

Jak zadbać o swój dobrostan?

Satysfakcja zawodowa jako
mierzalny komponent
dobrostanu pracownika



**Dr Agata Borowska
Pietrzak**

Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
Katedra Zachowań
Organizacyjnych

Wprowadzenie

Dobrostan w życiu osobistym ↔ Dobrostan w miejscu pracy

WLB → WLI

Czy dobrostan można realnie mierzyć i czy można nim zarządzać?

Spojrzenie na dobrostan z perspektywy satysfakcji

Satysfakcja z pracy stanowi najbardziej operacyjny, mierzalny komponent dobrostanu pracownika,

Satysfakcja zawodowa jest swego rodzaju „oknem pomiarowym” dobrostanu – pozwala przełożyć subiektywne odczucia pracownika na konkretne wskaźniki, które organizacja może diagnozować i kształtować w sposób świadomy.

Pomiar Dobrostanu

- **Koncepcja dobrostanu subiektywnego** (*E. Diener*) – autor skali Satisfaction With Life
- Struktura skali - skala składa się z 5 itemów:
 1. *W większości moje życie jest bliskie ideału.*
 2. *Warunki mojego życia są doskonałe.*
 3. *Jestem zadowolony(-a) ze swojego życia.*
 4. *Jak dotąd osiągnąłem(-am) w życiu ważne dla mnie rzeczy.*
 5. *Gdybym mógł/mogła przeżyć życie jeszcze raz, prawie nic bym nie zmienił(-a).*

Wprowadzenie

c.d.

Czy dobrostan można realnie mierzyć i czy można nim zarządzać?

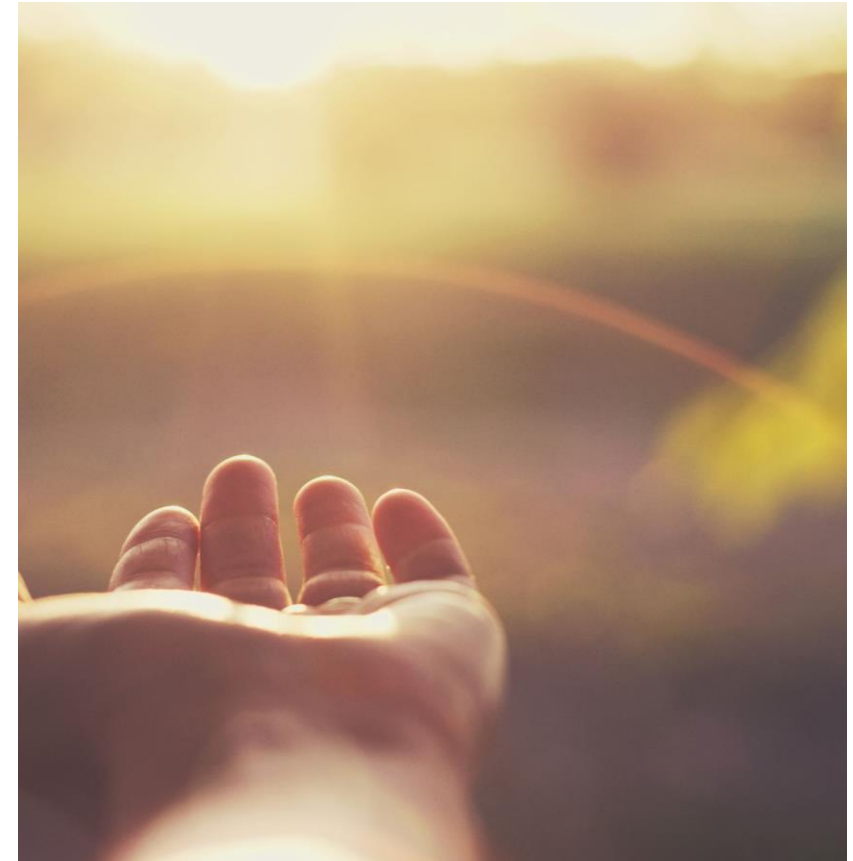
Spojrzenie na dobrostan z perspektywy satysfakcji

Satysfakcja z pracy stanowi najbardziej operacyjny, mierzalny komponent dobrostanu pracownika,

Satysfakcja zawodowa jest swego rodzaju „oknem pomiarowym” dobrostanu – pozwala przełożyć subiektywne odczucia pracownika na konkretne wskaźniki, które organizacja może diagnozować i kształtować w sposób świadomy – decyzje personalne

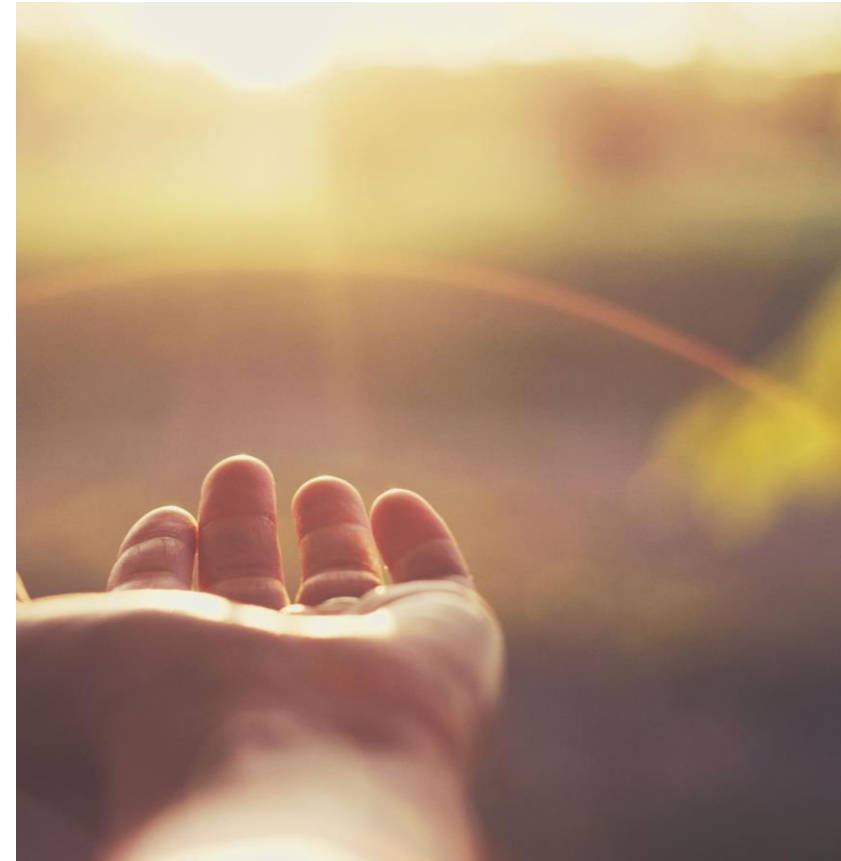
DOBROSTAN – ujęcia definicyjne

- Pozytywne odczucia szczęścia psychicznego i społecznego, wynikające z **satysfakcji z życia osobistego i zawodowego**, co wpływa na postrzeganie własnej jakości życia.
- Stan, w którym jednostka doświadcza przewagi emocji pozytywnych nad negatywnymi, jest **zadowolona z życia** oraz realizuje swój potencjał.
- **Satysfakcja jest najczęściej rozumiana jako dobrostan** jednostki związany z faktem zatrudnienia (*wellbeing, happiness*), w którym przejawiają się takie zmienne, jak: nadzieja, optymizm czy spokój życiowy, zaś dążenie do szczęścia w życiu poprzez pracę jest traktowane jako cel sam w sobie
- Pomiar satysfakcji zawodowej może być traktowany jako operacjonalizacja części dobrostanu pracownika – konkretnie jego wymiaru zawodowego (*work related wellbeing*).



DOBROSTAN – ujęcia definicyjne

- W zakresie zawodowym, czyli w obszarze czasu spędzanego w pracy, w którym wykonuje się określone zadania i obowiązki, wskazuje się następujące zakresy odczuwania dobrostanu:
 - **dobrostan w zakresie relacji interpersonalnych** – związki z innymi ludźmi, poczucie bycia ważnym dla innych;
 - **fizyczne poczucie dobrostanu** – poczucie zdrowia, odpowiedni poziom energii pozwalający funkcjonować, bezpieczne i zdrowe warunki środowiska pracy;
 - **dobrostan środowiskowy** – przynależność do określonej grupy społecznej;
 - **dobrostan finansowy** – odpowiedni poziom wynagrodzenia za pracę, poczucie bezpieczeństwa majątkowego.



Założenia koncepcyjne

- **Satysfakcja pracownicza** jest kształtowana na podstawie **subiektywnej** oceny pozytywnych i negatywnych uczuć oraz postaw, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych [Schulz, Schulz, 2002 s. 296].

Dotychczasowy stan wiedzy

Poziom satysfakcji pracowniczej jest determinantą:

- Efektów organizacyjnych,
- Zachowań pracowniczych,
- Poziomu retencji, absencji, fluktuacji,
- **Zadowolenia z życia osobistego**
- Jakości pracy i zaangażowania

Wpływ i siła tych związków nie jest jednoznaczny



Dotychczasowy stan wiedzy

Udział wpływu na całkowite postrzeganie satysfakcji:

- Czynniki osobowościowe (udział od 10 do 30%)
- Czynniki sytuacyjne (udział od 40 do 60 %)
- Interakcje między nimi (udział od 10 do 20%)



Model kształtowania poczucia satysfakcji

Czynniki osobowościowe (*cechy człowieka*):

- wiek,
- inteligencja,
- stan zdrowia,
- status społeczny,
- życie rodzinne,
- indywidualne postrzeganie doświadczenia zawodowego, właściwości jednostki,
- charakter traktowania własnej kariery zawodowej.





Model kształtowania poczucia satysfakcji

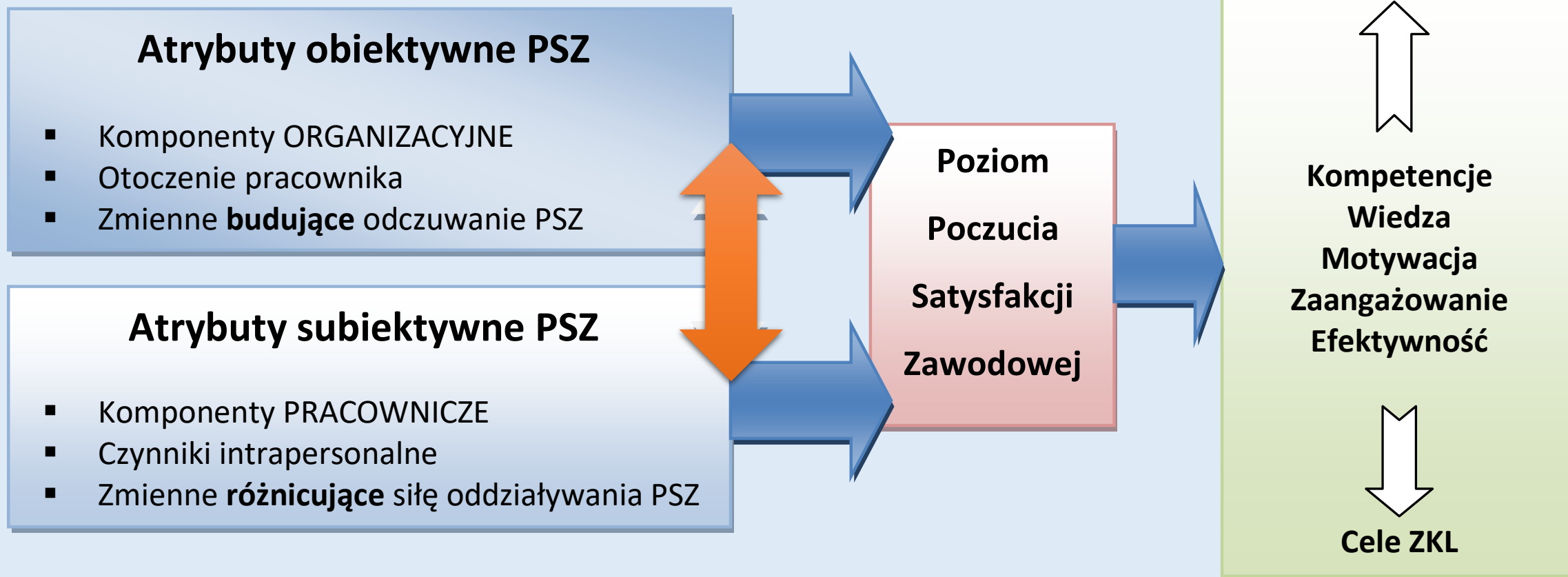


Czynniki sytuacyjne (*związane z polem zawodowym*):

- warunki pracy,
- właściwości pracy,
- charakter, zakres i rodzaj obowiązków,
- klimat i kultura organizacyjna,
- jakość systemu zarządzania,
- poziom i sprawność organizacji,
- czas pracy,
- czynniki stresogenne w pracy,
- wynagrodzenia,
- jakość relacji międzyludzkich,
- kompetencje współpracowników i przełożonych,
- rola zawodowa, konflikty, czy sytuacja na rynku pracy.

Model Pomiaru Atrybutów Satysfakcji Zawodowej

• ZARZĄDZANIE DOBROSTANEM



Atrybuty satysfakcji zawodowej – składowe tworzące poczucie zadowolenia z pracy

1. Dochód osiągany z wykonywanej pracy
2. Adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska
3. Jasne i otwarte komunikowanie zasad przyznawania wynagrodzenia
4. Bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku (ich różnorodność i dostępność)
5. Wyrażanie pracownikowi uznania ze strony przełożonych i organizacji jako takiej
6. Styl kierowania przełożonego (sposób jego pracy)
7. Organizacja pracy wewnątrz komórki pracownika
8. Organizacja pracy całej firmy i jej poukładanie
9. Rola i znaczenie komórki organizacyjnej pracownika na tle innych w firmie (jej prestiż)
10. Promowane wartości, normy i zasady postępowania w organizacji
11. Osobiste bezpośrednie relacje ze swoim przełożonym]
12. Osobiste bezpośrednie relacje ze swoimi współpracownikami (podwładnymi – dla kierownika)

Atrybuty satysfakcji zawodowej – składowe tworzące poczucie zadowolenia z pracy

13. Różnorodność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika
14. Sensowność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika
15. Ważność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika
16. Poziom indywidualnej odpowiedzialności za wyniki i sposób pracy pracownika
17. Forma stawiania celów i zadań pracownikowi
18. Forma i zakres delegowania zadań pracownikowi
19. Poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy danego pracownika
20. Kontrola i ocena pracownika ze strony organizacji
21. Możliwości awansu w strukturze organizacji
22. Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji
23. Uzyskane osiągnięcia i sukcesy zawodowe na stanowisku

Model kształtowania poczucia satysfakcji

Powyższe zmienne stanowią złożony zbiór różnorodnych (różne kryteria) **atrybutów** satysfakcji, które kompleksowo tworzą fundament subiektywnego poczucia poziomu zadowolenia w procesie pracy

Ludzie mogą odczuwać zatem ten sam poziom zadowolenia z pracy kształtowany z **różnych atrybutów** i ich różnych stopni natężenia oceny i dostrzegania w zależności od warunków otoczenia i własnej percepcji

Skale oceny atrybutów satysfakcji

Klucz przyznania danej wartości punktowej dla atrybutu w części A kwestionariusza	Wartość punktowa
Jest to czynnik w moim życiu, który nie ma w ogóle dla mnie jakiegokolwiek znaczenia w odczuwaniu zadowolenia z życia, jak i z wykonywanej pracy – nie ma znaczenia,	0
Jest to czynnik w moim życiu, który może, ale nie musi wpływać na moje zadowolenie z życia, jak i z wykonywanej pracy – ma niskie, bardzo nikłe znaczenie	1
Jest to czynnik w moim życiu, który wpływa na moje zadowolenie z życia, jak i z wykonywanej pracy, oczekuje tego od mojego pracodawcy - ma istotne, ale nie decydujące znaczenie	2
Jest to czynnik w moim życiu, który ma dla mnie kluczowe znaczenie w odczuwaniu satysfakcji z życia, jak i z wykonywanej pracy, stanowił zawsze o silnym źródle zadowolenia – ma bardzo duże, kluczowe znaczenie, jest dla mnie najważniejszy w życiu	3

Klucz przyznania danej wartości punktowej dla atrybutu w części B kwestionariusza	Wartość punktowa
Jest to czynnik, którego oferowany poziom w żaden sposób mnie nie zadawała i z tego powodu stanowi źródło frustracji i zniechęcenia do wykonywanej pracy – nieakceptowany poziom	- 3
Jest to czynnik, do którego poziomu spełnienia mam bardzo duże zastrzeżenia, demotywuje mnie, a także oczekuję szybkiego jego wzrostu i poprawy poziomu – bardzo niski poziom	- 2
Jest to czynnik, który mógłby być spełniany na zdecydowanie lepszym poziomie, oceniam go negatywnie – niski poziom	- 1
Jest to czynnik, co do którego poziomu trudno mi powiedzieć, nie jestem w stanie go ocenić, w zasadzie nie mam zdania jak go ocenić - brak opinii	0
Jest to czynnik, którego poziom można zaakceptować i jest motywujący, ale mógłby być spełniany na wyższym poziomie – przeciętny poziom	+1
Jest to czynnik, który jest oferowany przez pracodawcę na przyzwoitym i akceptowalnym poziomie, dość mocno mnie motywuje – dobry poziom	+2
Jest to czynnik, którego oferowany poziom stanowi źródło bardzo wysokiego zadowolenia w pracy i nie mam w ogóle żadnych zastrzeżeń, co do jego poziomu – bardzo wysoki poziom	+3

Metodyka badań

Mechanizm pomiaru satysfakcji zawodowej:

Poziom odczuwania satysfakcji zawodowej (PSZ)

$$(PSZ) = \sum_i ([A^i] \times W_A \times [A^i] \times W_B)$$

- **[Aⁱ]** - Atrybut sytuacji zawodowej [i] odczuwany przez pracownika w stosunku do jego oczekiwań zawodowych w czasie [t] w danej skali
- **W_A** wartość punktowa z klucza dla części A (ocena w życiu pracownika)
- **W_B** – wartość punktowa z klucza dla części B (ocena oferty pracodawcy)
- **PSZ > 0** pracownik odczuwa satysfakcję zawodową
- **PSZ < 0** pracownik odczuwa dyssatysfakcję zawodową
- **PSZ = 0** pracownik nie odczuwa satysfakcji zawodowej



Skala pomiaru satysfakcji zawodowej

Wartość punktowa przedziału	Interpretacja przedziału odcięcia punktów satysfakcji zawodowej PASZ
Poziom I: poniżej [-40 pkt]	Patologia organizacyjna („Antydobrostan”) - postawy przejawiająca się wybitnie skrajnym poziomem niezadowolenia, poziom odczuwania dyssatisfakcji, wstręt do pracy.
Poziom II: [-40 pkt; -10 pkt]	Bardzo niski poziom zadowolenia, brak dostrzegania zadowolenia z pracy, silna demotywacja działania.
Poziom III: [-9 pkt.; +20 pkt]	Niski poziom zadowolenia z tytułu zajmowanego miejsca pracy, bierność, brak zaangażowania.
Poziom IV: [+21 pkt; +50 pkt]	Przeciętny i akceptowalny poziom zadowolenia, stan aktywności do pracy, średni poziom zaangażowania.
Poziom V: [+50 pkt; +80 pkt]	Pozytywny, wysoki poziom zadowolenia z pracy, utrwalony poziom satysfakcji zawodowej powodujący zachętę do działania.
Poziom VI: [+81 pkt; +110 pkt]	Bardzo wysoki poziom zadowolenia z pracy, trwała satysfakcja z pracy, wysoki poziom zaangażowania do podejmowania wyzwań.
Poziom VII: [+ 110 pkt]	Stan Flow – ciągła satysfakcja, wysoki dobrostan potwierdzający słuszność wykonywanej pracy i afirmację swojego miejsca pracy, poziom szczęścia zawodowego

WYNIKI

- Średni poziom satysfakcji zawodowej PASZ = **[+52,2 pkt]**
- Mediana poziomu satysfakcji zawodowej PASZ = **[+55,0 pkt]**
- Minimalna wartość punktów osiągnięta w badanym zbiorze = **[-113 pkt]**,
- Maksymalna wartość punktów osiągnięta w badanym zbiorze = **[+186 pkt]**
- Odchylenie standardowe: 47,7 pkt
- Wskaźnik zmienności IVRD: **91,3%**

Intensity of Variability of Results Dispersion



Pytania kontrolne


- Jaki jest twój poziom zaangażowania do pracy?
- Jak oceniasz adekwatność wynagrodzeń na twoim stanowisku?
- Jak oceniasz poziom rozwoju zawodowego na aktualnym stanowisku?
- Czy polecilibyś pracę w swojej aktualnej firmie?
- Czy planujesz zmianę miejsca pracy w najbliższym czasie ?

Zmienna	Średnia poziomu satysfakcji z pracy [punkty]	Odchylenie standardowe	Zróżnicowanie Poziomu średniej satysfakcji
<i>Branża</i>			
Produkcja	+70,37	39,70	56%
Samorząd	+57,78	45,54	79%
Usługi	+52,50	45,60	87%
Handlowa	+51,41	48,00	93%
Edukacja	+39,26	46,17	118%
Służba zdrowia	+36,58	50,02	137%
Kultura	+30,44	52,62	173%
<i>Sektor</i>			
Prywatny	+59,14	46,25	78%
Publiczny	+46,51	47,62	102%
<i>Płeć</i>			
Mężczyzna	+54,40	44,63	82%
Kobieta	+50,70	49,19	97%
<i>Stanowisko</i>			
Kierownicze	+71,89	39,87	55%
Specjalistyczne	+48,12	48,88	102%
Wykonawcze	+47,44	46,98	99%

Wyniki badań – podsumowanie

Kluczowe determinanty kształtujące satysfakcję zawodową :

- adekwatność wynagrodzenia
- środowisko pracy
- relacje społeczne
- rozwój
- dopasowanie pracy



Dziękuję za uwagę