

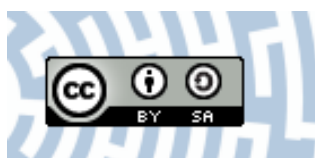


You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice

Title: Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników : relacja (nie)oczekiwana

Author: Mateusz Paliga

Citation style: Paliga Mateusz. (2021). Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników : relacja (nie)oczekiwana. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. DOI: 10.31261/PN.4061



Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja.



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Mateusz Paliga

SATYSFAKCJA Z PRACY I WYDAJNOŚĆ PRACOWNIKÓW
RELACJA (NIE)OCZEKIWANA



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
WYDAWNICTWO

Mateusz Paliga

– doktor psychologii. Jego zainteresowania naukowe obejmują psychologię pracy i organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień wydajności pracy, postaw wobec pracy oraz przywództwa. W ramach prac badawczych w Przemysle 4.0 prowadzi analizy nad determinantami i konsekwencjami interakcji człowiek-robot. Jest autorem i współautorem publikacji oraz raportów z obszaru psychologii pracy i organizacji w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych.

Satysfakcja z pracy
i wydajność pracowników

Relacja (nie)oczekiwana

Mateusz Paliga

Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników

Relacja (nie)oczekiwana

Recenzent:
Łukasz Baka

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Satysfakcja z pracy	13
1.1. Satysfakcja z pracy – ustalenia definicyjne	14
1.2. Teoretyczne perspektywy satysfakcji z pracy	17
1.2.1. Perspektywa dyspozycyjna	18
1.2.2. Perspektywa sytuacyjna	19
1.2.3. Perspektywa interakcyjna	21
1.3. Modele teoretyczne satysfakcji z pracy	22
1.3.1. Teoria dwuczynnikowa Herzberga	23
1.3.2. Model charakterystyk pracy Hackmana i Oldhama	24
1.3.3. Model źródeł satysfakcji z pracy Katza i Van Maanena	30
1.4. Czynniki socjodemograficzne	32
1.5. Satysfakcja z pracy a postawy wobec pracy i zachowania organiza- cyjne	34
1.6. Podsumowanie	35
Rozdział 2. Wydajność pracy	37
2.1. Wydajność pracy – definicja	37
2.2. Użyteczność informacji o wydajności pracy	39
2.3. Pomiar wydajności pracy	40
2.4. Teoretyczne perspektywy wydajności pracy	42
2.4.1. Perspektywa różnic indywidualnych	42
2.4.2. Perspektywa sytuacyjna	43
2.4.3. Perspektywa regulacyjna	44
2.5. Modele teoretyczne wydajności pracy	46
2.5.1. Modele jednowymiarowe dla konkretnej pracy	47
2.5.2. Uniwersalne modele jednowymiarowe	47
2.5.2.1. Wydajność zadań	47

2.5.2.2.	Organizacyjne zachowania obywatelskie	48
2.5.2.3.	Zachowania kreatywne	51
2.5.2.4.	Zachowania dewiacyjne i kontrproduktywne	52
2.5.3.	Modele wielowymiarowe dla konkretnej pracy	53
2.5.3.1.	Model wydajności w pierwszej pracy Hunta	54
2.5.3.2.	Model wydajności pracy na stanowisku kierowniczym Bormana i Brusha	54
2.5.3.3.	Model wydajności w pracy wojskowej	55
2.5.3.4.	Zachowania kierownicze uwarunkowane regulacją wpływu i deinfluencyzacją Kożuszniak	56
2.5.4.	Uniwersalne modele wielowymiarowe	57
2.5.4.1.	Model Campbella (1990)	59
2.5.4.2.	Model Murphy'ego	60
2.5.4.3.	Hipoteza leksykalna Viswesvarana	60
2.5.4.4.	Wydajność zadaniowa i kontekstowa Bormana i Motowidło	62
2.5.4.5.	Model Coleman i Bormana	65
2.5.4.6.	Model Campbella (2012)	66
2.6.	Podsumowanie	68
Rozdział 3. Związek satysfakcji z pracy i wydajności pracy		73
3.1.	Wyniki metaanaliz	74
3.2.	Modele związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy	76
3.3.	Procesowe uwarunkowania związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy	79
3.4.	Zrewidowana hipoteza pracownika szczęśliwego i produktywnego	82
Rozdział 4. Problematyka badań własnych		85
4.1.	Problem i cel badań	85
4.2.	Pytania badawcze	86
4.3.	Hipotezy badawcze	87
4.4.	Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja	89
4.5.	Charakterystyka narzędzi pomiarowych	90
4.6.	Organizacja i przebieg badań	92
4.7.	Osoby badane	93
Rozdział 5. Wyniki badań własnych		97
5.1.	Statystyki opisowe	97
5.1.1.	Statystyki opisowe – satysfakcja z pracy	97
5.1.2.	Statystyki opisowe – wydajność pracy	98

5.2. Zależności między zmiennymi – analiza korelacji	99
5.3. Analiza skupień	101
Rozdział 6. Dyskusja.	109
6.1. Interpretacja wyników badań własnych	109
6.2. Ograniczenia badań własnych	113
6.3. Kierunki dalszych badań	114
6.4. Wnioski	115
Aneks	117
Bibliografia	121
Spis tabel i rysunków	141
Summary	143
Resumen	145

Wprowadzenie

Relacja między wydajnością pracowników i ich satysfakcją z pracy jest jednym z fundamentalnych problemów psychologii pracy i organizacji (Weiss, Cropanzano, 1996; Woods, West, 2010), nazwanym przez Landy'ego (1985, za: Wright, Cropanzano, 2007) Świętym Graalem w badaniach organizacyjnych. Wynika to z faktu, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez organizację jest mało prawdopodobne, gdy pracownicy nie działają na rzecz realizowania jej celów, ale również gdy nie są zadowoleni z pracy, którą wykonują (Sypniewska, 2014). Organizacje zatrudniające usatysfakcjonowanych, lecz mało wydajnych pracowników nie mogą odnieść sukcesu, gdyż trudno im osiągnąć zamierzone efekty. Jednocześnie firmy wysoce efektywne, w których pracują ludzie nieusatysfakcjonowani, muszą liczyć się z ryzykiem utraty pracowników, co skutkuje zakłóceniem funkcjonowania i rozwoju tych firm (Białas, Litwin, 2013; Piontek, 2017; Sowińska, 2014).

Mimo istniejących wyników badań (Iaffaldano, Muchinsky, 1985; Judge, Bono, Thoresen, Patton, 2001) wciąż nie ma zgodności w kwestii siły i kierunku relacji między wydajnością pracy i satysfakcją z pracy (Peiro i in., 2014). Fakt, że zarówno badacze, jak i praktycy nie rezygnują z eksploracji opisywanego związku, wiąże się z niesłabnącą ważnością hipotezy pracownika szczęśliwego i produktywnego (Zelenski, Murphy, Jenkins, 2008), zgodnie z którą szczęśliwy uczestnik organizacji jest jednocześnie wydajny w swojej pracy. Wyniki dotychczasowych badań nie dają jednoznacznej odpowiedzi i wciąż aktualne pozostaje pytanie o charakter i siłę związku satysfakcji z pracy i wydajności pracowników, dlatego pierwszym celem badań własnych była eksploracja ich wzajemnej relacji. Satysfakcja z pracy została poddana konceptualizacji jako

poznawcza ocena pracy (Zalewska, 2003), z podziałem na satysfakcję zewnętrzną, wewnętrzną i ogólną (Herzberg, 1966; Katz, Van Maanen, 1977). Jednocześnie, w odpowiedzi na sugestię Campbella, McHenry'ego i Wise'a (1990) oraz Organa (1997), w niniejszych badaniach wydajność pracowników jest rozumiana szerzej niż w wielu dotychczasowych rozważaniach, bo w kategoriach obserwowalnych i mierzalnych zachowań, nad którymi pracownik ma kontrolę, a które obejmują działania obowiązkowe i wykraczające poza formalny opis pracy. Zgodnie z taką konceptualizacją do analiz wydajności włączono wydajność zadań, organizacyjne zachowania obywatelskie i wydajność kreatywną.

Drugim celem badań była empiryczna weryfikacja modelu opracowanego przez zespół Peiro i in. (2014), którzy zaproponowali zrewidowaną hipotezę człowieka szczęśliwego i produktywnego. Zgodnie z ich nowatorskim podejściem pracownik szczęśliwy nie musi być jednocześnie wydajny, a pracownik wydajny to nie zawsze ten, który doświadcza satysfakcji. W niniejszej pracy podjęto próbę zrewidowania hipotezy Peiro i in. (2014). Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy w organizacjach istnieją profile pracowników zgodne z propozycją, w myśl której relacja satysfakcji i wydajności może być zarówno wprost proporcjonalna, jak i odwrotnie proporcjonalna. Otrzymane wyniki świadczą o słuszności nowej, zrewidowanej hipotezy pracownika szczęśliwego i produktywnego, zgodnie z którą satysfakcję i realizowanie obowiązków zawodowych łączy związek nie tylko dodatni, ale także ujemny.

Prezentowana monografia składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszych trzech dokonano przeglądu literatury dotyczącej satysfakcji z pracy (rozdział pierwszy), wydajności pracy (rozdział drugi) oraz związku między nimi (rozdział trzeci). W rozdziałach tych przybliżono pojęcia satysfakcji i wydajności, a następnie przedstawiono wiodące perspektywy, teorie i modele w zakresie analizowanych zjawisk. W rozdziale czwartym szczegółowo opisano problemy i cele badawcze oraz pytania badawcze i odpowiadające im hipotezy. Podano również informacje o zmiennych i sposobie ich operacjonalizacji, wykorzystywanych narzędziach oraz przebiegu procesu badawczego. Ponadto zamieszczono charakterystykę osób z grupy badanych. W rozdziale piątym zaprezentowano wyniki badań uzyskane w procesie weryfikowania hipotez badawczych, przy wykorzystaniu analiz korelacji oraz analizy skupień

metodą k-średnich. Ostatni rozdział zawiera interpretację uzyskanych wyników, informacje o ograniczeniach prowadzonych badań, propozycje kierunków dalszych analiz, a także wnioski i implikacje praktyczne. Praca została uzupełniona o spis wykorzystanej literatury oraz aneks, w którym przedstawiono narzędzia badawcze zastosowane w projekcie badawczym.

Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy jest zagadnieniem, które skupia uwagę badaczy reprezentujących psychologię pracy i organizacji (Dormann, Zapf, 2001; George, Jones, 2012; Jasiński, Derbis, 2019), a także praktyków biznesu (Chi, Gursoy, 2009; Koys, 2003). Wyniki badań nad satysfakcją wspierają strategię zarządzania zasobami ludzkimi (Adamiec, Kożusznik, 2000; Bańka, Łęcała, Noworol, Ratajczak, 2002; Wudarczewski, 2013) skoncentrowaną na rekrutowaniu, motywowaniu i zatrzymywaniu ludzi, którzy stanowią o przewadze konkurencyjnej organizacji (Khan, Nawaz, Aleem, Hamed, 2012; Kożusznik, 2005; Winkler, 2009). Z tego względu, jak pisze Sowińska (2014), usatysfakcjonowani pracownicy stali się zarówno celem, jak i miernikiem efektywności organizacyjnej.

Zainteresowanie satysfakcją z pracy w badaniach psychologicznych ma dwie przyczyny. Po pierwsze, prowadzone analizy umożliwiają wgląd w subiektywną ocenę pracy, jakiej dokonują pracownicy. Po drugie, konsekwencje braku satysfakcji z pracy, takie jak fluktuacja i absencja, zachowania kontrproduktywne, obniżenie wydajności czy strajki (Judge i in., 2001), mają duże znaczenie dla wyników pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym (Heritage, Pollock, Roberts, 2015), a także dla całej organizacji i osiąganego przez nią efektywności (Dormann, Zapf, 2001; Lubrańska, 2013; Springer, 2011). Z tego względu badacze nie ustają w poszukiwaniu przyczyn satysfakcji z pracy, upatrując je w obiektywnych dyspozycjach pracowników, a także w cechach organizacji (Bańka i in., 2002) i środowiska pracy, do których zaliczyć można m.in. charakterystyki pracy, społeczny kontekst wykonywania zadań oraz politykę organizacji (Jasiński, Derbis, 2019; Winkler, 2009; Wudarczewski, 2013).

1.1. Satysfakcja z pracy – ustalenia definicyjne

Chociaż obecnie satysfakcja z pracy uważana jest za kluczową postawę pracowników, będącą jednym z warunków dobrego funkcjonowania organizacji, badacze dopiero niedawno zaczęli interesować się nią w sposób systematyczny (Wright, Cropanzano, 2007). Znaczenie samopoczucia pracowników zostało wprawdzie dowiedzione już w latach 30. XX wieku w badaniach prowadzonych w zakładach Hawthorne Western Electric Company (Kozusznik, 2007), jednak posługiwano się wtedy terminami *sentymnt* (ang. *sentiment*) lub *ton* (ang. *tone*; Wright, Cropanzano, 2007). Termin *satysfakcja z pracy* został wprowadzony na stałe w latach 50. XX wieku (Wright, 2006), dając początek ważnej tradycji w psychologii pracy i organizacji.

Współcześnie mnogość badań nad satysfakcją z pracy doprowadziła do współistnienia wielu definicji (Sowińska, 2014), z których większość dotyczy oceny poznawczej dokonywanej przez pracowników lub reakcji emocjonalnej będącej odpowiedzią na wykonywaną przez nich pracę. Koncentrując się na aspekcie poznawczym, Locke (1976) określił satysfakcję z pracy jako rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych dla jednostki wartości pracy. Oznacza to, że ocena, czy praca jest dla jednostki satysfakcjonująca, wynika z jej wewnętrznych potrzeb, których zaspokojenie jest tożsame z odczuwaniem satysfakcji (Springer, 2011). Podobnie według Homburga i Stocka (2004) satysfakcja z pracy stanowi wynik procesu oceny, w którym jednostka porównuje pożądany standard środowiska pracy ze środowiskiem faktycznie istniejącym. Badacze, tacy jak Aguinis, Henle i Ostroff (2001), czy Aydintan i Koc (2016), zwracają uwagę na emocjonalny aspekt satysfakcji i skłaniają się ku rozumieniu jej jako pozytywnej lub negatywnej reakcji afektywnej, która jest rezultatem oceny sytuacji pracy. Definicję zbieżną z takim podejściem podaje Bańka (2000, s. 329), określając satysfakcję z pracy jako „uczuciową reakcję przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról”. W podobny sposób pisze Gros (2003, s. 115, za: Springer, 2011), stwierdzając, że satysfakcja z pracy to „stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecz-

nych”. Lewicka (2010) uznaje natomiast, że satysfakcja z pracy oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków, do współpracowników oraz do środowiska pracy.

Łącząc elementy podanych definicji, można przyjąć, że satysfakcję z pracy mogą określać zarówno sądy wartościujące jednostki na temat wykonywanej pracy (poziom poznawczy), jak i stosunek do niej i pojawiające się w niej emocje (poziom emocjonalny; Łaguna, 2012; Sowińska, 2014; Wudarzewski, 2013; Zalewska, 2003a). Uzupełnienie obydwu elementów o informacje na temat wykonywanej przez jednostkę pracy (poziom behawioralny) pozwala zdefiniować satysfakcję jako postawę wobec pracy (Berry, 1998; Haffer, 2015; Hulin, Judge, 2003; Opkara, 2002; Schultz, Schultz, 2002). Aspekt poznawczy obejmuje wiedzę pracowników o wykonywanej pracy, ich przekonania oraz sądy i opinie na temat realizowanych zadań i środowiska pracy. Aspekt emocjonalny dotyczy odczuć i emocji oraz stanów sympatii i antypatii do wykonywanej pracy, realizowanych zadań, celów i współpracowników. Aspekt behawioralny to indywidualne predyspozycje oraz skłonności i przejawy działania pracowników związane z wykonywaną przez nich pracą lub prezentowanymi zachowaniami organizacyjnymi (Haffer, 2015; Sowińska, 2014).

Termin *satysfakcja z pracy* w polskich opracowaniach bywa stosowany zamiennie z terminem *zadowolenie z pracy*, chociaż nie ma powszechnej zgody co do ich równoznaczności. Badaczki Kunecka, Kamińska i Kurakiewicz (2007) oraz Sowińska (2014), którym wtóruje Wudarzewski (2013), przyjmują, że ilościowym kryterium różnicującym jest czas. Zgodnie z ich rozróżnieniem zadowolenie odnosi się do chwilowych stanów odczuwanych przez pracowników (wynikających np. z otrzymanej danego dnia pochwały czy nagrody), podczas gdy satysfakcja z pracy jest wynikiem długotrwałego (choć nie sprecyzowano, jak długiego) odczuwania zadowolenia. Podziału jakościowego dokonuje Zalewska (2003b, 2009), ujmując zadowolenie jako konstrukt nadrzędny wobec satysfakcji. Autorka twierdzi, że pierwsze z pojęć jest rodzajem postawy, podczas gdy satysfakcja z pracy jest jedynie poznawczym aspektem zadowolenia, manifestującym się w postaci sądów i ocen. Natomiast Judge i Klinger (2008) nie podejmują się dyferencji satysfakcji z pracy od innego zjawiska. Twierdzą, że element emocjonalny satysfakcji

w istocie jest krótkotrwały, co sprawia, że jego pomiar – jako stanu – jest trudny i stanowi wyzwanie metodologiczne. Podobnego zdania jest Zalewska (2003b), według której badacze zbyt często dokonują pomiaru poznawczego składnika zadowolenia z pracy, na podstawie którego wnioskuje o stanie afektywnym pracowników, zaniedbując jednocześnie bezpośrednie badanie emocjonalnej warstwy zadowolenia. Warto tu zaznaczyć, że poznawcze i emocjonalne składowe satysfakcji z pracy nie muszą być związane, jako że ich uwarunkowania mogą być odmienne. Zdaniem Judge'a i Klingera (2008) trudność badań nad afektem nie stanowi jednak podstawy do odróżniania satysfakcji z pracy od innych, podobnych pojęć opisujących postawy wobec pracy, których przykładem w języku polskim jest zadowolenie z pracy. Na gruncie badań polskich Bajcar, Borkowska, Czerw i Gąsiorowska (2011) również twierdzą, że nie ma podstaw do tego, by traktować zjawiska satysfakcji z pracy i zadowolenia jako odrębne terminy.

Satysfakcja z pracy jest konstruktem wielowymiarowym (Haffer, 2015; Judge, Klinger, 2008; Mendoza, Maldonado, 2014; Nguyen, Taylor, Bradley, 2003), mającym poziom ogólny i szczegółowy. Satysfakcja ogólna określa postawę jednostki wobec pracy bez podziału na jej czynniki (Wudarczewski, 2013). W badaniach nad satysfakcją (lub zadowoleniem) z pracy poziom ogólny wykorzystywany jest w poszukiwaniach przyczyn i konsekwencji opisywanej postawy pracowników (Zalewska, 2003b). Satysfakcja częściowa dotyczy natomiast specyficznego rodzaju sądu wartościującego lub stanu afektywnego, który pojawia się w odniesieniu do konkretnego czynnika pracy (Sergiovanni, 1966; Wołowska, 2013; Zalewska, 2003a). Czynniki kształtujące satysfakcję z pracy obejmują ekonomiczne aspekty pracy, warunki pracy, relacje interpersonalne oraz podejmowane czynności i wykonywane zadania (Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, 2011). W takim ujęciu jednostka może odczuwać satysfakcję z niektórych elementów wykonywanej pracy (bądź środowiska, w którym ją wykonuje), będąc jednocześnie nieusatisfakcjonowaną z innych. Co więcej, globalna ocena pracy może być korzystna, jednak poszczególne jej składniki mogą być oceniane jako negatywne (Bańka, Derbis, 1998, za: Miąsek, Żak-Łykus, Skalacka, Nawrat, 2015; Pszczołowski, 1978). Ponadto bez analizy tego, jak ważne dla jednostki są poszczególne składniki pracy, ocena satysfakcji z pracy nawet za pomocą

wskaźników szczegółowych (ocen cząstkowych) może nie dać pełnej informacji o postawie wobec pracy. Przypuśćmy bowiem, że istnieje pracownik, który relacje ze współpracownikami ceni sobie bardziej niż kwestię autonomii w pracy. Uzyskanie informacji o tym, że obydwa elementy ocenia on jako tak samo satysfakcjonujące, nie będzie równie wartościowe co analiza, w której poszczególnym aspektem przyporządkuje się wagi. Wtedy bowiem okazałoby się, że satysfakcje cząstkowe pracownika są zróżnicowane, ponieważ istotny aspekt pracy oceniany umiarkowanie to nie to samo co umiarkowanie oceniany aspekt nieistotny. Niestety, ocena satysfakcji z pracy rzadko kiedy odbywa się z wykorzystaniem rang, co wciąż stanowi wyzwanie metodologiczne. W dodatku fakt istnienia globalnej i szczegółowej satysfakcji z pracy oznacza, że dwie osoby charakteryzujące się podobnym poziomem satysfakcji globalnej w istocie mogą być zadowolone z innych elementów, które ją konstytuują. W związku z tym analiza satysfakcji z pracy powinna być każdorazowo przeprowadzana z należyłą dokładnością.

1.2. Teoretyczne perspektywy satysfakcji z pracy

Istnieją trzy kategorie teorii satysfakcji z pracy, do których zaliczają się teorie dyspozycyjne, sytuacyjne i interakcyjne (Judge, Parker, Colbert, Heller, Ilies, 2001). Podejście dyspozycyjne zakłada, że odczuwana satysfakcja jest wynikiem zmiennych osobowościowych lub socjodemograficznych, a źródło jej wariacji jest endogeniczne (Bowling, Hendricks, Wagner, 2008; Chudzińska-Czupała, 2013; Staw, Ross, 1985). Propozycja ta jest analogiczna do rozważań Czapińskiego (1992, 2012), zdaniem którego to genotyp determinuje dobrostan (szczęście) w sposób najbardziej stabilny (Porczyńska-Ciszewska, 2013). Zgodnie z teoriami sytuacyjnymi satysfakcja z pracy jest rezultatem charakterystyk pracy, aspektów środowiska, w którym jest wykonywana, lub zmiennych organizacyjnych (Chudzińska-Czupała, 2013). W podejściu interakcyjnym satysfakcję z pracy traktuje się jako wynik interakcji między cechami pracowników i czynnikami sytuacyjnymi.

1.2.1. Perspektywa dyspozycyjna

Założenia dyspozycyjnych teorii satysfakcji z pracy weryfikowane są w badaniach pośrednich i bezpośrednich. Badania pośrednie stanowią próbę potwierdzenia znaczenia czynników jednostkowych poprzez proces dedukcji lub indukcji, bez zastosowania właściwych narzędzi do pomiaru dyspozycji lub osobowości jednostki (Judge, Larsen, 2001). Przykładem analiz pośrednich są badania nad stabilnością postaw w czasie. Według Judge'a i Larsena (2001) satysfakcja z pracy jest konstruktem stabilnym w czasie, ale stabilność ta obniża się w przypadku zmian sytuacyjnych. Z tego względu autorzy wysunęli wniosek, że predykcja przyszłej satysfakcji jest możliwa dzięki analizie przeszłej satysfakcji oraz zmian w warunkach pracy. Podobnie twierdzą Staw i Ross (1985), zdaniem których istnieją stabilne cechy, które predysponują jednostki do negatywnych lub pozytywnych reakcji na pracę. W opinii autorów wcześniejsze postawy charakteryzujące jednostki stanowią dobry predyktor przyszłych postaw, lepszy niż czynniki sytuacyjne pod postacią płacy lub statusu zawodowego.

Większość badań bezpośrednich, wykorzystujących narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy, skupia się na czterech właściwościach dyspozycyjnych, do których należą: pozytywna i negatywna afektywność, pięcioczynnikowy model osobowości, kluczowe samooceny oraz inne miary dyspozycji afektywnej (Judge, Larsen, 2001). Connolly i Viswesvaran (2000) uzyskali korelację z poprawką na rzetelność między satysfakcją z pracy i pozytywną oraz negatywną afektywnością na poziomie kolejno $r = 0,49$ oraz $r = -0,33$. Metaanaliza Thoresena, Kaplana, Barsky'ego, Warrena i de Chermont (2003) pokazała, że satysfakcja ogólna ma pozytywny związek z pozytywną afektywnością ($r = 0,34$) i negatywny związek z negatywną afektywnością ($r = -0,34$). Analizy przeprowadzone przez Dormanna i Zapfa (2001) skłoniły autorów do ogólnego wniosku, iż pozytywna afektywność ma większe znaczenie dla satysfakcji z pracy niż negatywna afektywność. Judge, Heller i Mount (2002) wskazali znaczenie czynników Wielkiej Piątki dla satysfakcji z pracy. Najsilniej z postawą pracowników korelowały neurotyczność ($r = -0,29$), sumienność ($r = 0,26$) oraz ekstrawersja ($r = 0,25$). Słabsze relacje z satysfakcją z pracy miała ugodowość ($r = 0,17$), podczas gdy

otwartość na doświadczenie nie miała z nią żadnego związku ($r = 0,02$). Badania nad czynnikami dyspozycyjnymi satysfakcji z pracy objęły także analizę kluczowych samoocen. Wyniki dotychczasowych analiz pokazują zależność między konstruktami na słabym poziomie ($r = 0,37$; Judge, Bono, 2001; Judge, Heller, 2002). Podsumowując, dyspozycyjne właściwości pracowników stanowią źródło postaw wobec pracy, odpowiadające za od 10% (Makin, Cooper, Cox, 2000, za: Jasiński, Derbis, 2019) do ponad 30% wariacji satysfakcji z pracy (Arvey, McCall, Bouchard, Taubman, Cavanaugh, 1994). Oznacza to, że nie bez znaczenia pozostają czynniki sytuacyjne. Staw i Ross (1985) słusznie podkreślają, iż czynniki dyspozycyjne nie negują znaczenia czynników sytuacyjnych, ale stanowią ich uzupełnienie.

1.2.2. Perspektywa sytuacyjna

Sytuacyjne teorie satysfakcji z pracy podkreślają rolę czynników organizacyjnych, które wyjaśniają od 40% do 60% wariacji postaw pracowników (Jasiński, Derbis, 2019). Wielu badaczy wysunęło autorskie propozycje obejmujące, ich zdaniem, najważniejsze elementy pracy, mające znaczenie dla częściowych postaw pracowników. Smith, Kendall i Hulin (1969) wskazali pięć czynników, do których zaliczyli: płacę, awans, relacje ze współpracownikami, superwizję i pracę samą w sobie. Locke (1976) zaproponował, aby dodać do nich uznanie, warunki pracy oraz zarządzanie (Judge, Klinger, 2008; Mendoza, Maldonado, 2014). Znaczenie praktyk zarządzania i zachowania kadry kierowniczej akcentowali także inni autorzy (Brown, Peterson, 1993; Mendoza, Maldonado, 2014). Zgodnie z wynikami badań szczególnie dostarczanie przez przełożonych niezbędnych zasobów oraz wsparcia społecznego swoim podwładnym podnosi ich zadowolenie z realizowania zadań i wypełniania określonych ról w organizacji (Mendoza, Maldonado, 2014). Ponadto analizy przeprowadzone przez Browna i Petersona (1993) wśród sprzedawców pokazały, że dbanie przełożonego o częstą komunikację oraz zainteresowanie osiągnięciami podwładnych prowadzi do zwiększenia odczuwanej przez nich satysfakcji. Akroyd, Richards i O'Brien (1992), Bowling, Hendricks i Wagner (2008), Chi i Gursoy (2009) oraz Sprin-

ger (2011) udowodnili natomiast znaczenie wynagrodzeń w kształtowaniu satysfakcji z pracy. Nguyen i in. (2003) dokonali analizy dochodu względnego, udowadniając, iż szczęście oraz satysfakcja nie zależą wyłącznie od dochodu bezwzględnego, ale także od poziomu odniesienia, wobec którego jednostka dokonuje porównania swojej sytuacji. Inne czynniki pracy kształtujące satysfakcję pracowników obejmują stabilność zatrudnienia (Nguyen i in., 2003; Springer, 2011) oraz kontrakt psychologiczny, który w badaniach Guesta (2004) okazał się istotniejszy niż formalny kontrakt z organizacją. Ponadto udowodnione zostało znaczenie możliwości awansu (Springer, 2011), uczestniczenia w treningach i szkoleniach (Chi, Gursoy, 2009), warunków pracy oraz gwarancji bezpieczeństwa pracy (Akroyd, Richards, O'Brien, 1992; Chi, Gursoy, 2009), a także empowerment¹ i autonomii (Squires i in., 2015).

Haffer (2015) przedstawił model o większej złożoności – potencjał organizacyjny prowadzi w nim do odczuwania satysfakcji z pracy, czego konsekwencją jest zaangażowanie organizacyjne i zachowanie obywatelskie pracowników. Te z kolei wspólnie stanowią przyczynę zwiększenia wyników przedsiębiorstwa. Potencjał organizacyjny określony przez Haffera (2015) dotyczy dziewięciu czynników, które obejmują: przywództwo (związek z satysfakcją z pracy na poziomie $r = 0,65$; $p < 0,01$), komunikację ($r = 0,59$; $p < 0,01$), zaufanie ($r = 0,57$; $p < 0,01$), nagrody i rozwój pracowników ($r = 0,56$; $p < 0,01$), warunki pracy ($r = 0,53$; $p < 0,01$), rolę menedżerów średniego szczebla ($r = 0,52$; $p < 0,01$), kontrolę wysokich standardów etycznych ($r = 0,49$; $p < 0,01$), relacje interpersonalne ($r = 0,48$; $p < 0,01$) i zarządzanie talentami ($r = 0,41$;

¹ W języku polskim termin *empowerment* nie ma jednoznacznego odpowiednika. W pracy Henry (2007) jako jego tłumaczenia użyto sformułowania *cedowanie władzy*, nawiązującego do angielskiego słowa *power*. Kanafa-Chmielewska (2012) proponuje natomiast stosowanie terminu *umacnianie*, który, jej zdaniem, oddaje istotę angielskiego odpowiednika, nie budząc skojarzeń z terminem *wzmacnianie*. W obydwu przypadkach *empowerment* dotyczy osobistego, zawodowego i duchowego rozwoju (Coetzer, Bussin, Geldenhuys, 2017) prowadzącego do poczucia kontroli i mistrzostwa doświadczanego przez jednostki w kontekście zawodowym (Mendoza Sierra, 2002). Zdaniem Pearce'a i Simsa (2002) oraz Coetzera, Bussina i Geldenhuysa (2017) *empowerment* jest możliwy dzięki zachęcaniu podwładnych do niezależnych działań, powierzeniu im odpowiedzialności przez przełożonych, wspieraniu myślenia o różnych możliwościach rozwiązań problemów, a także dzięki samorozwojowi i samonagradzaniu.

$p < 0,01$). Wyniki uzyskane przez autora świadczą o tym, że każdy z dziewięciu czynników potencjału organizacyjnego ma związek z satysfakcją z pracy, która charakteryzuje pracowników.

Sypniewska (2014) podaje, iż istnieją cztery grupy czynników warunkujących satysfakcję z pracy: ekonomiczne aspekty pracy, relacje interpersonalne, zadania i aktywności oraz warunki pracy. Czynniki ekonomiczne dotyczą ilościowych i finansowych elementów, które pracownik może otrzymać za swoją pracę, jak również kar i nagród oraz możliwości rozwoju będących częścią systemu motywacyjnego organizacji. Relacje interpersonalne odnoszą się do związków ze współpracownikami i z przełożonymi, atmosfery w pracy, a także komunikacji służącej wymianie informacji, w tym otrzymywaniu informacji zwrotnej i uznania ze strony przełożonych. Zadania i aktywności ujmowane są przez autorkę na skali od monotonii do różnorodności pracy; na skali tej jednostka dokonuje oceny, biorąc pod uwagę nadmiar lub niedobór zadań, presję czasu, autonomię i możliwość podejmowania decyzji oraz odpowiedzialność za rezultaty. Warunki pracy to elementy środowiska pracy, które sprzyjają jej wykonywaniu i dają pracownikowi poczucie bezpieczeństwa. Należą do nich zarówno narzędzia, jak i aspekty regulowane przez przepisy bezpieczeństwa.

1.2.3. Perspektywa interakcyjna

W ramach podejścia interakcyjnego analizie podlega dopasowanie człowieka i środowiska pracy, w którym podejmuje on działanie. Przykładami teorii interakcyjnych są propozycje Locke'a (1976) i Mottaza (1986), a także Muchinsky'ego i Monahana (1987) oraz Kristof (1996). Według Locke'a (1976) satysfakcja z pracy jest wynikiem ważnych dla jednostki wartości pracy, które ta zapewnia poprzez nagrody oferowane przez organizację (Aydintan, Koc, 2016). Oznacza to, że jedynie niespełnione wartości, które są dla jednostki istotne, będą powodować dysfakcję (Judge, Klinger, 2008). Locke (1976) zaproponował nawet matematyczne ujęcie swojej teorii, w którym satysfakcja z pracy może być obliczona według wzoru: $S = (Vc - P) \cdot Vi$. W równaniu tym S oznacza satysfakcję z pracy, Vc dotyczy pożądanego wartości, P to spostrze-

gana część danej wartości otrzymywana z pracy, a V_i odzwierciedla, jak ważna jest dana wartość dla jednostki. Im większa zgodność pomiędzy nagrodami oferowanymi przez organizację i wartościami istotnymi dla jednostki, tym większą satysfakcję z pracy ona odczuwa (Aydintan, Koc, 2016). Podobne założenia przyjął Mottaz (1986). Zgodnie z jego modelem spostrzeganej nagrody w pracy satysfakcja z pracy jest emocjonalną odpowiedzią na nagrody otrzymywane w pracy oraz wartości, jakie posiada praca. Nagrodą określaną jest każda korzyść, którą pracownik otrzymuje ze swojej pracy. Wartość pracy to aspekt, który pracownik uważa za cenny. Im wyższa zgodność pomiędzy nagrodami i wartościami, tym większą satysfakcję z pracy odczuwa pracownik (Akroyd i in., 1992).

Innym przykładem analizy dopasowania człowiek–organizacja jest wprowadzony przez Muchinsky'ego i Monahana (1987) podział na dopasowanie suplementarne i komplementarne. Pierwsze z nich dotyczy podobieństwa między pracownikiem i organizacją w zakresie celów i wyznawanych wartości, które Kristof (1996) odnosi do podobieństwa między „osobowością” pracownika i „kulturą organizacyjną” jego miejsca pracy. Dopasowanie komplementarne bazuje natomiast na wzajemnym uzupełnianiu się i wymianie potrzebnych elementów między pracownikiem i organizacją, tak by każda ze stron mogła realizować swoje cele. W obydwu rodzajach dopasowania pracownik i organizacja posiadają zasoby, które są skłonni zaoferować w zamian za spełnienie swoich oczekiwań (Czarnota-Bojarska, 2012; Kristof, 2016). Co istotne, niedopasowanie człowieka i środowiska pracy skutkuje wzrostem napięcia, którego doświadcza pracownik (Van Harrison, 1987), oraz spadkiem pozytywnych postaw wobec pracy, w tym satysfakcji z pracy (Majer, Stasiła-Sieradzka, Dobrowolska, 2017).

1.3. Modele teoretyczne satysfakcji z pracy

Akroyd i współpracownicy (1992) zwrócili uwagę, że satysfakcja z pracy lub czynniki, które ją determinują, zbyt często badane są z wykorzystaniem podejścia *shotgun* (ang. *shotgun approach*). Oznacza to, że wybór badanych zmiennych jest nierzadko konsekwencją arbitralnych

decyzji badaczy, którzy nie korzystają ze zweryfikowanych modeli badawczych. Chęć zbadania jak największej liczby czynników skutkuje fragmentaryzacją wyników, która utrudnia ich porównanie i generalizację. Istnieją jednak ugruntowane modele teoretyczne stanowiące dobrą konceptualizację zagadnienia satysfakcji z pracy. Należą do nich modele autorstwa Herzberga (1966), Hackmana i Oldhama (1976) oraz Katza i Van Maanena (1977).

1.3.1. Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Jedna z najwcześniejszych i dobrze ugruntowanych koncepcji satysfakcji z pracy ma swoje źródła w teorii dwuczynnikowej (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959), zgodnie z którą istnieją dwie grupy determinant satysfakcji pracowników. Determinanty zewnętrzne względem pracy nazwano czynnikami higieny, zaś determinanty wewnętrzne – czynnikami motywacji. Do czynników higieny Herzberg (1966) zaliczył superwizję, relacje ze współpracownikami, wynagrodzenie, warunki pracy oraz politykę i praktyki organizacyjne. Negatywna ocena czynników higieny prowadzi do dysatisfakcji i obniżenia motywacji jednostki, może też być przyczyną odczuwania nieprzyjemnych emocji, takich jak strach czy frustracja (Springer, 2011). Ocena pozytywna nie jest jednak wystarczająca, aby pracownik czuł się usatysfakcjonowany. Z satysfakcją związane są bowiem motywatory, których nazwa wywodzi się od przekonania, że czynniki te przyczyniają się do zwiększenia wkładanego wysiłku i wydajności pracowników (Hackman, Oldham, 1976). Nazwa ta wynika również z faktu, iż w czasie, gdy Herzberg (1966) opracowywał swoją teorię, satysfakcja z pracy utożsamiana była z motywacją. Do czynników motywacyjnych, odnoszących się do treści zadań i rodzaju czynności (Bańka i in., 2002), Herzberg (1966) włączył dokonania, uznanie, interesującą pracę samą w sobie, odpowiedzialność oraz możliwości awansu. Brak czynników motywacyjnych, chociaż mniej dotkliwy niż brak czynników higieny, może prowadzić do odczuwania nudy w pracy (Springer, 2011). Zgodnie z modelem dwuczynnikowym najwyższy poziom odczuwanej satysfakcji jest efektem wysokiej subiektywnej oceny czynników higieny i czynników motywacyjnych (Herzberg i in., 1959).

Teoria Herzberga (1966) ma ważne implikacje praktyczne. W myśl jej założeń istnieje bowiem możliwość zwiększenia satysfakcji z pracy pracowników nawet wtedy, gdy nie zmniejszy się ich dysatisfakcja (Sowińska, 2014). Możliwa jest także sytuacja odwrotna, kiedy organizacja może dokładać starań, aby pracownicy nie odczuwali dysatisfakcji, jednak nie spowoduje to wzrostu ich satysfakcji.

Model Herzberga (1966) nie jest wolny od krytyki – Hackman i Oldham (1976) zwracają uwagę, że dychotomizacja czynników satysfakcji z pracy może być wynikiem artefaktu metodologicznego. Ze względu na trudność udowodnienia istnienia dwóch grup czynników w badaniach status koncepcyjny teorii jest niepewny. Inny zarzut dotyczy tego, że Herzberg prowadził badania głównie na pracownikach z grupy białych kołnierzyków, a wyniki generalizował na całą populację pracowników. Ostatnią wątpliwość budzi fakt, iż w ramach teorii nie zakłada się bezpośrednio istnienia różnic indywidualnych. Oznacza to, że w modelu dwuczynnikowym przyjęto, iż czynniki higieny i motywatory oddziałują na satysfakcję z pracy wszystkich pracowników w jednakowy sposób (Hackman, Oldham, 1976).

Mimo przedstawionych zarzutów teoria dwuczynnikowa Herzberga (1966) była i nadal jest wielokrotnie wykorzystywana w badaniach nad satysfakcją, w związku z czym została gruntownie zweryfikowana empirycznie. Z tego powodu, razem z modelem źródeł satysfakcji Katza i Van Maanena (1997, zob. podrozdział 1.3.3.), stanowi źródło konceptualizacji satysfakcji z pracy w prezentowanych badaniach własnych.

1.3.2. Model charakterystyk pracy Hackmana i Oldhama

Badania nad obiektywnymi charakterystykami pracy, na których bazuje teoria Hackmana i Oldhama (1976), prowadzone są w nurcie wzbogacania zadań w pracy (ang. *job enrichment*). Autorzy koncepcji wzbogacania pracy zakładają, że zmieniając obiektywne cechy pracy, można wpłynąć na wydajność pracowników i ich dobrostan w pracy (Aldag, Barr, Brief, 1981; Hackman, Oldham, Janson, Purdy, 1975). Aby tak się stało, zadania realizowane przez pracowników powinny być sensownymi fragmentami procesu, który pozwala na pokazanie

indywidualności tych pracowników (Kozusznik, 2007), stanowi dla nich wyzwanie oraz jest źródłem motywacji i satysfakcji (Loher, Noe, Moeller, Fitzgerald, 1985).

Turner i Lawrence (1965) zaproponowali pomiar atrybutów zadań związanych z absencją w pracy i satysfakcją pracowników, a otrzymane przez nich wyniki pozwoliły na wyciągnięcie wniosku dotyczącego relacji satysfakcji z czterema cechami pracy: autonomią, kompletnością zadania, różnorodnością umiejętności i informacją zwrotną. Związek ten był jednak pozytywny jedynie w przypadku pracowników fizycznych z małych miast. W przypadku pracowników zatrudnionych w dużych miastach relacja była odwrotna (Hackman, Lawler, Oldham, 2005). Fakt ten nie pozwolił na uogólnienie uzyskanych przez autorów wyników.

Hackman i Lawler (1971) zgodzili się z przekonaniem Turnera i Lawrence'a (1965) o znaczeniu czterech cech pracy w kształtowaniu satysfakcji. Uznali dodatkowo, że jednostki mające potrzebę rozwoju i potrzebę odczuwania satysfakcji z pracy będą szczególnie dobrze reagować na pracę charakteryzującą się wymienionymi cechami. Hackman i Lawler (1971) oparli swoje przewidywania na przekonaniu, iż możliwości i nagrody wewnętrzne oferowane przez pracę będą cenione wyżej przez pracowników pragnących odczuwać satysfakcję z pracy niż przez osoby, które nie mają pragnienia odczuwania satysfakcji. Wyniki badań uzyskane przez autorów potwierdziły przewidywania o kształtowaniu satysfakcji z pracy, motywacji, wydajności i frekwencji poprzez wybrane cechy pracy. Dzięki nim Hackman i Lawler (1971) pokazali również znaczenie siły potrzeby rozwoju (ang. *growth need strength*; Lubrańska, 2013; Strykowska, 2009), udowadniając, że pracownicy o silnej potrzebie rozwoju reagują na złożoną pracę bardziej pozytywnie niż pracownicy o niskim nasileniu tej potrzeby.

Wyniki badań Turnera i Lawrence'a (1965) oraz Hackmana i Lawlera (1971) przyczyniły się do powstania teorii charakterystyk pracy (Grant i in., 2011). Chociaż początki tej teorii związane są ze współpracą Hackmana i Lawlera, jej ostateczny kształt został nadany przez Hackmana i Oldhama (1976; Hackman, Lawler, Oldham, 2005). Autorzy ci zbadali wiele czynników pracy w różnych zawodach i wyróżnili pięć charakterystyk pracy na tyle ogólnych, że znajdują one zastosowanie w opisie

wielu rodzajów pracy (Kozusznik, 2007). Według Hackmana i Oldhama (1976) charakterystyki te są przyczyną ważnych (krytycznych) stanów psychologicznych, mających swoje konsekwencje w postawach i zachowaniu pracowników.

Pierwszą charakterystyką pracy w teorii Hackmana i Oldhama (1976) jest różnorodność umiejętności. Oznacza ona stopień, w jakim praca wymaga od jednostki rozmaitych umiejętności i talentów, aby została wykonana. Różnorodność umiejętności to wynik konieczności wykonywania wielu odmiennych czynności w pracy, co w większości przypadków prowadzi do przekonania jednostki, że wykonywana praca ma dla niej duże znaczenie osobiste (Hackman, Oldham, 1976). Druga cecha, kompletność zadań, dotyczy poziomu, do którego praca wymaga działania w zadaniu od jego początku do końca, z widocznym efektem końcowym. Trzecia cecha, znaczenie zadań, określa stopień, w jakim wykonywana przez jednostkę praca ma wpływ na innych ludzi. Przekonanie pracownika o ważności jego pracy dla innych przyczynia się do wzrostu znaczenia pracy (Hackman, Oldham, 1976). Czwarta cecha, autonomia, opisuje stopień, w jakim praca daje pracownikowi wolność i swobodę w planowaniu pracy i sposobie jej wykonywania (Hackman, Oldham, 1976). W przypadku dużej autonomii wyniki pracy zależą od wysiłku, inicjatywy i decyzji pracownika. Ostatnia cecha, informacja zwrotna, oznacza poziom, do którego pracownik otrzymuje informację o efektywności swoich wyników poprzez obserwację własnej aktywności podejmowanej w pracy (Hackman, Oldham, 1976) lub obserwację współpracowników, kontrolerów czy zwierzchników (Kozusznik, 2007).

Opisane charakterystyki pracy mogą być modyfikowane przez organizację. Aby zwiększyć poziom kompletności zadań oraz znaczenia zadań, praca powinna odbywać się w taki sposób, by pracownik mógł wykonywać logicznie powiązane ze sobą zadania prowadzące do osiągnięcia celu. Zadania powinny być ze sobą łączone celem zwiększenia poziomu różnorodności wymaganych umiejętności, autonomii i informacji zwrotnej. Autonomia może być zwiększana także dzięki powierzeniu pracownikowi dodatkowej odpowiedzialności i kontroli właściwej kierownictwu. Aby podwyższyć poziom otrzymywanej informacji zwrotnej, organizacja powinna dbać o kanały przepływu infor-

macji, w szczególności te, którymi przekazywane są informacje zwrotne z procesu pracy do pracownika (Hackman i in., 2005).

Wskazane charakterystyki pracy prowadzą do trzech ważnych stanów psychologicznych: doświadczania znaczenia pracy, doświadczania odpowiedzialności za rezultaty oraz świadomości własnych możliwości i wyników (Adamiec, Kozusznik, 2000; Grant i in., 2011; Judge, Klinger, 2008; Hackman, Oldham, 1976; Loher i in., 1985). Doświadczanie znaczenia pracy określa stopień, w jakim pracownik postrzega pracę jako znaczącą, wartościową i wartą wysiłku. Jest ono wynikiem różnorodności zadań, kompletności zadań oraz znaczenia zadań. Doświadczanie odpowiedzialności za rezultaty odnosi się do stopnia, w jakim jednostka czuje się osobiście odpowiedzialna za rezultaty swojej aktywności, co jest konsekwencją posiadanej autonomii. Świadomość własnych możliwości i wyników odzwierciedla poziom wiedzy i zrozumienia jednostki co do efektywności wykonywania pracy, a wynika ona z informacji zwrotnych pochodzących z pracy. Zgodnie z postulatem Hackmana i Oldhama (1976) pracownik doświadcza pozytywnego afektu na tyle, na ile rozumie (ma świadomość rezultatów), że jest osobiście odpowiedzialny (doświadcza odpowiedzialności) za dobrze wykonaną pracę, która ma dla niego znaczenie (doświadcza jej znaczenia). Pozytywne emocje przeżywane przez pracownika stają się dla niego zachętą do tego, aby kontynuować swoją aktywność w pracy. Takie pozytywne sprzężenie zwrotne, gdzie emocje pozytywne pracowników są wynikiem nagrody, na którą sami zapracowali, trwa, dopóki pracownik doświadcza pozytywnych stanów psychologicznych lub dopóki liczy się dla niego wydajność własnej pracy (Hackman, Oldham, 1976).

Hackman i Oldham (1976) wskazują także na możliwość określenia ogólnego potencjału motywacyjnego (ang. *Motivating Potential Score*, MPS) pracy. Zgodnie z założeniami modelu charakterystyk pracy największy potencjał ma praca, która cechuje się wysokim poziomem przynajmniej jednego z wymiarów prowadzących do doświadczania jej znaczenia, pozwala pracownikowi na dużą autonomię oraz dostarcza wielu informacji zwrotnych. Potencjał motywacyjny pracy obliczany jest w następujący sposób (rysunek 1):

$$\text{Potencjał motywacyjny} = \frac{\text{Różnorodność umiejętności} + \text{Kompletność zadań} + \text{Znaczenie zadań}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Informacje zwrotne}$$

Rysunek 1. Wzór na obliczenie potencjału motywacyjnego pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hackman i Oldham (1976, s. 258).

Autorzy modelu charakterystyk pracy zakładają, że pięć cech pracy prowadzi do trzech ważnych stanów psychologicznych, które następnie przekładają się na wysoką motywację wewnętrzną, ogólną satysfakcję z pracy, niski wskaźnik nieobecności i zwolnień (Adamiec, Kożusznik, 2000) oraz liczne pomysły i działania kreatywne (Hackman, Lawler, Oldham, 2005). Założenie to znajduje potwierdzenie w wynikach badań (Brown, Peterson, 1993; Khan i in., 2012; Squires i in., 2015).

W opracowanym modelu Hackman i Oldham (1976) zakładają istnienie moderatora pod postacią siły potrzeby rozwoju. Zdaniem autorów moderator ten jest obecny zarówno w relacji charakterystyk pracy i stanów psychologicznych, jak i w relacji stanów psychologicznych i ich konsekwencji osobistych oraz organizacyjnych. Graficzną reprezentację modelu charakterystyk pracy przedstawia rysunek 2. Według Hackmana i Oldhama (1976) pracownicy o wysokiej potrzebie rozwoju bardziej pozytywnie reagują na pracę, która ma potencjał motywacyjny. Ze względu na to, że siła potrzeby rozwoju opisuje warunki dwóch różnych relacji, istota roli moderacyjnej jest dwójaka. W przypadku relacji charakterystyk pracy i stanów psychologicznych potrzeba rozwoju sprawia, że pracownicy, którzy ją posiadają, częściej doświadczają pozytywnych stanów psychologicznych niż ci, którzy takiej potrzeby nie mają. Moderacyjna rola potrzeby rozwoju w relacji stanów psychologicznych i ich konsekwencji (poza nieobecnością w pracy) określa, że osoby z potrzebą rozwoju lepiej reagują na przeżywane stany, wykorzystując je jako zasób w swoim działaniu, niż osoby bez takiej potrzeby. Jeśli pracownik nie posiada wysokich kompetencji, nie ma potrzeby rozwoju i jest niezadowolony z kontekstu pracy, czynniki wzbogacające pracę prawdopodobnie nie będą dla niego motywujące (Hackman, Oldham, 1980; Kożusznik, 2007). Przeciwnie, pracownik znajdujący się w takiej sytuacji będzie zagrożony doświadczaniem napięcia spowodowanego zbyt wysokimi oczekiwaniami, którym trudno sprostać.



Rysunek 2. Model charakterystyk pracy Hackmana i Oldhama (1976)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hackman i Oldham (1976).

W swoich badaniach Hackman i Oldham (1975) uzyskali średnią korelację między charakterystykami pracy na poziomie $r = 0,33$. Autorom udało się uzyskać podobny wynik w kolejnych badaniach, gdzie średni poziom zależności między cechami pracy wyniósł $r = 0,37$ (Hackman, Oldham, 1976), czym potwierdzili związek między określonymi przez siebie charakterystykami pracy. Metaanaliza przeprowadzona przez Lohera i współpracowników (1985) wskazała na zależność między charakterystykami pracy obliczonymi za pomocą wskaźnika charakterystyk pracy i satysfakcją z pracy, która wyniosła $r = 0,39$. Korelacja z poprawką na rzetelność pomiaru i wielkość próby dla poszczególnych charakterystyk wyniosła od $r = 0,32$ dla jasności i kompletności zadania do $r = 0,46$ dla autonomii. Co więcej, wyniki badań potwierdziły moderacyjną rolę siły potrzeby rozwoju. Dla osób, które mają potrzebę rozwoju, korelacja między charakterystykami pracy i satysfakcją z pracy wyniosła $r = 0,68$, podczas gdy wśród osób z niską potrzebą rozwoju kształtowała się na poziomie $r = 0,38$. Oznacza to, że osoby o niskiej potrzebie rozwoju mogą nie rozpoznawać możliwości, jakie niesie organizacyjna interwencja w postaci wzbogacenia pracy, lub mogą nie być zainteresowane szansą, jaka z niej wynika.

1.3.3. Model źródeł satysfakcji z pracy Katza i Van Maanena

Organizacyjne możliwości kształtowania satysfakcji z pracy pracowników były rozmaicie pojmowane w ramach trzech perspektyw psychologii pracy i organizacji, do których należą: klasyczne teorie organizacji pracy, szkoła stosunków międzyludzkich i model zasobów ludzkich. Naukowa organizacja pracy akcentowała istotność nagród finansowych i standaryzacji pracy w kształtowaniu satysfakcji pracowników. Taylorowskie przekonanie, że człowiek pracuje dla pieniędzy, miało swoje konsekwencje w zróżnicowaniu bodźców finansowych w zależności od wydajności pracy pracowników, bez troski o ich dobrostan (Kozusznik, 2007), a według niektórych nawet ze szkodą dla niego (Grant, Fried, Juillerat, 2011). Rozczarowani nie w pełni skutecznymi działaniami reprezentantów teorii klasycznych przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich zwrócili uwagę na ważność humanizacji i demokratyzacji pracy. Krytykując skupianie się wyłącznie na aspektach techniczno-fizjologicznych, zwolennicy modelu człowieka społecznego podkreślali znaczenie wsparcia kierowniczego i nieformalnych grup pracowniczych, w których panujące normy i relacje prowadzą do odczuwania satysfakcji przez jej członków (Cole, Cole, 2005; Hamilton, 2011). W ramach modelu zasobów ludzkich uznaje się natomiast, że człowiek jest źródłem potencjału istotnego dla organizacji, o który powinna ona dbać. Kształtowanie pracy (ang. *job design*) powinno mieć swoje źródło w pracowniku, który przejmuje inicjatywę i odpowiedzialność za wprowadzanie zmian w swojej pracy (Kasprzak, Michalak, Minda, 2017), gdyż jest do tego zdolny i chętny. Powiązanie potrzeb i pragnień pracowników z interesującymi dla nich zadaniami ma swoje konsekwencje w postaci wzrostu motywacji, wydajności i satysfakcji (Kozusznik, 2007).

Próbę stworzenia kompleksowego modelu satysfakcji z pracy, obejmującego czynniki postulowane w ramach każdej z trzech perspektyw psychologii pracy i organizacji, podjęli Katz i Van Maanen (1977). Autorzy ci zaproponowali model umiejscowienia źródeł (łac. *loci*) satysfakcji z pracy, w którym satysfakcja jest determinowana przez trzy czynniki: pracę samą w sobie, kontekst interakcyjny² (społeczny) i politykę orga-

² W oryginalnym artykule Katz i Van Maanen (1977) posługują się wyrażeniem *interaction context*. Jedynym polskim opracowaniem, w którym jak dotąd zapropono-

nizacji (Akroyd i in., 1992; Katz, Van Maanen, 1977; Kożusznik, 2007). Praca sama w sobie zawiera elementy istotne dla zwolenników modelu zasobów ludzkich i kształtowania pracy, dotyczące charakterystyk pracy, takich jak: różnorodność umiejętności, kompletność zadania, znaczenie zadania, autonomia i informacja zwrotna. Kontekst interakcyjny pracy, odzwierciedlający elementy, których znaczenie podkreśla się w ramach szkoły stosunków międzyludzkich, obejmuje relacje interpersonalne ze współpracownikami i z przełożonymi. Polityka organizacji, związana z nauką szkołą zarządzania, dotyczy płacy i sprawiedliwych możliwości awansu (Katz, Van Maanen, 1977; Kożusznik, 2007). Zaproponowane przez autorów źródła satysfakcji z pracy pochodzą z wcześniejszych teorii i modeli satysfakcji z pracy. Czynniki pracy samej w sobie odzwierciedla bowiem przyczynę satysfakcji, jaką są charakterystyki pracy Oldhama i Hackmana (1976), a polityka organizacji jest zbieżna z czynnikiem higieny w teorii dwuczynnikowej Herzberga (1966).

Empiryczna weryfikacja modelu przeprowadzona przez Katza i Van Maanena (1977) potwierdziła, że teoretycznie wyróżnione czynniki w rzeczywistości obejmują wybrane przez autorów elementy. Każdy z czynników był także, zgodnie z przewidywaniami, związany z satysfakcją z pracy. Co więcej, autorom udało się wykazać, że charakterystyki pracy, w tym podejmowanie wyzwań w pracy, potrzeba różnorodnych umiejętności, wykorzystywanie tychże umiejętności, kreatywność, niezależność i świadczenia socjalne, mają znaczenie dla satysfakcji wewnętrznej. Elementy polityki organizacji, takie jak: szanse rozwoju, jasno określone cele, polityka i praktyki organizacyjne, praktyki i wielkość przyznanej rekompensaty oraz porównanie z rekompensatą otrzymywaną przez innych, zabezpieczanie potrzeb kadrowych, awans, spełnianie potrzeb treningowych i zapewnianie programów szkoleniowych, były związane z satysfakcją zewnętrzną. W przypadku składowych kontekstu interakcyjnego pracy, do których zaliczono informację zwrotną od współpracowników, superwizję, uznanie i partycypację, autorzy

wane zostało jego tłumaczenie, jest książka Kożusznik (2007). Autorka używa sformułowania *kontekst interakcyjny*, dodając, że odnosi się ono do relacji ze współpracownikami, z szefami oraz innymi osobami.

stwierdzili, że są one związane zarówno z satysfakcją zewnętrzną, jak i wewnętrzną. Ponadto wskazane czynniki w różnym stopniu oddziałują na krótko- i długoterminowe poczucie satysfakcji z pracy. Większość elementów polityki organizacji i charakterystyk pracy przyczynia się do długotrwałego odczuwania satysfakcji, podczas gdy składowe kontekstu interakcyjnego pracy oddziałują na satysfakcję krótkoterminową (Akroyd i in., 1992; Katz, Van Maanen, 1977).

Mimo integrującego charakteru model Katza i Van Maanena (1977) nie został szeroko włączony do rozważań nad satysfakcją z pracy, chociaż pozwala na globalne spojrzenie na to zagadnienie. Przy krytyce fragmentaryczności badań nad satysfakcją i braku zgodności konceptualnej (Sowińska, 2014; Springer, 2011) wydaje się jednak zasadne, aby zwrócić uwagę na koncepcję, która pozwala na kompleksową analizę organizacyjnych determinant satysfakcji pracowników. Z tego względu w niniejszym opracowaniu wykorzystano model Katza i Van Maanena (1977), razem z teorią dwuczynnikową Herzberga (1966), do konceptualizacji zmiennej, jaką jest satysfakcja z pracy.

1.4. Czynniki socjodemograficzne

Dotychczasowe studia nad satysfakcją z pracy, poza proponowanymi przez badaczy teoriami i modelami, pokazały również jej związki z szeregiem charakterystyk socjodemograficznych, chociaż trudno o ich generalizację (Bańka i in., 2002). Analizy różnic międzypłciowych nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Opkara (2002) uzyskał wyniki potwierdzające większą satysfakcję z pracy oraz relacji ze współpracownikami i z przełożonymi wśród kobiet. Zdaniem Clarka (1997) odczuwanie przez kobiety większej satysfakcji z pracy jest wynikiem niskich oczekiwań wyuczonych w trakcie ich funkcjonowania na rynku pracy, które to funkcjonowanie stawia je w gorszej sytuacji niż mężczyźni. W przypadku kobiet łatwiej spełnić te oczekiwania. Przeciwnie wyniki otrzymali Hulin i Smith (1976, za: Opkara, 2007), Goh, Koh i Low (1991) oraz Miąsek i in. (2015). Na ich podstawie wymienieni autorzy stwierdzili, że to mężczyźni odczuwają większą satysfakcję z pracy niż kobiety. Stedham i Yamamura (2002) wskazali, że stan ten

jest wynikiem sytuacji zawodowej kobiet, w której pensja i szanse na awans są niższe niż u mężczyzn. Fakt ten został pośrednio odzwierciedlony w wynikach uzyskanych przez Zalewską (2009). Autorka dowiodła, że kobiety są mniej zadowolone z pracy niż mężczyźni, gdy zbadała pracowników obydwu płci na stanowiskach wykonawczych. W przypadku stanowisk kierowniczych sytuacja była odwrotna – kobiety przejawiały wyższe zadowolenie z pracy.

Badania Blanchflower i Oswald (2000) pokazały, że związek satysfakcji z pracy i wieku jest U-kształtny, co oznacza, iż osoby młode, wchodzące na rynek pracy, oraz osoby starsze i doświadczone są bardziej przekonane i posiadają bardziej pozytywny stosunek do swojej pracy niż osoby w wieku średnim. Jednakże Sokoya (2000) oraz DeSantis i Durst (1996) udowodnili zależność wprost proporcjonalną. Twierdzą oni, że jest to wynik bardziej adekwatnych oczekiwań starszych pracowników. Istnieje realna szansa, iż oczekiwania te zostaną spełnione, co w konsekwencji prowadzi do odczuwania satysfakcji.

Związek satysfakcji z pracy z poziomem edukacji został przedstawiony przez Clarka (1997) i Sokoyę (2000) jako odwrotnie proporcjonalny. Nguyen, Taylor i Bradley (2003) twierdzą, że jest to rezultat faktu, iż satysfakcja stanowi wynik różnicy między oczekiwaniami pracownika a wynikami, jakie ten faktycznie otrzymuje, np. w postaci dochodu czy uznania. Zdaniem autorów im wyższy poziom edukacji, tym wyższe oczekiwania jednostki, które trudniej spełnić w późniejszym funkcjonowaniu zawodowym. Według Sokoyi (2000), który przeprowadził badania w grupie pracowników sektora publicznego, relacja negatywna może być odzwierciedleniem niezadowolenia z pracy w strukturach biurokratycznych, z nadmiernie wystandaryzowanymi procedurami. Przeciwnie wyniki uzyskali Howard i Frink (1996) oraz Bilgic (1998), którzy udowodnili pozytywny związek poziomu edukacji i satysfakcji z pracy. Według Howarda i Frinka (1996) związek ten wynika z faktu, iż osoby lepiej wykształcone mają więcej szans na odniesienie sukcesu w swojej aktywności zawodowej. Wykorzystanie tych szans niesie, zdaniem autorów, konsekwencje w postaci pozytywnej oceny i pozytywnych odczuć w stosunku do własnej pracy.

1.5. Satysfakcja z pracy a postawy wobec pracy i zachowania organizacyjne

Satysfakcja z pracy wywołuje szereg konsekwencji jednostkowych, zespołowych i organizacyjnych. Korzyści płynące z pozytywnej postawy wobec pracy obejmują lepsze funkcjonowanie fizyczne i emocjonalne, gdyż pracownicy usatysfakcjonowani charakteryzują się lepszym stanem zdrowia, częstszym odczuwaniem emocji pozytywnych (Bowling, Hendricks, Wagner, 2008) oraz silniejszym poczuciem szczęścia i chęcią samorealizacji (Lubrańska, 2013; Zalewska, 2003a). Dla organizacji i osób zarządzających usatysfakcjonowani podwładni są cennym zasobem, gdyż rzadko opuszczają pracę i nie myślą o jej zmianie (Adamiec, Kożusznik, 2000; Judge, Klinger, 2008; Zalewska, 2003a). Przeciwnie, są przywiązani do organizacji (Brown, Peterson, 1993) i zaangażowani w swoją pracę (Sowińska, 2014), a także chętnie prezentują zachowania prospołeczne i obywatelskie (Bateman, Organ, 1983; Haffer, 2015; Judge, Klinger, 2008). Łaguna (2012) wskazała również, że pracownicy odczuwający satysfakcję z pracy wyżej oceniają szansę realizacji celu w postaci szkolenia. Oznacza to, iż istnieje większa szansa na wykorzystanie możliwości rozwoju oferowanych przez organizację, przynajmniej w postaci szkoleń, gdy są kierowane do pracowników zadowolonych z pracy. Do opisanych dotychczas związków, jakie satysfakcja z pracy tworzy z postawami i zachowaniami pracowników, należy dodać także i ten, że wielokrotnie udowodniono, iż pozostaje ona w relacji z wydajnością pracy. Istnieje szereg dowodów, że satysfakcja – ujmowana jako postawa jedno- lub wielowymiarowa, badana w sposób poprzeczny lub longitudinalny, za pomocą samoopisu bądź szacowania, eksperymentalnie lub korelacyjnie, a także obiektywnie i subiektywnie – wiąże się z wydajnością analizowaną poprzez kryteria obiektywne (Judge i in., 2001) oraz samoopis (Iaffaldano, Muchinsky, 1985; Inuwa, 2016) i ocenę przełożonego (Iaffaldano, Muchinsky, 1985). Ponadto udowodniono, że jest ona związana z efektywnością przedsiębiorstwa (Bakotic, 2016) i osiąganymi przez nie wynikami finansowymi (Chi, Gursoy, 2009). Fakt ten, poza dostarczeniem naukowo potwierdzonych dowodów na istnienie związku satysfakcji i wydajności, pokazuje jednocześnie, jak wiele istnieje możliwości w zakresie konceptualizacji i operacjonalizacji obydwu pojęć.

1.6. Podsumowanie

Satysfakcja z pracy jest jednym z najczęściej badanych pojęć w psychologii pracy i organizacji, co wynika z jej zależności z wynikami pracy na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym (Dormann, Zapf, 2001; Heritage i in., 2015). Mimo wieloletniej historii badań i rozważań teoretycznych konstrukt satysfakcji z pracy i jego pomiar nie są wolne od problemów natury teoretycznej i metodologicznej. Hulin i Judge (2003) zwrócili uwagę, że postawy społeczne są słabymi predyktorami zachowań, co może stanowić przeszkodę w badaniach nad relacjami satysfakcji z pracy i zachowań pracowniczych. Autorzy doszli jednak do wniosku, że w przypadku postaw związanych z pracą zależność z zachowaniami nie jest słaba, lecz umiarkowana. Judge i Klinger (2008), próbując poradzić sobie z tą niejasnością, stwierdzili, iż świadomość postaw wobec pracy jest prawdopodobnie bardziej wyraźna i dostępna pracownikom niż świadomość postaw społecznych mierzonych w badaniach psychologicznych.

Drugą trudność stanowi rozróżnienie pomiędzy terminami *satysfakcja* i *zadowolenie z pracy*. Według Kuneckiej, Kamińskiej i Kurakiewicz (2007), Wudarzewskiego (2013) oraz Sowińskiej (2014) kryterium jest czas, chociaż żaden z autorów nie podaje dokładnego momentu, kiedy stan, którego doświadcza pracownik, staje się postawą. Zalewska (2001) traktuje zadowolenie jako postawę, przez którą manifestują się sądy i oceny, wyrażane za pomocą mechanizmów afektywnych i poznawczych, z czego te drugie odnoszą się do satysfakcji. W literaturze anglojęzycznej trudno doszukać się synonimu terminu *satysfakcja* (ang. *satisfaction*), takiego jak np. *contentment*, który, nawet jeśli występuje, jest rzadko stosowany. Wyjątek stanowi artykuł Sypniewskiej (2014), autorka nie dokonuje w nim jednak rozróżnienia pomiędzy tymi pojęciami. Jak piszą Jasiński i Derbis (2019), w języku angielskim zamiennie z pojęciem satysfakcji z pracy używa się sformułowania *dobrze samopoczucie w pracy* (ang. *well-being at work*), jest to jednak kwestia dyskusyjna, ponieważ samopoczucie czy dobrostan są wskazywane jako pojęcia odrębne od satysfakcji (Peiro, Kożuszniak, Rodriguez-Molina, Tordera, 2019), z którym nie powinno być utożsamiane. Być może zatem kwestia jednoczesnego

funkcjonowania w języku polskim obydwu terminów to w dużej mierze dylemat lingwistyczny.

Ostatni problem stanowi pomiar satysfakcji z pracy i jej predyktorów lub związków z emocjami, zachowaniami bądź innymi postawami pracowników. Satysfakcja z pracy lub czynniki, które ją determinują, zbyt często badane są przy użyciu podejścia *shotgun*. Wybór miriadów zmiennych nierzadko wydaje się bezkrytyczny i niepoparty teoretycznym modelem satysfakcji z pracy (Akroyd i in., 1992). Co więcej, pomiaru satysfakcji z pracy można dokonać z wykorzystaniem narzędzi jedno- lub wielowymiarowych, w zależności od przyjętej perspektywy. Według Judge'a i Klingera (2008) nie ma jednak dużej różnicy pomiędzy pomiarem generalnej satysfakcji z pracy za pomocą skali ogólnej, specjalnie do tego zaprojektowanej, a sumą określonych czynników tworzących jej podskale.

W odpowiedzi na krytykę w związku z brakiem teoretycznych podstaw części badań nad satysfakcją, w niniejszych badaniach własnych do konceptualizacji satysfakcji z pracy wykorzystano teorię dwuczynnikową Herzberga (1966) oraz bazujący na niej, empirycznie zweryfikowany model źródeł satysfakcji z pracy Katza i Van Maanena (1977). W ten sposób satysfakcja z pracy została ujęta jako sądy ewaluatywne o czynnikach wewnętrznych (dotyczących treści pracy) i zewnętrznych (dotyczących warunków pracy i wynagrodzenia) wobec pracy, których suma składa się na ocenę ogólną.

Wydajność pracy

Wydajność pracy (ang. *job performance*) jest kluczowym pojęciem w psychologii pracy i organizacji (Kelidbari, Dizgah, Yusefi, 2011; Sonnentag, Frese, 2005; Viswesvaran, Ones, 2000; Viswesvaran, Ones, Schmidt, 1996), stanowiącym przedmiot zainteresowania zarówno akademików, jak i praktyków (Viswesvaran, 2005). Organizacje potrzebują wydajnych pracowników, aby realizować swoje cele, dostarczać produkty i usługi oraz osiągać lub utrzymywać przewagę konkurencyjną. Wydajność jest jednocześnie ważna dla jednostek. Realizowanie celów i praca na wysokim poziomie wydajności mogą być bowiem źródłem satysfakcji, któremu towarzyszy poczucie mistrzostwa i dumy (Sonnentag, Frese, 2005; Sonnentag, Volmer, Spychala, 2008). Z tego względu badacze nie ustają w poszukiwaniu przyczyn wysokiej wydajności pracowników, upatrując je zarówno w cechach jednostek, jak i w warunkach panujących w organizacji (Sonnentag, Frese, 2005).

2.1. Wydajność pracy – definicja

Wydajność, jak twierdzą Campbell i współpracownicy (1993), jest celem, w jakim organizacja zatrudnia jednostkę. W kontekście organizacyjnym wydajność jest zazwyczaj rozumiana jako stopień, w jakim pracownik przyczynia się do osiągnięcia celów organizacyjnych (Wankel, 2009) w określonym przez organizację czasie i sposobie (Deadrick, Gardner, 1997; Wu, Lee, 2011). Campbell, McHenry i Wise (1990) zaznaczają jednak, że wydajność powinna być definiowana w kategorii obserwowalnych zachowań, które jednostka prezentuje w pracy (Sonnentag, Frese, 2005), a które są istotne dla organizacji. Campbell (2012)

zwraca ponadto uwagę, iż wydajność to podjęte działanie, a nie procesy poznawcze, którymi może być poprzedzona.

Istnieje zgoda co do tego, że wydajność jako zachowanie powinna być odróżniana od wyników tego zachowania (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, Sager, 1993; Sonnentag, Frese, 2005), określanych jako efektywność lub produktywność (Campbell, Dunnette, Lawler, Weick, 1970; Koopmans i in., 2011). Według Poropata (2002) oraz Sonnentag, Volmer i Spychały (2008) efektywność odnosi się do oceny rezultatów wydajności, podczas gdy produktywność jest stosunkiem efektywności do czasu, w jakim została osiągnięta. Zdaniem Koopmans i in. (2011) produktywność, jako stosunek wkładu do wytworzonych produktów, jest zagadnieniem węższym niż wydajność. Przykładem może być liczba produktów wytworzonych przez pracownika w godzinach, w trakcie których pracował. Zachowanie pracownika i wyniki tego zachowania są ze sobą powiązane, ale nie są tym samym. Na wyniki, poza zachowaniem, wpływają bowiem czynniki pozostające poza kontrolą pracownika (Sonnentag i in., 2008). Posługując się przykładem, sprzedawca samochodów prezentujący właściwą postawę wobec klientów i dużą chęć sprzedaży może nie osiągać wysokiej efektywności ze względu na mały popyt marki samochodów, które pragnie sprzedać. Podobnie pracownik naukowy piszący wiele artykułów jest wydajny, ale długie procesy wydawnicze mogą sprawiać, że jego efektywność nie jest wysoka. Campbell (2012) zaznacza, iż istnieją przypadki, gdy wydajność pracownika jest tożsama z efektywnością, ale ma to miejsce jedynie wtedy, gdy osiągnięcie celów organizacji pozostaje pod jego całkowitą kontrolą.

Zwrócenie uwagi na znaczenie zachowań pracowników w określaniu ich wydajności wiąże się z dwiema istotnymi konsekwencjami. Po pierwsze, pozwala na odróżnienie działań, nad którymi pracownicy mają kontrolę (Poropat, 2002), od wyników, na które mogą nie mieć wpływu (Campbell, McHenry, Wise, 1990). Po drugie, tak rozumiana wydajność staje się predyktorem dla kryteriów organizacyjnych, takich jak efektywność czy produktywność (Campbell i in., 1993), ale nie jest tym samym. Rozróżnienie działań od ich rezultatów pozwala na zdefiniowanie wydajności jako zachowań pracownika, które pozostają pod jego kontrolą, są obserwowalne i mierzalne, a jednocześnie są powiązane

z celami organizacyjnymi lub przyczyniają się do ich osiągnięcia, ale nie są z nimi tożsame. Taki sposób konceptualizacji wydajności pracy został przyjęty w niniejszych badaniach własnych.

2.2. Użyteczność informacji o wydajności pracy

Znaczenie wydajności pracy jest widoczne w wielu procesach organizacyjnych (Viswesvaran, Ones, 2000). Informacje o wydajności pracy mogą być wykorzystywane na cztery sposoby, do których Cleveland, Murphy i Williams (1989) zaliczają: podejmowanie decyzji dotyczących wybranego pracownika, podejmowanie decyzji odnoszących się do różnic pomiędzy pracownikami, utrzymanie systemu organizacji oraz tworzenie dokumentacji. Informacja o wydajności wybranego pracownika używana jest w ocenie jego mocnych i słabych stron, która następnie służy do analizy potrzeb szkoleniowych (Viswesvaran, 2005), projektowania niezbędnych treningów lub podejmowania decyzji o zmianie jego miejsca w strukturze organizacyjnej (Viswesvaran, Ones, 2000). Różnice w wydajności pracowników wykorzystywane są w procesie podejmowania decyzji personalnych (Cheng, 2014; Liao, Lu, Huang, Chiang, 2012). Informacja o osiągnięciu zamierzonych celów decyduje o przyznaniu nagrody, premii czy awansu (Sonnentag, Frese, 2005; Sonnentag i in., 2008; Viswesvaran, 2005). Systemowe wykorzystywanie informacji o wydajności pracowników pozwala na podejmowanie decyzji kadrowych, np. planowanie zatrudnienia lub selekcji najwydajniejszych pracowników z puli kandydatów (Viswesvaran, Ones, 2000) czy zarządzanie talentami. Ponadto informacje o wydajności pracy gromadzone są z powodów prawnych (Viswesvaran, 2005), czego przykładem może być obowiązek archiwizowania danych uzyskanych w procesie oceny pracowniczej. Sonnentag i Frese (2005) zwracają także uwagę na fakt, iż informacje o indywidualnej wydajności pracy, przekazywane w formie referencji, mogą służyć jednostce do kontynuowania i rozwijania kariery poza organizacją.

2.3. Pomiar wydajności pracy

Badania nad konstruktorem wydajności pracy rozwinęły się w połowie lat 80. XX wieku. Wcześniej zarówno akademicy, jak i praktycy mierzyli się z problemem trafności kryterialnej, wyrażającym się w niemożliwości znalezienia wystarczająco dobrego miernika wydajności, który byłby jednocześnie wskaźnikiem wkładu jednostki w działania organizacji. Na wczesnym etapie badacze koncentrowali się na poszukiwaniu determinant wydajności pod postacią zdolności, umiejętności czy motywacji pracowników (Campbell, 2012).

Wydajność pracy jest zmienną latentną (Viswesvaran, Ones, 2000), dlatego jej pomiar niesie dwie konsekwencje. Po pierwsze, nie można określić konkretnego, fizycznego stanu, wyniku czy czynnika, który można uznać za wydajność (Campbell i in., 1990). Można jedynie wskazać manifestacje tego konstruktów. Po drugie, manifestacji tych jest wiele, co oznacza, że mogą się one zmieniać w zależności od pracy, a wydajność może być uznana za konstrukt amorficzny. Gdyby tak jednak było, to teorie zachowań pracowniczych nie mogłyby być rozwijane, a nauka o zachowaniach w organizacji byłaby dziedziną bardzo trudną, w której generalizowanie wniosków prawdopodobnie byłoby niemożliwe. Campbell (2012) twierdzi, że istnieją wymiary wydajności na poziomie ogólnym, które mogą być wspólne dla różnych zawodów. Przykładowo wydajność zarówno sprzedawcy samochodów, jak i wykładowcy akademickiego obejmuje kompetencje interpersonalne lub przychodzenie do pracy we właściwym, określonym przez pracodawcę czasie.

Viswesvaran i Ones (2000) oraz Murphy i Kroeker (1988) analizują sposoby zdobywania i rozwijania wiedzy o wydajności pracy i metodach jej pomiaru.

1. Pierwszy sposób polega na recenzji metod pomiaru wydajności używanych w różnych kontekstach pracy i analizie czynnikowej informacji o tym, czym jest wydajność. Metoda ta może być zaburzona przez stronniczość badaczy subiektywnie zainteresowanych jedynie wybranymi zagadnieniami, których pomiaru dokonuje się przy użyciu konkretnych testów. Jeżeli badacz w sposób arbitralny nie włączy określonej metody pomiaru, uzyskane przez niego informacje o wydajności mogą być niepełne. Ponadto sposób ten zawiera ukryte zało-

- zenie, że włączone do analizy metody wydajności są trafne (Murphy, Kroeker, 1988), co – chociaż powinno być normą – może nie być warunkiem spełnionym w przypadku analizy narzędzi stworzonych na potrzeby konkretnych stanowisk lub organizacji.
2. Drugim sposobem jest zdobywanie informacji o wydajności pracy poprzez obserwację zachowania pracownika i analizę pracy za pomocą takich metod, jak technika zdarzeń krytycznych czy analiza zadań (Chmiel, 2002). Problem stanowi to, że wyniki pochodzące ze wskazanych metod często nie są zgodne z wynikami innych badań empirycznych. Metody analizy pracy dają bowiem informacje o tym, w jakie grupy zadań angażuje się pracownik, jednak nie precyzują informacji o zachowaniach prezentowanych przez innych pracowników, skutkiem czego nie odzwierciedlają różnic indywidualnych.
 3. Po trzecie, badacze tworzą własne metody pomiaru hipotetycznych wymiarów i analizują dane empiryczne zebrane z ich wykorzystaniem. Mimo iż jest to najbardziej bezpośredni sposób oceny liczby wymiarów wydajności, nie jest on wolny od zagrożeń. Wyniki każdej z analiz są ograniczone do metody (lub kilku metod), która została zastosowana w konkretnym badaniu, a użycie przez badacza obszerniejszej metody może skutkować uzyskaniem większej liczby wymiarów. Odnosząc się do tego problemu, Viswesvaran, Ones i Schmidt (1996) stwierdzili, że należałoby zestawić wszystkie metody pomiaru wydajności pracy i leksykalnie, na podstawie używanych w badaniach określić, stworzyć wyczerpujący opis tego, czym jest wydajność.
 4. W nawiązaniu do poprzedniego punktu Murphy i Kroeker (1988) wskazują, że odrębnym sposobem tworzenia wiedzy o wydajności jest analiza poznawczych, fizycznych i psychomotorycznych wymagań na stanowisku pracy. Autorzy zaznaczają jednocześnie, iż sposób ten może być wykorzystywany jedynie w przypadku prostych zadań. Ponadto jest on ograniczony do wydajności związanej z wykonywaniem zadań, a nie np. opieszałości czy absencji, w przypadku których trudno mówić o wymaganiach.
 5. Ostatni sposób stanowi odwołanie się do teorii wydajności pracy. Przykładem może być teoria Bormana i Motowidło (1993), w której badacze dokonali rozróżnienia na wydajność zadań i wydajność kontekstową (zob. podrozdział 2.5.4.4.).

2.4. Teoretyczne perspektywy wydajności pracy

Działania podejmowane przez akademików i praktyków, których celem jest zrozumienie istoty wydajności pracy, mogą być ujęte w ramach trzech perspektyw (Sonnetag, Frese, 2005). Zwolennicy perspektywy różnic indywidualnych poszukują odpowiedzi na pytanie, które jednostki są najbardziej wydajne. W ramach perspektywy sytuacyjnej opisywane są zdarzenia, w których jednostki prezentują maksymalną wydajność (Viswesvaran, 2005). Celem badań prowadzonych zgodnie z założeniami perspektywy regulacyjnej jest opis procesu wydajności i ustalenie, co dzieje się z jednostką, która jest wydajna.

2.4.1. Perspektywa różnic indywidualnych

Zgodnie z pierwszą perspektywą różnice wydajności pomiędzy jednostkami są wynikiem ich różnic indywidualnych w zakresie zdolności, osobowości i motywacji. Dotychczasowe wyniki w tradycji badań nad wpływem osobowości i znaczeniem różnic indywidualnych dla wydajności sugerują, że pracownicy bardziej wydajni to ci, którzy są sumienni (Barrick, Mount, Strauss, 1993; Organ, Ryan, 1995; Vinchur, Schippmann, Switzer, Roth, 1998), z wyższym poziomem kluczowych samoocen (Judge, Bono, 2001), prężni psychicznie (Paliga, Chrupała-Pniak, Pollak, 2019), mający większe zdolności poznawcze (Hunter, 1983; Hunter, Schmidt, Rauschenberger, Jayne, 2000; Schmidt, Hunter, 1998), w tym pamięć deklaratywną i proceduralną (Campbell, 1990), i większą wiedzę specjalistyczną (Schmidt, Hunter, Outerbridge, 1986). Ponadto badacze odkryli znaczenie potrzeby osiągnięć (Vinchur, Schippmann, Switzer, Roth, 1998) i poczucia własnej skuteczności (Baum, Locke, Smith, 2001) oraz stażu pracy (Ng, Feldman, 2010) w kształtowaniu wydajności. Campbell i współpracownicy (1996) dokonali podsumowania ówczesnych wyników badań, stwierdzając, iż wiedza branżowa i umiejętności branżowe były predyktorami wydajności pracy. Jednocześnie zdolności i doświadczenie pozwalały przewidywać wiedzę branżową i umiejętności branżowe, ale nie wydajność pracy, co Campbell i współautorzy (1996) uznali za potwierdzenie swojej koncepcji dotyczącej determinant

wydajności pracy w podejściu związanym z różnicami indywidualnymi. Motowidło, Borman i Schmidt (1997) dowiedli, że zdolności poznawcze mają znaczenie dla kształtowania wiedzy o zadaniu oraz umiejętności i nawyków jego wykonania, które warunkują wydajność zadań. Jednocześnie czynniki osobowościowe, zdaniem wymienionych autorów, mają znaczenie dla wiedzy, umiejętności i nawyków związanych z psychologicznym kontekstem pracy, kształtujących wydajność kontekstową, która wykracza poza formalną rolę pracownika. Oznacza to, że wydajność zadań jest w znacznym stopniu funkcją zdolności poznawczych, a wydajność kontekstowa – funkcją osobowości. Jednakże, jak udowodnili Motowidło i Van Scooter (1994), zdolności poznawcze mają – co prawda, niewielki – wpływ także na wydajność kontekstową, poprzez wiedzę kontekstową, a osobowość ma słaby, ale istotny wpływ na wydajność zadań, poprzez nawyki wykonywania pracy.

Perspektywa różnic indywidualnych sugeruje skupienie się na procesie selekcji personelu. Aby zapewnić realizację celów, organizacje powinny zatrudniać osoby odznaczające się wysokim poziomem umiejętności, doświadczenia i sumienności. Ponadto wyniki badań skłaniają do tworzenia szkoleń i treningów w organizacji, dopasowanych do zróżnicowanych odbiorców i umożliwiających wykorzystanie potencjału, jaki pracownicy do niej wnoszą (Dormann, Zapf, 2001).

2.4.2. Perspektywa sytuacyjna

Podejście sytuacyjne koncentruje się na czynnikach obecnych w środowisku pracy, które ułatwiają lub utrudniają pracownikom prezentowanie zachowań ukierunkowanych na realizację celów organizacyjnych. Najważniejsze pytanie w tej kwestii brzmi: w jakich sytuacjach jednostki są najbardziej wydajne? W ramach perspektywy sytuacyjnej analizowane są charakterystyki pracy zgodnie z teorią Hackmana i Oldhama (1976), prowadzące do ważnych stanów psychologicznych, a w konsekwencji do zwiększonej wydajności pracowników. Metaanalizy (Fried, 1991; Fried, Ferris, 1987) oraz badania (Grant, 2008; Johari, Yahya, 2016; Sulea i in., 2012) pokazały pozytywny związek charakterystyk pracy w modelu Oldhama i Hackmana (1976) z wydajnością pracy.

Poza cechami pracy badacze poszukują znaczenia zachowań kierowniczych i przywództwa w kształtowaniu wydajności pracowników (Christian, Garza, Slaughter, 2011; Jankingthong, Rurkkhum, 2012; Perryer, Jordan, 2005). Perspektywa sytuacyjna obejmuje także badania nad wydajnością pracowników, będącą efektem systemu nagród lub postaw pracowników względem organizacji ocenianej jako uczciwe miejsce pracy (Adams, 1963; Greenberg, 1990; Colquitt, 2001). Wyniki badań sugerują, że pozytywnie oceniane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i polityka organizacji prowadzą do zwiększenia wydajności pracowników (Ahmad, Shahzad, 2011; Randal, Cropanzano, Bormann, Birjulin, 1999). Dodatkowo Ucho i Atime (2012) potwierdzili związek sprawiedliwości organizacyjnej i zachowań obywatelskich, a Ambrose i Schminke (2008) udowodnili istnienie związku sprawiedliwości decyzji, procedur i interakcji z wydajnością zadaniową.

Poza czynnikami zwiększającymi wydajność pracowników Sonnentag i Frese (2005) wskazują na elementy, które mogą prowadzić do ograniczenia zachowań ukierunkowanych na realizację celów organizacji. Ograniczenia sytuacyjne obejmują konflikt ról (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, Rosenthal, 1964, za: Sonnentag, Frese, 2005), brak niezbędnych informacji (Hamilton, 2011), problemy ze sprzętem czy z zasobami (Schaufeli, Taris, 2014), ale także wszelkie stresory w środowisku pracy. Sonnentag i Frese (2005) przyjmują, że ograniczenia sytuacyjne mogą mieć bezpośredni wpływ na wydajność pracy, obniżając jej poziom. Mogą mieć również wpływ pośredni, prowadząc do wyczerpania jednostek, które w konsekwencji minimalizują wydajność pracy. Jednakże, jak zaznaczają Sonnentag i Frese (2005), czynniki zwiększające wydajność jednostek mają większe znaczenie niż czynniki ją ograniczające. Innymi słowy, pozytywny związek wydajności i czynników, które jej sprzyjają, jest silniejszy niż negatywny związek wydajności z elementami, które ją ograniczają.

2.4.3. Perspektywa regulacyjna

W ramach podejścia regulacyjnego badacze poszukują odpowiedzi na pytanie o dokładny przebieg procesu wydajności. Perspektywa regula-

cyjna korzysta z teorii mistrzostwa w psychologii poznawczej (Ericsson, Lehmann, 1996), teorii celów (Locke, Latham, 1990) czy teorii wyuczonoj pracowitości (Eisenberger, 1992).

Teorie mistrzostwa poszukują odpowiedzi na pytanie, czym różnią się jednostki wysoko wydajne od przeciętnych podczas wykonywania zadania. Dotychczasowe badania pokazały, że osoby prezentujące wiele zachowań skierowanych na realizację celów organizacji są bardziej skoncentrowane na celach długoterminowych oraz potrafią planować swoje działanie w skomplikowanych i nieustrukturyzowanych zadaniach (Leithwood, Steinbach, 1995, za: Sonnentag, Frese, 2005).

Zgodnie z założeniami teorii celów zwiększenie wydajności odbywa się wtedy, gdy jednostka określa swój cel jako szczegółowy i trudny, a nie wtedy, gdy postanawia ona działać najlepiej, jak tylko potrafi (Locke, Latham, 1990). Wartość określania celów dla zwiększenia wydajności została wielokrotnie potwierdzona (Latham, Locke, Fassina, 2002). Shaft i Vessey (1998) udowodnili także, że w trakcie rozwiązywania problemów osoby wysokowydajne skupiają się na informacjach ogólnych i abstrakcyjnych, by następnie przejść do informacji szczegółowych, stosując strategię, dzięki której integrują różne aspekty zadania i procesu rozwiązywania problemów. Badacze dostarczyli ponadto dowodów na znaczenie, jakie w zwiększaniu wydajności ma otrzymywanie informacji zwrotnej (Sonnentag, Frese, 2005). Co więcej, połączenie informacji zwrotnej z ustalaniem celów skutkuje większym wzrostem wydajności niż samo ustalenie celów (Neubert, 1998).

Według teorii wyuczonoj pracowitości (Eisenberger, 1992) jednostki nagradzane za wkładanie dużego wysiłku poznawczego lub fizycznego w pracę zaczynają traktować ten wysiłek, początkowo uznawany za nieprzyjemny stan, jako wtórną nagrodę. Konsekwencją otrzymywania nagrody jest obniżenie pierwotnej awersji pracowników do wkładania wysiłku w wykonywane zadania. Eisenberger i Armeli (1997) wykorzystali teorię wyuczonoj pracowitości do udowodnienia, że nagrody oferowane pracownikom nie zmniejszają ich kreatywności.

2.5. Modele teoretyczne wydajności pracy

Badania nad zagadnieniem wydajności pracy doprowadziły do powstania wielu modeli teoretycznych. Ich klasyfikacji dokonali Viswesvaran i Ones (2000), przyjmując dwa kryteria. Pierwsze obejmuje liczbę wymiarów (na jego podstawie można wyróżnić modele jedno- i wielowymiarowe). Drugie dotyczy uniwersalności (istnieją modele wydajności konkretnego zawodu lub możliwe do zastosowania w analizie wielu zawodów). Stworzona na podstawie takich wymiarów klasyfikacja zawiera: jednowymiarowe modele konkretnej pracy, wielowymiarowe modele konkretnej pracy, uniwersalne modele jednowymiarowe oraz uniwersalne modele wielowymiarowe. Modele te są oryginalnymi propozycjami, chociaż zdarza się, że zawierają elementy tożsame bądź zbieżne. Co ważne, nie powinny być one traktowane jako propozycje konkurencyjne, ale jako rozwiązania komplementarne, których wybór zależy od celu analizy lub rodzaju pracy. W dalszej części rozdziału zostaną opisane modele wydajności, których podsumowanie zaprezentowano na rysunku 3.

Jednowymiarowość			
		Jednowymiarowe modele konkretnej pracy	Uniwersalne modele jednowymiarowe
Konkretność		Modele tworzone na potrzeby i własny użytek organizacji oraz stanowiska pracy	Wydajność zadań (Katz, Kahn, 1979) Organizacyjne zachowania obywatelskie (Organ, 1988) Zachowania kreatywne (Eisenberger, Armeli, 1997) Zachowania kontrproduktywne (Robinson, Bennett, 1995)
		Wydajność w pierwszej pracy (Hunt, 1996) Wydajność na stanowisku kierowniczym (Borman, Brush, 1993) Wydajność w pracy wojskowej (Borman i in., 1985; Campbell i in., 1990) Zachowania oparte na regulacji wpływu (Kozuszniak, 2005)	Model Campbella (1990) Model Murphy'ego (1990) Hipoteza leksykalna Viswesvarana (1993) Model Bormana i Motowidlo (1993, 1997) Model Coleman i Bormana (2000) Model Campbella (2012)
		Wielowymiarowe modele konkretnej pracy	Uniwersalne modele wielowymiarowe
		Wielowymiarowość	

Rysunek 3. Podział modeli wydajności w zależności od liczby wymiarów i uniwersalności
Źródło: Opracowanie własne.

2.5.1. Modele jednowymiarowe dla konkretnej pracy

Kategoria modeli jednowymiarowych, odnoszących się do konkretnego zawodu lub pracy, jest bardzo szeroka – znajdują się tu wszystkie modele tworzone na potrzeby danej organizacji lub stanowiska pracy. Jednocześnie, na co zwracają uwagę Viswesvaran i Ones (2000), kategoria ta jest bardziej użyteczna w obszarze badań nad zachowaniami organizacyjnymi niż nad wydajnością pracy. Wynika to faktu, że – jak stwierdza Poropat (2002) – to, co jest sednem wydajności w przypadku jednej pracy, może nim nie być w przypadku innej.

2.5.2. Uniwersalne modele jednowymiarowe

Kategoria druga, zawierająca modele jednowymiarowe uniwersalne dla wielu zawodów, dotyczy czterech modeli: wydajności zadań (ang. *in-role/task performance*), organizacyjnych zachowań obywatelskich (ang. *organizational citizenship behaviors*), zachowań kreatywnych (ang. *creative behaviors*) oraz zachowań kontrproduktywnych (ang. *counterproductive behaviors*) i dysfunkcyjnych (ang. *deviant behaviors*; Koopmans i in., 2011; Viswesvaran, Ones, 2000). Spośród nich do badań własnych włączono pierwsze trzy. Odzwierciedlają one przyjętą konceptualizację wydajności, uznającą, że są to pozostające pod kontrolą zachowania pracownika, które można obserwować i mierzyć.

2.5.2.1. Wydajność zadań

Wydajność zadań odnosi się do zachowań i czynności formalnie opisanych jako część pracy pracownika, która ma swoje odzwierciedlenie w formalnym systemie wynagrodzeń (Katz, Kahn, 1979). Aktywności te wnoszą bezpośredni lub pośredni wkład w techniczny rdzeń organizacji (Borman, Motowidło, 1993), a ich realizacja pociąga za sobą wypełnienie obowiązków właściwych danemu stanowisku pracy (Murphy, 1989), za co pracownik otrzymuje wynagrodzenie. Jednocześnie, jak zauważył

Schmidt (1993), wydajność zadań może być trudna do zdefiniowania ze względu na dynamiczne zmiany, jakim podlega praca.

2.5.2.2. Organizacyjne zachowania obywatelskie

Zachowania obywatelskie są pojęciem stworzonym na podstawie koncepcji chęci do współpracy Bernarda (1938) i z wykorzystaniem podziału Katza (1964) pomiędzy wydajnością wymaganą i przekraczającą rolę oraz zachowaniami innowacyjnymi i spontanicznymi. Organ (1988) przyjął, że organizacyjne zachowanie obywatelskie (ang. *organizational citizenship behavior*, OCB) to indywidualne, dobrowolne zachowanie wykraczające poza rolę, nieujęte bezpośrednio w formalnym systemie wynagrodzeń, a jednocześnie promujące efektywne funkcjonowanie organizacji. Jednakże, dokonując rewizji konstruktów, Organ (1997) zaznaczył, że zachowanie obywatelskie może być nagradzane, ale nagroda nie powinna być wyraźnie związana z działaniami pracownika. Oznacza to, iż organizacja nie może zobowiązać pracownika do zachowań obywatelskich za pomocą umowy o pracę, ani egzekwować ich przez zwierzchników lub odwoływanie się do opisu stanowiska pracy (Konovsky, Organ, 1996). Organ (1997) wyraził także przekonanie, że dyskusja na temat tego, czy zachowanie obywatelskie wynika z pełnionej przez pracownika roli (ang. *in-role*), czy wykracza poza nią (ang. *extra-role*), zabiera więcej czasu i wysiłku, niż przynosi korzyści teoretycznej i predykcyjnej. Trudność polega na tym, że rola, zgodnie ze spostrzeżeniem Katza i Kahna (1979), to efekt oczekiwań społecznych. Cechą oczekiwań jest to, że podlegają częstym zmianom i nie mają podstaw formalnych do rozstrzygnięcia, co mieści się w opisie stanowiska pracy, a co się w nim nie mieści. Ponadto w praktyce mogą zdarzać się sytuacje, kiedy trudno dokładnie ustalić, czy dane zachowanie jest obywatelskie. Przykładem może być pracownik, który zaczyna swoją pracę pół godziny przed właściwym czasem rozpoczęcia i kończy ją pół godziny później. Oznacza to, że realizuje zadania określone przez organizację godzinę dłużej, niż przewiduje to jego umowa o pracę. Dzieje się tak jednak dlatego, że pracownik ten nie ma prawa jazdy, a godziny, o których przychodzi do pracy i z niej wychodzi, uzależnione są od rozkładu jazdy komunikacji

miejskiej i nie wynikają z jego chęci. Jednocześnie inny pracownik, wykonując zadania przydzielone mu przez przełożonego, pracuje bardzo sprawnie i realizuje założone cele szybciej od innych. Zachowanie to nie wykracza poza formalny opis stanowiska pracy, ale bardziej przyczynia się do efektywności organizacji niż działanie innych pracowników. Różnica między zachowaniami tych dwóch pracowników pokazuje trudność określenia właściwego kryterium oceny organizacyjnego zachowania obywatelskiego w zakresie roli lub wykraczającego poza nią.

Liczba i rodzaj organizacyjnych zachowań obywatelskich zmieniały się wraz z kolejno prowadzonymi badaniami. W pierwszej metodzie pomiaru Smith, Organ i Near (1983) zaproponowali 16 zachowań obywatelskich tworzących dwa czynniki, które nazwali altruizmem i uległością. Organ (1988) dodał następnie dwa czynniki: uprzejmość organizacyjną i zachowania sportowe (ducha sportowego), a uległość zastąpił sumiennością. W przeprowadzonej metaanalizie dotychczasowych badań Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach (2000) wskazali siedem rodzajów organizacyjnych zachowań obywatelskich, do których należą:

- 1) zachowania pomocne – łączące altruizm i uprzejmość (Organ, 1988; Smith, Organ, Near, 1983) oraz kibicowanie, pojednywanie i facylitację społeczną (Chwalibóg, 2013); zachowania te prezentowane są wobec wszystkich uczestników organizacji oraz jej klientów;
- 2) zachowania sportowe (duch sportowy), będące podstawą tolerancji niedogodności i trudnych warunków panujących czasowo w organizacji, które pracownik jest w stanie przeczekać bez pretensji, obiektywności czy niechęci (Chwalibóg, 2013);
- 3) lojalność organizacyjna, opisująca chęć pracownika do promowania i obrony organizacji oraz realizacji jej celów, troskę o jej wizerunek oraz identyfikację z przełożonymi (Chwalibóg, 2013; Podsakoff i in., 2000);
- 4) cnota obywatelska, odwołująca się do aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu i administracji organizacją oraz współtworzenia istniejącej polityki; spektrum zachowania jest szerokie i może przyjmować formy od regularnego odczytywania wiadomości służbowych, przez monitorowanie otoczenia organizacji celem sprawdzenia działań konkurencji, po aktywne proponowanie zmian w polityce firmy (Chwalibóg, 2013; Podsakoff i in., 2000);

- 5) organizacyjna zgodność z istniejącymi zasadami, regułami i procedurami, a także praca w zgodzie z nimi w sytuacji, w której nie ma obserwatorów i zachowanie nie jest oceniane (Chwalibóg, 2013);
- 6) indywidualna inicjatywa jako zachowanie wykraczające poza minimalne wymagania wobec pracowników, określające ich dostosowywanie się do panujących zasad, podejmowanie dodatkowych aktywności oraz przyjmowanie na siebie większej odpowiedzialności (Podsakoff i in., 2000); inicjatywa pracowników sprawia, że prezentują oni wydajność większą niż typowa, oczekiwana od nich (Viswesvaran, 2005);
- 7) rozwijanie siebie, które dotyczy dobrowolnych zachowań pracownika ukierunkowanych na rozwój jego wiedzy, umiejętności i zdolności wykonywania obowiązków organizacyjnych (Podsakoff i in., 2000).

Wymienione zachowania należą do grupy zachowań afiliacyjnych, opisujących relacje interpersonalne i współpracę, która powoduje ich utrzymanie bądź zacieśnienie. Według Van Dyne, Cummings i Parks (1995, za: Keplinger, 2016) grupa ta stanowi przedmiot większości badań nad organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi. Coraz więcej zainteresowania zyskuje jednak zachowanie zorientowane na wyzwanie (Van Dyne, Cummings, Parks, 1995, za: MacKenzie, Podsakoff, Podsakoff, 2011). Dotychczas najlepiej zbadane zachowania zorientowane na wyzwanie dotyczą podejmowania działań ukierunkowanych na to, aby coś się stało, niż dążenia do tego, aby nic się nie zmieniło. Przykładem takiego zachowania jest zabieranie głosu (ang. *voice*; Adamska, 2015; MacKenzie i in., 2011) przez pracowników chcących aktywnie uczestniczyć w funkcjonowaniu organizacji. Celem zabierania głosu jest wprowadzanie pozytywnych zmian, dzięki czemu możliwe staje się zapobieganie popełnianiu ekonomicznie i społecznie kosztownych błędów (Adamska, Ładka-Barańska, 2020). Organ (1997) zwrócił uwagę, że zachowania nastawione na wyzwanie są zdecydowanie odmienne od zachowań obywatelskich, gdyż – mimo pozytywnych skutków – powodują napięcie między uczestnikami organizacji i wprowadzają zaburzenia w systemie organizacyjnym, narażając go na niebezpieczeństwo. Zachowania zorientowane na wyzwanie mogą być zarówno funkcjonalne, jak i niefunkcjonalne. Frese i Fay (2001) argumentowali, że zachowania ukierunkowane na wyzwanie mogą mieć niekorzystny wpływ na wydaj-

ność zadań i relacje ze współpracownikami, ponieważ są przyczynkiem do zmian, na które inni mogą nie być gotowi czy chętni. Ponadto zachowania takie mogą prowadzić do konfliktów interpersonalnych obniżających wydajność pracy osób w nie zaangażowanych (Jehn, 1995). Jednakże pozytywne konsekwencje zachowań nastawionych na wyzwanie dotyczą wzrostu kreatywności (Farh, Lee, Farh, 2010), wprowadzania zmian w procedurach organizacyjnych i przyjmowania innowacyjnych rozwiązań (Van Dyne, LePine, 1998) oraz przeciwdziałania syndromowi myślenia grupowego (Kozusznik, 2007).

Według Schmidta (1993) organizacyjne zachowania obywatelskie nie powinny być ujmowane jako części wydajności pracy. Autor uważa je za dobrowolne i nieujęte w opisie pracy oraz przestrzega przed traktowaniem ich jako jej formalnej części. Jednakże Motowidło i Van Scooter (1994) oraz Van Scooter i Motowidło (1996) udowodnili, że przełożeni potrafią rozpoznać zachowania obywatelskie podwładnych jako odrębną część ogólnej wydajności ich pracy. Podobnie Rotundo i Sackett (2002) wskazali, że zarówno wydajność zadań, jak i zachowania obywatelskie mają odrębne znaczenie w określaniu ogólnej wydajności pracownika.

2.5.2.3. Zachowania kreatywne

Kreatywność organizacyjna to tworzenie wartościowych, przydatnych i nowych pomysłów, produktów, usług, procedur lub procesów przez jednostki pracujące wspólnie w złożonym systemie społecznym (Eisenberger, Armeli, 1997; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993). Aby zaproponowany przez pracownika pomysł mógł być uznany za kreatywny, powinien być nowy i użyteczny dla organizacji. Nowość pomysłu oznacza, że dotyczy on dostarczania nowych zasobów organizacyjnych lub innego niż dotychczas sposobu wykorzystania istniejących zasobów (Oldham, Cummings, 1996). Dzięki wdrożeniu nowych pomysłów organizacja zwiększa swoje zdolności do wykorzystywania okazji w otoczeniu, adaptując się do zmian, rozwijając się lub konkurując z innymi (Oldham, Cummings, 1996; Shalley, Zhou, Oldham, 2004; Van de Ven, 1986). W kontekście organizacyjnym wymóg kreatywności to postrzeganie przez pracownika, że oczekuje się od niego, by był w stanie

generować pomysły związane z pracą (Unsworth, Wall, Carter, 2005). Percepcja ta dotyczy zarówno jawnych wymagań, czyli zwerbalizowanych oczekiwań ze strony reprezentanta organizacji, jak i wskazówek, które nie są formułowane wprost (Unsworth i in., 2005). Kreatywność zdefiniowana w ten sposób mieści się w obszarze innowacyjności i zmiany organizacyjnej (Woodman i in., 1993). Jednocześnie Oldham i Cummings (1996), Binnewies i Gromer (2012), a także Hammond, Neff, Farr, Schwall i Zhao (2011) zgodnie z sugestią Amabile (1988) i Stawa (1990) dokonują rozróżnienia pomiędzy kreatywnością jako proponowaniem nowych pomysłów a innowacyjnością, która dotyczy wdrażania pomysłów w organizacji.

Woodman i Schoenfeldt (1990) zaproponowali interakcyjny model kreatywnego zachowania jednostek. Według tych autorów kreatywne zachowanie jest złożoną interakcją czynników ludzkich i sytuacyjnych, na którą wpływ mają zarówno okoliczności z przeszłości, jak i teraźniejsze. Do czynników wewnętrznych jednostki zalicza się poznawcze (wiedza, zdolności poznawcze, style poznawcze, myślenie dywergencyjne) i pozapoznawcze (osobowość, poczucie własnej wartości i skuteczności kreatywnej i umiejscowienie źródła kontroli; Tierney, Farmer, 2011) czynniki związane z kreatywnym zachowaniem. Do czynników kontekstowych, wspierających lub utrudniających kreatywność, należą: otoczenie fizyczne, ograniczenia czasowe i charakter zadań (Woodman i in., 1993), facylitacja społeczna i możliwe nagrody (Eisenberger, Armeli, 1997).

2.5.2.4. Zachowania dewiacyjne i kontrproduktywne

Zachowaniami dewiacyjnymi określane są dobrowolne zachowania, które naruszają istotne normy organizacyjne, zagrażając w ten sposób dobrostanowi organizacji, jej członków, lub obydwu tym elementom (Jachnis, 2008; Robinson, Bennett, 1995). Robinson i Bennett (1995) zaproponowały typologię zachowań dewiacyjnych z wykorzystaniem kontynuów siły (zachowania drobne lub poważne) i celu, na który są skierowane (organizacja lub jej uczestnicy). Uwzględniając propozycję autorek, można rozróżnić cztery kategorie zachowań dewiacyjnych:

dewiację własności (poważne zachowanie skierowane na organizację), dewiację produkcyjną (drobne zachowanie skierowane na organizację), agresję osobistą (poważne zachowanie skierowane na uczestnika organizacji) i dewiację polityczną (drobne zachowanie skierowane na uczestnika organizacji; Szostek, 2015).

Ones, Viswesvaran i Schmidt (1993) oraz Sackett i Wanek (1996) zidentyfikowali następujące formy zachowań kontrproduktywnych: niszczenie własności, nadużywanie substancji psychoaktywnych, przemoc w miejscu pracy. Innym rodzajem zachowań dewiacyjnych jest wycofywanie się lub zmniejszanie wysiłku wkładanego w wykonywaną pracę. Do takiego rodzaju zachowań należą: spóźnianie się, opieszałość, absencja i fluktuacja, unikanie pracy, próżniactwo społeczne, przypisywanie sobie cudzych zasług (Bennett, Naumann, 2005). Zdaniem Koopmans i in. (2011), którzy dokonali systematycznego przeglądu literatury, zachowanie kontrproduktywne, prezentowane, aby przynieść szkodę organizacji, obejmuje: negatywne działania niezwiązane z wykonywaniem zadań, zbyt długie lub częste przerwy, prezenteizm czy absencję, narzekanie, opieszałość, niewłaściwe wykonywanie zadań, wypadki w pracy, obrażanie lub obgadywanie współpracowników, agresję, konflikty fizyczne lub słowne z innymi, lekceważenie zasad bezpieczeństwa, niewłaściwe wykorzystywanie przywilejów, kradzież oraz używanie substancji psychoaktywnych.

2.5.3. Modele wielowymiarowe dla konkretnej pracy

Trzecia kategoria modeli wydajności zawiera modele wielowymiarowe odnoszące się do wybranych prac lub zawodów. W kategorii tej znajduje się wydajność pierwszej pracy w karierze pracownika (ang. *entry-level job*; Hunt, 1996), wydajność pracy na stanowisku kierowniczym (Borman, Brush, 1993), wydajność w pracy wojskowej (Borman i in., 1985; Campbell i in., 1990) oraz zachowania kierownicze uwarunkowane regulacją wpływu i deinfluencyzacją (Kozusznik, 2005).

2.5.3.1. Model wydajności w pierwszej pracy Hunta

Model Hunta (1996) opisuje zachowania pracowników w ich pierwszej pracy podejmowanej w sektorze usługowym. Na podstawie danych pochodzących z 18 tysięcy ankiet oceniających wydajność pracowników, głównie sektora detalicznego, badacz zidentyfikował dziewięć wymiarów wydajności pracy, niezależnych od wiedzy branżowej. Wymiary te obejmują: przestrzeganie zasad konfrontacji, pracowitość, dokładność, elastyczność w planowaniu, wysoką frekwencję, zachowanie w trakcie niewykonywania zadań, nieuczciwość, kradzież i nadużywanie substancji psychoaktywnych. Przestrzeganie zasad konfrontacji odzwierciedla chęć pracownika do podejmowania działań, które mogą doprowadzić do jego konfrontacji z klientem (np. sprawdzanie, czy klient nie dopuścił się kradzieży). Pracowitość odnosi się do uważności wykonywania zadań i wysiłku wkładanego w pracę. Dokładność związana jest z jakością wykonywanej pracy, natomiast elastyczność w planowaniu dotyczy chęci zmiany i dopasowania swojego planu, tak aby dostosować go do wymagań pracy. Frekwencja odnosi się do obecności w pracy oraz punktualności. Zachowanie w trakcie niewykonywania zadań ma związek z aktywnością, jaką pracownik podejmuje zamiast wykonywania swoich obowiązków. Nieuczciwość dotyczy drobnych zachowań dewiacyjnych oraz szorstkiej lub eskalującej konfliktu postawy wobec pracy, współpracowników lub przełożonych. Kradzież to przywłaszczanie pieniędzy lub własności organizacji, zaś nadużywanie substancji psychoaktywnych – picie alkoholu i branie narkotyków w miejscu pracy lub wykonywanie zadań, kiedy jest się pod ich wpływem.

2.5.3.2. Model wydajności pracy na stanowisku kierowniczym Bormana i Brusha

Borman i Brush (1993) dokonali krytycznego opracowania literatury przedmiotu i znaleźli 187 zachowań charakterystycznych dla osób na stanowiskach kierowniczych. Następnie pogrupowali te zachowania, tworząc listę 18 wymiarów wydajności kierowniczej. Wymiary te, zgodnie z propozycją badaczy, mogą być połączone w cztery wymiary

drugiego rzędu, do których należą: przywództwo i superwizja, relacje interpersonalne i komunikacja, zachowania odwołujące się do wydajności technicznej i działań administracyjnych oraz inne przydatne zachowania i umiejętności, np. radzenie sobie z kryzysem.

2.5.3.3. Model wydajności w pracy wojskowej

Zespoły Campbella i in. (1990) oraz Bormana, Motowidlo, Rose i Hansena (1985), wykorzystując analizę danych zgromadzonych w *Projekcie A*, zaproponowały modele wydajności w pracy wojskowej. Projekt ten był wieloletnim przedsięwzięciem Armii Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, realizowanym w celu stworzenia kompleksowego modelu efektywności pracy żołnierzy. Zespół Campbella i współpracowników (1990) zaproponował pięć następujących wymiarów wydajności: podstawowa sprawność techniczna, sprawność ogólna, wysiłek i przywództwo, dyscyplina osobista oraz sprawność fizyczna i wytrzymałość. Borman i współpracownicy (1985) stworzyli model dla żołnierzy przebywających na pierwszej misji, których wydajność przyczynia się do sukcesu jednostki wojskowej. Model ten, oprócz wydajności zadań, zawiera trzy wymiary: zaangażowanie organizacyjne, socjalizację i morale. Wymiary te, łączone w pary, tworzą wymiary drugiego rzędu. I tak zaangażowanie i socjalizacja świadczą o lojalności żołnierzy, socjalizacja i morale – o ich umiejętnościach współpracy, a zaangażowanie – o determinacji. Każdy z wymiarów drugiego rzędu został podzielony przez Bormana i współpracowników (1985) na bardziej szczegółowe kategorie. Lojalność obejmuje wykonywanie rozkazów i przestrzeganie regulaminu, szacunek wobec autorytetu, wytrzymałość wojskową i zaangażowanie. Umiejętność współpracy dotyczy kooperacji, koleżeństwa, zainteresowania morale swojej jednostki wojskowej, podnoszenia morale w jednostce oraz przywództwa. Determinacja obejmuje wytrwałość, wytrzymałość, sumienność, przejawianie inicjatywy oraz dyscyplinę.

2.5.3.4. Zachowania kierownicze uwarunkowane regulacją wpływu i deinfluencyzacją Kożusznik

Koncepcja deinfluencyzacji Kożusznik (2005) opisuje zachowanie, w którym członek organizacji świadomie reguluje własny wpływ, osłabiając go, redukując lub całkowicie się go pozbawiając. Zachowanie takie jest podejmowane, gdy jednostka lub zespół spostrzeża, że wpływ innych osób lub grup jest bardziej adekwatny do wymagań sytuacji (Kożusznik, Paliga, Smorczevska, Grabowski, Kożusznik, 2018). Dzięki regulacji własnego wpływu wiedza i umiejętności innych osób mogą być wykorzystane w taki sposób, aby sprostać wyzwaniom, przed którymi stają zespoły lub organizacje. Deinfluencyzacja składa się z dwóch wymiarów, do których należą: redukcja własnego znaczenia oraz udostępnianie przestrzeni innym. Pierwszy wymiar polega na osłabianiu własnej woli do manifestowania posiadanej władzy oraz na akceptacji własnej słabości. Dzięki temu jednostka jest zdolna do milczenia i słuchania innych, powstrzymywania się od namawiania ich do podjęcia określonych działań oraz do powstrzymywania własnej reakcji w oczekiwaniu na to, co zrobią współpracownicy. Natomiast udostępnianie przestrzeni odnosi się do zachowań wspierających innych członków zespołu i zachęcających ich do prezentowania własnych punktów widzenia. Można tu wymienić: aranżowanie przestrzeni dyskusji, patrzeć na osobę wypowiadającą się, dbanie o odpowiedni dystans, ochronę jednostek przed atakami innych (Kożusznik i in., 2016). Jednostki, którym udostępniana jest przestrzeń, dzięki odczuwaniu komfortu fizycznego i psychicznego nie boją się otwarcie uczestniczyć w dyskusji, co w konsekwencji może prowadzić do wypracowania skutecznych strategii radzenia sobie z wymaganiami sytuacji (Kożusznik, 2005).

Regulacja własnego wpływu ma szczególne znaczenie w przypadku przełożonych i zachowań, które są nastawione na osiągnięcie przez nich efektywności (Kożusznik, Pollak, Adamek, Grabowski, 2015). Przejawem odpowiedzialności za innych jest w ich przypadku proces delegowania, wykorzystywany przez kadrę kierowniczą do tego, aby podwładni mogli wykazać się swoimi umiejętnościami stosownie do warunków (Hilarowicz, Osika, 2012). W koncepcji deinfluencyzacji, w której wpływ społeczny traktowany jest jako narzędzie podnoszenia

efektywności, a nie jako atrybut znaczenia lub prestiżu (Kozusznik, 2005), to właśnie regulacja własnego wpływu decyduje o tym, czy przełożony jest gotowy do podjęcia organizacyjnego procesu delegowania. Dzięki deinfluentyzacji oddanie innym możliwości radzenia sobie z wymaganiami sytuacji przebiega bez utraty poczucia własnego znaczenia, autonomii i bezpieczeństwa (Kozusznik, 2005).

Co więcej, jak zaznacza Biela (2001), efektywność na stanowisku kierowniczym związana jest z dwupodmiotowością. Jest ona definiowana przez autora jako poczucie samostanowienia o własnym funkcjonowaniu w organizacji i karierze, ale także jako troska o stwarzanie warunków podmiotowości dla swoich podwładnych. Podobnego zdania są Hilarowicz i Pollak (2010), według których kierownik ma za zadanie tworzenie warunków dla autonomii, podmiotowości i rozwoju uczestników zespołu. Jak twierdzą autorki, skuteczność tych działań możliwa jest wtedy, gdy przełożony charakteryzuje się gotowością do redukcji własnego znaczenia oraz do udostępniania przestrzeni w taki sposób, aby inni mogli zaprezentować swój wpływ i podmiotowość.

2.5.4. Uniwersalne modele wielowymiarowe

Czwarta kategoria, opisująca wielowymiarowe modele uniwersalne w różnych pracach, obejmuje propozycje autorstwa Campbella (1990), Murphy'ego (1990), Viswesvarana (1993), Bormana i Motowidło (1993, 1997), Coleman i Bormana (2000) oraz Campbella (2012). Porównanie tych modeli zostało przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie uniwersalnych wielowymiarowych modeli wydajności

Autor modelu	Wymiary modelu
Campbell (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. sprawność wykonywania zadań specyficzna dla zawodu; 2. generalna sprawność wykonywania zadań niespecyficzna dla zawodu; 3. komunikacja ustna i pisemna; 4. prezentowanie wysiłku; 5. utrzymywanie dyscypliny osobistej; 6. wspieranie wydajności współpracowników i zespołu; 7. superwizja; 8. zarządzanie lub administracja.

cd. tab. 1

Murphy (1990)	<ol style="list-style-type: none">1. wydajność zadań;2. zachowanie w czasie niewykonywania zadań;3. zachowanie interpersonalne;4. zachowanie destrukcyjne.
Viswesvaran (1993)	<ol style="list-style-type: none">1. ogólna wydajność pracy;2. wydajność pracy lub produktywność;3. wysiłek;4. wiedza zawodowa;5. kompetencje interpersonalne;6. kompetencje administracyjne;7. jakość pracy;8. kompetencje komunikacyjne;9. przywództwo;10. praca w zgodzie z panującymi zasadami.
Borman i Motowidlo (1993, 1997)	<ol style="list-style-type: none">1. wydajność zadaniowa;2. wydajność kontekstowa:<ol style="list-style-type: none">a. utrzymywanie entuzjazmu i dodatkowego wysiłku,b. chęć wykonywania zadań dodatkowych,c. pomaganie innym i współpraca z nimi,d. przestrzeganie reguł i procedur,e. wspieranie i ochrona celów organizacyjnych.
Coleman i Borman (2000)	<ol style="list-style-type: none">1. interpersonalna wydajność obywatelska:<ol style="list-style-type: none">a. pomaganie,b. współpraca,c. uprzejmość,d. motywowanie.2. organizacyjna wydajność obywatelska:<ol style="list-style-type: none">a. reprezentowanie organizacji na zewnątrz,b. lojalność,c. praca w zgodzie z obowiązującymi regułami.3. zadaniowa wydajność obywatelska:<ol style="list-style-type: none">a. wytrwałość,b. inicjatywa,c. rozwój osobisty.
Campbell (2012)	<ol style="list-style-type: none">1. wydajność techniczna;2. komunikacja;3. inicjatywa, wytrwałość i wysiłek;4. zachowania kontrproduktywne;5. przywództwo wertykalne;6. kierowanie wertykalne;

cd. tab. 1

-
7. przywództwo zespołowe;
 8. kierowanie zespołowe.
-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Borman, Motowidlo (1993, 1997); Campbell (1990); Campbell (2012); Coleman i Borman (2000); Murphy (1990); Viswesvaran (1993).

2.5.4.1. Model Campbella (1990)

Model zaproponowany przez Campbella (1990) opisuje strukturę latentną wydajności pracy, na którą składa się osiem czynników: sprawność wykonywania zadań specyficzna dla zawodu, generalna sprawność wykonywania zadań niespecyficzna dla zawodu, komunikacja ustna i pisemna, prezentowanie wysiłku, utrzymywanie dyscypliny osobistej, wspieranie wydajności współpracowników i zespołu, superwizja oraz zarządzanie lub administracja. Sprawność wykonywania zadań specyficzna dla zawodu określa stopień, w jakim pracownik jest w stanie wykonywać podstawowe zadania merytoryczne lub techniczne, stanowiące sedno zawodu lub odróżniające go od innych. Generalna sprawność wykonywania zadań dotyczy zadań, które nie są charakterystyczne dla danego zawodu i są jednakowo wymagane od wszystkich uczestników organizacji. Komunikacja ustna i pisemna odzwierciedla sprawność pracownika w zakresie posługiwania się komunikatami niezależnie od tematu. Prezentowanie wysiłku związane jest z konsekwencją lub wytrwałością i siłą jednostek ukierunkowaną na ukończenie zadań, a utrzymywanie dyscypliny – z powstrzymywaniem się przed negatywnym zachowaniem w pracy, np. pod postacią łamania regulaminu. Superwizja, w odróżnieniu od zarządzania i administracji, obejmujących zachowania związane z zarządzaniem organizacją jako całością, dotyczy nadzoru nad pracownikami i wywierania wpływu na ich wydajność. Ponadto superwizja odnosi się do wyznaczania celów podwładnym, uczenia efektywnych metod ich osiągnięcia, modelowania pożądaných zachowań pracowników oraz adekwatnego wpierania, nagradzania i karania (Campbell, 1990).

Dokonując weryfikacji modelu Campbella (1990), Campbell i współpracownicy (1993) uzyskali wyniki potwierdzające, że osiem odrębnych

wymiarów wystarcza, aby opisać latentną strukturę wydajności pracy na ogólniejszym poziomie. Jednakże Campbell i in. (1990) zwracają uwagę, iż istotność poszczególnych czynników może się różnić w zależności od zawodu. Zgodnie z ich sugestiami niektóre z wymiarów (np. generalna sprawność wykonywania zadań lub prezentowanie wysiłku) są uniwersalne i mogą określać wydajność w szerokiej grupie zawodów. Jednocześnie istnieją wymiary obejmujące tę samą grupę zachowań, lecz różniące się specyficznymi manifestacjami behawioralnymi pomiędzy zawodami. Przykładowo komunikacja ustna i pisemna jest obecna zarówno w zawodzie sprzedawcy samochodu, jak i wykładowcy akademickiego. Jednak rozmowy z klientami i słuchaczami wykładu – ich treść oraz kontekst, w którym są prowadzone – sprawiają, że struktura tego wymiaru wydajności w obydwu przypadkach jest inna.

2.5.4.2. Model Murphy'ego

Według Murphy'ego (1990) na wydajność pracy składają się cztery rodzaje zachowań, do których autor zaliczył: zachowanie (wydajność) w trakcie realizacji zadań, zachowanie w czasie niewykonywania zadań, zachowanie interpersonalne i zachowanie destrukcyjne. Wydajność zadań związana jest z zachowaniami, które są oczekiwane od pracownika ze względu na rolę, jaką pełni on w organizacji. Zachowanie w czasie niewykonywania zadań obejmuje spóźnienia, opieszałość, nieobecności lub – w szerokim ujęciu – negatywne zachowania wydłużające czas pracy. Zachowanie interpersonalne dotyczy udzielania pomocy innym, oceny współpracy w zespole i zachowania prospołecznego. Zachowanie destrukcyjne odnosi się do nierespektowania zasad, prezentowania przemocy w pracy, kradzieży i innych zachowań kontrproduktywnych.

2.5.4.3. Hipoteza leksykalna Viswesvarana

Korzystając z dorobku badań nad osobowością, Viswesvaran (1993) posłużył się hipotezą leksykalną uznającą, że wszystkie istotne aspekty badanego konstruktury zostały utrwalone w treści języka, który odzwier-

ciędlą sposoby myślenia i opisu określonego zjawiska (Cieciuch, 2010; Szarota, 1996). Według Viswesvarana pełen zakres wydajności pracy może zostać uchwycony i opisany za pomocą analizy metod wykorzystywanych do pomiaru wydajności, omówionych w literaturze z dziedziny psychologii pracy i zarządzania. W swojej pracy badacz stworzył listę 486 metod pomiaru wydajności. Lista ta posłużyła dwóm niezależnie pracującym sędziom, kompetentnym do określenia dziesięciu wymiarów wydajności, na które złożyły się: ogólna wydajność pracy, wydajność pracy lub produktywność, wysiłek, wiedza zawodowa, kompetencje interpersonalne, kompetencje administracyjne, jakość pracy, kompetencje komunikacyjne, przywództwo oraz praca zgodnie z panującymi zasadami. Ogólna wydajność pracy oznacza ogólną efektywność, ogólną reputację lub sumę wszystkich wymiarów, w których pracownik podlega ocenie. Wydajność pracy lub produktywność stanowi ocenę liczby lub objętości wytworzonych produktów. Ocena wysiłku dokonywana jest na podstawie ilości pracy, jaką osoba wkłada, aby dobrze wykonać swoje zadania. Wiedza zawodowa odnosi się do wiedzy eksperckiej posiadanej przez jednostkę. Kompetencje interpersonalne obejmują ocenę tego, jak pracownik współpracuje z innymi, a kompetencje administracyjne – sprawność jednostki w koordynowaniu różnych ról w organizacji. Jakość pracy określana jest jako poziom, do którego praca jest wykonana dobrze, a kompetencje komunikacyjne odzwierciedlają sprawność, z jaką pracownik potrafi się komunikować z innymi, niezależnie od treści komunikatów. Przywództwo jest miarą umiejętności zachęcania innych do zwiększonego wysiłku w pracy, a praca w zgodzie z zasadami dotyczy akceptacji autorytetów i regulaminów.

Wobec podejścia zaproponowanego przez Viswesvarana (1993) stawiane są dwa główne zarzuty (Viswesvaran, Ones, 2002). Po pierwsze, nie można mieć pewności, że przestudiowana przez autora literatura odzwierciedla wszystkie, szczególnie techniczne, aspekty wydajności pracy. Po drugie, lista dziesięciu wymiarów wydajności może być wynikiem subiektywnej oceny treści różnych wskaźników wydajności. Różne wymiary wydajności mogą być podobne, jednak w rzeczywistości mogą występować między nimi subtelne różnice. Jak podają Viswesvaran i Ones (2002), pierwszy zarzut można oddalić, ponieważ niepewność może być ograniczona poprzez fakt, że literatura przedmiotu, z której

zaczepnięto informacje o metodach pomiaru wydajności, została zidentyfikowana przez specjalistów psychologii pracy i organizacji oraz zarządzania, co zwiększa do maksimum gwarancję przeanalizowania pełnego zakresu zjawiska. Argumentem przeciw subiektywności przy wyborze i opisie dziesięciu wymiarów wydajności jest fakt, iż zgodność sędziów kompetentnych wyniosła 90% (Viswesvaran, 1993).

2.5.4.4. Wydajność zadaniowa i kontekstowa Bormana i Motowidło

Koncepcja Bormana i Motowidło (1993, 1997), powstała w odpowiedzi na potrzeby rekrutacji i selekcji, obejmuje zestaw zachowań, które mogą służyć jako kryteria oceny pracowników (Motowidło, Van Scooter, 1994). Autorzy stworzyli model, wedle którego wydajność pracy podzielona jest na wydajność zadaniową (ang. *task performance*) i wydajność kontekstową (ang. *contextual performance*), co odpowiada systemowi technicznemu i społecznemu, które razem tworzą organizację (Viswesvaran, Ones, 2000). Według Motowidło i Van Scootera (1994) zaproponowany podział wydajności ma swoje uzasadnienie w różnym stopniu sformalizowania zachowań, sprawności wykonywania zadań i kontekście pracy z innymi. Formalny wymóg prezentowania określonych zachowań jest bardziej właściwy wydajności zadaniowej, podobnie jak sprawność wykonywania zadań. Kontekst pracy z innymi jest natomiast bardziej wyraźny w określaniu wydajności kontekstowej, stanowiącej wynik pracy człowieka z innymi uczestnikami organizacji (Van Scooter, Motowidło, 1996).

Wydajność zadaniowa obejmuje aktywności, które wnoszą wkład do technicznego rdzenia organizacji bezpośrednio, poprzez wdrażanie procesów technologicznych, lub pośrednio, poprzez dostarczanie niezbędnych materiałów lub usług (Borman, Motowidło, 1997; Poropat, 2002), by rdzeń techniczny mógł funkcjonować (Motowidło, Van Scooter, 1994). Zachowania bezpośrednio związane z rdzeniem technicznym prezentowane są najczęściej przez pracowników, którzy nie zajmują stanowisk kierowniczych. Wkład pośredni jest właściwy menedżerom, kierownikom, odpowiedzialnym za alokację zasobów w organizacji (Sonntag, Frese, 2005). Wydajnością zadaniową określa się czyn-

ności zawarte w formalnym opisie pracy (Poropat, 2002), do których pracownik zobowiązuje się, podpisując umowę o pracę. Z tego względu Campbell (2012) podaje w wątpliwość kwestię, czy rdzeń techniczny jest tożsamy z produktem lub usługą oferowanymi przez organizację. Autor, przedstawiając przykład usług społecznych, zastanawia się, czy istnieją organizacyjne rdzenie nietechniczne. Jeśli tak, to podział na wydajność zadaniową i kontekstową przestaje być klarowny.

Wydajność kontekstowa, nazywana także obywatelską (Borman, Penner, Allen, Motowidło, 2001), składa się z aktywności, które przyczyniają się efektywności organizacyjnej w taki sposób, że kształtują organizacyjny, społeczny i psychologiczny kontekst pracy, służący jako katalizator aktywności i procesów związanych z wykonywaniem zadań (Borman, Motowidło, 1997). Taksonomia wydajności kontekstowej została zaproponowana na podstawie krytycznej analizy wcześniej powstałych pojęć, rozwiniętych w ramach innych teorii i koncepcji (Van Scooter, Motowidło, Cross, 2000). Pojęcia, których integracji i syntezy dokonali Borman i Motowidło (1997) to:

- 1) Organizacyjne zachowania obywatelskie (Smith i in., 1983; Organ, 1988).
- 2) Organizacyjne zachowania prospołeczne (Brief, Motowidło, 1986), dotyczące zachowań promujących dobrobyt jednostek lub grup, wobec których te zachowania są prezentowane. Różnica pomiędzy zachowaniami obywatelskimi i prospołecznymi polega na tym, że zachowanie prospołeczne może – ale nie musi – być zawarte w roli pracownika. Zachowania obywatelskie są przeważnie ujmowane jako wykraczające poza rolę, chociaż podział ten nie jest jasny (Organ, 1997). Innym kryterium różnicującym zachowania obywatelskie i prospołeczne jest fakt, że te pierwsze zawsze służą dobru organizacji, podczas gdy te drugie mogą być dla organizacji niekorzystne. Przykładowo prospołeczny pracownik, chcąc pomóc innemu pracownikowi w trudnej sytuacji, rozmawia z nim, tym samym nie wykonując zadań, których oczekuje od niego organizacja (Borman, Motowidło, 1997).
- 3) Facylitacja interpersonalna i oddanie pracy. Według Motowidło i Van Scootera (1996) facylitacja interpersonalna dotyczy zachowań, które wspierają osiąganie celów organizacyjnych poprzez relacje

interpersonalne, i obejmuje altruizm, pomaganie współpracownikom oraz aktywność skierowaną na eliminowanie barier w zakresie wydajności, współpracy i morale. Oddanie pracy odnosi się do samodyscypliny, przestrzegania reguł i przejmowania inicjatywy przez pracownika (Motowidło, Van Scooter, 1996).

- 4) Spontaniczność organizacyjna (Coleman, Borman, 2000), określająca dobrowolnie prezentowane zachowanie, które wykracza poza rolę i przyczynia się do efektywności organizacyjnej poprzez pomaganie współpracownikom, ochronę organizacji, przekazywanie konstruktywnych sugestii dotyczących funkcjonowania organizacji, własny rozwój i szerzenie postawy życzliwości wśród pracowników. Spontaniczność, w odróżnieniu od zachowań obywatelskich, może być bezpośrednio nagradzana przez organizację (George, Brief, 1992).
- 5) Badania nad identyfikacją konstruktów istotnych dla żołnierzy nowo wcielonych do służby, które opisują efektywność jednostki wojskowej, a jednocześnie nie są związane z technicznymi aspektami wydajności (Borman i in., 2001).

Dzięki integracji przytoczonych przykładów zachowań organizacyjnych Borman i Motowidło (1997) zaproponowali własną taksonomię wydajności kontekstowej. Według wymienionych autorów składa się ona z pięciu następujących czynników: utrzymywanie entuzjazmu i dodatkowego wysiłku na rzecz ukończenia zadania, chęć wykonywania zadań, które nie są formalną częścią pracy, pomaganie innym i współpraca z nimi, przestrzeganie reguł i procedur oraz wspieranie i ochrona celów organizacyjnych.

Sonntag i Frese (2005) wskazali ponadto, że na ogólniejszym poziomie wydajności kontekstowej można wyróżnić dwa rodzaje zachowań: takie, które są ukierunkowane na dobre funkcjonowanie organizacji w jej obecnym kształcie, oraz takie, których celem jest zmiana i ulepszenie procedur pracy oraz procesów organizacyjnych. Zachowania stabilizujące obejmują wymienione przez Organa (1988) organizacyjne zachowania obywatelskie, w tym: altruizm, sumienność, cnotę obywatelską, uprzejmość i zachowanie sportowe oraz spontaniczność organizacyjną. Zachowania proaktywne dotyczą inicjatywy osobistej (Frese, Garst, Fay, 2007) i przejmowania kontroli (Morrison, Phelps, 1999).

Według Bormana i Motowidło (1997) wydajność kontekstowa różni się od wydajności zadaniowej pod trzema względami:

- 1) zadania wykonywane przez pracowników są odmienne w zależności od wykonywanej przez nich pracy, podczas gdy działania kontekstowe są podobne w różnych pracach (Borman i in., 2001; Poropat, 2002; Van Scooter, Motowidło, 1996);
- 2) działania związane z wykonywaniem zadań w większym stopniu stanowią wynik pełnionej przez pracownika roli, skutkiem czego częściej są zawarte w systemie oceny pracowniczej – fakt ten został potwierdzony w badaniach Conwaya (1996), natomiast wydajność kontekstowa częściej odnosi się do zachowań wykraczających poza rolę (Sonnentag, Frese, 2005);
- 3) determinanty wydajności zadań częściej dotyczą zdolności poznawczych, podczas gdy determinanty wydajności kontekstowej zawierają zmienne osobowościowe i motywację (Borman, Motowidło, 1993, 1997; Motowidło, Van Scooter, 1994; Van Scooter, Motowidło, 1996); jednocześnie badania dowodzą, że sumienność, jako jeden z czynników osobowości w modelu Wielkiej Piątki (Costa, McCrae, 1992), jest dobrym predyktorem zarówno wydajności zadaniowej, jak i kontekstowej (Viswesvaran, Ones, 2000).

Argumentu potwierdzającego odrębność wydajności zadaniowej i wydajności kontekstowej dostarczają wyniki badań Motowidło i Van Scootera (1994) pokazujące, że wydajność zadaniowa wyjaśniała od 17% do 44% swoistej wariancji wydajności ogólnej (ponad to, co wyjaśniała wydajność kontekstowa), podczas gdy wydajność kontekstowa wyjaśniała od 12% do 34% swoistej wariancji wydajności ogólnej (ponad to, co wyjaśniała wydajność zadaniowa). Ponadto Befort i Hattrup (2003) udowodnili, że przełożeni odróżniają wydajność zadaniową od kontekstowej. Co więcej, im bardziej są doświadczeni, tym bardziej doceniają dodatkowy wysiłek wkładany przez podwładnych w tworzenie pozytywnego klimatu pracy.

2.5.4.5. Model Coleman i Bormana

Coleman i Borman (2000) zaproponowali model wydajności, tworząc listę zachowań składających się na wydajność kontekstową. Autorzy

wzięli pod uwagę zachowania obywatelskie (Organ, 1988, 1997; Smith i in., 1983; Van Dyne i in., 1995, za: MacKenzie i in., 2011), organizacyjne zachowania prospołeczne (Brief, Motowidło, 1986) oraz model efektywności żołnierzy (Borman i in., 1985). Stworzona lista 27 zachowań wraz z definicjami została następnie poddana ocenie i podzielona pod względem zawartości merytorycznej przez 44 psychologów pracy i organizacji. Przeprowadzona kolejno analiza czynnikowa, analiza składowania wielowymiarowego oraz analiza skupień pozwoliły na wyłonienie rozwiązania zawierającego trzy kategorie, które stały się podstawą nowego rozumienia wymiarów wydajności kontekstowej. Pierwszy wymiar został ujęty przez autorów jako interpersonalna wydajność obywatelska (zawierająca podwymiary pomagania, współpracy, uprzejmości i motywowania). Drugi wymiar nazwano organizacyjną wydajnością obywatelską (obejmującą podwymiary reprezentowania organizacji na zewnątrz, lojalności i pracy w zgodzie z obowiązującymi regułami). Trzeci wymiar to zadaniowa wydajność obywatelska (z podwymiarami wytrwałości, inicjatywy i rozwoju osobistego; Borman i in., 2001; Coleman, Borman, 2000).

2.5.4.6. Model Campbella (2012)

Odwołując się do dorobku badań w zakresie empirycznych analiz pracy, studiów przypadków oraz konstruktów teoretycznych, Campbell (2012) zaproponował nowy model wydajności pracy, wprowadzony w 2012 roku. Jest on częściowo zbieżny z tym, który autor przedstawił w 1990 roku, i obejmuje: wydajność techniczną, komunikację, inicjatywę, wytrwałość i wysiłek, zachowania kontrproduktywne, przywództwo wertykalne, kierowanie wertykalne, przywództwo zespołowe oraz kierowanie zespołowe.

Wydajność techniczna jest związana z technicznymi elementami pracy, różniącymi się pod względem treści pracy (np. sprzedaż samochodu lub napisanie artykułu naukowego) oraz złożoności czy trudności (np. sprzedaż samochodu w języku ojczystym lub w języku obcym). Campbell (2012) zwraca uwagę, że wydajność techniczna nie jest tożsama z wydajnością zadań, jako że zadania stanowią jednostkę opisu

pracy i mogą odnosić się do wielu wymiarów wydajności, ale niekoniecznie do aspektów technicznych.

Komunikacja dotyczy biegłości w przekazywaniu informacji w sposób jasny, zrozumiały i zorganizowany, niezależnie od treści komunikatu. Podobnie jak w modelu z 1990 roku, Campbell (2012) różnicuje ten czynnik na komunikację ustną i pisemną.

Inicjatywa, wytrwałość i wysiłek zostały zaproponowane przez autora na wzór wydajności kontekstowej (Borman, Motowidło, 1993) oraz organizacyjnego zachowania obywatelskiego (Organ, 1988). Obserwowalne wskaźniki tego czynnika obejmują pracę po godzinach, dobrowolne przyjmowanie dodatkowych zadań i pracę w trudnych warunkach.

W przypadku zachowań kontrproduktywnych Campbell (2012) zwraca uwagę na fakt, że powinny być one analizowane oraz rozróżniane pod kątem dążenia lub unikania. Istnieje bowiem różnica pomiędzy aktywnym niszczeniem zasobów organizacji (dążenie) i niewykonywaniem obowiązków przez pracownika (unikanie). Podobnie w przypadku zachowań skierowanych na uczestników organizacji otwarta agresja wobec innych (dążenie) jest jakościowo innym działaniem niż brak dbałości o bezpieczne warunki pracy (unikanie).

Przywództwo wertykalne odnosi się do zainteresowania pracownikami i okazywania wsparcia społecznego, inicjowania struktury, przewodzenia i kierowania, podkreślania celów, cedowania władzy (umacniania), treningu oraz służenia przykładem innym. Campbell (2012) wskazuje, że każdy z tych elementów odgrywa istotną rolę w określeniu wydajności przywódcy, ale rola ta może być różna na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej. Przykładowo okazywanie zainteresowania sytuacją pracowników i udzielanie im wsparcia może mieć większe znaczenie na niższych poziomach, natomiast na wyższych bardziej istotne może okazać się podkreślanie celów organizacyjnych.

Kierowanie wertykalne (klasyczne, w którym formalną rolę kierownika pełni jedna osoba) związane jest z nabywaniem, utrzymywaniem i przydzielaniem zasobów organizacji, tak aby zmaksymalizować osiągnięcie celów organizacyjnych. Na czynnik ten składa się: określanie celów, planowanie, organizowanie i budżetowanie, koordynacja zadań, monitorowanie efektywności jednostek i grup, reprezentacja jednostek

i grup, dbanie o zasoby kadrowe, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów i wprowadzanie innowacji, czynności administracyjne oraz zaangażowanie w wykonywanie poleceń i działanie w zgodzie z polityką, praktykami, zasadami i regulaminem organizacji. Podobnie jak w przypadku przywództwa wertykalnego znaczenie poszczególnych elementów kierowania może być różne w zależności od miejsca zajmowanego przez kierownika w hierarchii organizacyjnej lub zmian dotyczących pracy. Kierownik, który pełni wiele ról w pracy (Mintzberg, 1971; Szczupaczyński, 2002), w jednej sytuacji zatrudnia nowego pracownika, a w innej jest reprezentantem interesów swoich podwładnych na spotkaniu z zarządem firmy.

Przywództwo zespołowe obejmuje działania analogiczne do przywództwa wertykalnego, ale podejmowane w zespole. Campbell (2012) zwraca uwagę, że zespół może funkcjonować na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej (np. zespoły pracowników produkcyjnych lub zespoły menedżerów), przez co określone zachowania przywódcy mogą nabierać szczególnego znaczenia na danym poziomie w hierarchii.

Kierowanie zespołowe dotyczy procesu, w którym członkowie zespołu przejmują tradycyjne role kierownicze, związane np. z rozwiązywaniem problemów czy monitorowaniem efektywności zespołu. Jak wskazuje Campbell (2012), wypełnianie roli kierowniczej przez pracowników jest silnie związane z wydajnością kontekstową i prezentowaniem organizacyjnych zachowań obywatelskich odnoszących się do reprezentowania wartości i interesów zespołu na zewnątrz oraz działania w myśl przyjętych w organizacji zasad, polityki i procedur.

2.6. Podsumowanie

Podsumowując przegląd różnorodnych modeli wydajności, należy zaznaczyć, że ich mnogość znajduje potwierdzenie w słowach Campbella i in. (1990, s. 314): „nie ma jednego wyniku, jednego czynnika lub jednego czegokolwiek, co można by uznać za wydajność pracy”. Modele wydajności, tworzone konkurencyjnie lub poprzez rewizję poprzednich wersji, pokazują wielowymiarowość konstruktów (Poropat, 2002; Sonnentag i in., 2001; Viswesvaran, 1993, 2005).

Porównując modele wydajności, można zauważyć, że propozycje różnych autorów są częściowo zbieżne. Wydajność zadań została uznana za część wydajności pracy przez Katza i Kahna (1970), Bormana i in. (1985), Murphy'ego (1990), Viswesvarana (1993), Bormana i Motowidło (1993, 1997) oraz Coleman i Bormana (2000). Pomimo istniejących różnic zarówno Borman i Motowidło (1997), jak i Campbell i współpracownicy (1996) uznają mocne strony modeli konkurencyjnych oraz ograniczenia własnych modeli, a także zwracają uwagę, że propozycje te powinny być traktowane jako komplementarne, a nie konkurencyjne (Poropat, 2002).

Zdarza się również, że autorzy przyznają, iż wyróżniona przez nich część wydajności pokrywa się z propozycją innych autorów. Organ (1997) stwierdził, że jego propozycja organizacyjnych zachowań obywatelskich opisuje tę samą kategorię zachowań, co wydajność kontekstowa Bormana i Motowidło (1997), którą z kolei Coleman i Borman (2000) ujęli jako wydajność obywatelską. Organ przyznał jednocześnie, że zaproponowana przez Bormana i Motowidło nazwa jest „zimna, szara i błada” w porównaniu z określeniem „zachowania organizacyjne”, wywołującym bardziej emocjonalne i ekscytujące skojarzenia (Organ, 1997, s. 91). Podsumowanie wyróżnionych w niniejszym rozdziale wymiarów wydajności wraz z modelami wydajności, w których zostały ujęte, zaprezentowano w tabeli 2.

Koncentrując się na koncepcji wydajności kontekstowej, warto zaznaczyć, że świadczy ona o kruchości organizacji jako systemu społecznego (Katz, 1964), który funkcjonuje w znacznym stopniu dzięki zachowaniom pracowników wykraczającym poza przypisane im role. Zachowania obywatelskie, subtelne w swojej naturze, mogą być prezentowane przez pracowników jako sposób na odwdzięczenie się organizacji lub jej uczestnikom. Może się także zdarzyć, że będą prezentowane częściej niż zachowania, do których pracownik zobowiązał się w umowie o pracę. Wzrost wydajności kontekstowej nad wydajnością zadaniową może wynikać z faktu, iż ta druga wymaga większych zasobów niż zachowania obywatelskie. Konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy i doświadczenia lub ograniczony czas na wykonanie zadania to przykładowe przyczyny, które mogą sprawiać, że pracownicy chętniej będą angażować się w czynności dodatkowe niż w zadania wynikające z zajmowanego przez nich stanowiska.

Tabela 2. Porównanie wymiarów wydajności w modelach wydajności

Ip.	Wymiar wydajności	Modele wydajności (kolejność chronologiczna)															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Suma
1.	Wydajność zadań	x	x			x	x	x	x				x				6
2.	Zachowania interpersonalne		x				x	x	x				x	x			6
3.	Przywództwo i superwizja				x	x	x	x	x					x	x		6
4.	Zachowania kontrolno-produktywne					x				x					x		4
5.	Pracowitość / wysiłek					x		x			x					x	4
6.	Komunikacja ustna i pisemna				x	x	x	x	x							x	4
7.	Zarządzanie i administracja					x	x	x	x							x	4
8.	Organizacyjne zachowania obywatelskie / wydajność kontekstowa			x				x					x				3
9.	Wydajność techniczna				x					x						x	3
10.	Ogólna sprawność				x	x	x										3
11.	Dyscyplina osobista				x	x											2
12.	Zachowanie w trakcie niewykonywania zadań						x				x						2
13.	Przestrzeganie zasad konfrontacji										x						1
14.	Dokładność										x						1
15.	Elastyczność w planowaniu										x						1

Istniejące modele teoretyczne nie są jednak wolne od nieścisłości. Przykładowo propozycja Viswesvarana (1993) zawiera element wiedzy zawodowej, co nie zgadza się z przekonaniem Campbella (2012), że wydajność jest podjętym działaniem, a nie myśleniem, którym to działanie może być poprzedzone. Campbell przyznaje jednak, iż istnieją modele skupiające się wyłącznie na wskaźnikach behawioralnych oraz takie, które obejmują czynniki poznawcze. Tym sposobem autor czerpie z propozycji Murphy'ego i Kroekera (1988) dotyczącej rozwijania wiedzy o wydajności za pomocą badań poznawczych, fizycznych oraz psychomotorycznych wymagań stanowiska i zadania.

Związek satysfakcji z pracy i wydajności pracy

Pogląd, że postawy pracowników mają pozytywny związek z ich zachowaniami, od dawna intryguje akademików i praktyków (Cole, Cole, 2005; Iaffaldano, Muchinsky, 1985). Poszukiwania relacji między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy stały się nurtem tak istotnym i docenianym (Judge i in., 2001), że Landy (1985, za: Wright, Cropanzano, 2007) nazwał ją Świętym Graalem w badaniach organizacyjnych realizowanych przez przedstawicieli psychologii pracy i organizacji oraz zarządzania. Początki tych poszukiwań sięgają badań prowadzonych w latach 20. i 30. XX wieku w zakładach Hawthorne Western Electric Company (Judge i in., 2001; Taris, Schaufeli, 2015; Wright, Cropanzano, 2007; Zelenski, Murphy, Jenkins, 2008) przez psychologa Eltona Mayo z zespołem (Kozusznik, 2007). Wyniki eksperymentów i wywiadów wskazywały, że dla wydajności pracownika istotny jest stan emocjonalny, w jakim się on znajduje. Chociaż nie posługiwano się wtedy terminem *satysfakcja z pracy*, lecz raczej terminami *sentymnt* czy *ton*, to jednak wnioski były klarowne. Afekt, emocje, uczucia oraz stany hedonistyczne (Organ, Near, 1985) przeżywane przez pracowników, będące wynikiem obecnego w pracy pozytywnego kontekstu (Cole, Cole, 2005), miały wpływ na wykonywanie przez nich zadań. Od tego momentu postawy pracowników, chociaż różnie definiowane, były wielokrotnie badane w relacji do wydajności pracy, a cel, jaki od lat przyświeca badaczom, to potwierdzenie hipotezy pracownika szczęśliwego i produktywnego (ang. *the happy-productive worker thesis*; Wright, Cropanzano, 2007; Zelenski i in., 2008). Ze względu na fakt, że celem prezentowanych badań własnych jest weryfikacja hipotezy o związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy, w niniejszym rozdziale przybliżono rozważania teoretyczne i wyniki badań stanowiące uzasadnienie badanej relacji. Za-

warto w nim informacje o wynikach metaanaliz relacji satysfakcji i wydajności, teoretyczne modele związku zmiennych oraz jego procesowe uwarunkowania, wśród których poszukuje się odpowiedzi na pytanie, *dlaczego* związek ten może istnieć. W podsumowaniu przedstawiono zrewidowaną hipotezę pracownika szczęśliwego i wydajnego, która stanowi teoretyczną podstawę do przeprowadzonych badań własnych.

3.1. Wyniki metaanaliz

Mnogość badań, w ramach których sprawdzano hipotezę na temat związku dobrostanu z wydajnością, pozwoliła na stworzenie opracowań o charakterze metaanalitycznym. Vroom (1964, za: Wright, Cropanzano, 2007) przeanalizował 23 badania dotyczące związku satysfakcji z pracy i wydajności, uzyskując średnią korelację zmiennych na poziomie $r = 0,14$. Organ (1977) stwierdził, że związek ten jest słaby, ale jednocześnie wysunął wniosek, iż w naukach o zachowaniu wyższe korelacje są trudne do osiągnięcia. Dwadzieścia lat później Petty, McGee i Cavender (1984) wskazali, że relacja satysfakcji z pracy i wydajności kształtuje się na poziomie $r = 0,31$, ale Organ (1988) zwrócił uwagę, iż przyjęta przez autorów operacjonalizacja wydajności objęła także zachowania obywatelskie, przez co uzyskany współczynnik korelacji mógł być sztucznie zawyżony. W 1985 roku swoją metaanalizę – przez prawie dwadzieścia lat pozostającą opracowaniem przełomowym – przedstawili Iaffaldano i Muchinsky (1985). Autorzy stwierdzili wówczas, iż poszukiwanie związku satysfakcji i wydajności odbywa się w trzech nurtach. W ramach pierwszego badacze koncentrują się na analizowaniu związków i zależności przyczynowo-skutkowych między konstruktami. Drugi dotyczy istnienia prawdopodobnych moderatorów relacji satysfakcji i wydajności. Trzecie podejście badawcze skupia się na metodologicznych aspektach pomiaru obydwu zmiennych. Uzyskany przez Iaffaldano i Muchinsky'ego (1985) średni współczynnik korelacji z poprawką na rzetelność wydajności pracy i ogólnej satysfakcji z pracy wyniósł $r = 0,17$. W przypadku związku wydajności z satysfakcją częściową najniższy współczynnik został osiągnięty dla satysfakcji z pensji ($r = 0,06$), a najwyższy dla satysfakcji wewnętrznej ($r = 0,23$). Komen-

tując uzyskane przez siebie wyniki, autorzy stwierdzili, że choć relacja satysfakcji i wydajności jest słaba, badacze nadal eksplorują to zagadnienie. Zdaniem Iaffaldano i Muchinsky'ego (1985) wynika to z faktu, iż idea pracownika usatysfakcjonowanego i jednocześnie wydajnego jest społecznie ważna. Społeczeństwo żywi przekonanie, że ludzie zadowoleni pracują lepiej, a ci, którzy dobrze pracują, są zadowoleni. Z tego względu badacze nie rezygnują z analiz, których celem jest odkrycie związku satysfakcji i wydajności.

Metaanaliza Iaffaldano i Muchinsky'ego (1985) wywarła duży wpływ na badaczy ze środowiska psychologii pracy i organizacji, jednak została poddana krytyce przez Judge'a i współpracowników (2001). Ich zdaniem w wydanym w 1985 roku opracowaniu nie wzięto pod uwagę nieopublikowanych prac, np. doktorskich, przez co materiał badawczy został zawężony. Kolejny zarzut dotyczył tego, iż Iaffaldano i Muchinsky (1985) analizowali różne rodzaje i źródła satysfakcji z pracy, włączając wiele korelacji pochodzących z jednego badania, co jest zabiegiem niezgodnym z założeniem niezależności wyników w metaanalizie (Judge i in., 2001). Uzyskany w ten sposób wynik ($r = 0,17$) jest w zasadzie średnią z korelacji cząstkowych satysfakcji z pracy (usatysfakcjonowania z jej różnych aspektów) i wydajności pracy. Ponadto obliczona przez nich rzetelność została oszacowana z estymatorami spójności wewnętrznej (ang. *internal consistency estimates of reliability*), co nie jest zalecaną praktyką, gdyż może prowadzić do przeszacowania rzetelności (Viswesvaran i in., 1996). Rozpoczynając własne analizy, Judge i współpracownicy (2001) opisali także problemy, jakie dostrzegli w badaniach nad relacją satysfakcji i wydajności. Ich zdaniem związki przyczynowo-skutkowe, chociaż są omawiane w badaniach, rzadko spełniają założenia badań eksperymentalnych czy z wielokrotnym pomiarem. Co więcej, w przypadku licznych badań autorzy wyciągają wnioski na podstawie przyjętych modeli teoretycznych, a nie metodologicznych. Brak zachowania prymatu metodologicznego nad teoretycznym stanowi przyczynę tego, że stawianie wniosków o przyczynowo-skutkowej naturze relacji zmieniających jest nieuprawnione.

W autorskiej metaanalizie Judge i współpracownicy (2001) obliczyli, że średnia korelacja satysfakcji z pracy i wydajności pracy kształtuje się na poziomie $r = 0,30$. Warto zwrócić uwagę, iż wynik ten jest prawie

dwukrotnie wyższy niż wynik, który uzyskali Iaffaldano i Muchinsky (1985). Ponadto operacjonalizacja wydajności jest bardziej dokładna niż w przypadku analizy Petty'ego i współpracowników (1985). To sprawia, że metaanaliza Judge'a z zespołem (2001) jest obecnie najbardziej wiarygodnym i wszechstronnym opracowaniem w nurcie badań nad satysfakcją z pracy i wydajnością (Wright, Cropanzano, 2007).

3.2. Modele związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy

Judge i współpracownicy (2001) zaproponowali siedem modeli, w ramach których rozważają możliwe rodzaje związków satysfakcji i wydajności. W pierwszym modelu satysfakcja pracownika stanowi predyktor dla zachowań skierowanych na realizację celów organizacyjnych. Model ten wywodzi się z badań szkoły stosunków międzyludzkich, zgodnie z którą pracownik zadowolony jest pracownikiem wydajnym, a także z nurtu rozważań psychologii społecznej, w którym uznaje się, iż postawy człowieka prowadzą do określonych prezentowanych przez niego zachowań. Przesłankę do stwierdzenia, że związek ten może być kausalny, stanowią wyniki badania Lawlera i Portera (1967). Odkryli oni, że satysfakcja będąca wynikiem otrzymanych nagród prowadzi do wydajności pracownika. Im bardziej nagrody związane są z wydajnością, tym silniejszy jest opisywany związek. Schiemann (1975, za: Organ, 1977), który przeprowadził badania z wykorzystaniem pomiarów w dwóch punktach czasowych, wykazał, że związek satysfakcji w czasie pierwszego pomiaru i wydajności w czasie drugiego pomiaru wyniósł $r = 0,16$, podczas gdy relacja odwrotna kształtowała się na poziomie $r = 0,09$. Według Organa (1977) może to świadczyć o związku przyczynowo-skutkowym, w którym satysfakcja stanowi predyktor wydajności. Według Judge'a i współpracowników (2001) badań potwierdzających taki charakter jednokierunkowej relacji jest niewiele, a zdaniem Balas-Timar (2015) model ten jest anachroniczny.

Drugi model zaproponowany przez Judge'a z zespołem (2001) prezentuje odwrotną relację kausalną, w której wydajność prowadzi do satysfakcji z pracy. Teoretyczne podstawy tego modelu stanowi teoria

oczekiwań Vrooma (1964, za: Wright, Cropanzano, 2007), traktującego motywację do zachowania jako wynik przekonania jednostki, że z określonym prawdopodobieństwem osiągnie ona pożądaną przez siebie cel. Zgodnie z tym modelem wysoka wydajność pracy przynosi pracownikom wymierne korzyści – dzięki nim lepiej oceniają oni swoją pracę i odczuwają większą satysfakcję z jej wykonywania (Balas-Timar, 2015). Jednokierunkowa relacja, w której wydajność pracy stanowi predyktor satysfakcji, była testowana częściej niż relacja opisywana w modelu odwrotnym (Judge i in., 2001). W swojej analizie Greene (1973), który prowadził badania w dwóch punktach czasowych, wykazał, że wydajność w pierwszym momencie pomiaru miała związek z satysfakcją w drugim momencie pomiaru na poziomie $r = 0,49$. W sytuacji odwrotnej satysfakcja mierzona w pierwszym punkcie czasowym pozostawała w związku z wydajnością w drugim momencie czasowym na poziomie $r = 0,17$. Według Organa (1977) oznacza to, że w związku przyczynowo-skutkowym wydajność stanowi przyczynę satysfakcji z pracy. Wanous (1974), który także prowadził badania w dwóch punktach czasowych, stwierdził, że związek wydajności w pierwszym momencie pomiaru z satysfakcją w drugim punkcie czasowym wyniósł $r = 0,24$, podczas gdy relacja odwrotna, satysfakcji w pierwszym momencie pomiaru z wydajnością w drugim punkcie czasowym, kształtowała się na poziomie $r = 0,18$. Jednakże obydwa związki były nieistotne statystycznie, podobnie jak różnica między nimi. Kiedy autor dokonał operacjonalizacji satysfakcji jako wewnętrznej i zewnętrznej, wyniki uległy zmianie. Satysfakcja zewnętrzna w pierwszym momencie pomiaru i wydajność w drugim momencie pomiaru pozostawały w relacji na poziomie $r = 0,30$, zaś wydajność w czasie pierwszego pomiaru miała związek z satysfakcją zewnętrzną z drugiego pomiaru na poziomie $r = 0,19$. W przypadku satysfakcji wewnętrznej sytuacja była odwrotna. Wydajność w czasie pierwszego pomiaru lepiej przewidywała satysfakcję wewnętrzną w drugim punkcie pomiarowym ($r = 0,37$, $p < 0,05$) niż satysfakcja wewnętrzna w czasie pierwszego pomiaru przewidywała wydajność w czasie drugiego pomiaru ($r = 0,12$, n.i.). Uzyskane przez Wanousa (1974) wyniki badań pozwoliły określić, że satysfakcja zewnętrzna z warunków pracy prowadzi do częstszego prezentowania zachowań ukierunkowanych na realizację celów organizacyjnych,

natomiast zachowania te prowadzą w konsekwencji do odczuwania satysfakcji wewnętrznej.

Zgodnie z trzecim modelem zaproponowanym przez Judge'a i współpracowników (2001) satysfakcja i wydajność wpływają na siebie wzajemnie. Oznacza to, że usatysfakcjonowani pracownicy są bardziej wydajni, dzięki czemu zwrotnie odczuwają większą satysfakcję z wykonywanej przez siebie pracy. Konsekwencja staje się zatem przyczyną, a powiązanie ma charakter sprzężenia zwrotnego (Bańka i in., 2002). Zdaniem autorów w badaniach, w których wykorzystuje się takie założenia, tworzone są modele hybrydowe bez wyraźnych podstaw teoretycznych. Według Bańki i współpracowników (2002) złożoność związku satysfakcji i wydajności powoduje, że prawidłowości ustalone w jednej organizacji zanikają w badaniach prowadzonych w organizacjach o innych cechach.

W czwartym modelu Judge'a i zespołu (2001) związek satysfakcji z pracy i wydajności uznawany jest za pozorny. Uwidacznia się on w prowadzonych badaniach, gdyż obydwie zmienne powiązane są z inną, trzecią zmienną. Przykłady takiej zmiennej to dwuznaczność roli w badaniach Browna i Petersona (1993) lub samoocena organizacyjna w analizach Gardnera i Pierce'a (1998). Jak zauważają Judge i współpracownicy (2001), obecność korelacji pozornej nie dowodzi jednoznacznie, że nie istnieje ona w rzeczywistości. Fakt ten może sugerować, iż korelacja jest mediowana przez trzecią zmienną.

Model piąty zakłada istnienie zmiennej moderującej relację satysfakcji z pracy i wydajności. Oznacza to, że relacja ta może mieć różną siłę w zależności od warunków panujących w organizacji (Balas-Timar, 2015) lub od różnych grup pracowników. Judge i zespół (2001) wskazują wiele moderatorów, z których analizie często poddawana jest zmienna pod postacią nagrody zależnej od wyników pracy. Badacze zakładają, iż związek satysfakcji i wydajności powinien istnieć wtedy, gdy pracownik otrzymuje nagrody (będące źródłem satysfakcji) za pracę, jaką wykonał. Inną zmienną moderującą są charakterystyki pracy, w tym złożoność pracy. Uznaje się, że praca w interesującym, stymulującym środowisku powinna prowadzić do satysfakcji, szczególnie wewnętrznej, w przeciwieństwie do pracy w środowisku nudnym, które nie stanowi dla jednostki nagrody samej w sobie. Pozostałe moderatory to m.in. samoocena, zdolności poznawcze, potrzeba osiągnięć, etap kariery, presja

na wydajność, presja czasu, grupa zawodowa, pozytywna i negatywna afektywność, ograniczenia sytuacyjne (Balas-Timar, 2015; Judge i in., 2001).

Model szósty sugeruje, że relacja między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy nie istnieje, a zatem między zmiennymi nie dochodzi do interakcji (Judge i in., 2001). Brown i Peterson (1993) uzyskali w swoich badaniach wynik, który potwierdza założenia takiego modelu.

W ramach modelu siódmego zakłada się, że koncepcje satysfakcji z pracy i wydajności pracy powinny zostać zrewidowane i zastąpione innymi propozycjami. Zamiast satysfakcji z pracy proponuje się wykorzystanie koncepcji nawiązującej do pozytywnych emocji (Judge i in., 2001). Wydajność pracy, zdaniem Judge'a i współpracowników (2001) oraz Balas-Timar (2015), mogłaby być poddana szerszej operacjonalizacji jako zachowania pracownika w organizacji.

3.3. Procesowe uwarunkowania związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy

W badaniach nad relacją satysfakcji z pracy i wydajności pracy badacze próbują również odpowiedzieć na pytanie, dlaczego konstrukty te mogą pozostawać w związku ze sobą. Dotychczasowe propozycje wyjaśniające proces zachodzący między satysfakcją z pracy i wydajnością czerpią z teorii wymiany społecznej (Blau, 1964), teorii sprawiedliwości (Adams, 1965), teorii poszerzającej i budującej funkcji pozytywnych emocji (Fredrickson, 1998, 2001), teorii wysiłku–regeneracji (Meijman, Mulder, 1998, za: Taris, Schaufeli, 2015), teorii autodeterminacji (Ryan, Deci, 2000), teorii wymagań–zasobów (Bakker, Demerouti, 2007).

Teoria wymiany społecznej (Blau, 1964) pozwala rozważyć relację kauzalną, w której wydajność jest przyczyną odczuwanej satysfakcji z pracy. Zdaniem Blaua (1964) jednostka podejmuje określone działanie, postrzegając możliwe zyski, które z tego działania płyną, jako atrakcyjne społecznie. Zyski te stanowią następnie przyczynę satysfakcji jednostki. Organ (1977) zwraca jednak uwagę, że teoria wymiany społecznej ma dwa podstawowe ograniczenia. Po pierwsze, jeśli pracownik jako odbiorca zysku stwierdza, że wolność jego zachowania została niesłusznie

zagrożona, nie będzie chciała podejmować żadnych działań. Po drugie, chęć wymiany będzie się pojawiać tylko wtedy, gdy odbiorca nagrody będzie przekonany, iż jest ona przyznawana dobrowolnie, czyli na jej ofiarowanie ma wpływ przedstawiciel organizacji. W przypadku nagród systemowych, np. corocznych premii wynikających z polityki organizacji, wzajemność nie musi się pojawić. Co więcej, jak stwierdza Blau (1964), a za nim Organ (1977), związek satysfakcji i wydajności może istnieć w przypadku młodych pracowników, u których nie wykształciło się jeszcze przekonanie, że otrzymanie nagrody jest standardem, a nie przywilejem.

Teoria sprawiedliwości (Adams, 1965) stanowi przesłankę do zrozumienia związku przyczynowo-skutkowego, w którym satysfakcja prowadzi do zachowań skierowanych na osiąganie celów organizacyjnych. Zgodnie z założeniami tej teorii satysfakcja jest rezultatem otrzymania przez pracownika należących mu się dóbr społecznych, przekazywanych w zamian za dobrowolnie podejmowane działania w organizacji. Wzrost wydajności jest natomiast dostępnym dla członków organizacji, adekwatnym sposobem na odwzajemnienie otrzymanej nagrody. Organ (1977) twierdzi, że są to założenia racjonalne, ale jednocześnie zwraca uwagę, iż satysfakcja wynika z czegoś więcej niż tylko z otrzymywanych przez pracowników dóbr.

Zgodnie z teorią poszerzającej i budującej funkcji pozytywnych emocji (Fredrickson, 1998, 2001) pozytywne emocje, stany lub cechy są przyczyną zwiększania repertuaru poznawczego i behawioralnego. Poprzez funkcję poszerzającą emocje powodują, że jednostki dostrzegają więcej alternatyw dla własnego zachowania oraz chętniej przyjmują nowe informacje (Wright, Cropanzano, 2007). Konsekwencją tego jest funkcja budująca, czyli nabywanie nowych umiejętności oraz zyskiwanie zasobów fizycznych, psychicznych, intelektualnych i społecznych. Dzięki takim umiejętnościom i zasobom pracownicy są w stanie zwiększać swoją wydajność (Zelenski i in., 2008) lub korygować ją wobec wymagań pracy.

Inne wyjaśnienie procesu zachodzącego między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy proponują Meijman i Mulder (1998, za: Taris, Schaufeli, 2015), autorzy teorii wysiłku-regeneracji. Zgodnie z nią jednostka wkłada w pracę wysiłek, po którym potrzebuje czasu na od-

zyskanie sił i energii. Jeśli ten czas będzie jej zagwarantowany, będzie ona dobrze funkcjonować w pracy. Jeśli jednak będzie miała mało czasu na regenerację, to zmęczenie stanowiące wynik dalszego wysiłku będzie się kumulowało, doprowadzając do sytuacji, kiedy wymogi pracy przewyższą możliwości jednostki. Wtedy stanie ona przed trzema możliwościami: 1) dalszą pracą bez zmian, ale z narażeniem na dalsze koszty; 2) przedefiniowaniem swoich obowiązków; 3) obniżeniem wydajności. To właśnie te możliwości świadczą o tym, że dobrostan pracownika jest związany z jego wydajnością, a obniżenie dobrostanu może powodować spadek częstości prezentowania zachowań skierowanych na realizację celów organizacji.

Autorzy teorii autodeterminacji Ryan i Deci (2000) twierdzą, że satysfakcja z pracy kształtująca dobrostan pracownika może być związana z jego wydajnością pod warunkiem, iż praca spełnia ważne potrzeby jednostki. Wtedy ma ona bowiem motywację do tego, aby utrzymywać wysoki poziom wydajności. Jeśli pracownik robi to, aby otrzymać nagrody zewnętrzne, jego działanie jest konsekwencją motywacji zewnętrznej, jeśli natomiast istotna jest dla niego praca sama w sobie, działa, gdyż jest zmotywowany wewnętrznie.

Najnowszą propozycją, w której podejmuje się temat procesu zachodzącego między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy, jest teoria wymagań–zasobów Bakker i Demerouti (2007). Zdaniem wymienionych autorów w każdej pracy można znaleźć zasoby określone jako fizyczne, psychiczne, społeczne i organizacyjne elementy pracy, które w procesie energetycznym pozwalają pracownikowi realizować cele lub rozwijać się. Takim zasobem jest również satysfakcja z pracy. W każdej pracy obecne są także wymagania, będące fizycznymi, psychicznymi, społecznymi i organizacyjnymi elementami pracy, z którymi jednostka musi sobie radzić, wykorzystując własną energię. Zgodnie z teorią wymagań–zasobów praca obfitująca w zasoby, gdzie występuje jednocześnie określony poziom wymagań, prowadzi do zaangażowania w pracę, czego konsekwencją jest zwiększona wydajność pracownika.

3.4. Zrewidowana hipoteza pracownika szczęśliwego i produktywnego

Na gruncie poszukiwań związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy najważniejsza hipoteza, którą od lat 30. XX wieku próbują potwierdzić badacze, zakłada, że człowiek szczęśliwy jest jednocześnie człowiekiem wydajnie pracującym. Mimo iż wyniki nie potwierdzają jednoznacznie istnienia zakładanej relacji (Staw, 1986; Taris, Schaufeli, 2015; Wright, Cropanzano, 2000; Zelenski i in., 2008), popularność badań nad związkiem szczęścia i produktywności nie maleje. Wręcz przeciwnie, w licznych opracowaniach z ostatnich kilku lat (Ayala, Peiro Silla, Tordera, Lorente, Yeves, 2016; Böckerman, Ilmakunnas, 2012; Peiro, Ayala, Tordera, Lorente, Rodriguez, 2014; Peiro i in., 2019; Taris, Schaufeli, 2015; Wright, Cropanzano, 2007; Zelenski i in., 2008) badacze próbują dociec, jaka może być przyczyna tego, iż hipotetycznie zakładany związek nie uzyskuje potwierdzenia w badaniach.

Peiro, Kożusznik, Rodriguez-Molina i Tordera (2019), Taris i Schaufeli (2015), a także Zelenski z zespołem (2008) stwierdzili, że źródłem niejednoznaczności wyników jest fakt, iż wśród badaczy nie ma zgody w kwestii znaczenia terminów *szczęśliwy* oraz *produktywny*. Wskutek nieprecyzyjnej konceptualizacji pierwszego terminu niektórzy autorzy koncentrują się na pojęciach ogólnych, takich jak dobrostan (Peiro i in., 2019), podczas gdy inni posługują się terminami węższymi, dotyczącymi konkretnej dziedziny, czego przykład stanowi satysfakcja z pracy (Ayala i in., 2014; Böckerman, Ilmakunnas, 2012; Judge i in., 2001; Wright, 2005, za: Wright, Cropanzano, 2007). Wright i Cropanzano (2007) sugerują nawet, że w obliczu tak dychotomicznej konceptualizacji należy stwierdzić, iż w badaniach funkcjonują dwie równoległe hipotezy w kwestii pracownika szczęśliwego i produktywnego – jedna odnosząca się do dobrostanu, druga do satysfakcji z pracy. Zdaniem Peiro i współpracowników (2019) wątpliwości budzi sposób, w jaki badacze dokonują operacjonalizacji produktywności, a najczęściej definiowana jest ona w kategoriach wydajności. Sposób ten nie jest wolny od błędów, gdyż wydajność sama w sobie jest terminem wieloznacznym i odnosi się zarówno do zadań przewidzianych w umowie o pracę, jak i do wydajności kontekstowej oraz zachowań kontrproduktywnych.

Analizując związek satysfakcji z pracy i wydajności, który, mimo oczekiwań badaczy, jest słaby (Iaffaldano, Muchinsky, 1975; Judge i in., 2007), Peiro i współpracownicy (2014) doszli do wniosku, że to sama hipoteza pracownika szczęśliwego i produktywnego wymaga zmiany założeń. Zdaniem autorów jest ona zbyt uproszczona, gdyż zakłada istnienie wyłącznie pozytywnej relacji między konstruktami. Relacja ta pozwala na opisanie jedynie dwóch typów pracowników: szczęśliwego i wydajnego lub nieszczęśliwego i niewydajnego. Na podstawie krytycznej analizy tematu Peiro i współpracownicy (2014) stworzyli model synergii zrównoważonego dobrostanu i wydajności (ang. *sustainable well-being-productivity synergy*, SWPS), w którym zrównoważony dobrostan został poddany konceptualizacji jako satysfakcja z pracy, dobrostan afektywny, cel w życiu i rozwój osobisty, a także wydajność kontekstowa i kreatywna. W założeniu autorów zmienne te pozostają ze sobą w zależności, w której zachodzi sprzężenie zwrotne – wydajność podwyższa (lub obniża) dobrostan i odwrotnie. Zgodnie z zaproponowaną koncepcją można zatem przypuszczać, że związek dobrostanu w pracy z wydajnością jest bardziej zawiły, niż zakłada się w tradycyjnych modelach teoretycznych. W efekcie możliwe jest wskazanie czterech typów pracowników, wśród których zjawiska występują w różnych kombinacjach. Oprócz tradycyjnie opisywanych pracowników szczęśliwych i wydajnych oraz nieszczęśliwych i niewydajnych istnieją także pracownicy, u których jeden z konstruktów przyjmuje wysokie, a drugi niskie natężenie. Tym sposobem tradycyjna typologia została uzupełniona o pracowników szczęśliwych, ale niewydajnych, oraz nieszczęśliwych, ale wydajnych. Teoretyczną propozycję Peiro i współpracowników (2014) poddali weryfikacji Ayala z zespołem (2016) oraz Peiro z zespołem (2019). Potwierdzili oni, że cztery wyróżnione typy pracowników znajdują potwierdzenie w rzeczywistości. Model synergii zrównoważonego dobrostanu i wydajności stanowi obecnie najbardziej kompleksową i zweryfikowaną empirycznie propozycję stworzoną w ramach hipotezy pracownika szczęśliwego i produktywnego.

Problematyka badań własnych

4.1. Problem i cel badań

W opisywanych badaniach własnych problem badawczy stanowiła relacja satysfakcji z pracy i wydajności pracy. Satysfakcja z pracy została ujęta jako ocena ewaluatywna dwóch grup elementów związanych z pracą. W pierwszej grupie uwzględniono fizyczne warunki pracy, współpracowników, stawkę wynagrodzenia i godziny pracy. Ocena tych składowych świadczy o satysfakcji zewnętrznej. W drugiej grupie zawarto wolność wyboru metod pracy, otrzymywane uznanie, powierzony zakres odpowiedzialności, różnorodność zadań i możliwość wykorzystania własnych umiejętności (Cooper, Rout, Faragher, 1989). Ewaluacja tych elementów została ujęta jako satysfakcja wewnętrzna. Sumaryczna ocena czynników zewnętrznych i wewnętrznych wobec pracy składa się na ocenę ogólną w postaci satysfakcji globalnej (Judge, Klinger, 2008). W ten sposób przyjęta konceptualizacja odzwierciedliła propozycję Herzberga (1966) o dwuczynnikowej naturze satysfakcji z pracy.

Wydajność pracy została określona zgodnie z sugestią Organa (1988), że badania dotyczące związku satysfakcji z pracy i wydajności powinny zawierać konceptualizację drugiej ze wskazanych zmiennych, dokładniejszą niż w przypadku arkuszy oceny wydajności ogólnej (Judge i in., 2001). Dlatego do opisu wydajności włączono trzy rodzaje zachowań: wydajność zadań, organizacyjne zachowania obywatelskie oraz wydajność kreatywną. Każde z nich, zgodnie z przyjętą definicją wydajności, pozostaje pod kontrolą pracownika, jest mierzalne i obserwowalne oraz przyczynia się do efektywności organizacyjnej, ale nie jest z nią tożsame (Campbell i in., 1990; Rich, LePine, Crawford, 2010; Sonnentag,

Frese, 2005; Viswesvaran, Ones, 2002). Nie podjęto natomiast próby wyróżnienia globalnej wydajności pracy, mimo że Judge i współpracownicy (2001) zwracają uwagę na fakt, iż pomiar związku ogólnej satysfakcji z pracy i wydajności nie powinien odbywać się z wykorzystaniem zmiennych wydajności zoperacjonalizowanych jako zachowania na poziomie mniej ogólnym niż satysfakcja globalna. W niniejszej pracy przyjęto jednak założenie, że nie istnieje jeden wskaźnik, który pozwoliłby opisać cały repertuar zachowań pracowniczych. Podejście to jest zgodne z opinią Campbella i współpracowników (1990), iż nie ma pojedynczego globalnego czynnika, który można by uznać za wydajność.

Cel badań w prezentowanej pracy był dwojaki. Po pierwsze, podjęto próbę określenia siły i charakteru związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy. Motywację do podjęcia tej tematyki stanowił brak konsensusu badaczy (Balas-Timar, 2015; Iaffaldano, Muchinsky, 1985; Petty i in., 1985) w ustaleniach na temat relacji satysfakcji z pracy i wydajności oraz niewielka liczba badań polskich, w których związek ten był poddawany analizie. Po drugie, chodziło o wyłonienie różnych profili pracowników, w zależności od odczuwanej przez nich satysfakcji i prezentowanej wydajności. Było to podyktowane chęcią weryfikacji hipotezy pracownika szczęśliwego i produktywnego w jej zrewidowanej wersji, zaproponowanej przez Peiro i współpracowników (2014). Mimo istniejących opracowań zagranicznych (Ayala i in., 2016; Peiro i in., 2019) propozycja Peiro i zespołu (2014) wymaga bowiem dalszej weryfikacji (Ayala i in., 2016).

4.2. Pytania badawcze

Aby zrealizować przedstawione cele badawcze, sformułowano dwa pytania badawcze. Pierwsze dotyczy zależności między satysfakcją z pracy i wydajnością. Drugie koncentruje się na istnieniu wśród pracowników określonych profili, które są wynikiem różnic w odczuwanej satysfakcji z pracy i prezentowanej wydajności. Sformułowano pytania brzmią następująco:

1. Czy istnieje zależność między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy?

2. Czy wśród pracowników z grupy osób badanych istnieją naturalne skupienia osób o różnym poziomie satysfakcji z pracy i wydajności pracy?

4.3. Hipotezy badawcze

W prezentowanym projekcie postawiono dwie hipotezy badawcze odpowiadające sformułowanym pytaniom badawczym. W dalszej części podrozdziału podano uzasadnienie każdej z nich.

H1. Satysfakcja z pracy (zewnętrzna, wewnętrzna i ogólna) jest pozytywnie związana z wydajnością pracy (wydajnością zadań, organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi i wydajnością kreatywną).

Mimo wieloletniej tradycji badawczej, wyników wielu badań i metaanaliz, wśród badaczy nie ma zgody w kwestii siły relacji między satysfakcją z pracy i wydajnością (Springer, 2011). Dotychczasowe metaanalizy potwierdziły słaby ($r = 0,17$, Iaffaldano, Michinsky, 1985; $r = 0,14$, Vroom, 1964, za: Wright, Cropanzano, 2007) lub umiarkowany ($r = 0,30$, Judge i in., 2001; $r = 0,31$, Petty, McGee, Cavender, 1984) związek między zmiennymi. Mimo tego badacze nie rezygnują z poszukiwań potwierdzenia silniejszej relacji satysfakcji i wydajności, co zdaniem Iaffaldano i Muchinskiego (1985) wynika z ważności idei pracownika usatysfakcjonowanego i dobrze pracującego. Idea ta znajduje odzwierciedlenie w społeczeństwie i języku, w którym funkcjonują powiedzenia łączące satysfakcję z wydajnością, np.: „Kto rano wstaje, temu Pan Bóg daje” czy „Bez pracy nie ma kołaczy”.

W ramach rozważań i analiz naukowych Judge i in. (2001) zaproponowali, aby satysfakcję z pracy i wydajność pracy poddać szerokiej konceptualizacji. Pogląd ten jest zgodny z wcześniejszą sugestią Organa (1997), aby do zachowań skierowanych na realizację celów organizacyjnych włączyć wydajność kontekstową bądź tożsame z nią zachowania obywatelskie. Zdaniem autorów zabieg ten pozwala dokonać dokładniejszej analizy związku postaw i zachowań pracowniczych. Dlatego weryfikacja hipotezy zostanie przeprowadzona z zastosowaniem konceptualizacji zmiennych, w której satysfakcja z pracy jest ujęta na poziomie ogólnym

i szczegółowym (wewnętrznym i zewnętrznym), a wydajność pracy jako wydajność zadań, organizacyjne zachowania obywatelskie i wydajność kreatywna.

H2. Istnieją cztery skupienia pracowników ze względu na doświadczaną przez nich satysfakcję z pracy (zewnętrzną, wewnętrzną i ogólną) oraz wydajność pracy (wydajność zadań, organizacyjne zachowania obywatelskie i wydajność kreatywną).

Zgodnie z funkcjonującą od czasu powstania szkoły stosunków międzyludzkich hipotezą pracownika szczęśliwego i produktywnego szczęście (oraz satysfakcja) odczuwane przez pracującą jednostkę ma pozytywny związek z jej zachowaniami w miejscu pracy. Peiro i in. (2014) proponują jednak rewizję tej hipotezy i rozszerzenie jej na możliwość występowania związku zarówno wprost proporcjonalnego, jak i odwrotnie proporcjonalnego. Efektem propozycji Peiro i in. (2014) jest typologia zawierająca cztery profile pracowników: szczęśliwi i wydajni; nieszczęśliwi i niewydajni; szczęśliwi, ale niewydajni; nieszczęśliwi, ale wydajni.

Analizę skupień w badaniach nad pracownikami przeprowadziła Sypniewska (2014), otrzymując cztery profile pracowników, jednak tylko ze względu na odczuwaną przez nich satysfakcję z pracy. Autorka podała analizie trzynaście czynników związanych z satysfakcją z pracy: stabilność zatrudnienia, komunikację z przełożonymi, komunikację ze współpracownikami, możliwość awansu, możliwość rozwoju, uznanie przez przełożonych, dobre relacje z przełożonymi, dobre relacje ze współpracownikami, autonomię w podejmowaniu decyzji, bezpieczeństwo w pracy, treść pracy, kulturę organizacji i atmosferę w pracy. W pierwszym skupieniu znaleźli się pracownicy, którzy wskazali, że wyróżnione w badaniu czynniki nie mają związku z odczuwaną przez nich satysfakcją z pracy. W drugim skupieniu – pracownicy, dla których istotne były: komunikacja ze współpracownikami, relacje ze współpracownikami i atmosfera pracy. Trzecie skupienie objęło tych, dla których wszystkie czynniki miały znaczenie dla satysfakcji z pracy. W ostatnim skupieniu znaleźli się pracownicy ceniący stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju i awansu oraz treść pracy. Sypniewska (2014), wyciągnęła

wnioski na temat różnic, jednak nie przeprowadziła analiz potwierdzających istnienie grup jednorodnych ani statystycznie istotnych różnic pomiędzy skupieniami. Jednocześnie celem badań autorki była analiza satysfakcji (bez wydajności), co sprawia, że luka w rozważaniach na temat różnych związków obydwu zjawisk nadal istnieje, a weryfikacja postawionej hipotezy pomoże ją wypełnić.

4.4. Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja

Definicje zmiennych wyróżnionych w badaniach wraz ze sposobem ich operacjonalizacji zostały zawarte w tabeli 3. Wszystkie zmienne badawcze są ilościowe.

Tabela 3. Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja

Lp.	Zmienna i jej definicja	Wskaźnik zmiennej	Narzędzie pomiaru
1.	Satysfakcja z pracy Sądy wartościujące jednostki na temat wykonywanej pracy, odzwierciedlające poznawczy aspekt satysfakcji z pracy (Zalewska, 2003)	Suma punktów uzyskanych w skali oraz podskalach satysfakcji: – wewnętrznej, – zewnętrznej.	Skala satysfakcji z pracy (Cooper, Rout, Faragher, 1989, tłum. własne)
2.	Wydajność zadań Aktywności formalnie opisane jako część pracy pracownika, które wnoszą wkład do technicznego rdzenia organizacji bezpośrednio, poprzez wdrażanie procesów technologicznych, lub pośrednio, poprzez dostarczanie niezbędnych materiałów lub usług (Borman, Motowidlo, 1997; Poropat, 2002), po to, by rdzeń techniczny mógł funkcjonować (Motowidlo, Van Scooter, 1994). Ich realizacja skutkuje wypełnieniem obowiązków określonych w opisie pracy (Murphy, 1989), za które pracownik otrzymuje wynagrodzenie (Katz, Kahn, 1979).	Suma punktów na skali wydajności	Skala wydajności (Williams, Anderson, 1991, tłum. własne)

cd. tab. 3

<p>3. Organizacyjne zachowania obywatelskie Indywidualne, dobrowolne zachowanie wykraczające poza rolę, nieujęte bezpośrednio w formalnym systemie wynagrodzeń, a jednocześnie promujące efektywne funkcjonowanie organizacji (Organ, 1988).</p>	<p>Suma punktów na skali zachowań obywatelskich</p>	<p>Skala organizacyjnych zachowań obywatelskich (MacKenzie, Podsakoff, Podsakoff, 2011, tłum. własne)</p>
<p>4. Wydajność kreatywna Tworzenie przez jednostki wartościowych, przydatnych i nowych pomysłów, produktów, usług, procedur lub procesów (Eisenberger, Armeli, 1997; Woodman, Sawyer, Griffin, 1993).</p>	<p>Suma punktów na skali wydajności kreatywnej</p>	<p>Skala wydajności kreatywnej (Oldham, Cummings, 1996, tłum. własne)</p>

Źródło: Opracowanie własne.

4.5. Charakterystyka narzędzi pomiarowych

Skala satysfakcji z pracy. Narzędzie Coopera, Rout i Faraghera (1989) służy do pomiaru ogólnej satysfakcji z pracy, o której świadczy wynik sumaryczny w skali składającej się z 9 itemów, oraz satysfakcji zewnętrznej (4 itemy, np. „Fizyczne warunki pracy”) i wewnętrznej (5 itemów, np. „Uznanie, które otrzymuję za dobrze wykonaną pracę”). Osoby badane, posługując się 7-stopniową skalą (od 1 – *bardzo niezadowolony*, do 7 – *bardzo zadowolony*), odpowiadają, jak bardzo czują się usatysfakcjonowane z każdego aspektu pracy. Narzędzie zostało przetłumaczone na język polski przez autora badań oraz poddane korekcje językowej z wykorzystaniem procedury *back translation*. Analiza confirmacyjna dla modelu czynnikowego wyższego rzędu z dwoma czynnikami szczegółowymi (Humenny, Grygiel, 2015) pokazała dobre dopasowanie modelu: $\chi^2 = 22,86$; $\chi^2/ss = 0,91$; RMSEA = 0,001 z przedziałem ufności na poziomie 90% wynoszącym 0,00–0,03; CFI = 1,00; NFI = 0,985. Rzetelność całej skali wyniosła $\alpha = 0,84$, dla podskali satysfakcji zewnętrznej $\alpha = 0,63$, a dla podskali satysfakcji wewnętrznej $\alpha = 0,85$.

Skala wydajności. Oryginalna skala Williamsa i Anderson (1991) pozwala na pomiar wydajności zadań oraz organizacyjnych zachowań obywatelskich skierowanych na współpracowników i organizację. Do niniejszego projektu wybrane zostały trzy itemy z podskali wydajności

zadań, charakteryzujące się największymi ładunkami czynnikowymi w oryginalnym badaniu (np. „Powierzone zadania doprowadzam do końca we właściwy sposób”). Wynik stanowi suma odpowiedzi osoby badanej, która posługuje się 7-stopniową skalą (od 1 – *zdecydowanie się nie zgadzam*, do 7 – *zdecydowanie się zgadzam*). Narzędzie zostało przetłumaczone na język polski przez autora badań oraz poddane korekcje językowej z zastosowaniem procedury *back translation*. Ze względu na fakt, iż zmienna latentna mierzona jest za pomocą trzech wskaźników, model jest zaledwie identyfikowalny (ang. *just identified*) w czynnikowej analizie konfirmacyjnej (liczba stopni swobody wynosi 0) i nie ma możliwości testowania dobroci jego dopasowania (Weston, Gore, 2006; Little, 2013)¹. Jednocześnie ładunki czynnikowe wszystkich wskaźników okazały się istotne statystycznie ($p < 0,001$). Rzetelność skali 3-itemowej była zadowalająca ($\alpha = 0,69$).

Skala organizacyjnych zachowań obywatelskich. Narzędzie opracowane przez zespół MacKenzie, Podsakoff i Podsakoff (2011) służy do pomiaru 11 zachowań obywatelskich prezentowanych przez pracowników w miejscu pracy. Do badań zostały włączone trzy z nich (np. „Jestem dobry w rozwiązywaniu konfliktów między pracownikami”), zgodnie z sugestią Peiro (2016). Wynik stanowi suma odpowiedzi, których osoba badana udziela za pomocą 7-stopniowej skali (od 1 – *zdecydowanie się nie zgadzam*, do 7 – *zdecydowanie się zgadzam*). Narzędzie zostało przetłumaczone na język polski przez autora badań oraz poddane korekcje językowej z wykorzystaniem procedury *back translation*. Ze względu na fakt, że zmienna latentna mierzona jest przy użyciu trzech wskaźników,

¹ W badaniach własnych wykorzystano trzy skale do pomiaru różnych rodzajów wydajności (zadań, organizacyjnych zachowań obywatelskich i wydajności kreatywnej), dlatego przeprowadzono również konfirmacyjną analizę czynnikową, w której testowano alternatywny model wydajności o strukturze trójczynnikowej. Analizę wykonano w programie JASP 0.10.2.0 z wykorzystaniem danych wystandaryzowanych i procedury bootstrappingu dla 10 000 próbek. Jako metodę estymacji wybrano diagonalnie ważony estymator najmniejszych kwadratów (ang. *diagonally weighted least squares*, DWLS), polecany w przypadku estymowania modelu ze zmiennymi, których rozkłady odstają od normalnych (Baghdarnia, Soreh, Gorji, 2014; Míndrilá, 2010). Uzyskane wskaźniki modelu świadczą o jego dobrym dopasowaniu do danych ($\chi^2 = 32,10$ (df = 24; $p > 0,05$); $\chi^2/df = 1,34$; GFI=0,98; CFI = 0,99; NNFI = 0,99; RMR = 0,06; RMSEA = 0,03 (95% CI [0,00;0,06], $p > 0,05$)).

model jest zaledwie identyfikowalny (ang. *just identified*) w konfirmacyjnej analizie czynnikowej (liczba stopni swobody wynosi 0) i nie ma możliwości testowania dobroci jego dopasowania (Little, 2013; Weston, Gore, 2006). Ładunki czynnikowe wszystkich wskaźników okazały się jednak istotne statystycznie ($p < 0,001$). Rzetelność skali wyniosła $\alpha = 0,62$, a usunięcie któregośkolwiek z itemów nie podniosłoby tej wartości, uznano więc, iż wynik ten jest zadowalający dla skali składającej się z trzech pytań.

Skala wydajności kreatywnej. W narzędziu autorstwa Oldhama i Cummings (1996) pracownik opisuje swoją kreatywność w miejscu pracy w trzech aspektach: praktyczności (1 item), elastyczności (1 item) i kreatywności (1 item, np. „W pracy jestem kreatywny: rozwijam oryginalne pomysły dla mojej organizacji”). Wynik stanowi suma odpowiedzi osoby badanej, których udziela ona, posługując się 7-stopniową skalą, od 1 – *w ogóle*, do 7 – *w bardzo dużym stopniu*. Narzędzie zostało przetłumaczone na język polski przez autora badań oraz poddane korekcje językowej z wykorzystaniem procedury *back translation*. Ze względu na fakt, że zmienna latentna mierzona jest za pomocą trzech wskaźników, model jest zaledwie identyfikowalny (ang. *just identified*) w czynnikowej analizie konfirmacyjnej (liczba stopni swobody wynosi 0) i nie ma możliwości testowania dobroci jego dopasowania (Little, 2013; Weston, Gore, 2006). Jednocześnie ładunki czynnikowe wszystkich wskaźników okazały się istotne statystycznie ($p < 0,001$). Rzetelność skali była satysfakcjonująca ($\alpha = 0,80$).

Metryczka zawierała pytania o dane socjodemograficzne: wiek, płeć, poziom wykształcenia, kategorię zawodową, typ umowy, wymiar czasu pracy, doświadczenie pracy w obecnej organizacji, doświadczenie pracy na obecnym stanowisku oraz miesięczny dochód netto.

4.6. Organizacja i przebieg badań

Badanie było prowadzone w latach 2015–2016 w ramach projektu badawczego dotyczącego zrównoważonego dobrostanu w pracy². Wzięły

² Projekt nt. zrównoważonego dobrostanu w pracy (*Sustainable Well-being at Work/ BELASOS*), realizowany we współpracy z Uniwersyteckim Instytutem Badań Psycho-

w nim udział osoby pracujące umysłowo, pochodzące z populacji ogólnej. Badani wypełniali dostarczone im kwestionariusze typu papier – ołówek w miejscu zatrudnienia w godzinach pracy. Poinformowano ich o przedmiocie i celu badania oraz o tym, że dane uzyskane w trakcie badań będą traktowane jako poufne, a publikacje przygotowane na ich podstawie zostaną opracowane z wykorzystaniem zestawień globalnych i ujęcia sumarycznego. Respondentów poproszono, aby postarali się udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania w sposób spontaniczny, naturalny i szczery oraz aby po zakończeniu badania sprawdzili, czy wypełnili cały zestaw kwestionariuszy. Ponadto zostali poinformowani, że w razie wątpliwości mogą zwrócić się do osoby czuwającej nad przebiegiem badania kwestionariuszowego. W trakcie zbierania materiału ankietowego żadna z badanych osób nie miała pytań, ani nie przerwała badań przed ich ukończeniem. W trakcie opracowywania danych socjodemograficznych okazało się, że 11 osób spośród badanych zaznaczyło, iż są pracownikami fizycznymi. Aby zachować homogeniczność grupy pod względem doboru osób wykonujących wyłącznie pracę umysłową, zdecydowano się usunąć ich dane z ostatecznej puli wyników, która została następnie poddana analizie statystycznej.

4.7. Osoby badane

Szczegółowe informacje dotyczące charakterystyk socjodemograficznych osób badanych zostały zaprezentowane w tabeli 4. W badaniu wzięło udział 458 osób, w tym 374 (81,7%) kobiet i 71 (15,5%) mężczyzn. Wiek badanych wahał się od 18 do 65 lat ($M = 42,79$; $SD = 10,46$). Zdecydowana większość posiadała wykształcenie wyższe (57%) i śred-

logii Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Rozwoju Organizacji i Jakości Życia w Pracy (Uniwersytet w Walencji), był finansowany przez Ministry of Economy and Competitiveness, PSI2012-36557, w programie: non-Oriented Fundamental Research Projects within the National Program of Fundamental Research Projects, in the framework of the VI National Plan of Scientific Research; Development and Technological Innovation 2008–2011. Kierownikiem projektu był prof. José María Peiró, polskim zespołem badawczym z Zakładu Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach kierowała prof. dr hab. Barbara Kożusznik.

nie (40,6%), dwie osoby miały wykształcenie zawodowe (0,4%), dwie (0,4%) wskazały inne wykształcenie: policealne techniczne i podyplomowe. 84,5% osób pracowało w administracji biurowej, 9,2% zajmowało stanowiska wysoko wykwalifikowane, a 3,5% odpowiedziało, że pracuje na innym stanowisku, np. młodszego specjalisty, konsultanta telefonicznego, psychologa, handlowca lub jako stażysta. 396 osób (86,5%) było zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, 46 osób (10%) posiadało umowę na czas określony, 1 respondent (0,2%) wskazał, że pracuje bez umowy, 2 osoby (0,4%) reprezentowały wolny zawód, a 6 osób (1,3%) wybrało odpowiedź *inne* – w tych przypadkach chodziło o staż zawodowy. Zdecydowana większość respondentów (97,4%) pracowała w pełnym wymiarze godzin, jedynie 2,4% w niepełnym. Wśród badanych 78,8% pracowało w obecnej organizacji dłużej niż 5 lat, 13,8% od roku do 5 lat, a 5,2% pozostawało w obecnym miejscu pracy krócej niż rok. W przypadku obecnego stanowiska pracy 55,5% respondentów piastowało je dłużej niż 5 lat, 33,2% – od roku do 5 lat, a 8,1% – krócej niż rok. 8,1% pracowników zaznaczyło, że zarabia znacznie poniżej średniej krajowej, 21,2% – poniżej średniej krajowej, 17% – nieco poniżej średniej krajowej. Zdaniem 32,5% badanych ich pensja jest nieco powyżej średniej krajowej, 17,2% odpowiedziało, że zarabia powyżej średniej krajowej, a jedynie 1,7% – znacznie powyżej średniej krajowej. W przypadku każdego pytania zawartego w metryczce pojawiły się braki odpowiedzi. Być może było to podyktowane chęcią zatajenia własnej tożsamości w przekonaniu, że wyniki badania zostaną wykorzystane w miejscu pracy badanych przy podejmowaniu decyzji kadrowych. Ze względu na fakt, iż braki danych były nieliczne (najmniej odpowiedzi udzielono na pytanie o doświadczenie na obecnym stanowisku pracy – 3,3% wszystkich odpowiedzi), zdecydowano, by nie usuwać danych osób, których one dotyczą, z dalszych analiz statystycznych.

Tabela 4. Charakterystyka socjodemograficzna badanych osób

Zmienna	Liczba (N = 458)	Procent
Płeć:		
Kobieta	374	81,7
Mężczyzna	71	15,5
Brak danych	13	2,8
Wiek:		
Średnia	42,79	
Odchylenie standardowe	10,46	
Minimum	18	
Maksimum	65	
Brak danych	12	2,6
Wykształcenie:		
Zawodowe	2	0,4
Średnie	186	40,6
Wyższe	261	57,0
Inne	2	0,4
Brak danych	7	1,5
Kategoria zawodowa:		
Administracja biurowa	388	84,5
Wysoko wykwalifikowane stanowisko	42	9,2
Inne	16	3,5
Brak danych	12	2,6
Typ umowy:		
Umowa o pracę na czas nieokreślony	396	86,5
Umowa o pracę na czas określony	46	10,0
Wolny zawód	2	0,4
Praca bez umowy	1	0,2
Inne	6	1,3
Brak danych	7	1,5
Czas pracy:		
Pełny wymiar godzin	446	97,4
Niepełny wymiar godzin	11	2,4
Brak danych	1	0,2
Doświadczenie w organizacji:		
Mniej niż rok	24	5,2
Od roku do 5 lat	63	13,8
Więcej niż 5 lat	361	78,8
Brak danych	10	2,2

cd. tab. 4

Doświadczenie na zajmowanym stanowisku:		
Mniej niż rok	37	8,1
Od roku do 5 lat	152	33,2
Więcej niż 5 lat	254	55,5
Brak danych	15	3,3

Dochód:		
Znacznie poniżej średniej krajowej	37	8,1
Poniżej średniej krajowej	97	21,2
Nieco poniżej średniej krajowej	78	17,0
Nieco powyżej średniej krajowej	149	32,5
Powyżej średniej krajowej	79	17,2
Znacznie powyżej średniej krajowej	8	1,7
Brak danych	10	2,2

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań własnych

Analiza statystyczna danych została przeprowadzona z wykorzystaniem pakietów statystycznych IBM® SPSS® Statistics 25, Dell Statistica 13 (licencja JPZ710D199105AR-M) oraz Jamovi (wersja 0.9.5.12). Kierunki analizy objęły statystyki opisowe, korelacje oraz analizę skupień metodą *k*-średnich. Analiza rzetelności kwestionariuszy została przeprowadzona w programie Jamovi, z wykorzystaniem współczynników α Cronbacha i ω McDonalda sugerowanej przy szacowaniu rzetelności testów wielowymiarowych (Ciżkowicz, 2018). Wskaźniki zmiennych zostały utworzone za pomocą uśrednienia wyników osób badanych w poszczególnych podskalach, stąd charakterystyki opisowe pod postacią wartości minimalnej i maksymalnej mogą przyjmować wartości niecałkowite. W przypadku analizy korelacji przyjęto zasadę, że gdy rozkład chociażby jednej ze zmiennych w parze odbiega kształtem od rozkładu normalnego, analiza związku przeprowadzana jest z wykorzystaniem współczynnika *rho*-Spearmana. Dla związków, w których rozkłady obydwu zmiennych przyjmują kształt normalny, stosowaną miarą jest *r*-Pearsona.

5.1. Statystyki opisowe

5.1.1. Statystyki opisowe – satysfakcja z pracy

Statystyki opisowe satysfakcji z pracy zaprezentowano w tabeli 5. Żaden z rozkładów zmiennych nie jest rozkładem normalnym, co potwierdzają wyniki testów Kołmogorowa-Smirnowa: $Z(435) = 0,10$;

$p < 0,001$ dla satysfakcji ogólnej; $Z(435) = 0,11$; $p < 0,001$ dla satysfakcji zewnętrznej i $Z(435) = 0,11$; $p < 0,001$ dla satysfakcji wewnętrznej. Kształt każdego rozkładu jest ujemnie skośny i leptokurtyczny, co świadczy o przewadze wyników wysokich i skupionych wokół wartości centralnej. Właściwości te sprawiają, że dalsze analizy zmiennych będą prowadzone za pomocą statystyk nieparametrycznych. Wartości współczynników rzetelności α i ω okazały się satysfakcjonujące dla satysfakcji ogólnej i wewnętrznej oraz dopuszczalne dla satysfakcji zewnętrznej.

Tabela 5. Statystyki opisowe zmiennych ogólnej, zewnętrznej i wewnętrznej satysfakcji z pracy

Zmienna	M	SD	Min-Max	Skośność SE = 0,12	Kurtoza SE = 0,23	α	ω	Test K-S
Satysfakcja ogólna	5,11	0,85	1,89–7	–0,79	0,81	0,84	0,85	0,10*
Satysfakcja zewnętrzna	5,17	0,88	2–7	–0,78	0,80	0,63	0,63	0,11*
Satysfakcja wewnętrzna	5,07	0,99	1–7	–0,92	1,19	0,85	0,85	0,11*

Adnotacja. α – współczynnik zgodności wewnętrznej Cronbacha; ω – współczynnik zgodności wewnętrznej McDonald; *test K-S* – test Kołmogorowa-Smirnowa z poprawką istotności Lillieforsa.

* $p < 0,001$.

Źródło: Opracowanie własne.

5.1.2. Statystyki opisowe – wydajność pracy

Statystyki opisowe wydajności pracy zaprezentowano w tabeli 6. Przeprowadzona analiza ujawniła, że wydajność zadań ($Z(435) = 0,17$; $p < 0,001$), zachowania obywatelskie ($Z(435) = 0,10$; $p < 0,001$) i wydajność kreatywna ($Z(435) = 0,08$; $p < 0,001$) nie mają rozkładów zgodnych z rozkładem normalnym. Wszystkie zmienne charakteryzuje rozkład ujemnie skośny i leptokurtyczny, co oznacza przewagę wyników wysokich i skupionych wokół wartości centralnej. W związku z tym dalsze analizy zmiennych wydajności pracy będą prowadzone za pomocą statystyk nieparametrycznych. Obliczone współczynniki rzetelności α

i ω były satysfakcjonujące dla wydajności zadań i wydajności kreatywnej oraz dopuszczalne dla organizacyjnych zachowań obywatelskich.

Tabela 6. Statystyki opisowe zmiennych wydajności pracy

Zmienna	M	SD	Min–Max	Skośność SE = 0,12	Kurtoza SE = 0,23	α	ω	Test K-S
Wydajność zadań	6,34	0,70	2,67–7	–1,54	3,46	0,69	0,69	0,17*
Organizacyjne zachowania obywatelskie	5,57	0,85	1,67–7	–0,58	0,76	0,62	0,63	0,10*
Wydajność kreatywna	4,97	0,96	1,67–7	–0,20	0,13	0,80	0,80	0,08*

Adnotacja. α – współczynnik zgodności wewnętrznej Cronbacha; ω – współczynnik zgodności wewnętrznej McDonald’a; *test K-S* – test Kołmogorowa-Smirnowa z poprawką istotności Lillieforsa.

* $p < 0,001$.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza statystyk opisowych ujawniła, że grupa badanych osób to pracownicy w przeciętnym stopniu usatysfakcjonowani ze swojej pracy, zarówno z czynników zewnętrznych (fizyczne warunki pracy, relacje ze współpracownikami, stawka wynagrodzenia oraz godziny pracy), jak i wewnętrznych (wolność wyboru metod wykonywania pracy, otrzymywane uznanie, zakres odpowiedzialności, możliwość wykorzystania umiejętności oraz różnorodność zadań) względem pracy. Ponadto w skład grupy respondentów wchodzi osoby, które umiarkowanie często realizują zadania obowiązkowe oraz angażują się w zadania dodatkowe i wymagające kreatywności.

5.2. Zależności między zmiennymi – analiza korelacji

Aby zweryfikować pierwszą hipotezę badawczą, opisującą związku między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy, przeprowadzono analizę korelacji z wykorzystaniem współczynnika *rho*-Spearmana. Wybór ten był podyktowany niespełnieniem założeń dotyczących normalności

rozkładów wskazanych zmiennych. Interpretacja współczynnika *rho*-Spearmana została wykonana zgodnie z klasyfikacją Fielda (2018).

Tabela 7 zawiera informacje o współczynnikach korelacji *rho*-Spearmana między satysfakcją z pracy i jej wymiarem zewnętrznym oraz wewnętrznym z trzema rodzajami wydajności pracy. Wyniki analizy korelacji wskazują, że ogólna satysfakcja z pracy koreluje słabo i dodatnio z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi oraz wydajnością zadań, natomiast umiarkowanie i dodatnio z wydajnością kreatywną. Zewnętrzna satysfakcja z pracy jest pozytywnie związana z każdym rodzajem wydajności, a wszystkie współczynniki korelacji świadczą, iż związki te są słabe. Satysfakcja wewnętrzna również koreluje dodatnio ze wszystkimi rodzajami wydajności, przy czym związek z wydajnością zadań i organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi jest słaby, podczas gdy związek z wydajnością kreatywną jest umiarkowany. Analiza pokazała również, że ogólna satysfakcja z pracy jest bardzo silnie dodatnio związana z wymiarami satysfakcji zewnętrznej i wewnętrznej. Wymiary te również pozostają ze sobą w związku dodatnim, silnym. W przypadku rodzajów wydajności pracy także zanotowano istotne statystycznie relacje pozytywne. Wydajność zadań umiarkowanie koreluje z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi, a słabo z wydajnością kreatywną. Organizacyjne zachowania obywatelskie i wydajność kreatywna pozostają w związku umiarkowanym.

Tabela 7. Korelacje *rho*-Spearmana satysfakcji z pracy i wydajności pracy

Zmienna	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Ogólna satysfakcja z pracy	1					
(2) Zewnętrzna satysfakcja z pracy	0,85**	1				
(3) Wewnętrzna satysfakcja z pracy	0,92**	0,61**	1			
(4) Wydajność zadań	0,29**	0,23**	0,29**	1		
(5) Organizacyjne zachowania obywatelskie	0,24**	0,21**	0,24**	0,37**	1	
(6) Wydajność kreatywna	0,34**	0,20**	0,40**	0,28**	0,44**	1

** $p < 0,001$

Źródło: Opracowanie własne.

5.3. Analiza skupień

Aby zweryfikować hipotezę drugą, o istnieniu naturalnych skupień (profilu) osób o różnym poziomie satysfakcji z pracy i wydajności pracy, przeprowadzono dwie analizy skupień metodą k-średnich, wyznaczając wstępne centra skupień poprzez sortowanie odległości i wybór obserwacji przy stałym interwale. Do analizy statystycznej wykorzystano wystandaryzowane dane dotyczące zewnętrznej, wewnętrznej i ogólnej satysfakcji z pracy oraz wydajności zadań, organizacyjnych zachowań obywatelskich i wydajności kreatywnej.

Celem pierwszej analizy skupień było wyróżnienie dwóch profili pracowników, których istnienie jest zgodne z klasyczną hipotezą pracownika szczęśliwego i produktywnego. Analiza przeprowadzona na 453 osobach ujawniła pożądane rozwiązanie z dwoma skupieniami po jednej iteracji. Wyniki przedstawiono w tabeli 8.

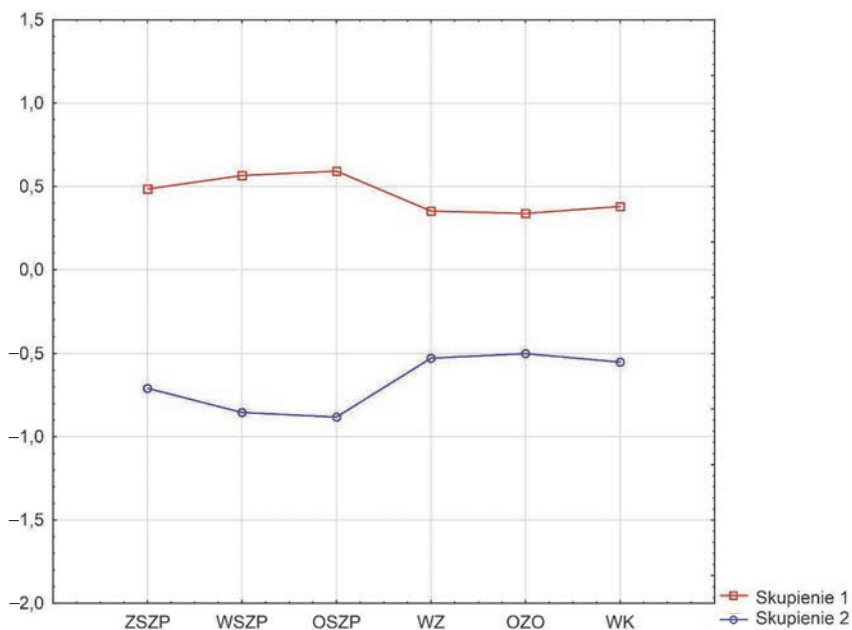
Tabela 8. Średnie i wyniki analizy wariancji dla dwóch wyróżnionych skupień

Zmienna	Średnie skupień		Analiza wariancji F
	Skupienie 1 Usatysfakcjo- nowani i wydajni <i>n</i> = 275	Skupienie 2 Nieusatysfakcjo- nowani i niewydajni <i>n</i> = 178	
Satysfakcja z pracy			
Zewnętrzna	0,49	-0,71	255,91*
Wewnętrzna	0,56	-0,85	420,62*
Ogólna	0,59	-0,88	505,52*
Wydajność pracy			
Wydajność zadań	0,35	-0,52	101,85*
Organizacyjne zachowania obywatelskie	0,33	-0,49	91,18*
Wydajność kreatywna	0,37	-0,55	120,80*

* $p < 0,001$.

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że pracownicy, których nazwano usatysfakcjonowanymi i wydajnymi ($n = 275$), w porównaniu z pracownikami określonymi jako nieusatysfakcjonowani i niewydajni ($n = 178$) charakteryzują się wyższym poziomem zewnętrznej, wewnętrznej i ogólnej satysfakcji z pracy. Ponadto pracownicy usatysfakcjonowani i wydajni prezentują więcej zachowań skierowanych na realizację celów organizacyjnych niż pracownicy nieusatysfakcjonowani i niewydajni. Dotyczy to zarówno realizacji zadań wynikających z umowy o pracę, jak i organizacyjnych zachowań obywatelskich oraz wydajności kreatywnej. Graficzną reprezentację opisywanych różnic przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Wykres średnich dla dwóch wyróżnionych skupień

Źródło: Opracowanie własne.

Adnotacja. ZSZP – zewnętrzna satysfakcja z pracy; WSZP – wewnętrzna satysfakcja z pracy; OSZP – ogólna satysfakcja z pracy; WZ – wydajność zadań; OZO – organizacyjne zachowania obywatelskie; WK – wydajność kreatywna.

W drugiej analizie skupień postanowiono sprawdzić, czy można wyróżnić cztery profile pracowników, zgodnie ze zweryfikowaną hipotezą pracownika szczęśliwego i produktywnego (Peiro i in., 2014), w której związek satysfakcji i wydajności może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Rozwiązanie z czterema skupieniami dla próby 453 osób zostało odnalezione po 4 iteracjach, a jego wyniki przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Średnie i wyniki analizy wariancji dla czterech wyróżnionych skupień

Zmienna	Średnie skupień				Analiza wariancji
	Skupienie 1 Usatysfakcjonowani i wydajni <i>n</i> = 153	Skupienie 2 Nieusatysfakcjonowani i niewydajni <i>n</i> = 70	Skupienie 3 Usatysfakcjonowani i niewydajni <i>n</i> = 130	Skupienie 4 Nieusatysfakcjonowani i wydajni <i>n</i> = 100	F
Satysfakcja z pracy					
Zewnętrzna	0,78	-1,31	0,22	-0,48	182,32*
Wewnętrzna	0,82	-1,59	0,16	-0,30	261,59*
Ogólna	0,89	-1,64	0,21	-0,42	416,42*
Wydajność pracy					
Wydajność zadań	0,47	-0,82	-0,39	0,40	72,50*
Organizacyjne zachowania obywatelskie	0,61	-0,67	-0,76	0,56	111,92*
Wydajność kreatywna	0,64	-0,59	-0,59	0,27	66,71*

* $p < 0,001$.

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki w zakresie analizy wariancji wskazują, że wyróżnione skupienia pracowników różnią się od siebie pod względem ogólnej, zewnętrznej i wewnętrznej satysfakcji z pracy oraz wydajności zadań, organizacyjnych zachowań obywatelskich i wydajności kreatywnej. Skupienia te nazwano kolejno: pracownikami usatysfakcjonowanymi

Tabela 10. Średnie rangi oraz wyniki porównań wielokrotnych między czterema skupieniami

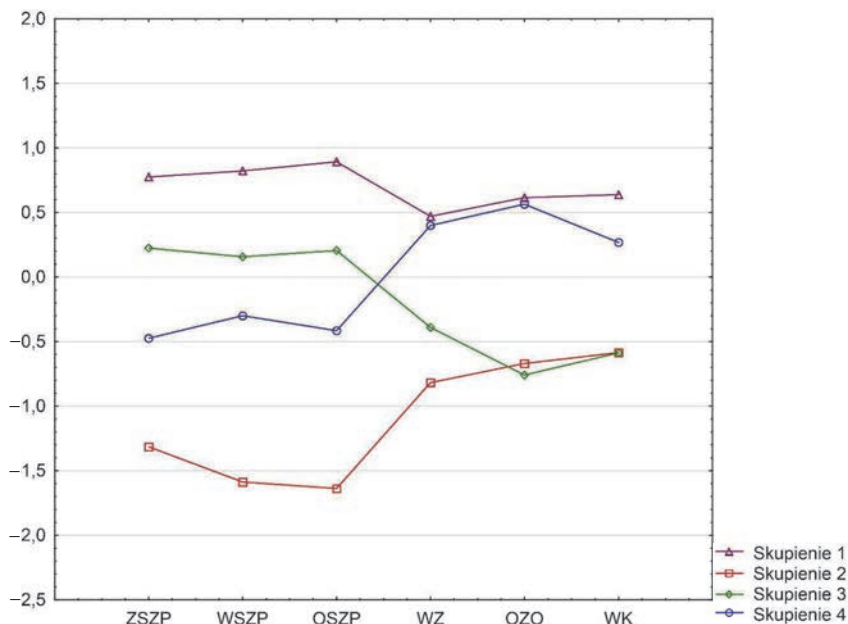
Zmienna	Średnie rangi	Wartość z dla porównań wielokrotnych			
		Skupienie 1 Usatysfakcjonowani i wydajni n = 153	Skupienie 2 Nieusatysfakcjonowani i niewydajni n = 70	Skupienie 3 Usatysfakcjonowani i niewydajni n = 130	Skupienie 4 Nieusatysfakcjonowani i wydajni n = 100
Zewnętrzna satysfakcja z pracy	Skupienie 1	337,71	14,16***	5,89***	11,57***
	Skupienie 2	70,19	14,16***	9,05***	3,57***
	Skupienie 3	245,80	5,89***	9,05***	5,91***
	Skupienie 4	142,94	11,57***	3,57***	5,91***
Wewnętrzna satysfakcja z pracy	Skupienie 1	347,93	15,68***	7,61***	11,04***
	Skupienie 2	51,73	15,68***	9,14***	5,41***
	Skupienie 3	229,04	7,61***	9,14***	3,85***
	Skupienie 4	162,01	11,04***	3,85***	3,85***
Ogólna satysfakcja z pracy	Skupienie 1	358,41	16,80***	7,63***	12,96***
	Skupienie 2	41,07	16,80***	10,21***	4,86***
	Skupienie 3	239,23	7,63***	10,21***	5,69***
	Skupienie 4	140,20	12,96***	4,86***	5,69***
Wydajność zadań	Skupienie 1	288,73	7,88***	8,01***	0,76
	Skupienie 2	139,89	7,88***	1,22	6,67***
	Skupienie 3	163,60	8,01***	1,22	6,45***
	Skupienie 4	275,96	0,76	6,45***	6,45***

Organizacyjne zachowania obywatelskie	Skupienie 1	310,66			8,90***	12,47***	0,48
	Skupienie 2	142,46	8,90***			1,36	7,85***
	Skupienie 3	115,98	12,47***	1,36			10,71***
	Skupienie 4	302,52	0,48	7,85***	10,71***		
Wydajność kreatywna	Skupienie 1	315,31			9,04***	10,96***	3,45***
	Skupienie 2	144,59	9,04***			0,02	5,52***
	Skupienie 3	144,17	10,96***	0,02			6,49***
	Skupienie 4	257,26	3,45***	5,52***	6,49***		

*** p < 0, 001.

Źródło: Opracowanie własne.

i wydajnymi ($n = 153$), nieusatisfakcjonowanymi i niewydajnymi ($n = 70$), usatisfakcjonowanymi i niewydajnymi ($n = 130$) oraz nieusatisfakcjonowanymi i wydajnymi ($n = 100$). Aby zidentyfikować statystycznie istotne różnice pomiędzy czterema skupieniami oraz grupy jednorodne, przeprowadzono analizę różnic z zastosowaniem nieparametrycznego testu ANOVA rang Kruskala-Wallisa. Średnie rangi dla czterech skupień oraz wyniki wielokrotnych porównań między nimi w obrębie tworzących je zmiennych przedstawiono w tabeli 10, a graficzną reprezentację opisywanych różnic zamieszczono na rysunku 5.



Rysunek 5. Wykres średnich dla czterech wyróżnionych skupień

Źródło: opracowanie własne.

Adnotacja. ZSZP – zewnętrzna satysfakcja z pracy; WSZP – wewnętrzna satysfakcja z pracy; OSZP – ogólna satysfakcja z pracy; WZ – wydajność zadań; OZO – organizacyjne zachowania obywatelskie; WK – wydajność kreatywna.

Pracownicy usatisfakcjonowani i wydajni wyróżniają się najwyższym poziomem zewnętrznej, wewnętrznej i ogólnej satysfakcji z pracy.

Oznacza to, że są zadowoleni z fizycznych warunków pracy, godzin pracy, otrzymywanego wynagrodzenia i relacji ze współpracownikami. Najbardziej ze wszystkich grup zadowala ich również wolność wyboru metod pracy, uznanie, jakie otrzymują za swoją pracę, zakres odpowiedzialności oraz różnorodność wykonywanych zadań. Ponadto pracownicy ci cechują się takim samym poziomem wydajności jak pracownicy nieusatysfakcjonowani, ale wydajni. Jednocześnie są oni bardziej wydajni w porównaniu z grupami jednostek niewydajnych (usatysfakcjonowanych oraz nieusatysfakcjonowanych) – częściej prezentują zachowania skierowane na realizację zadań wynikających z umowy o pracę oraz organizacyjne zachowania obywatelskie, których celem jest pomoc współpracownikom. Co więcej, w porównaniu z innymi grupami pracownicy ci są najbardziej praktyczni i kreatywni w kwestii pomysłów prezentowanych w pracy, a także elastyczni w wykorzystywaniu dostępnych im zasobów.

Grupę pracowników nieusatysfakcjonowanych i niewydajnych cechuje najniższa satysfakcja zewnętrzna, wewnętrzna i ogólna z pracy. Pracownicy ci nie są zadowoleni z czynników higieny pracy ani z motywatorów obecnych w ich pracy. Jednocześnie są najmniej wydajni, nie realizują zadań określonych w umowie o pracę wiążącej ich z organizacją. Nie prezentują również zachowań skierowanych na rozwój pozytywnego kontekstu społecznego pracy, nie są kreatywni i elastyczni w wykorzystywaniu zasobów pracy.

Usatysfakcjonowanych i niewydajnych pracowników charakteryzuje umiarkowanie wysoki poziom zewnętrznej, wewnętrznej i ogólnej satysfakcji z pracy, nie tak wysoki jak pracowników usatysfakcjonowanych i wydajnych, ale wyższy od tych, którzy są nieusatysfakcjonowani. Osoby te wyróżniają się także niskim poziomem wydajności. Zachowania skierowane na realizację celów organizacji, zachowania obywatelskie oraz zachowania kreatywne są przez nich prezentowane tak samo rzadko, jak w przypadku pracowników nieusatysfakcjonowanych i niewydajnych.

Grupę pracowników nieusatysfakcjonowanych i wydajnych można opisać poprzez niski poziom zadowolenia z czynników higieny i motywatorów, a także ogólnej satysfakcji z pracy. Jednocześnie są to osoby wydajne zadaniowo i prezentujące zachowania obywatelskie na takim samym poziomie co pracownicy usatysfakcjonowani i wydajni.

Wydajność kreatywna, chociaż niższa niż w przypadku osób usatysfakcjonowanych i wydajnych, jest wśród jednostek nieusatysfakcjonowanych i wydajnych istotnie wyższa niż w przypadku pracowników niewydajnych.

Dyskusja

6.1. Interpretacja wyników badań własnych

Przedstawiony w niniejszej pracy problem badawczy dotyczył relacji satysfakcji z pracy i wydajności pracy. Motywacją do przeprowadzenia badań stanowiła chęć analizy jednego z najważniejszych związków w badaniach organizacyjnych (Weiss, Cropanzano, 1996; Woods, West, 2010). Wiadomo bowiem, że mimo wieloletnich prac badaczy i praktyków wyniki badań nie w pełni potwierdzają rozważania teoretyczne. Co więcej, panujące w społeczeństwie przekonanie, że dobra praca czyni człowieka szczęśliwym, a usatysfakcjonowany pracownik dobrze pracuje, może być założeniem iluzorycznym. W rzeczywistości satysfakcję i wydajność łączy relacja co najwyżej umiarkowana.

W celu przeprowadzenia badań własnych dokonano konceptualizacji pojęć satysfakcji z pracy i wydajności. Satysfakcję z pracy ujęto jako sądy jednostki o własnej pracy, odzwierciedlające aspekt poznawczy satysfakcji (Zalewska, 2003), w których zdecydowano o wyróżnieniu wymiaru globalnego oraz – zgodnie z teorią dwuczynnikową (Herzberg, 1966) – szczegółowego wymiaru zewnętrznego i wewnętrznego. Wydajność zdefiniowano jako zachowania pracownika, które pozostają pod jego kontrolą, są obserwowalne i mierzalne. Co ważne, przyjęto, że przekonanie, iż wydajność to stopień, w jakim pracownik osiąga sukces, jest błędne (Murphy, 1990). Wydajność bowiem, chociaż powiązana z osiągnięciem celów organizacyjnych, nie jest z nimi tożsama. Zgodnie z sugestią Organa (1997) konceptualizacja wydajności pracy objęła zarówno wydajność zadań, jak i organizacyjne zachowania obywatelskie (tożsame z wydajnością kontekstową, por. Borman, Motowidło, 1997), do których dołączono wydajność kreatywną.

Uzyskane wyniki dowiodły, że wydajność zadań i organizacyjne zachowania obywatelskie są pozytywnie i słabo, ale istotnie związane z każdym wymiarem satysfakcji. Natomiast wydajność kreatywna dodatkowo i umiarkowanie koreluje z ogólną i wewnętrzną satysfakcją z pracy oraz dodatkowo i słabo z satysfakcją zewnętrzną. Rezultaty te są podobne do wyników metaanaliz Iaffaldano i Muchinskiego (1985) oraz Judge'a i współpracowników (2001), którzy udowodnili kolejno słaby i umiarkowany pozytywny związek postaw i zachowań pracowników.

Poszukując odpowiedzi na pytanie, dlaczego satysfakcja z pracy wiąże się z wydajnością pracy, można odwołać się do teorii wymiany społecznej (Blau, 1964). Zgodnie z jej założeniami wydajny pracownik, wypełniający swoje obowiązki czy wykraczający swoim zachowaniem poza oczekiwania zwierzchników, zyskuje wymierne korzyści swoich działań w postaci wynagrodzenia, dodatkowych gratyfikacji lub możliwości rozwoju. Korzystnej ocenie tych elementów towarzyszy pozytywna postawa wobec pracy.

Inne wyjaśnienie związku satysfakcji i wydajności zawiera teoria sprawiedliwości (Adams, 1965), w myśl której jednostka dokonuje subiektywnej oceny tego, czy dobra otrzymywane od organizacji są adekwatne do wysiłku, jaki jednostka ta wkłada w swoją pracę. Pozytywna ocena własnego wkładu i otrzymywanego rezultatu, a także porównania z wkładem pozostałych pracowników i dóbr, jakie otrzymują, skutkuje satysfakcją z pracy i utrzymaniem wydajności na dotychczasowym poziomie bądź jej wzrostem. Analogicznie negatywna ocena może skutkować obniżeniem wydajności lub negatywnymi stanami poznawczo-afektywnymi pod postacią złości, żalu lub poczucia niesprawiedliwości.

Korzystna ocena porównań z innymi związana jest z rozwojem oraz utrzymywaniem pozytywnych relacji interpersonalnych, które mają dwójakie znaczenie dla satysfakcji z pracy (Bajcar i in., 2011). Po pierwsze, funkcjonowanie w zawodowej sieci kontaktów stanowi ważny zasób w procesie realizowania zadań. Napotkawszy problem, osoby pozostające w dobrych relacjach interpersonalnych mogą liczyć na wsparcie innych. Po drugie, obecność kolegów i koleżanek w pracy jest zewnętrznym wobec pracy czynnikiem tworzącym pozytywny kontekst wykonywania zadań.

Teoretyczne przyczyny związku satysfakcji z pracy i wydajności pracy można także wiązać ze stanem emocjonalnym pracownika. Zgodnie z teorią poszerzającej i budującej funkcji pozytywnych emocji (Fredrickson, 1998, 2001) emocje pozytywne, będące elementem afektywnym satysfakcji z pracy, przyczyniają się do zwiększania poznawczego i behawioralnego repertuaru jednostki, którego podstawę stanowi dostrzeganie alternatyw dla własnego zachowania oraz chęć do przyjmowania nowych informacji. W rezultacie pracownik doświadczający pozytywnych emocji zdobywa nowe umiejętności oraz powiększa swoje zasoby fizyczne, psychiczne, intelektualne i społeczne. Dzięki temu może zmieniać swoje zachowanie, dostosowując je do wymagań, jakie stawia przed nim organizacja. Co więcej, pozytywne emocje umożliwiają podejmowanie bardziej skutecznych decyzji poprzez generowanie wielu zróżnicowanych rozwiązań (Bajcar i in., 2011) problemów i dylematów, które napotyka pracownik.

Próbę wyjaśnienia związku satysfakcji i wydajności pracowników można także podjąć, wykorzystując teorię autodeterminacji (Ryan, Deci, 2000). Zgodnie z propozycją jej autorów praca, która dostarcza jednostce nagród zewnętrznych, staje się przyczyną zachowania motywowanego zewnętrznie. Natomiast gdy wykonywanie czynności pracowniczych jest dla człowieka ważne samo w sobie, jego zachowanie jest motywowane wewnętrznie. W obydwu przypadkach zachowanie pracownika jest powiązane z dokonywaną przez niego pozytywną oceną pracy, czy to jej czynników kontekstowych, czy osobistego znaczenia podejmowanego działania.

Dotychczasowe poszukiwania dowodów na istnienie silnego związku między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy nie przyniosły jednoznacznych rezultatów. Dlatego drugim celem badań własnych było sprawdzenie, czy poza związkiem wprost proporcjonalnym między tymi dwoma zjawiskami pracowników może charakteryzować także odwrotnie proporcjonalna relacja satysfakcji i wydajności.

Weryfikacja założeń zrewidowanej hipotezy pracownika szczęśliwego i produktywnego (Peiro i in., 2014) została przeprowadzona z wykorzystaniem analizy skupień. Uzyskane wyniki pozwoliły na wyróżnienie czterech grup pracowników, których opisano jako: usatysfakcjonowanych i wydajnych, nieusatysfakcjonowanych i niewydajnych, usatysfak-

cjonowanych i niewydajnych oraz nieusatysfakcjonowanych i wydajnych. Osoby reprezentujące wszystkie cztery grupy różnią się między sobą pod względem satysfakcji z pracy w wymiarze globalnym, wewnętrznym i zewnętrznym, a także pod względem deklarowanej wydajności. Najbardziej usatysfakcjonowani są pracownicy z pierwszej grupy, następnie z trzeciej, natomiast reprezentanci grupy drugiej i czwartej są nieusatysfakcjonowani. Różnice dotyczące deklarowanej wydajności zadań oraz organizacyjnych zachowań obywatelskich zaobserwowano pomiędzy grupami pracowników wydajnych i niewydajnych. Ci pierwsi (zarówno pracownicy usatysfakcjonowani, jak i nieusatysfakcjonowani) deklarują, że są bardziej wydajni i częściej obywatele niż pracownicy z grupy jednostek niewydajnych (usatysfakcjonowanych i nieusatysfakcjonowanych). Jeśli chodzi o deklarowaną wydajność kreatywną, najwięcej nowych pomysłów zgłaszają pracownicy z grupy pierwszej, a następnie z czwartej. Mniejsza deklarowana wydajność kreatywna jest charakterystyczna dla jednostek z obydwu grup pracowników niewydajnych (usatysfakcjonowanych lub nie).

Zaprezentowane wyniki są zbieżne z propozycją Peiro i współpracowników (2014) oraz z jej empiryczną weryfikacją dokonaną przez Ayalę i in. (2016), a także Peiro z zespołem (2019). Warto zwrócić uwagę, że pojawia się coraz więcej wyników badań, które przeczą prostemu założeniu, iż pracownik szczęśliwy jest pracownikiem wydajnym, a nieszczęśliwy niewydajnym. Poszukiwana od początku powstania modelu stosunków międzyludzkich zależność szczęścia i wydajności pracy (Taris, Schaufeli, 2015; Wright, Cropanzano, 2007; Zelenski i in., 2008) może być zatem bardziej złożona, niż dotąd przyjmowano. Istnieją bowiem jednostki nieusatysfakcjonowane, ale dzięki poczuciu obowiązku chcące realizować zadania przyczyniające się do efektywności organizacji, oraz takie, które, mimo pozytywnej postawy wobec pracy, nie prezentują wymaganych od nich zachowań.

Otwarte pozostaje pytanie o to, dlaczego satysfakcja z pracy i wydajność pracy mogą być związane w sposób negatywny. Być może brak satysfakcji nie wiąże się z brakiem wydajności, ponieważ, jak zaznacza Russell (1980), satysfakcja nie jest postawą o wysokiej wartości aktywacyjnej, czego dowodem byłyby jednostki usatysfakcjonowane, ale niewydajne. Oznaczałoby to jednocześnie, że spadkowi satysfakcji nie

musi towarzyszyć obniżenie wydajności, o czym świadczy istnienie pracowników nieusatysfakcjonowanych, ale wydajnych. Być może też, na co zwraca uwagę Chirkowska-Smolak (2016), pracownicy postrzegają własne doświadczenia w pracy nie jako osobne fragmenty, ale jako zintegrowaną całość, na którą reagują refleksyjnie. Ponieważ są świadomi szerszej perspektywy, mogą tolerować niedogodności czasowo panujące w organizacji, w oczekiwaniu na powrót lepszych warunków.

6.2. Ograniczenia badań własnych

Zaprezentowane w niniejszej pracy badania nie są wolne od ograniczeń, co powoduje, że przedstawione wnioski należy traktować z ostrożnością. Po pierwsze, próba osób badanych składa się w większości (81,7%) z kobiet zatrudnionych w administracji biurowej. Próbuąc generalizować uzyskane wyniki, należy mieć świadomość, że mogą one w pełni nie odzwierciedlać postaw, przekonań i zachowań pracowników innych płci (mężczyzn, osób niebinarnych czy identyfikujących się w inny sposób) lub innych kategorii zawodowych.

Po drugie, przedmiotem pracy jest wydajność pracownika, rozumiana jako pozostające pod jego kontrolą zachowanie, które jest mierzalne i obserwowalne. Metoda zbierania danych polegała na wykorzystaniu kwestionariuszy samoopisowych, co sprawia, że pozyskane informacje w zasadzie odnoszą się do deklarowanego poziomu wydajności, a nie do obiektywnego zachowania. Odpowiedzi osób badanych mogą różnić się od stanu faktycznego ze względu na lęk przed oceną i chęć autoprezentacji bądź niską świadomość własnych działań. Ponadto w badaniach własnych nie sprawdzano trafności kryterialnej wykorzystanych narzędzi. Jednocześnie analiza dobroci psychometrycznej użytych skal potwierdziła ich rzetelność oraz zgodność struktury czynnikowej z metodami oryginalnymi, co stanowi pośredni dowód na to, że są to właściwe miary wydajności i satysfakcji.

Trzecie ograniczenie wynika z faktu przeprowadzenia badania porzecznego. Badanie to nie pozwala na wskazanie relacji przyczynowo-skutkowej, a wnioski pozostają na poziomie analizy wzajemnej zależności. Dlatego w niniejszym badaniu nie była możliwa weryfikacja

istniejących w literaturze modeli, zgodnie z którymi satysfakcja jest powodem wydajności albo przeciwnie – wydajność stanowi przyczynę satysfakcji.

6.3. Kierunki dalszych badań

W nawiązaniu do przedstawionych ograniczeń proponuje się następujące kierunki dalszych badań. Przede wszystkim kolejne analizy podjętego tematu badawczego powinny być prowadzone na próbie, w której liczba reprezentantów różnych płci będzie podobna. Ponadto w następnych badaniach proponuje się uwzględnienie zmiennych socjodemograficznych, które nie były przedmiotem niniejszych badań. Dotychczasowe dowody badawcze nie pozwalają na jednoznaczne wyciągnięcie wniosków w kwestii zależności między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy a płcią, wiekiem czy poziomem wykształcenia. Oznacza to, że potrzebne są dodatkowe badania, które umożliwiłyby analizę tych związków oraz zmiennych o charakterze moderatorów relacji satysfakcji i wydajności.

Kolejno, w celu rozwiązania problemu deklarowanej lub subiektywnie spostrzeganej wydajności, cenne będzie przeprowadzenie badań, w których informacje o zachowaniach pracowników będą pochodzić z danych dostępnych w organizacji lub od bezpośredniego przełożonego. W pierwszym przypadku informacje te mogą być pozyskane ze zarchiwizowanych danych dotyczących procesu oceny pracy, w drugim zadaniem badacza byłoby połączenie kwestionariuszy przekazanych podwładnemu z kwestionariuszami lub wywiadami przeprowadzonymi z przełożonym. Obydwie procedury w znacznym stopniu zaburzają jednak warunek anonimowości badań, przez co rekrutacja osób chętnych do udziału w nich może sprawiać trudność.

Trzecim kierunkiem, który pozwoliłby na wskazanie zależności przyczynowo-skutkowych między satysfakcją i wydajnością, jest zaprojektowanie badania eksperymentalnego. Należy pamiętać, że w badaniach prowadzonych w ramach psychologii pracy i organizacji trudno o eksperyment trafny ekologicznie, który odzwierciedlałby faktyczne warunki pracy i środowisko organizacji. Z tego względu alternatywną

propozycję stanowią badania podłużne, z wieloma pomiarami. Nie są one wolne od trudności, a jedną z nich jest zapewnienie anonimowości osobom badanym przy jednoczesnym utrzymaniu możliwości identyfikacji ich wyników z różnych punktów czasowych. Jednak wysiłek włożony w przeprowadzenie takiego badania z pewnością pomoże zrozumieć relacje przyczynowo-skutkowe między satysfakcją z pracy i wydajnością pracy.

I w końcu interesująca będzie dalsza eksploracja przyczyn różnic między typami pracowników (nie)satysfakcjonowanych i (nie)wydajnych. Otwarte pozostaje pytanie, czy odmiennosc ta jest wynikiem różnic indywidualnych (np. w postaci określonych cech osobowości) czy też cech pracy lub środowiska, w którym jest ona wykonywana, bądź praktyk i polityki organizacji.

6.4. Wnioski

Pracownicy usatysfakcjonowani ze swojej pracy stanowią cenny potencjał dla organizacji. Funkcjonują dobrze pod względem fizycznym i emocjonalnym, doświadczając pozytywnych emocji w pracy, dzięki czemu lepiej radzą sobie z wymaganiami. Rzadziej opuszczają i zmieniają pracę, częściej za to zależy im na samorealizacji, co łączy się z ich przywiązaniem do organizacji i zaangażowaniem w pracę. Nie mniej istotni dla organizacji są pracownicy wydajni, dobrze wykonujący swoją pracę. Są oni skłonni do prezentowania nie tylko zachowań, których się od nich oczekuje, ale także zachowań wykraczających poza rolę, wymagających oryginalnych rozwiązań i tworzących przyjazne innym środowisko pracy.

Jak pokazano w niniejszych badaniach, relacja satysfakcji i wydajności jest bardziej złożona, niż się powszechnie przyjmuje. W przypadku niektórych pracowników satysfakcji z pracy towarzyszy realizacja zadań, kreatywność i organizacyjne zachowania obywatelskie. Istnieją jednak i tacy pracownicy, wśród których poziom zadowolenia jest wysoki, a wydajność niska i odwrotnie.

Fakt istnienia złożonego związku satysfakcji i wydajności powoduje określone implikacje praktyczne. Opracowując programy szkoleń ma-

jących na celu zwiększenie wydajności w organizacji, menedżerowie, liderzy zespołów oraz specjaliści HR powinni brać pod uwagę stopień zadowolenia pracowników z różnych obszarów funkcjonowania w pracy. Na podstawie takiej analizy programy powinny być indywidualizowane pod względem zróżnicowanych potrzeb pracowników. Trudno wyobrazić sobie ogólne szkolenie zwiększające wydajność, przeznaczone jednocześnie dla pracowników o pozytywnych i negatywnych postawach wobec pracy.

Specjaliści z dziedziny zarządzania oraz zachowań organizacyjnych powinni mieć świadomość, że prezentowana przez pracownika wydajność w postaci obserwowalnych zachowań nie zawsze jest tożsama z efektywnością. Ze względu na fakt, iż na realizację celów wpływają czynniki, które pracownik nie zawsze może kontrolować, pojęcia te nie są równoznaczne. To oznacza, że wieloaspektowe jest samo pojęcie dobrze pracującego pracownika, a być może nawet sukcesu w pracy. Traktowanie sukcesu jako określenia właściwego jedynie dla sytuacji, w której jednostka osiąga cel, wydaje się ograniczające. Już samo zaprezentowanie zachowań, które zależą od pracownika, a które odpowiadają wymaganiom (bądź je przekraczają), nosi cechy dobrej pracy i powinno być przedmiotem pozytywnej oceny. Bardziej znamienna jest być może sytuacja odwrotna, kiedy pracownik wykonuje to, co do niego należy, ale niesprzyjające warunki uniemożliwiają mu realizację celu. Przełożony, który jest świadomy źródeł tego niepowodzenia, powinien powstrzymać się od atrybucji porażki u podwładnego, zastępując ją interwencją skierowaną na wzmocnienie kontroli pracownika nad przebiegiem pracy.

I w końcu nawet jeśli przekonanie o silnej relacji zadowolenia i wydajności jest częściowo iluzoryczne, to trudno oczekiwac ciągłej i nieskończonej wydajności od pracownika, który martwi się negatywnymi relacjami ze współpracownikami lub z przełożonym, albo od takiego, któremu umowa o pracę lub wynagrodzenie nie gwarantują bezpieczeństwa. Ze względu na kompleksowość relacji satysfakcji z pracy i wydajności pracy zainteresowanie tymi zjawiskami powinno być połączone. Jednoczesna troska o nie może bowiem skutkować najbardziej efektywnymi interwencjami zorientowanymi zarówno na zrównoważony dobrostan, jak i na wydajność pracowników.

Aneks

Załącznik nr 1. Narzędzia badawcze wykorzystane w projekcie

Skala Satysfakcji z Pracy

(Warr, Cook, Wall, 1979; wersja Cooper, Rout, Faragher, 1989, tłum. własne)

Stosując następującą skalę odpowiedzi, wskaż, w jakim stopniu czujesz się usatysfakcjonowany z każdego z aspektów przedstawionych w tabeli:

- 1 – bardzo niezadowolony,
- 2 – niezadowolony,
- 3 – umiarkowanie niezadowolony,
- 4 – nie mam zdania,
- 5 – umiarkowanie zadowolony,
- 6 – zadowolony,
- 7 – bardzo zadowolony.

1	Wolność wyboru sposobu/metod pracy	1	2	3	4	5	6	7
2	Uznanie, które otrzymuję za dobrze wykonaną pracę	1	2	3	4	5	6	7
3	Zakres odpowiedzialności, który został mi powierzony	1	2	3	4	5	6	7
4	Możliwość wykorzystania moich umiejętności	1	2	3	4	5	6	7
5	Różnorodność zadań w mojej pracy	1	2	3	4	5	6	7
6	Fizyczne warunki pracy	1	2	3	4	5	6	7
7	Moi współpracownicy	1	2	3	4	5	6	7
8	Moja stawka wynagrodzenia	1	2	3	4	5	6	7
9	Moje godziny pracy	1	2	3	4	5	6	7

Skala wydajności

(Williams, Anderson, 1991, tłum. własne)

Wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z każdym ze stwierdzeń zawartych w tabeli. W tym celu posłuż się następującą skalą odpowiedzi:

- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – trochę się nie zgadzam,
- 4 – nie mam zdania,
- 5 – trochę się zgadzam,
- 6 – raczej się zgadzam,
- 7 – zdecydowanie się zgadzam.

1	Powierzone zadania doprowadzam do końca we właściwy sposób	1	2	3	4	5	6	7
2	Wypełniam obowiązki określone w opisie stanowiska pracy	1	2	3	4	5	6	7
3	Wykonuję zadania, których się ode mnie oczekuje	1	2	3	4	5	6	7

Skala zachowań obywatelskich

(MacKenzie, Podsakoff, Podsakoff, 2011, tłum. własne)

Wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z każdym ze stwierdzeń zawartych w tabeli. W tym celu posłuż się następującą skalą odpowiedzi:

- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – trochę się nie zgadzam,
- 4 – nie mam zdania,
- 5 – trochę się zgadzam,
- 6 – raczej się zgadzam,
- 7 – zdecydowanie się zgadzam.

1	Nie waham się kwestionować opinii innych, jeśli uważam, że mogłyby one prowadzić firmę w złym kierunku	1	2	3	4	5	6	7
2	Jestem dobry/a w rozwiązywaniu konfliktów między pracownikami	1	2	3	4	5	6	7
3	Chętnie dzielę się doświadczeniem, wiedzą i informacjami, które pomogą zwiększyć skuteczność współpracowników	1	2	3	4	5	6	7

Skala wydajności kreatywnej

(Oldham, Cummings, 1996, tłum. własne)

Wykorzystując zdania zawarte w tabeli, wskaż, jak opisałbyś/opisałabyś siebie w swojej pracy. W tym celu posłuż się następującą skalą:

- 1 – w ogóle,
- 2 – w bardzo niewielkim stopniu,
- 3 – w niewielkim stopniu,
- 4 – w średnim stopniu,
- 5 – w dosyć dużym stopniu,
- 6 – w dużym stopniu,
- 7 – w bardzo dużym stopniu.

1	W pracy jestem praktyczny/a: proponuję pomysły, które są przydatne dla organizacji	1	2	3	4	5	6	7
2	W pracy jestem elastyczny/a: dostosowuję się w sposób kreatywny do zasobów dostępnych w mojej organizacji	1	2	3	4	5	6	7
3	W pracy jestem kreatywny/a: rozwijam oryginalne pomysły dla mojej organizacji	1	2	3	4	5	6	7

Bibliografia

- Adamiec, M., Kożusznik, B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*. Kraków: Wydawnictwo AKADE.
- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology. Volume 2* (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Adamska, K. (2015). Milczenie w organizacji. Rola uważności społecznej i czynników kontekstowych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), 115–130.
- Adamska, K., Łądka-Barańska, A. (2020). Organizational Justice and Constructive Voice. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 97–112.
- Aguinis, H., Henle, C.A., Ostroff, C. (2001). Measurement in Work and Organizational Psychology. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 1. Personnel Psychology* (s. 27–50). London: SAGE.
- Ahmad, S., Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249.
- Akroyd, D., Richards, B., O'Brien, T. (1992). The predictive value of selected intrinsic and extrinsic rewards as determinants of health occupations teachers' work satisfaction. *Journal of Health Occupations Education*, 7(2), 1–23.
- Aldag, R.J., Barr, S.H., Brief, A.P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90(3), 415–431.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In: B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior. Volume 1* (s. 123–167). Greenwich, CT: JAI Press.

- Ambrose, M.L., Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491–500.
- Arvey, R.D., McCall, B.P., Bouchard, T.J., Taubman, P., Cavanaugh, M.A. (1994). Genetic influences on job satisfaction and work values. *Personality and Individual Differences, 17*, 21–33.
- Ayala, Y., Peiro, J.M., Tordera, N., Lorente, L., Yeves, Y. (2016). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis – A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 18*(5), 1377–1401.
- Aydintan, B., Koc, H. (2016). The Relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction: An Empirical Study on Teachers. *International Journal of Business and Social Science, 7*(10), 72–80.
- Baghdarnia, M., Soreh, R.F., Gorji, R. (2014). The Comparison of Two Methods of Maximum Likelihood (ML) and Diagonally Weighted Least Squares (DWLS) in Testing Construct Validity of Achievement Goals. *Journal of Education and Management Studies, 4*(1), 22–28.
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309–328.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 29*(1), 118–130.
- Balas-Timar, D. (2015). Relationship between job performance and job satisfaction viewed from the chaos theory perspective. *International Journal of Education and Research, 3*(3), 517–534.
- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3* (s. 321–350). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bańka, A., Łącała, Z., Noworol, C., Ratajczak, Z. (2002). *Zarządzanie uczelnią. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., Strauss, J.P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology, 78*, 715–722.
- Bateman, T.S., Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academic and Management Journal, 26*, 587–595.

- Baum, J.R., Locke, E.A., Smith, K.G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of The Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beftor, N., Hatstrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behavior. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17–32.
- Bennett, N., Naumann, S. (2005). Withholding effort at work: Understanding and predicting shirking, job neglect, social loafing and free riding. In: R. Kidwell, C. Martin (eds.), *Managing organizational deviance* (s. 113–126). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berry, L. (1998). *Psychology of Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Boston: McGraw-Hill.
- Białaś, S., Litwin, J. (2013). Kierunki badań nad satysfakcją z pracy. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 161–172.
- Biela, A. (2001). Specyfika pracy na stanowisku kierowniczym. *Roczniki Psychologiczne*, 4, 215–237.
- Bilgic, R. (1998). The Relationship between Job Satisfaction and Personal Characteristic of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132, 549–57.
- Binnewies, C., Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicotherma*, 24(1), 100–105.
- Blanchflower, D., Oswald, A. (2000). The rising well-being of the young. In: D. Blanchflower, R. Chicago (eds.), *Youth Employment and Joblessness in Advanced Countries* (s. 289–328). Chicago: The University of Chicago Press.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Borman, W.C., Brush, D.H. (1993). More progress towards a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1–21.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt, W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (s. 71–98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J., Rose, S.R., Hansen, L.M. (1985). *Development of a Model of Soldier Effectiveness*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institute.

- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52–69.
- Bowling, N.A., Hendricks, E.A., Wagner, S.H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23, 115–125.
- Böckerman, P., Ilmakunnas, P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *ILR Review*, 65(2), 244–262.
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63–77.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. Dunnette, L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1* (s. 687–731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J.P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. W: S. Kozłowski (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology. Volume 1* (s. 159–196). New York: Oxford University Press.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, K.E., Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., Sager, C.E. (1993). A theory of performance. In: N. Schmitt, W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (s. 35–70). San Francisco: Jossey Bass.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J., Wise, L.L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313–575.
- Cheng, S.Y.(C.). (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148.
- Chi, C.G., Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna, tom 11, 1(36)*, 34–44.

- Chmiel, N. (2002). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Chudzicka-Czupała, A. (2013). Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka. *Chowanna 1*, 13–38.
- Chwalibóg, E. (2013). Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 322, 18–28.
- Cieciuch, J. (2010). Pięcioczynnikowa struktura osobowości we wczesnej adolescencji. *Studia Psychologica*, 10, 251–271.
- Cizkiewicz, B. (2018). Omega McDonalda jako alternatywa dla alfa Cronbacha w szacowaniu rzetelności testu. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 311–329.
- Clark, A.E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work? *Labor Economics*, 4, 341–72.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135.
- Coetzer, M.F., Bussin, M., Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(5), 32.
- Cole, L.E., Cole, M.S. (2005). *Employee satisfaction and organisational performance: A summary of key findings from applied psychology*. https://www.researchgate.net/publication/254188413_EMPLOYEE_SATISFACTION_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_A_SUMMARY_OF_KEY_FINDINGS_FROM_APPLIED_PSYCHOLOGY [dostęp: 2.08.2018].
- Coleman, V.I., Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Connolly, J.J., Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265–281.
- Conway, J.M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9(4), 309–329.
- Cooper, C.L., Rout, U., Faragher, B. (1989). Mental Health, Job Satisfaction, and Job Stress among General Practitioners. *British Medical Journal*, Vol. 298, No. 6670, 366–370.

- Costa, P.T., McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Czapiński, J. (1992) *Psychologia szczęścia. Przegląd badań i zarzys teorii cebulowej*. Warszawa: Akademos.
- Czapiński, J. (2012). Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa. *Nauka*, 1, 51–88.
- Czarnota-Bojarska, J. (2012). Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna a wykonanie pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), 255–258.
- Deadrick, D.L., Gardner, D.G. (1997). Distributional ratings of performance levels and variability: An examination of rating validity in a field setting. *Group & Organization Management*, 22, 317–342.
- DeSantis, V., Durst, S. (1996). Comparing Job Satisfaction among Public and Private-Sector Employees. *American Review of Public Administration*, 26(3), 327–343.
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483–504.
- Eisenberger, R. (1992). Learned industriousness. *Psychological Review*, 99(2), 248–267.
- Eisenberger, R., Armeli, S. (1997). Can Salient Reward Increase Creative Performance Without Reducing Intrinsic Creative Interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 652–663.
- Ericsson, K.A., Lehmann, A.C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Review of Psychology*, 47, 273–305.
- Farh, J.L., Lee, C., Farh, C.I.C. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173–1180.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. 5th edition. London: SAGE Publications.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300–319.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and- build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 219–226.
- Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Garst, H., Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave

- longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084–1102.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 76(5), 690–697.
- Fried, Y., Ferris, G.R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- Gardner, D.G., Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48–70.
- George, J.M., Brief, A.P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.
- George, J.M., Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior. Sixth Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Goh, C.T., Koh, H.C., Low, C.K. (1991). Gender Effects on the Job Satisfaction of Accountants in Singapore. *Work and Stress*, 5(4), 341–348.
- Grant, A.M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Grant, A.M., Fried, Y., Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In: S. Zedeck (ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (s. 417–453). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.
- Greene, C.N. (1973). Causal Connections Among Managers' Merit Pay, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 58, 95–100.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, Issue 1, 1–19.
- Hackman, J.R., Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monographs*, 55, 259–286.
- Hackman, J.R., Lawler, E., Oldham, G. (2005). Job Characteristics Theory. In: J.B. Miner (ed.), *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership* (s. 75–93). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.

- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA.: Addison–Wesley.
- Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17, 57–71.
- Haffer, R. (2015). Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 376, 152–168.
- Hamilton, Ch. (2011). *Skuteczna komunikacja w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105.
- Henry, J. (2007). Pozytywna i kreatywna organizacja. W: S.S. Joseph, P.A. Linley (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce* (s. 170–193). Warszawa: PWN.
- Heritage, B., Pollock, C., Roberts, L. (2015). Confirmatory Factor Analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale. *Australian Psychologist*, 50(2), 122–129.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hilarowicz, A., Osika, G. (2012). Deinfluencyzacja jako warunek innowacyjnych organizacji – aspekty kulturowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, Nr. kol. 1891, 149–165.
- Hilarowicz, A., Pollak, A. (2010). Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji, *Chowanna*, 2(35), 163–175.
- Homburg, C., Stock, R. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158.
- Howard, J., Frink, D. (1996). The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction. *Group and Organization Management* 21(3), 278–303.
- Hulin, C., Judge, T. (2003). Job attitudes. In: W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (s. 255–276). Hoboken, NJ: Wiley.

- Humenny, G., Grygiel, P. (2015). Wielowymiarowa struktura latentna w perspektywie analizy czynnikowej. W: A. Pokropek (red.), *Modele cech ukrytych w badaniach edukacyjnych, psychologii i socjologii. Teoria i zastosowania* (s. 124–159). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Hunt, S.T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51–83.
- Hunter, J.E. (1983). Test Validation for 12,000 Jobs: An Application of Job Classification and Validity Generalization Analysis to the General Aptitude Test Battery (GATB) (*Test Research Report No. 45*). Washington, DC: United States Employment Service, United States Department of Labor.
- Hunter, J.E., Schmidt, F.L., Rauschenberger, J.M., Jayne, M.E.A. (2000). Intelligence, Motivation, and Job Performance. In: C.L. Cooper, E.A. Locke (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Oxford: Blackwell.
- Iaffaldano, M.T., Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251–273.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, Vol. 1, No. 1, 90–103.
- Jachnis, A. (2008). *Psychologia organizacji*. Warszawa: Difin.
- Jankingthong, K., Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.
- Jasiński, A.M., Derbis, R. (2019). Środowiskowe i osobowościowe uwarunkowania satysfakcji z pracy. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 100(1), 10–17.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- 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, 80–92.
- 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, 376–407.
- Judge, T.A., Heller, D. (2002). The dispositional sources of job satisfaction: An integrative test. In: R. Ilies, T.A. Judge (eds.), *Dispositional influences on work-related attitudes*. Symposium presentation at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Meetings, Toronto.
- Judge, T.A., Heller, D., Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.

- Judge, T.A., Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In: M. Eid, R.J. Larsen (eds.), *The science of subjective well-being* (s. 393–413). New York, NY: Guilford Press.
- Judge, T.A., Larsen, R. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: a review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67–98.
- Judge, T.A., Parker, S.K., Colbert, A.E., Heller, D., Ilies, R. (2005). Job satisfaction: A Cross-cultural Review. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, Ch. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2 Organizational Psychology* (s. 25–52). London: Sage Publication Ltd.
- Kanafa-Chmielewska, D. (2012). Empowerment w ujęciu procesualnym. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), 211–219.
- Kasprzak, E., Maciejak, M., Minda, M. (2017). Kwestionariusz Kształtowania Pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychologia Społeczna, tom 12*, 4(43), 459–475.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1979). *Społeczna psychologia organizacji*. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.
- Katz, R., Van Maanen, J. (1977). The Loci of Work Satisfaction: Job, Interaction, and Policy. *Human Relations*, 30(5), 469–486.
- Kelidbari, H.R., Dizgah, M.R., Yusefi, A. (2011). The relationship between organization commitment and job performance of employees of Guilan Province social security organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 555.
- Keplinger, A. (2016). Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenie się wiedzą w perspektywie badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 165–175.
- Khan, A.H., Nawaz, M.M., Aleem, M., Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697–2705.
- Konovsky, M.A., Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253–266.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet, H.C.W., van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual

- work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Kożusznik, B. (2005). *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kożusznik, B. (2007). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kożusznik, B., Paliga, M., Smorczevska, B., Grabowski, D., Kożusznik, M.W. (2018). Development and Validation of the Team Influence Relations Scale (TIReS): Beyond the Measurement of Individual Influence in Teams. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 84–103.
- Kożusznik, B., Pollak, A., Adamek, D., Grabowski, D. (2015). Development and validation of the Influence Regulation and Deinfluencization Scale (DEI-beh). *Polish Journal of Applied Psychology*, 13(4), 91–108.
- Koys, D. (2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 17–24.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations. Measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kunecka, D., Kamińska, M., Karakiewicz, B. (2007). Analiza czynników wpływających na zadowolenie z pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. *Problemy Pielęgniarstwa*, 15(2–3), 192–196.
- Latham, G.P., Locke, E.A., Fassin, N.E. (2002). The high performance cycle: Standing the test of time. In: S. Sonnentag (ed.), *The psychological management of individual performance. A handbook in the psychology of management in organizations* (s. 201–228). Chichester: Wiley.
- Lawler, E.E., Porter, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20–28.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Liao, C.W., Lu, C.Y., Huang, C.K., Chiang, T.L. (2012). Work values, work attitude and job performance of green energy industry employees in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5299–5318.
- Little, T.D. (2013). *Methodology in the social sciences. Longitudinal structural equation modeling*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Locke, E. A. (1976). Nature and Causes of Job Satisfaction. In: M. D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 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.
- Lubrańska, A. (2013). Doświadczenia afektywne w pracy a zadowolenie z pracy – siła i jakość wzajemnych relacji. *Studia Dydaktyczne*, 24–25, 253–263.
- 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.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Podsakoff, N.P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64, 559–592.
- Majer, P., Stasiła-Sieradzka, M., Dobrowolska, M. (2017). Dopasowanie człowiek–organizacja a poczucie stresu – prezentacja psychologicznego projektu badawczego dla kopalń węgla kamiennego. *Przegląd Górniczy*, 73(12), 112–116.
- Mendoza Sierra, M.I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo [Psychological empowerment at work]. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 11, 157–168.
- Mendoza, M.L., Maldonado, C.O. (2014). Meta-analytic of the relationship between employee job satisfaction and customer satisfaction. *Suma de Negocios*, 5(11), 4–9.
- Miąsek, P., Żak-Łykus, A., Skałacka, K., Nawrat, M. (2015). Różnice międzypłciowe w satysfakcji z pracy i jakości życia wśród przedstawicieli kadry zarządzającej. *Czasopismo Psychologiczne*, 21(2), 305–310.
- Míndrilă, D. (2010). Maximum Likelihood (ML) and Diagonally Weighted Least Squares (DWLS) Estimation Procedures: A Comparison of Estimation Bias with Ordinal and Multivariate Non-Normal Data. *International Journal of Digital Society*, 1(1), 60–66.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18(2), B97–B110.
- Morrison, E.W., Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.

- Motowidlo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Mottaz, C. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39, 359–378.
- Muchinsky, P.M., Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of job performance. In: R. Dillon, J. Pellegrino (eds.), *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (s. 218–247). New York: Praeger.
- Murphy, K.R. (1990). Job performance and productivity. In: K.R. Murphy, F. Saal (eds.), *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice* (s. 157–176). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Murphy, K.R., Kroeker, L.P. (1988). *Dimensions of Job performance*. San Diego, CA: Navy Personnel Research and Development Center.
- Neubert, M.J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance*, 11, 321–335.
- Ng, T.W., Feldman, D.C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, Vol. 36, No. 5, 1220–1250.
- Nguyen, A., Taylor, J., Bradley, S. (2003). Relative Pay and Job Satisfaction. Some New Evidence. *MPRA Paper No. 1382*, 47–59.
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Opkara, J.O. (2002). The Impact of Salary Differential On Managerial Job Satisfaction. A Study Of The Gender Gap And Its Implications For Management Education And Practice In A Developing Economy. *The Journal of Business in Developing Nations*, 8, 65–92.
- Opkara, J.O. (2007). Public Sector Management and Job Satisfaction in Nigeria. In: J.O. Opkara (ed.), *Management and Economic Development in sub-Saharan Africa. Theoretical and applied perspectives* (s. 44–62). London: Adonis & Abbey Publishers Ltd.
- Organ, D.W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46–53.

- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Organ, D.W., Near, J.P. (1985). Cognition vs. affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241–253.
- Organ, D.W., Ryan, M. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Paliga, M., Chrupała-Pniak, M., Pollak A. (2019). Prężność psychiczna i orientacja pozytywna a wydajność pracowników. Rola psychologicznego zespołowego klimatu bezpieczeństwa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(128), 121–138.
- Pearce, C.L., Sims, H.P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172–197.
- Peiro, J.M. (2016). Sustainable Well-being at Work. BELASOS Project. Prezentacja wygłoszona w trakcie First International Conference on Sustainable Well-being at Work, Walencja (09–10.06.2016.)
- Peiro, J.M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., Rodríguez, I. (2014). Sustainable well-being at work: A review and reformulation. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5–14.
- Peiro, J.M., Kozusznik, M.W., Rodriguez-Molina, I., Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479.
- Perryer, C., Jordan, C. (2005). The Influence of Leader Behaviours on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 28(5/6), 379–396.
- 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.
- Piontek, A. (2017). Czynniki kształtujące satysfakcję pracowników wybranej grupy dyspozycyjnej na przykładzie policji. *Studia i Prace WNEIZ US*, 48(2), 269–279.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and

- Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Poropat, A. (2002). New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations. *Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association*. Sydney: International Employment Relations Association.
- Pszczółowski, T. (1987). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Wydawniczy Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159–174.
- Rich, B.L., LePine, J.A., Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161–1178.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sackett, P.R., Wanek, J.E. (1996). New developments in the use of measures of honesty, integrity, conscientiousness, dependability, trustworthiness and reliability for personnel selection. *Personnel Psychology*, 49, 787–830.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: G. Bauer, O. Hämmig (eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (s. 43–68). Dordrecht: Springer.
- Schmidt, F.L. (1993). Personnel psychology at the cutting edge. In: N. Schmitt, W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (s. 497–515). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Outerbridge, A.N. (1986). The impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432–439.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sergiovanni, T. (1966). Satisfaction and dissatisfaction of teachers: Final report. *Report No. Br-5-8394*. Urbana, Illinois: University of Illinois.
- Shaft, T.M., Vessey, I. (1998). The relevance of application domain knowledge: Characterizing the computer program comprehension process. *Journal of Management Information Systems*, 15, 51–78.
- Shalley, C.E., Zhou, J., Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sokoya, S.K. (2000). Personal Predictors of Job Satisfaction for the Public Sector Manager. Implications for Management Practice and Development in a Developing Economy. *The Journal of Business in Developing Nations*, Vol. 4, Article 1.
- Sonnentag, S., Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In: S. Sonnentag (ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (s. 3–25). Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sonnentag, S., Volmer, J., Spsychala, A. (2008). Job Performance. In: J. Barling, C.L. Cooper (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro Approaches* (s. 427–447). Los Angeles: Sage.
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. *Studia ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 197, 45–56.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, vol. 9, 4(34), 162–180.
- Squires, J.E., Hoben, M., Linklater, S., Carleton, H.L., Graham, N., Estabrooks, C.A. (2015). Job Satisfaction among Care Aides in Residential Long-Term Care: A Systematic Review of Contributing Factors, Both Individual and Organizational. *Nursing Research and Practice*, 1–24.
- Staw, B.M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. In: M.A. West, J.L. Farr (red.), *Innovation and creativity at work: Psychological*

- and organizational strategies* (s. 287–308). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Staw, B.M., Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.
- Stedham, Y., Yamamura, J. (2002). National Cultural Characteristics: A comparison of Gender Differences in Japan and the US. *Abstract in Proceedings of the Academy of Business and Administrative Studies International Conference*, San Jose, Costa Rica. Pobrane 28.09.2018 z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.5184&rep=rep1&type=pdf>.
- Strykowska, M. (2009). Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXXI*, zeszyt 1, 187–194.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L.P., Schaufeli, W.B., Zaborila Dumitru, C., Sava, F.A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17, 188–207.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57–72.
- Szarota, P. (1996). Perspektywy badań leksykalnych nad osobowością. *Psychologia wychowawcza*, 5, 443–448.
- Szczupaczyński, J. (2002). *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Szostek, D. (2015). Dysfunkcyjne zachowania pracowników. Zarys problematyki. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 69–82.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R., de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.
- Tierney, P., Farmer, S.M. (2011). Creative Self-Efficacy and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293.
- Turner, A.N., Lawrence, P.R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Cambridge, MA.: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Ucho, A., Atime, E.T. (2012). Distributive Justice, Age and Organizational Citizenship Behaviour among Non-teaching Staff of Benue State University. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 3(4), 77–85.
- Unsworth, K.L., Wall, T.D., Carter, A. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, 30, 541–560.
- Wankel, C. (2009). *Encyclopedia of Business in Today's World. Volume I*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Wanous, J.P. (1974). A Causal-Correlational Analysis of the Job Satisfaction and Performance Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59, 139–144.
- Warr, P., Cook, J., Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.
- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996). An affective events approach to job satisfaction. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, s. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weston, R., Gore, P.A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719–751.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Winkler, R. (2009). Job Descriptive Index i Job Diagnostic Survey jako narzędzia badania satysfakcji z pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 801, 79–93.
- Wołowska, A. (2013). Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie jakości życia urzędników. *Rocznik Andragogiczny*, 20, 119–132.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- Woodman, R.W., Schoenfeldt, L.F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10–20.
- Woods, S.A., West, M.A. (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. Hampshire: Centage Learning.
- Wright, T.A. (2006). To be or not to be (happy): The role of employee well-being. *Academy of Management Perspectives*, 20, 118–120.
- Wright, T.A., Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. In: J.J. Martocchio (ed.), *Research in personnel and human resources management*: Vol. 26 (s. 269–307). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Wu, M.Y., Lee, Y.R. (2011). The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. *African Journal of Business Management*, 5(32), 12551–12562.
- Wudarszewski, G. (2013). Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 5(37), 323–344.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Van Dyne, L., LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.

- Van Scooter, J.R., Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., Cross, T. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526–535.
- Vinchur, A.J., Schippmann, J.S., Switzer, F.S., Roth, P.L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586–597.
- Viswesvaran, C. (1993) *Modeling job performance: Is there a general factor?* Niepublikowana rozprawa doktorska, University of Iowa, Iowa City, IA. Pobrane 17.07.2018 z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a294282.pdf>.
- Viswesvaran, C. (2005). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead, In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology* (s. 110–126). London: Sage.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., Schmidt, F.L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557–574.
- Johari, J., Yahya, K.K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, Vol. 40, Issue 7, 554–575.
- Zalewska, A.M. (2003a). *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Warszawa: Academica.
- Zalewska, A.M. (2003b). Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.
- Zalewska, A.M. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), 1–20.
- Zelenski, J.M., Murphy, S.A., Jenkins, D.A. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(4), 521–537.

Wykaz tabel i rysunków

<i>Tabela 1.</i>	Porównanie uniwersalnych wielowymiarowych modeli wydajności	57
<i>Tabela 2.</i>	Porównanie wymiarów wydajności w modelach wydajności	70
<i>Tabela 3.</i>	Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja	89
<i>Tabela 4.</i>	Charakterystyka socjodemograficzna badanych osób	95
<i>Tabela 5.</i>	Statystyki opisowe zmiennych ogólnej, zewnętrznej i wewnętrznej satysfakcji z pracy	98
<i>Tabela 6.</i>	Statystyki opisowe zmiennych wydajności pracy	99
<i>Tabela 7.</i>	Korelacje ρ -Spearmana satysfakcji z pracy i wydajności pracy	100
<i>Tabela 8.</i>	Średnie i wyniki analizy wariancji dla dwóch wyróżnionych skupień	101
<i>Tabela 9.</i>	Średnie i wyniki analizy wariancji dla czterech wyróżnionych skupień	103
<i>Tabela 10.</i>	Średnie rangi oraz wyniki porównań wielokrotnych między czterema skupieniami	104
<i>Rysunek 1.</i>	Wzór na obliczenie potencjału motywacyjnego pracy	28
<i>Rysunek 2.</i>	Model charakterystyk pracy Hackmana i Oldhama (1976)	29
<i>Rysunek 3.</i>	Podział modeli wydajności w zależności od liczby wymiarów i uniwersalności	46
<i>Rysunek 4.</i>	Wykres średnich dla dwóch wyróżnionych skupień	102
<i>Rysunek 5.</i>	Wykres średnich dla czterech wyróżnionych skupień	106

Mateusz Paliga

Job satisfaction and job performance The (un)expected relationship

Summary

The relationship between job satisfaction and job performance has been a fundamental problem in work and organizational psychology. Many years of exploring the association have created a significant tradition in organizational studies. This phenomenon exists because the idea of a satisfied and well-working employee is continuously important in a society that believes that good work makes people happy. Moreover, the relationship between satisfaction and performance has practical implications. Achieving an organizational competitive advantage is not possible when employees do not perform to achieve their goals or are not satisfied with their job. Despite the existence of research results, there is still no agreement on the strength and direction of the relationship between job satisfaction and job performance. This fact has become the author's motivation to do his research on verifying the classic and revised happy-productive worker thesis.

The correlation analysis, carried out on a group of 458 adult employees, revealed that job satisfaction and job performance were related. Specifically, extrinsic, intrinsic, and general job satisfaction were associated with mandatory task performance, organizational citizenship behavior, and creative performance.

The results obtained in cluster analysis allowed distinguishing four groups of employees, which were described as: satisfied and efficient, unsatisfied and inefficient, as well as satisfied and inefficient, and unsatisfied and efficient. Units from all four groups (clusters) differed from one another in terms of extrinsic, intrinsic, and general job satisfaction and job performance, i.e., task performance, organizational citizenship behavior, and creative performance.

The results are discussed with reference to the literature reviewed in the first three theoretical chapters of the book.

Mateusz Paliga

La satisfacción con el trabajo y la productividad de los empleados Relación (in)esperada

Resumen

La relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral constituye uno de los principales problemas investigados en el marco de la psicología del trabajo y de las organizaciones, y la búsqueda de dicha relación tiene una larga tradición en los estudios organizacionales. Este hecho se debe a la importancia que tiene en la sociedad la convicción de que un buen trabajo hace feliz a un trabajador y de que un trabajador satisfecho trabaja bien. Lo que es más, la relación entre la satisfacción y la productividad tiene consecuencias prácticas porque es imposible obtener la ventaja competitiva organizacional si los empleados no se empeñan en conseguir los objetivos de esta, o si no están satisfechos con el trabajo que realizan. A pesar de los resultados de la investigación ya realizada al respecto, falta el consenso sobre la fuerza y dirección de la relación entre el rendimiento laboral y la satisfacción laboral de los empleados. Y es precisamente esta falta de consenso lo que impulsó al autor del presente estudio a llevar a cabo una investigación destinada a verificar la clásica y revisada hipótesis sobre el trabajador feliz y productivo.

Realizado sobre el grupo de 458 trabajadores adultos, el análisis de la correlación ha revelado que la satisfacción laboral y el rendimiento laboral están vinculados uno al otro. Para ser preciso, la satisfacción con los factores externos e internos con respecto al trabajo y la satisfacción general tienen una relación con la realización de las tareas obligatorias, de las tareas que sobrepasan las obligaciones del contrato y con la presentación de nuevas y útiles ideas en el trabajo.

Los resultados del análisis permiten diferenciar cuatro grupos de empleados: (1) los satisfechos y productivos, (2) los insatisfechos e improductivos, (3) los satisfechos e improductivos y (4) los insatisfechos y productivos. Los individuos de los cuatro grupos difieren entre sí en cuanto a cómo evalúan el trabajo en su dimensión global, interior y exterior, y también en lo que se refiere a la productividad declarada.

Los resultados obtenidos se consideran en el contexto de la bibliografía analizada en los tres primeros capítulos teóricos.

Redaktor:

Joanna Szewczyk

Projekt okładki:

Natalia Łukomska

Redaktor techniczny:

Małgorzata Pleśniar

Korektor:

Lidia Szumigala

Łamanie:

Bogusław Chruściński

Redaktor inicjujący:

Michał Kompała

Nota copyrightowa obowiązująca do 31.07.2022

Copyright © 2021 by Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Wszelkie prawa zastrzeżone

Sprzymyjamy otwartej nauce. Od 1.08.2022 publikacja dostępna na licencji

Creative Commons

Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe

(CC BY-SA 4.0)



Wersja elektroniczna monografii zostanie opublikowana w formule wolnego dostępu w Repozytorium Uniwersytetu Śląskiego www.rebus.us.edu.pl



<https://orcid.org/0000-0002-8538-874X>

Paliga, Mateusz

Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników :

relacja (nie)oczekiwana / Mateusz Paliga. -

Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2021

<https://doi.org/10.31261/PN.4061>

ISBN 978-83-226-4075-3

(wersja drukowana)

ISBN 978-83-226-4076-0

(wersja elektroniczna)

Wydawca

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice

www.wydawnictwo.us.edu.pl

e-mail: wydawnictwo@us.edu.pl

Druk i oprawa

Volumina.pl Daniel Krzanowski

ul. Księcia Witolda 7-9

71-063 Szczecin

Wydanie I. Arkuszy drukarskich: 9,0. Arkuszy wydawniczych: 8,0.

Publikację wydrukowano na papierze offsetowym 90g. PN 4061. Cena 19,90 zł (w tym VAT).



Publikacja stanowi obszerne opracowanie na temat satysfakcji z pracy i wydajności pracy. W sposób kompleksowy przedstawiono w niej wiodące perspektywy, teorie i modele opisywanych zjawisk, analizowane dotychczas głównie w literaturze zagranicznej. Zaprezentowane badania stanowią próbę odnalezienia relacji łączącej satysfakcję z pracy i wydajność, a uzyskane wyniki rzucają nowe światło na związek, który okazuje się bardziej skomplikowany, niż dotychczas zakładano.

Książka jest propozycją dla praktyków zarządzania, w tym menedżerów, liderów zespołów i specjalistów oraz doradców zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi również cenne źródło wiedzy dla studentów psychologii i nauk o zarządzaniu.

The publication is a comprehensive study on job satisfaction and job performance. It presents the leading perspectives, theories, and models of the described phenomena, so far analyzed mainly in foreign literature. The presented research attempts to find the relationship between job satisfaction and job performance, and the obtained results shed new light on their relationship, which turns out to be more complex than previously assumed.

This book is for management practitioners, including managers, team leaders, human resource management specialists, and others interested in organizational studies. It is also a valuable source of knowledge for psychology and management students.

Cena 19,90 zł (w tym VAT)

ISBN 978-83-226-4075-3



9 788322 640753

Więcej o książce

