

## ROZDZIAŁ 9

### Elastyczność pracowników a pomiar satysfakcji z pracy

*Renata Winkler\*, Izabela Bednarska-Wnuk\*\**

#### 9.1. Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że współczesny świat charakteryzuje zmienność i złożoność. Funkcjonowanie organizacji i jednostek w takim świecie wymaga od nich elastyczności, czyli umiejętności, gotowości i zdolności do zmian. Przejaw elastyczności jest zatem odpowiedzią na przeobrażenia dokonywane w przestrzeni organizacyjnej. Dotyczy on wszystkich podsystemów organizacji. W szczególności wrażliwy na wszelkie zmiany jest podsystem społeczny, który powinien charakteryzować się odpowiednim poziomem elastyczności. Wpisuje się to bowiem w pożądaną profil kompetencyjny każdego pracownika. Elastyczność pracowników rozpatrywana jest również w kontekście elastycznego rynku pracy. Uwidacznia się zatem dualizm elastyczności, która oczekiwana jest zarówno od organizacji, jak i od samych pracowników. Ponadto elastyczność rodzi pewne konsekwencje społeczne dla samej jednostki oraz dla organizacji, które mogą wpływać na ocenę postrzegania środowiska organizacyjnego. Przy tej ocenie szczególnie istotne wydają się elementy związane ze satysfakcją z pracy i jej pomiarem. W związku z tym ważna jest kwestia określenia, w jaki sposób należy zmodyfikować klasyczne narzędzia pomiaru satysfakcji z pracy dla potrzeb jej pomiaru w przypadku elastycznych pracowników. Założono, iż w przypadku tego rodzaju pracowników zasadne okazać się może wykorzystanie zaadoptowanego modelu SERVQUAL. Dla tak postawionego celu najpierw scharakteryzowano satysfakcję z pracy i wybrane narzędzia służące do jej pomiaru, a następnie omówiono elastyczność

---

\* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.

\*\* Dr, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania, Zakład Zarządzania Wiedzą.

pracowników, wskazano na jej determinanty oraz konsekwencje społeczne na podstawie rozważań teoretycznych<sup>1</sup>.

## 9.2. Satysfakcja z pracy

Satysfakcję najogólniej można zdefiniować jako stan emocjonalny towarzyszący realizacji określonego działania lub przeżywany z uwagi na osiągnięcie jakiegoś celu [Reber 2002, s. 655]. Stan ten w literaturze przedmiotu najczęściej jest przyrównywany do uczucia zadowolenia (względnie ukontentowania). Kategoria satysfakcji z pracy definiowana bywa jako uczucie żywione względem pracy [Schneider, Vaught 1993, s. 68] oraz jako przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy oraz charakteru doświadczeń związanych z realizacją tego działania. Co istotne, ten stan emocjonalny dla podmiotu podejmującego określone działanie stanowi m.in. efekt konfrontacji stanu rzeczy pożądanego (tj. oczekiwania) ze stanem zaistniałym faktycznie [Locke 1976, s. 1319–1328]. Satysfakcja z pracy definiowana jest tym samym jako afektywny komponent reakcji jednostki powstały na skutek konfrontacji aktualnie osiągniętego wyniku w pracy z wynikiem pożądanym.

Zaprezentowane ujęcia satysfakcji w wyraźny sposób sygnalizują wielowymiarowość zjawiska satysfakcji. Kategoria satysfakcji uwzględnia bowiem zarówno odczucia ukierunkowane na wykonywaną pracę, jak i towarzyszące realizacji działań związanych z tą pracą oraz uczucia odnoszące się do czynników pracy natury wewnętrznej i zewnętrznej [zob. Fields 2002, s. 1]. Innymi słowy, zjawisko satysfakcji jest kategorią w znacznej mierze subiektywną i zależną od indywidualnej percepcji podmiotu. Specyfikacja wszystkich jej wyznaczników i siły ich wpływu nie jest możliwa. Szacuje się, że [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 86]:

– od 10 do 30 procent indywidualnego poziomu satysfakcji wyjaśniają czynniki osobowościowe – do których zaliczyć należy indywidualny bagaż doświadczeń zawodowych jednostki oraz właściwości samej jednostki (w aspekcie uwzględnienia takich zmiennych, jak: wiek, inteligencja, stan zdrowia, status społeczny, życie rodzinne);

– w zakresie od 40 do 60 procent czynniki sytuacyjne związane z polem zawodowym – tj.:

- rodzajem i zakresem obowiązków,
- obciążeniem godzinowym pracą,

---

<sup>1</sup> Rozdział powstał w ramach projektu „Elastyczność pracowników – zachowania organizacyjne w gospodarce opartej na wiedzy”, realizowanego wspólnie w 2014 r. przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i Katedrę Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- poziomem stresu w pracy,
  - wysokością wynagrodzenia,
  - warunkami realizacji pracy,
  - klimatem organizacyjnym,
  - kulturą organizacyjną,
  - jakością systemu zarządzania – określaną m.in. przez poziom sprawności i niezawodności systemu administracyjnego),
    - współpracownikami – aspekt ten wiąże się zarówno z kompetencjami posiadanymi przez współpracowników i przełożonych, jak i z jakością nawiązanych w ramach pracy relacji międzyludzkich,
      - niejasnością i/lub konfliktem roli,
      - sytuacją panującą na rynku pracy.
- pozostały przedział tłumaczy interakcja między obiema tymi kategoriami zmiennych.

Merytoryczne uzasadnienie ma diagnozowanie poziomu satysfakcji w odniesieniu do indywidualnej percepcji czynników związanych ze wskazanymi aspektami pola zawodowego. Przy analizie poziomu deklarowanej satysfakcji zachodzi potrzeba wyraźnego rozdzielania kategorii zadowolenia partykularnego (częstkowego) od deklarowanego poziomu ogólnego zadowolenia z pracy. Pierwsza kategoria zadowolenia zasadniczo warunkowana jest bowiem przez konkretne czynniki pracy. Druga z kolei jest wyrazem ogólnej postawy uczuciowej wobec pracy i nie stanowi prostej sumy satysfakcji częściowych [Bańka 2000, s. 329].

### 9.3. Pomiar satysfakcji z pracy

W diagnozie satysfakcji walidowane i wykorzystywane w szerokim zakresie są takie narzędzia, jak Job Descriptive Index (JDI) i Job Diagnostic Survey (JDS).

Kwestionariusz JDI opracowany został w 1969 roku przez P. C. Smith, L. M. Kendall i C. L. Hulina [Fields 2002, s. 23]. W jego ramach dla potrzeb analizy poziomu satysfakcji uwzględniono 72 zmienne, które odnoszą się do takich aspektów, jak: praca sama w sobie, współpracownicy, przełożeni, awans, wynagrodzenie<sup>2</sup> [Yeager 1981, s. 208–209; Lam 1995, s. 73–74]:

– praca sama w sobie – ocenie podlega m.in. to, w jakim stopniu w percepcji pracownika jest ona zgodna z wykształceniem, łatwa, sensowna, przyjemna, ciekawa, kreatywna, odpowiedzialna, rutynowa, nerwowa, frustrująca, męcząca, szkodliwa dla zdrowia;

---

<sup>2</sup> Przy czym pierwsze z trzech wyróżnionych wymiarów podlegają ocenie w zakresie 18 czynników, a dwa ostatnie w aspekcie 9 zmiennych.

– współpracownicy – m.in. uwzględniane są ich przymioty (poziom ambicji i inteligencji, błyskotliwość, naiwność, odpowiedzialność), jak i prezentowane zachowania (aktywność, przewidywalność, lojalność, gadatliwość, skłonność do obrażania się i bycia niegrzecznym);

– przełożeni – m.in. ocenie podlega dostępność przełożonych dla podwładnych, docenianie i nagradzanie przez nich dobrej pracy, okazywanie szacunku dla autonomii pracownika, uwzględnianie przez nich opinii pracowników, udzielania informacji zwrotnych i stopień kontrolowania podwładnych, a także stopień ich apolityczności, poziom grzeczności, takt, autorytet, porywczosć, złośliwość, upór, autorytarność, drażliwość, inteligencja, pracowitość i aktualizowanie własnej wiedzy;

– awans – m.in. w kontekście istniejących możliwości awansowania, stopnia obiektywizmu w polityce promowania, zasad przyznawania awansu oraz zasad wykluczania z możliwości jego uzyskania, jak też równości szans w awansowaniu;

– wynagrodzenie – m.in. ocenie podlega to, w jakim stopniu w percepcji pracownika jest ono: współmierne do wykonanej pracy, adekwatne, sprawiedliwe.

Przeprowadzone szeroko zakrojone analizy wykazały, że wyniki uzyskiwane przy wykorzystaniu JDI dodatnio korelują z wysoką jakością komunikacji na linii przełożony–podwładny, a negatywnie z poczuciem utraty kontroli nad pracą [Fields 2002, s. 23]. Kwestionariusz JDI poddany został generalnej weryfikacji i korekcie przez M. Roznowskiego [1989, s. 805–814]. Wykorzystanie JDI wymaga uzyskania zgody Departamentu Psychologii Bowling Green State University<sup>3</sup> [Spector 1997, s. 14]. Zasadniczą zaletą JDI jest możliwość jego zastosowania w odniesieniu do populacji pracowników bardzo zróżnicowanych pod względem czynników demograficznych [Schneider, Vaught 1993, s. 74].

Natomiast kwestionariusz JDS został opracowany przez J. R. Hackmana i G. R. Oldhama w 1974 roku [Fields 2002, s. 20]. Kwestionariusz ten jest przeznaczony dla jednoczesnej diagnozy poziomu zarówno globalnej satysfakcji z pracy, jak i satysfakcji partykularnych. Przy czym w ocenie globalnego poziomu satysfakcji uwzględniany jest ogólny poziom satysfakcji zatrudnionego, poziom wewnętrznej motywacji do pracy pracownika, stopień wzrostu poziomu satysfakcji zatrudnionego (każdy z tych aspektów rozpatrywany jest w zakresie od 4 do 6 zmiennych). Natomiast w zakresie poziomu satysfakcji partykularnej ocenie podlega<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> Szeroko spopularyzowana jest również uproszczona wersja *JDI* określana mianem *JIG* (*The Job in General Scale*), obejmująca jedynie 18 pozycji, opracowana w 1989 roku przez zespół w którego skład weszli G. H. Ironson, P. C. Smith, M. T. Brannic, W. M. Gibbon i K. B. Paul [Bearden, Netemeyer 1999, s. 401].

<sup>4</sup> Dwa pierwsze wymiary oceniane są w aspekcie dwóch czynników, a dwa kolejne w zakresie trzech zmiennych.

- pewność zatrudnienia (aktualna i perspektywiczna);
- wynagrodzenie (wysokość wynagrodzenia i jego adekwatność);
- jakość stosunków społecznych pracownika (m.in. poziom wsparcia ze strony innych);
- relacje z przełożonymi (szacunek dla podwładnych, pomoc, jakość zarządzania).

Do zalet JDS należy zaliczyć prostotę zastosowania, oddzielenie poziomu ogólnej satysfakcji z pracy od satysfakcji partykularnej (częstkowej) oraz dane odzwierciedlające różnice między indywidualnie dokonywanymi przez pracowników ocenami poszczególnych wymiarów i czynników [Bearden, Netemeyer 1999, s. 416]. Badania prowadzone przy zastosowaniu tego kwestionariusza zaowocowały wypracowaniem usystematyzowanego sposobu postępowania integrującego treść pracy, wynagrodzenie i wymagania kwalifikacyjne z potrzebami pracowników i organizacji określanego mianem projektowania pracy (*job design*).

#### 9.4. Istota elastyczności

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach permanentnych zmian. W tej sytuacji, chcąc osiągnąć sukces, wymaga się od nich szczególnej kompetencji, jaką jest elastyczność [Juchnowicz (red.) 2007, s. 53]. Według *Słownika wyrazów obcych* pojęcie to jest definiowane jako sprężystość, giętkość, rozciągliwość, łatwość przystosowania się do nowych warunków [*Słownik wyrazów obcych* 1980, s. 183]. Elastyczność w przestrzeni organizacyjnej rozpatrywana jest najczęściej na dwa sposoby: jako cecha organizacji lub jako cecha pracowników. W pierwszym rozumieniu oznacza ona swoistą reakcję na niepewność warunków działania organizacji i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania [Osbert-Pociecha 2008, s. 9]. Definicje elastyczności w kontekście funkcjonowania organizacji wskazują, że jest ona pojęciem złożonym, polimorficznym i niejednoznacznym. Implikuje to wielość definicji na gruncie różnych dyscyplin wiedzy. Niektóre z nich już w zakresie swojej interpretacji zawierają określone wyróżniki i rodzaje<sup>5</sup>. Natomiast definicje elastyczności w odniesieniu do jednej składowej kompetencji współczesnego pracownika rozumiane są jako zdolności w zakresie dostosowania się do nowych wyzwań, umiejętności dokonywania zmiany zachowań i postaw w odpowiedzi na nowe sytuacje, porzucanie starych nawyków kosztem aktywnego poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań, zdolności do zmian oraz ich inicjowanie [Juchnowicz 2012, s. 223]. Także wszelkie rozwiązania stosowane

---

<sup>5</sup> Przeglądu definicji elastyczności dokonała G. Osbert-Pociecha, zwracając szczególną uwagę na jej podstawowe atrybuty [Osbert-Pociecha 2008, s. 9].

w odniesieniu do pracy – w tym jej uelastycznianie – wymagają określonych umiejętności ze strony pracowników [Skowron-Mielnik 2011, s. 358].

W opisie elastyczności organizacji może być pomocne jej analizowanie w kontekście podsystemów i zasobów, które konstituują organizację. Szczególnie istotne wydają się natomiast elementy społeczne organizacji, które tworząc środowisko, wpływają na jej konkurencyjność i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Współcześnie to właśnie zasoby ludzkie mają charakteryzować się adaptacyjnością i gotowością do ciągłego dostosowywania się do turbulentnego środowiska organizacji. Dlatego w ostatnim czasie coraz więcej publikacji naukowych podejmuje tematykę związaną z uelastycznieniem pracowników w organizacji [Machol-Zajda 2007, Głogosz 2007, Kryńska (red.) 2003, Dobrowolska (red.) 2006, Sadowska-Snarska (red.) 2008].

### **9.5. Elastyczność pracowników – wybrane determinanty i konsekwencje społeczne**

Elastyczność pracowników w organizacji najczęściej opisywana jest w kontekście [Osbert-Pociecha 2001, s. 1]:

- elastyczności zatrudnienia – oznaczającej zdolność dostosowania liczby zatrudnionych w organizacji i czasu ich pracy do zmieniających się warunków otoczenia;

- elastyczności czasu pracy – oznaczającej możliwość dostosowania długości czasu pracy i jego organizacji do potrzeb poszczególnych grup pracowników czy wykonywanego zadania;

- elastyczności funkcjonalnej – wynikającej z rozwoju wewnętrznych rynków pracy, polegającej na pokonywaniu tradycyjnych ograniczeń wykonywania zawodów w wyniku odpowiedniej organizacji pracy;

- elastyczności płac – obejmującej proces dostosowywania wysokości i struktury wynagrodzeń do zmian wydajności pracy, rentowności działalności i sytuacji panującej na rynku pracy;

- elastyczności zasobów pracy – obejmującej mobilność pracowników w wymiarze przestrzennym i zawodowym.

Uelastycznienie pracowników jest niewątpliwie wyrazem zmian zachodzących na rynku pracy i zmian dokonujących się w przestrzeni społecznej jednostki. W organizacji, w ogólnej strukturze zatrudnienia większe znaczenie zaczynają mieć pracownicy peryferyjni niż pracownicy stali. Jest to wynik tego, iż pracownicy peryferyjni odznaczają się bądź to kompetencjami dość łatwymi do zdobycia na rynku pracy, bądź kompetencjami, które mają charakter unikatowy i są dla organizacji zbyt kosztowne. Dlatego w przypadku tych pracowników preferowane są różne formy zatrudnienia elastycznego [Bohdziewicz 2008,

s.108]. Taka sytuacja powoduje również zmiany w obrębie pracowniczego kontraktu psychologicznego, który z pracownika przywiązanego do organizacji staje się autonomiczną i samodzielną jednostką odpowiedzialną za własne trajektorie karier i rozwój zawodowy, zaś własne wybory zatrudnieniowe rozpatrywane są w zależności od możliwych do uzyskania korzyści.

Elastyczność pracowników w organizacji może być zdeterminowana przez trzy grupy czynników:

- treść i istotę pracy – charakter pracy, wymagania i złożoność pracy, ilość i jakość wykonywanych zadań, sposób realizacji zadań i czynności określonych przez organizację – mogą one stworzyć odpowiednie warunki do zapewnienia właściwego poziomu elastyczności wśród pracowników poprzez stworzenie np. różnych form organizacji i czasu pracy;

- środowisko społeczne organizacji – styl kierownika, relacje przełożony–podwładny, sposób wypełniania ról w organizacji oraz jakość relacji społecznych – mogą one sprzyjać w rozwijaniu autonomiczności i cech elastyczności jednostki; aspekt ten nie odnosi się do osób zatrudnionych w wirtualnych organizacjach rozproszonych geograficznie;

- dyspozycje indywidualne jednostki – niektórzy pracownicy nawet pomimo stworzenia przez organizację środowiska elastycznego nie przejawiają zdolności i nie potrafią dostosować się do nowych wymogów organizacyjnych.

Elastyczność pracowników rodzi też liczne konsekwencje zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym. Najważniejsze z nich zaprezentowano w tab. 9.1.

Opisane konsekwencje zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym wpływają na dokonywaną ocenę jednostki w odniesieniu do pojmowanej jakości z pracy. Elastyczność pracowników w tym zakresie powinna być również diagnozowana za pomocą odpowiednich mierników. Wynikają one głównie z konkretnych potrzeb organizacji i mogą obejmować takie wskaźniki, jak: gotowość do pracy w nadgodzinach, w niepełnym wymiarze godzin, gotowość do zmiany miejsca zatrudnienia, stanowiska pracy/roli w organizacji, gotowość do czasowego objęcia stanowiska o innym charakterze, do zmiany sposobu realizacji zadań bądź postawy (w tym lojalność wobec organizacji, zaangażowanie w pracę czy satysfakcję z pracy) [Juchnowicz (red.) 2007, s. 77]. Ponieważ praca jest istotnym elementem życia człowieka, powinno się dokonywać jej diagnozy i pomiaru. Jednym z moderatorów opisujących postawy wobec pracy jest właśnie satysfakcja, która powinna być monitorowana zwłaszcza u elastycznych pracowników.

**Tabela 9.1.** Konsekwencje elastyczności pracowników w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym

| Wymiar        | Konsekwencje pozytywne   | Konsekwencje negatywne  |
|---------------|--|---|
| Indywidualny  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość wykonywania pracy w domu,</li> <li>– płaca uzależniona od uzyskanych wyników,</li> <li>– możliwość decydowania o czasie i miejscu wykonywania zadań,</li> <li>– możliwość osiągnięcia <i>work-life-balance</i>,</li> <li>– większe możliwości w zakresie konstruowania własnej kariery zawodowej,</li> <li>– możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia,</li> <li>– większa swoboda w zakresie kształtowania czasu pracy,</li> <li>– poczucie silniejszego związku między efektami pracy a wynagrodzeniem,</li> <li>– większe możliwości w zakresie zmiany pracodawcy,</li> <li>– możliwość świadczenia pracy na rzecz kilku pracodawców,</li> <li>– możliwość zdobycia większego doświadczenia zawodowego</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozluźnienie więzi społecznych,</li> <li>– brak poczucia stabilności,</li> <li>– zmiany i zaburzenia w poczuciu przynależności społecznej,</li> <li>– spłaszczenie relacji społecznych – ograniczają się jedynie do sfery zawodowej,</li> <li>– ograniczone wsparcie instrumentalne,</li> <li>– tymczasowość ról zawodowych,</li> <li>– zachwianie równowagi między sferą zawodową a prywatną,</li> <li>– późniejsza samodzielność,</li> <li>– obniżone standardy bezpieczeństwa socjalnego,</li> <li>– gorsze warunki płacowe,</li> <li>– niepewność zatrudnienia,</li> <li>– ryzyko braku ciągłości pracy, a w związku z tym dochodów z pracy</li> </ul> |
| Organizacyjny | <ul style="list-style-type: none"> <li>– większa swoboda w zakresie regulowania poziomu zatrudnienia,</li> <li>– łatwiejszy dostęp do pracowników o pożądanym kwalifikacjach i umiejętnościach,</li> <li>– lepsze dostosowanie ilościowe i kompetencyjne pracowników do potrzeb organizacji,</li> <li>– zwolnienie organizacji z wielu obowiązków wynikających z tradycyjnego stosunku pracy,</li> <li>– mniejsze koszty rekrutacji.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– fluktuacja kadr,</li> <li>– napięcia pomiędzy stałymi pracownikami a „elastycznymi”,</li> <li>– zmniejszona ochrona informacji stanowiących tajemnicę organizacji,</li> <li>– deficyt poświadczonych pracowników w okresie wzmożonego zapotrzebowania na pracę</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie na podstawie Januszkiewicz [2012], s. 105–113, Sadowska-Snar-ska (red.) [2008], s. 159–160, Świątek-Barylska [2013], s. 126–127.



## 9.6. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania teoretyczne, należy podkreślić, że elastyczność pracowników, poza generowaniem licznych konsekwencji, sprzyja również wzrostowi potencjału kompetencyjnego jednostki i organizacji. W odniesieniu do tej kategorii pracowników istotne wydaje się także diagnozowanie środowiska organizacyjnego i ich poszczególnych wymiarów. Należy do nich również satysfakcja z pracy, która nie stanowi prostej sumy poszczególnych jej składników. Nie wystarczy bowiem stwierdzić, że pracownik jest zadowolony ze swojej pracy, tylko należy poznać strukturę tego zadowolenia, czyli określić, z jakich obszarów jest bardziej, a z jakich mniej zadowolony [Błaszczyk, Januskiewicz, Śmigielski 2006, s. 93–94]. Zaprezentowane narzędzia pomiarowe dotyczące satysfakcji z pracy zawierają w swojej strukturze takie zróżnicowane komponenty, jak: pewność zatrudnienia, relacje z przełożonymi, awans, wynagrodzenie czy wymagania kwalifikacyjne. Można je wykorzystać w procesie badania satysfakcji z pracy jako elementu środowiska organizacyjnego u elastycznych pracowników.

Jednakże, mając na uwadze dynamiczny rozwój sektora usług, a wraz z nim wzrost elastycznego zatrudnienia, narzędzia te (ze względu na specyfikę pracy elastycznych pracowników) mogą okazać się niewystarczające. Nie uwzględniają bowiem (tzn. nie obejmują pomiarem) pewnych specyficznych dla tego rodzaju zatrudnienia czynników. Zasadne wydaje się zatem wykorzystanie dla potrzeb pomiaru satysfakcji zaadoptowanego modelu SERVQUAL lub – przy wykorzystaniu omówionych narzędzi pomiaru – równoległe ich uzupełnienie o adaptację tego modelu. Model ten opracowany został przez A. Parasurmana, V. A. Zeithamla i L. Barryego [1988] dla potrzeb marketingowej analizy jakości usług. W modelu tym uwzględnianych jest pięć wymiarów jakości usługi [Winkler 2005, s. 536–537]. Są to:

- wymiar materialny – dotyczący materialnych komponentów związanych z procesem świadczenia usługi;
- rzetelność – wyznaczana przez poziom niezawodności usługi, tj. prawidłowości (poprawności) jej realizowania;
- współdziałanie – obrazujące sposób reagowania na prośby ze strony klienta podczas świadczenia usługi;
- fachowość – określana przez poziom profesjonalizmu świadczenia usługi;
- empatia – odpowiadająca sile wyczulenia na potrzeby klienta ze strony obsługi.

W odniesieniu do zatrudnienia często pojawia się sformułowanie „proces pracy”. Oznacza ono ciąg działań podejmowany w ramach wypełniania obowiązków zawodowych, który dokonuje się w określonym kontekście, miejscu i czasie, w ramach określonej struktury formalnych i nieformalnych powiązań

i zależności. Zatrudnionego w organizacji pracownika można zatem postrzegać w kategorii odbiorcy pewnych świadczeń ze strony organizacji (informacji, materiałów dostarczanych do pracy itp.) – a zatem również wewnętrznego klienta systemu organizacji. Wyróżnione w ramach SERVQUAL wymiary pozwalają z tego punktu widzenia diagnozować zadowolenie pracowników z jakości materialnego środowiska pracy oraz jakości pracy tych zatrudnionych, z którymi pozostają w zależności. Pośrednio – przez pryzmat poszczególnych czynników diagnozujących pięć głównych wymiarów – ocenie podlega również sam system zarządzania, poziom dbałości o pracownika (propracownicza orientacja), klimat organizacyjny, drożność kanałów komunikacyjnych, jakość pracy, współpracy i relacji pracownik–pracownik oraz pracownik–przełożony, a zatem dość szeroki wachlarz czynników. W przypadku SERVQUAL nie podlega diagnozie to, w jakim stopniu praca sama w sobie jest dla pracownika satysfakcjonująca czy też pożądana z uwagi na zbieżność jej charakteru z jego zainteresowaniami. Ponieważ w przypadku Job Diagnostic Survey ten aspekt także pozostaje niewzględniony, fakt ten nie deprecjonuje automatycznie wartości samej metody – tak samo jak pominięcie wymiarów znaczenia pracy, tożsamości i zróżnicowania. Problematiczne w pewnym stopniu przy zastosowaniu SERVQUAL wydaje się pominięcie aspektu płacy i awansu. Jednak, jak wynika z badań J. Thilmann [2004], wysokość płacy posiada znaczenie marginalne dla kształtowania się poziomu satysfakcji z pracy. Za istotną zaletę tej metody należy przy tym uznać to, iż specyfika diagnozowanych w jej ramach aspektów w przypadku rozpoznania niskiego poziomu satysfakcji pozwala na precyzyjne określenie, jakie działania korygujące powinny zostać podjęte celem zmiany tego stanu rzeczy.

### Bibliografia

- Bańka A., 2000, *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia – podręcznik akademicki*, t. III: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Bearden W. O., Netemeyer R. G., 1999, *Handbook of Marketing Scale: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*, Sage Publications Inc., London.
- Błaszczak W., Januszkiewicz K., Śmigielski J., 2006, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bohdziewicz P., 2008, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dobrowolska M. (red.), 2006, *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Fields D. L., 2002, *Taking the Measure of Work. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks–London–New Delhi.

- Januszkiewicz K., 2012, *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, [w:] B. Glinkowska, B. Kaczmarek (red.), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami – aspekty społeczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 265.
- Juchnowicz M., 2012, *Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń*, [w:] T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1: *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Juchnowicz M. (red.), 2007, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kryńska E. (red.), 2003, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Lam S. K., 1995, *Quality Management and Job Satisfaction*, „The International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 12 (4).
- Locke E. A., 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, [w:] M. D. Dunnette, R. McNally (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Machol-Zajda L., Głogosz D., 2007, *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracodawców*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., 2000, *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa.
- Osbert-Pociecha, 2001, *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2.
- Osbert-Pociecha G., 2008, *Określenia, definicje, problemy*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Parasurman A., Zeithami V. A., Berry L. L., 1988, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, No. 64 (1).
- Reber A. S., 2002, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- Roznowski M., 1989, *Examination of the Measurement Properties of the Job Descriptive Index with Experimental Items*, „Journal of Applied Psychology”, No. 74 (5).
- Sadowska-Snarska C. (red.), 2008, *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Schneider D. S., Vaught B. C., 1993, *A Comparison of Job Satisfaction Between Public and Private*, „Public Administration Quarterly”, Vol. 17 (1).
- Skowron-Mielnik B., 2011, *Strategiczne konsekwencje zmian w modelach pracy*, [w:] E. Urban-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Słownik wyrazów obcych*, 1980, PWN, Warszawa.
- Spector P., 1997, *Job satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*, Crisp Publication Inc., USA.
- Świątek-Barylska I., 2013, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Thilmann J., 2004, *Formula for job satisfaction*, „Mechanical Engineering”, Vol. 126 (11).
- Winkler R., 2005, *SERVQUAL w diagnozie satysfakcji z pracy*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Yeager S. J., 1981, *Dimensionality of the Job Descriptive Index*, „Academy of Management Journal”, Vol. 24 (1).

*Renata Winkler, Izabela Bednarska-Wnuk*

**FLEXIBLE WORKERS AND MEASURING EMPLOYEES JOB SATISFACTION**

(Abstract)

The considerations focused on the need to study the environment of flexible workers were the starting point for this chapter. Due to the multiplicity of areas that constitute that environment the study is limited to job satisfaction and selected tools for its diagnosis. The purpose of this chapter is to determine how to adjust the traditional tool for measuring job satisfaction to measure job satisfaction of flexible workers.