyczne zastosowanie przeprowadzonych badań, a w części teoretycznej przystępnie omawia kwestie definicyjne, prezentuje różne modele oraz odwołuje się do licznych badań. W wielu miejscach mam poczucie, że jest to wiedza relatywnie nowa w polskiej literaturze.

Z recenzji prof. dr. hab. Sylwiusza Retowskiego

PSYCHOLOGIA

**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8220-173-4



9 788382 201734

