

Agnieszka I. BARUK  
Politechnika Łódzka  
Wydział Innowacji i Marketingu

## ZADOWOLENIE I SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW A MOŻLIWOŚCI ROZWOJU PROFESJONALNEGO

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono zagadnienia związane z rozwojem profesjonalnym pracowników w kontekście odczuwanego przez nich zadowolenia i satysfakcji. Wskazano na kluczową rolę podejścia marketingowego w działalności personalnej. Na podstawie wyników badań pierwotnych określono zakres i siłę zależności między poziomem zadowolenia i dwoma zmiennymi, obrazującymi warunki prorozwojowe kreowane przez pracodawców oraz między poziomem satysfakcji z pracy i analogicznymi zmiennymi. Wszystkie analizowane zależności były statystycznie istotne. Najsilniejsza zależność występowała między poziomem zadowolenia i odczuciami dotyczącymi pracy.

**Słowa kluczowe:** zadowolenie, satysfakcja, pracownik, rozwój profesjonalny.

## EMPLOYEES CONTENTMENT AND SATISFACTION VERSUS PROFESSIONAL DEVELOPMENT CHANCES

**Summary.** In the article the problems of professional development of employees in the context of their contentment and satisfaction were presented. The key role of marketing approach in the personnel activity was underlined. On the base of the results of the field researches the scope and the power of dependences between the level of contentment and 2 development variables and between the level of satisfaction and the same variables were identified. All of the analysed dependences were statistically significant. The strongest dependence existed between the level of contentment and the feelings related to the work.

**Keywords:** contentment, satisfaction, employee, professional development.

## 1. Wprowadzenie

Naturalnym dążeniem każdego pracownika realizującego stojące przed nim zadania zawodowe jest otrzymywanie zwrotnego potwierdzenia, że jego zaangażowanie i starania są dostrzegane przez przełożonych i zyskują ich uznanie<sup>1</sup>. Podejmowanie wyzwań zawodowych ma bowiem służyć jednoczesnemu spełnianiu całej gamy oczekiwań, reprezentujących każde z siedmiu pięter piramidy potrzeb [2].

Odgrywanie roli pracownika związane jest nie tylko z dążeniem do spełniania potrzeb fizjologicznych (dzięki otrzymywaniu określonego wynagrodzenia itp.) oraz bezpieczeństwa (dzięki byciu zatrudnionym na akceptowanych warunkach itp.), ale również potrzeb społecznych, psychologicznych, samorealizacji, estetyki i wiedzy. Oczekiwania pracowników spełniane są dzięki oferowaniu im odpowiednich produktów personalnych, co oznacza, że muszą być one zgodne z potrzebami pracowników. Uzyskanie takiej zgodności wymaga ich systematycznego rozpoznawania i tworzenia spełniających je produktów nie tylko na podstawie wyników badań prowadzonych wśród pracowników, ale także wspólnie z nimi.

Brak marketingowego podejścia w przygotowywaniu i realizowaniu działań personalnych może wywołać skumulowane ujemne skutki z powodu występowania efektu domina. Poszczególne produkty personalne spełniają bowiem jednocześnie potrzeby z różnych grup, a tym samym w spotęgowany sposób mogą wzbudzać pozytywne lub negatywne odczucia pracowników, zależnie od stopnia ich zgodności z oczekiwaniami adresatów.

Do kluczowych kategorii produktów personalnych należą sposoby wyrażania uznania za osiągnięcia przez pracowników efekty oraz możliwości rozwoju zawodowego. Obie grupy produktów powinny być stosowane w przejrzysty sposób<sup>2</sup> wyłącznie na podstawie kryteriów merytorycznych. Brak transparentności podczas stosowania form uznania sprzyja bowiem ich postrzeganiu przez pracowników jako niesprawiedliwych, negatywnie wpływając na subiektywną ocenę perspektyw rozwojowych. Poczucie, że praca pozwala na rozwój w sferze osobistej i profesjonalnej jest warunkiem spełniania nie tylko potrzeb samorealizacji, ale również potrzeb ze wszystkich pozostałych grup, w tym bezpieczeństwa, społecznych<sup>3</sup>, psychologicznych oraz wiedzy. Następstwem tego jest odczuwanie przez pracowników zadowolenia (dzięki budowaniu dobrych relacji z pozostałymi pracownikami<sup>4</sup>) oraz

---

<sup>1</sup> Wymaga to od przełożonych spełniania roli autentycznych liderów (por. [3; 12; 11]), których przywództwo czy wręcz mentorstwo wynika z siły autorytetu moralnego i merytorycznego, jakim są dla pracowników.

<sup>2</sup> Konieczność stosowania sprawiedliwych reguł i ich pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników i ich pozytywne postawy wobec pracy podkreśla także m.in. Jensen i Luthans [6].

<sup>3</sup> Znaczenie kontekstów społecznego i psychologicznego jako kluczowych czynników zaangażowania pracowników podkreślają też inni autorzy [1].

<sup>4</sup> Transparentność relacyjna w literaturze przedmiotu jest wymieniana jako jeden z 4 wymiarów autentycznego przywództwa [10]. Podstawą konsekwentnego stosowania przejrzystych zasad w budowaniu relacji organizacyjnych jest wzajemne zaufanie [4] zarówno wobec współpracowników, jak i wobec przełożonych.

satysfakcji (dzięki spełnianiu aspiracji zawodowych<sup>5</sup>). Jest to oczywiście korzystne zarówno dla samych pracowników, jak i dla marketingowo zorientowanego pracodawcy<sup>6</sup>. Dlatego, wzbudzenie obu uczuć u każdego pracownika powinno być jednym z głównych celów marketingowych w działalności personalnej podejmowanej przez każdego pracodawcę<sup>7</sup>.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, w niniejszym artykule dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania i przeanalizowania specyfiki ewentualnych zależności między ocenianiem przez pracowników form uznania a poziomem odczuwanego przez nich zadowolenia i poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy,
- 2) zidentyfikowania i przeanalizowania specyfiki ewentualnych zależności między ocenianiem przez pracowników możliwości rozwojowych a poziomem odczuwanego przez nich zadowolenia i poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy,
- 3) określenia hierarchicznego układu zidentyfikowanych zależności.

W procesie realizacji tych celów, weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

- 1) H1 – istnieje statystycznie istotna zależność między poziomem odczuwanego przez pracowników zadowolenia a ocenianiem przez nich form uznania.
- 2) H2 – nie istnieje statystycznie istotna zależność między poziomem odczuwanego przez pracowników zadowolenia a ocenianiem przez nich możliwości rozwojowych.
- 3) H3 – nie istnieje statystycznie istotna zależność między poziomem odczuwanej przez pracowników satysfakcji a ocenianiem przez nich form uznania.
- 4) H4 – istnieje statystycznie istotna zależność między poziomem odczuwanej przez pracowników satysfakcji a ocenianiem przez nich możliwości rozwojowych.

## 2. Charakterystyka badań pierwotnych

Chcąc zrealizować wymienione cele oraz zweryfikować hipotezy badawcze, przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę

---

<sup>5</sup> Autentyczne przywództwo oparte na zaufaniu kreuje warunki do rozwoju, m.in. przez wzbudzenie w pracownikach chęci samodoskonalenia się [7], która jest niezwykle ważnym elementem ich rozwoju profesjonalnego.

<sup>6</sup> Pracownicy mający poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, wykonujący swoje zadania w atmosferze zaufania, na których nie wywiera się ciągłej presji związanej z osiąganymi wynikami wykazują bardzo duże zaangażowanie w realizowane działania (por. [9]).

<sup>7</sup> Partnerskie i podmiotowe traktowanie pracowników wzbudza w nich bowiem jako w nabywcach wewnętrznych podświadome uczucie wdzięczności do oferenta produktów personalnych, czyli do pracodawcy. Co prawda, w literaturze przedmiotu efekt ten jest opisany w odniesieniu do relacji nabywca-oferent marketing investments successful, "Journal of Retailing and Consumer Services" 2014, vol. 21, no. 5, pp. 788-796; R.W. Palmatier, Ch.B. Jarvis, J.R. Bechhoff, F.R. Kardes: The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing, "Journal of Marketing" 2009, vol. 73, no. 5, pp. 1-18), ale występuje on także w przypadku relacji pracownik-pracodawca.

badania ankietowego<sup>8</sup>. Objęto nim 500 osób reprezentujących aktualnych pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce<sup>9</sup>. Dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej celem jest określenie relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat<sup>10</sup>, gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (tutaj poziom zadowolenia i poziom satysfakcji), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami zawsze jest zmienną kolumnową. Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

### 3. Wyniki badań

Jak wynika z przeprowadzonych badań, łącznie 18,45% badanych odczuwało niezadowolenie z przynależności do konkretnego zespołu pracowniczego, w tym mniej niż co setna osoba była bardzo niezadowolona (tabela 1). Większość respondentów odczuwała zatem w mniejszym lub większym stopniu zadowolenie (72,82%), chociaż osób bardzo zadowolonych było wśród nich relatywnie najmniej. Jeśli natomiast chodzi o subiektywną ocenę sposobu przyznawania awansów itp., 2/3 badanych określiło go jako sprawiedliwy. Był to zatem odsetek mniejszy o 6,80% niż udział osób co najmniej raczej zadowolonych. Na tej podstawie można wnioskować, że pewna część ankietowanych odczuwających zadowolenie oceniała awanse, podwyżki itp. jako przyznawane niesprawiedliwie. Nasuwa się zatem

---

<sup>8</sup> Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety, który obejmuje kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników wykonawczych jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne uzyskane dzięki zadaniu ankietowanym wybranych pytań (oznaczonych numerami: 1, 4, 13 i 14), odzwierciedlających odczucia respondentów związane z postrzeganiem pracy.

<sup>9</sup> W procesie badań pierwotnych zastosowano celowy dobór kwotowy.

<sup>10</sup> Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli przez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od wartości 0,05, to określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli, nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) jest używany w analizie korespondencji analogicznie do pojęcia wariancja.

pytanie, czy występuje zależność między poziomem odczuwanego zadowolenia a postrzeganiem sposobu przyznawania tego typu formy uznania?

Na podstawie wyników analizy korespondencji można stwierdzić, że zależność między obu analizowanymi zmiennymi jest statystycznie istotna ( $p = 0,0000$ ). Hipoteza H1 jest zatem prawdziwa. Ponadto, łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 29,5194 wskazuje, że poziom odczuwanego zadowolenia jest wyraźnie skorelowany z poczuciem sprawiedliwości, odnoszącym się do uzyskiwania podwyżek, awansów itp.

Tabela 1

Poziom zadowolenia respondentów, a ocena sposobu przyznawania podwyżek, awansów itp.

Zmienna wierszowa: w pytaniu 13 (2), zmienna kolumnowa: w pytaniu 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	F	a	Łącznie
b	5,83	0,00	4,85	9,71	1,94	10,68	0,97	33,98
a	14,56	17,48	3,88	0,97	4,85	24,27	0,00	66,02
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej przyznawania podwyżek, awansów itp. – a) sprawiedliwie, b) niesprawiedliwie

Źródło: Opracowanie własne.

Dychotomiczność charakteryzująca zmienną wierszową umożliwiła dokonanie jednowymiarowego modelowania uzyskanych wyników (rys. 1). Obrazujące je punkty widoczne na modelu należy zatem analizować w odniesieniu do osi poziomej (odciętych). Pozwala to na wyodrębnienie 2 grup ankietowanych:

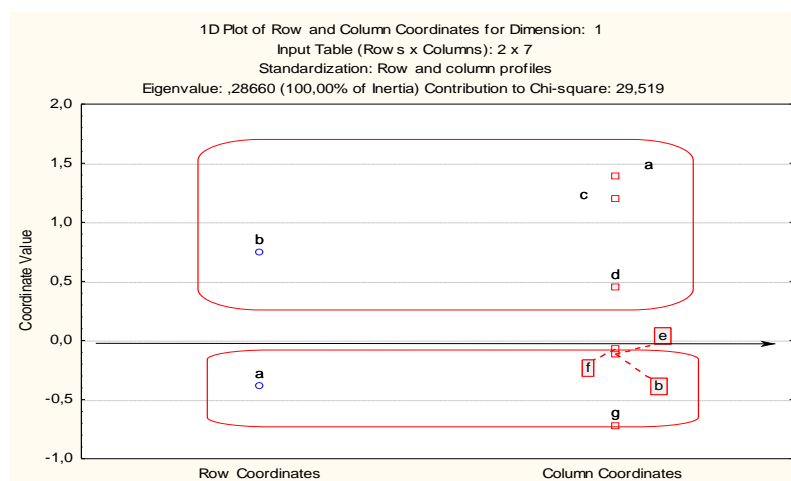
- 1) osób oceniających formy uznania jako niesprawiedliwe („b” z pytania 13) i jednocześnie odczuwających największe lub najmniejsze niezadowolenie bądź też obojętność („a”, „c” i „d” z pytania 1),
- 2) osób oceniających formy uznania jako sprawiedliwe („a” z pytania 13) i jednocześnie odczuwających zadowolenie w różnym stopniu („e”, „f” i „g” z pytania 1) lub średnio niezadowolonych („b” z pytania 1).

Druga ze zidentyfikowanych grup pozornie może wydawać się stosunkowo mniej jednorodna, ale jej wewnętrzna struktura wynika z dużej złożoności badanych zależności. Można stwierdzić, że stosowanie sprawiedliwego systemu wyrażania pracownikom uznania nie jest wystarczającym bodźcem do wzbudzenia ich zadowolenia, jednak ocenianie sposobu wyrażania uznania jako niesprawiedliwego może wywoływać „tylko” obojętność. Oczywiście, wniosku tego nie można traktować jako usprawiedliwienia dla niemerytorycznego stosowania dowodów uznania. Powinien być on natomiast traktowany jako argument przemawiający za koniecznością kompleksowego spełniania oczekiwań pracowników, w tym związanych z poczuciem bezpieczeństwa i rozwojem osobistym.

Można zatem zadać pytanie, czy respondenci mieli poczucie rozwoju dzięki pracy w danym przedsiębiorstwie? W sumie ponad 1/3 badanych (34,31%) odczuwała zagrożenie,

przy czym aż 29,41% osób jako dominujące wskazało uczucie zagrożenia utratą pracy (tabela 2). Był to aż sześciokrotnie większy odsetek niż w przypadku obawy związanej z degradacją na gorsze stanowisko. Pozostałe osoby nie odczuwały obaw, chociaż poczucie rozwijania się miało wśród nich prawie 2,5-krotnie mniej badanych w porównaniu z udziałem osób eksponujących poczucie stabilizacji. Można zauważyć, że odsetek respondentów mających poczucie rozwijania się był zbliżony do udziału badanych bardzo zadowolonych. Z kolei utraty pracy obawiała się podobna część osób w porównaniu do łącznego udziału badanych niezadowolonych i deklarujących obojętność.

Okazuje się, że nie była to przypadkowa zbieżność, gdyż między obu analizowanymi zmiennymi występuje zależność istotna statystycznie ( $p = 0,0006$ ). Hipoteza H2 nie jest więc prawdziwa. Łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 43,7162 wskazuje, że jest ona znacznie silniejsza niż pierwsza z analizowanych zależności.



Zmienna wierszowa: pytanie 13 (2); zmienna kolumnowa: pytanie 1 (7); wartości własne: 0,2866  
Łącznie chi-kwadrat = 29,5194;  $df = 6$ ;  $p = 0,0000$

Rys. 1. Model „poziom zadowolenia respondentów a ocena sposobu przyznawania podwyżek itp.”

Fig. 1. Model “level of respondents’ contentment vs estimation of the way of giving of rises”

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

Poziom zadowolenia respondentów, a odczucia związane z ich rozwojem

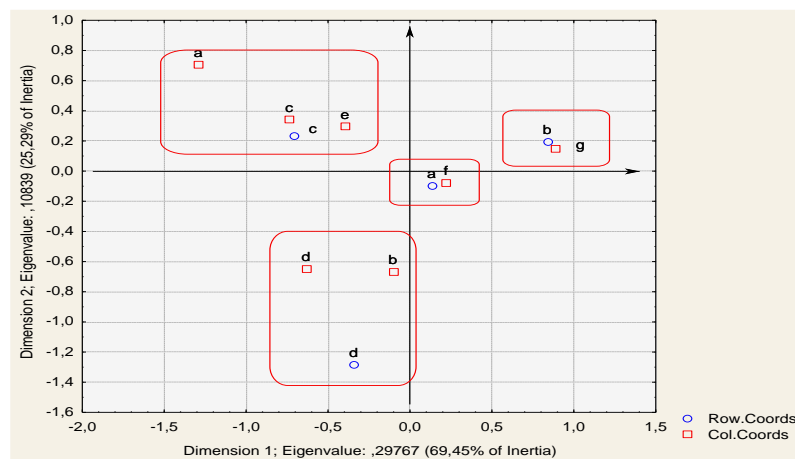
Zmienna wierszowa: pytanie 14 (4), zmienna kolumnowa: pytanie 1 (7)								
Odpowiedzi	E	g	d	c	b	f	A	Łącznie
c	9,80	0,00	3,92	6,86	0,98	6,86	0,98	29,41
b	1,96	8,82	0,00	0,00	0,00	8,82	0,00	19,61
a	7,84	8,82	2,94	3,92	4,90	17,65	0,00	46,08
d	0,00	0,00	1,96	0,00	0,98	1,96	0,00	4,90
Łącznie	19,61	17,65	8,82	10,78	6,86	35,29	0,98	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej poczucia związanego z pracą - a) stabilizacji, b) rozwijania się, c) zagrożenia utratą pracy, d) zagrożenia degradacją na gorsze stanowisko

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie wyników analizy korespondencji stworzony został model (rysunek 2) obejmujący 4 grupy respondentów:

- 1) osoby mające poczucie stabilizacji („a” z pytania 14) i jednocześnie wykazujące średnie zadowolenie („f” z pytania 1);
- 2) osoby mające poczucie rozwijania się („b” z pytania 14) i jednocześnie wykazujące największe zadowolenie („g” z pytania 1);
- 3) osoby mające poczucie zagrożenia degradacją na gorsze stanowisko („d” z pytania 14) i jednocześnie wykazujące średnie niezadowolenie lub obojętność („b” i „d” z pytania 1);
- 4) osoby mające poczucie zagrożenia utratą pracy („c” z pytania 14) i jednocześnie wykazujące największe lub najmniejsze niezadowolenie, bądź najmniejsze zadowolenie („a”, „c” i „e” z pytania 1).



Zmienna wierszowa: pytania 14 (4),

Zmienna kolumnowa: pytania 1 (7),

Wartości własne: 0,2977; 0,1084; 0,0225,

Łącznie chi-kwadrat = 43,7162; df = 18; p = 0,0006

Rys. 2. Model „poziom zadowolenia respondentów a odczucia związane z rozwojem”

Fig. 2. Model “level of respondents’ contentment vs estimation of development feelings”

Źródło: Opracowanie własne.

Dwie pierwsze z wyodrębnionych grup charakteryzują się większą jednorodnością niż dwa pozostałe segmenty badanych, przy czym relatywnie najbardziej jednorodna jest grupa obejmująca osoby wykazujące skrajnie pozytywne odczucia. W przypadku obu tych grup występują również znacznie silniejsze zależności, o czym świadczą zdecydowanie mniejsze odległości między punktami odzwierciedlającymi uczestników obu segmentów w porównaniu z odległościami między punktami obrazującymi członków obu pozostałych segmentów. Stosunkowo najmniej jednorodna jest ostatnia grupa. Potwierdza to bardzo dużą złożoność analizowanych zależności. Poczucie zagrożenia utratą pracy (jak widać) może towarzyszyć również osobom raczej zadowolonym, co wynika m.in. z uwarunkowań zewnętrznych, związanych z sytuacją na rynku pracy. Można zatem wyciągnąć wniosek, że poczucie

rozwijania się przyczynia się do wzbudzenia zdecydowanego zadowolenia, natomiast poczucie zagrożenia może, ale nie musi wywoływać silnego niezadowolenia.

Jak wynika z tabeli 3, większość badanych odczuwała satysfakcję z pracy, chociaż ponad 5-krotnie większy odsetek osób odczuwał ją w umiarkowanym stopniu w porównaniu z udziałem badanych całkowicie usatysfakcjonowanych. W sumie ponad 1/5 ankietowanych nie odczuwała satysfakcji (21,36%). Był to większy odsetek niż w przypadku braku zadowolenia. Dwukrotnie większa część ankietowanych nie potrafiła określić poziomu swojej satysfakcji w porównaniu z odsetkiem osób, które nie były w stanie ocenić poziomu odczuwanego zadowolenia. Tym razem udział respondentów usatysfakcjonowanych był więc wyraźnie mniejszy niż odsetek osób postrzegających przyznawanie form uznania jako sprawiedliwe.

Tabela 3

Poziom satysfakcji respondentów, a ocena sposobu przyznawania podwyżek, awansów itp.

Zmienna wierszowa: pytania 13 (2), Zmienna kolumnowa: pytania 4 (5)						
Odpowiedzi	d	b	e	c	a	Łącznie
b	15,53	10,68	2,913	4,85	0,000	33,98
a	2,91	40,78	0,000	12,62	9,709	66,02
Łącznie	18,45	51,46	2,913	17,48	9,709	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej satysfakcji z pracy – a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca; dla zmiennej wierszowej dotyczącej przyznawania podwyżek, awansów itp. – a) sprawiedliwie, b) niesprawiedliwie

Źródło: Opracowanie własne.

Okazuje się, że także w przypadku tej zależności jest ona statystycznie istotna ( $p = 0,000$ ). Hipoteza H3 nie jest zatem prawdziwa. Zależność ta jest wręcz silniejsza niż zależność między poziomem zadowolenia i analogiczną zmienną wierszową (sposobem postrzegania podwyżek itp.), o czym świadczy znacznie większa łączna wartość chi-kwadrat (36,7855).

Podobnie, jak w przypadku modelu stanowiącego wizualizację zależności między poziomem zadowolenia i postrzeganiem sposobu przyznawania form uznania, również w przypadku aktualnie analizowanej zależności dokonano jednowymiarowego modelowania uzyskanych wyników, co było możliwe dzięki dychotomicznemu charakterowi zmiennej wierszowej (rysunek 3). Położenie punktów na modelu należy analizować odnosząc je do osi poziomej (odciętych). Pozwoliło to na wyodrębnienie 2 grup respondentów:

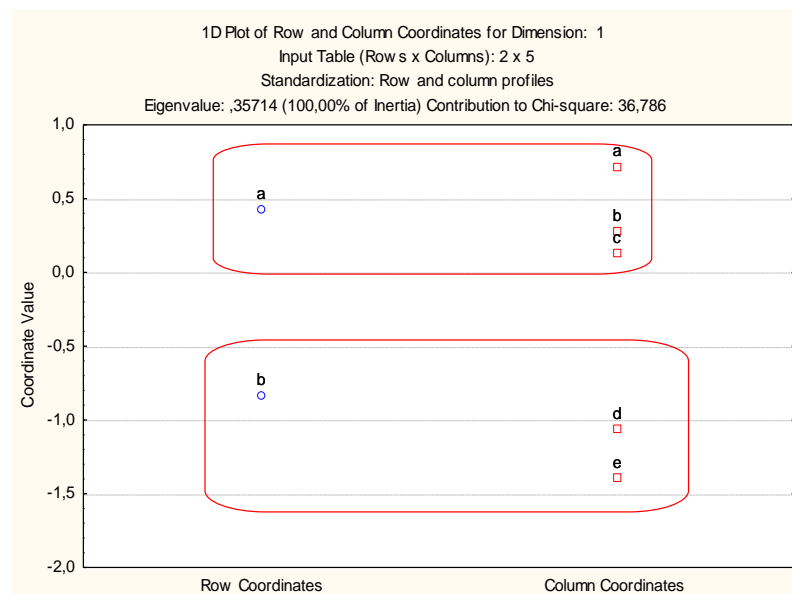
- 1) osób postrzegających sposób przyznawania form uznania jako sprawiedliwy („a” z pytania 13) i jednocześnie w różnym stopniu usatysfakcjonowanych lub niepotrafiących określić poziomu satysfakcji („a”, „b” i „c” z pytania 4),
- 2) osób postrzegających sposób przyznawania form uznania jako niesprawiedliwy („b” z pytania 13) i jednocześnie nieusatysfakcjonowanych („d” i „e” z pytania 4).

Należy podkreślić, że oba wyodrębnione segmenty charakteryzują się jednorodnością, co stanowi wyraźną różnicę w porównaniu z segmentami zidentyfikowanymi w przypadku modelu „poziom zadowolenia a ocena sposobu przyznawania podwyżek itp.”. Ponadto, osoby



niepotrafiące określić poziomu swojego zadowolenia należały do segmentu negatywnie postrzegającego przyznawanie form uznania, natomiast tym razem wchodzi w skład segmentu osób oceniających je pozytywnie. Można zatem stwierdzić, że stosowanie jasnego sposobu wyrażania uznania może nie wzbudzić satysfakcji, ale jedynie wywołać obojętną postawę, jednak brak przejrzystości w procesie przyznawania awansów itp. jest przyczyną odczuwania mniejszego lub większego nieusatisfakcjonowania.

Stosowanie niesprawiedliwych, pozamerytorycznych kryteriów wyrażania uznania dla pracowników może wzbudzać uczucie zagrożenia, budując w ich świadomości emocje związane z brakiem możliwości rozwoju. Porównując udział osób postrzegających ten proces jako niesprawiedliwy (33,98%) z odsetkiem badanych odczuwających zagrożenie utratą pracy lub zdegradowaniem (34,31%) można stwierdzić, że są one bardzo zbliżone. Ponadto, w sumie tylko nieznacznie większa część respondentów odczuwała brak satysfakcji lub obojętność (tabela 4), co może wskazywać na występowanie zależności między poziomem satysfakcji i odczuciami związanymi z rozwojem.



Zmienna wierszowa: pytanie 13 (2); zmienna kolumnowa: pyt. 4 (5); wartości własne: 0,3571  
 Łącznie chi-kwadrat = 36,7855; df = 4; p = 0,000

Rys. 3. Model „poziom satysfakcji respondentów a ocena sposobu przyznawania podwyżek itp.”

Fig. 3. Model „level of respondents' satisfaction vs estimation of the way of giving of rises”

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4

## Poziom satysfakcji respondentów, a odczucia związane z ich rozwojem

Zmienna wierszowa: pytanie 14 (4), Zmienna kolumnowa: pytanie 4 (5)						
Odpowiedzi	d	b	e	c	a	Łącznie
c	8,82	10,78	0,98	8,82	0,00	29,41
b	0,98	13,73	0,00	0,00	4,90	19,61
a	5,88	25,49	1,96	7,84	4,90	46,08
d	1,96	1,96	0,00	0,98	0,00	4,90
Łącznie	17,65	51,96	2,94	17,65	9,80	100,00

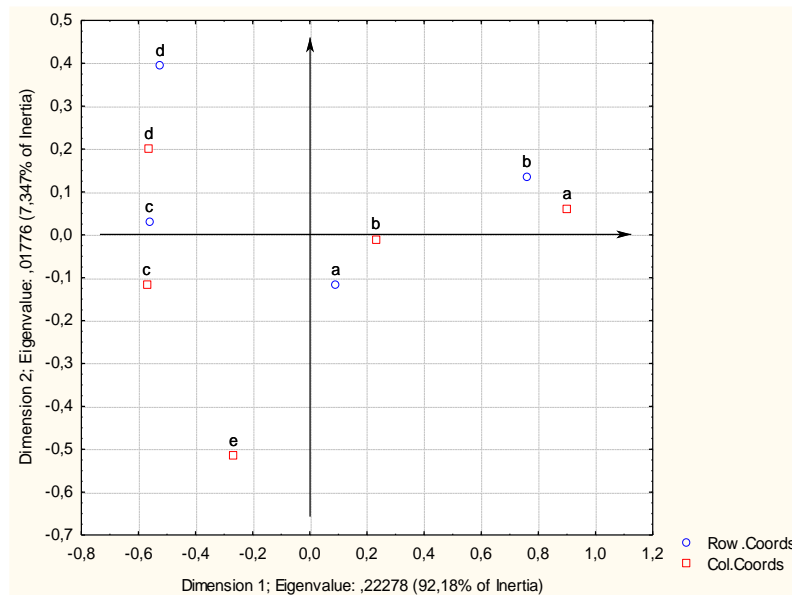
gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej satysfakcji z pracy – a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca; dla zmiennej wierszowej dotyczącej poczucia związanego z pracą - a) stabilizacji, b) rozwijania się, c) zagrożenia utratą pracy, d) zagrożenia degradacji na gorsze stanowisko

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z analizy statystycznej, zależność ta okazała się statystycznie istotna ( $p = 0,0166$ ). Hipoteza H4 jest więc prawdziwa. Łączna wartość chi-kwadrat, wynosząca 24,6519 wskazuje, że poziom satysfakcji z pracy jest czynnikiem związanym z odczuciami rozwijania się, stabilizacji lub zagrożenia, jednak zależność ta jest zdecydowanie słabsza w porównaniu z zależnością między poziomem zadowolenia i analogiczną zmienną wierszową, dla której łączna wartość chi-kwadrat była prawie dwukrotnie wyższa. Co więcej, wartość ta była najniższa ze wszystkich wartości obliczonych dla pozostałych analizowanych zależności, podczas gdy w przypadku zależności między poziomem zadowolenia i subiektywną oceną perspektyw rozwojowych była ona z kolei najwyższa (43,7162).

Położenie punktów na modelu (rys. 4) otrzymanym w wyniku przeprowadzenia analizy korespondencji należy w tym przypadku rozpatrywać w odniesieniu do osi pionowej (rzędnych). Pozwala to na wyodrębnienie 2 grup respondentów:

- 1) osób mających poczucie stabilizacji lub rozwijania się („a” i „b” z pytania 14) i jednocześnie co najmniej raczej usatysfakcjonowanych („a” i „b” z pytania 4),
- 2) osób mających poczucie zagrożenia utratą pracy lub zdegradowaniem („c” i „d” z pytania 14) i jednocześnie odczuwających obojętność lub brak satysfakcji („c”, „d” i „e” z pytania 4).



Zmienna wierszowa: pyt. 14 (4); zmienna kolumnowa: pyt. 4 (5); wartości własne: 0,2228; 0,0178; 0,0011  
 Łącznie chi-kwadrat = 24,6519; df = 12; p = 0,0166

Rys. 4. Model „poziom satysfakcji respondentów a odczucia związane z rozwojem”  
 Fig. 4. Model “level of respondents’ satisfaction vs estimation of development feelings”  
 Źródło: Opracowanie własne.

Widać zatem, że ogół ankietowanych polaryzuje się ze względu na poczucie zagrożenia lub jego brak. Relatywnie najsilniejsza zależność występowała między pełną satysfakcją i poczuciem rozwijania się, o czym świadczy stosunkowo najmniejsza odległość pomiędzy punktami na modelu, które pokazują oba wymienione odczucia. Z kolei znacznie słabsze zależności występowały między całkowitym brakiem satysfakcji i poczuciem zagrożenia (zwłaszcza związanym z degradacją), na co wskazują zdecydowanie większe odległości na modelu, chociaż były one również statystycznie istotne. Zatem, analogicznie do przypadku zależności między poziomem zadowolenia i oceną perspektyw rozwojowych, można wyciągnąć wniosek, że łatwiej jest wzbudzić całkowitą satysfakcję przez stworzenie pracownikom warunków spełniających ich oczekiwania, związane z rozwojem osobistym niż wywołać negatywne odczucia przez tworzenie atmosfery zagrożenia. Nie jest to oczywiście usprawiedliwienie dla zaniedbań w zakresie spełniania rozwojowych oczekiwań pracowników, ale może być argumentem potwierdzającym konieczność dążenia pracodawcy do tworzenia warunków prorozwojowych w przypadku każdego pracownika.

#### 4. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania można stwierdzić, że relatywnie najsilniejsza zależność występowała między odczuciami dotyczącymi rozwoju a poziomem zadowolenia (tabela 5). W jej przypadku łączna wartość chi-kwadrat była bowiem największa, przy czym

zależność między tą samą zmienną wierszową a poziomem satysfakcji okazała się z kolei stosunkowo najslabsza ze wszystkich analizowanych zależności.

Tabela 5

Układ hierarchiczny analizowanych zależności (\*p &lt; 0,05)

Analizowana zmienna	W odniesieniu do poziomu zadowolenia				W odniesieniu do poziomu satysfakcji z pracy			
	chi <sup>2</sup>	df	p	miejsce	chi <sup>2</sup>	df	p	Miejsce
Ocena sposobu przyznawania podwyżek, awansów itp.	29,5194	6	0,0000*	2	36,7855	4	0,0000*	2
Odczucia związane z rozwojem	43,7162	18	0,0006*	1	24,6519	12	0,0166*	1

Źródło: Opracowanie własne.

Pracodawca chcąc wzbudzić u poszczególnych pracowników uczucie zadowolenia i uczucie satysfakcji powinien zapewnić im możliwość spełniania potrzeb rozwoju profesjonalnego i w jasny sposób stosować formy wyrażania uznania za osiągnięcia zawodowe. Jednoznaczność kryteriów ich stosowania okazała się szczególnie ważna w przypadku wzbudzania uczucia satysfakcji, chociaż była także czynnikiem warunkującym zadowolenie z przynależności do konkretnego zespołu pracowniczego.

## Bibliografia

1. Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P.: Key questions regarding work engagement, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2011, vol. 20, pp. 4-28.
2. Baruk A.: Offerers' relations with customers. Marketing holistic approach and marketing practice, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2013.
3. Černe M., Jaklič M., Škerlavaj M.: Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective, „Leadership” 2013, vol. 9, pp. 63-85.
4. Gardner W.L., Cogliser C.C., Davis K.M., Dickens M.P.: Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, "The Leadership Quarterly" 2011, vol. 22, pp. 1120-1145.
5. Hasan S. e Fazal, Lings I.N., Neale L.: Mortimer G.: The role of customer gratitude in making relationship marketing investments successful, "Journal of Retailing and Consumer Services" 2014, vol. 21, no. 5, pp. 788-796.
6. Jensen S.M., Luthans F.: Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes, "Leadership & Organization Development Journal" 2006, vol. 27, pp. 646-666.
7. Mazutis D., Slawinski N.: Leading organizational learning through authentic dialogue, „Management Learning" 2008, vol. 39, pp. 437-456.

8. Palmatier R.W., Jarvis Ch.B., Bechkoff J.R., Kardes F.R.: The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing, "Journal of Marketing" 2009, vol. 73, no. 5, pp. 1-18.
9. Schaufeli W.B., Bakker A.B.: Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study, "Journal of Organizational Behavior" 2004, vol. 25, pp. 293-315.
10. Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J.: Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, "Journal of Management" 2008, vol. 34, pp. 89-126.
11. Walumbwa F.O., Wang P., Wang H., Schaubroeck J., Avolio B.J.: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, "The Leadership Quarterly" 2010, vol. 21, pp. 901-914.
12. Woolley L., Caza A., Levy L.: Authentic leadership and follower development psychological capital, positive work climate, and gender, "Journal of Leadership & Organizational Studies" 2011, vol. 18, pp. 438-448.

### **Abstract**

The article presents issues of professional development opportunities created by employers of workers in the context of perceived satisfaction and employee satisfaction. Attention was drawn to the need for a personal business marketing approach as a necessary condition for meeting the expectations of employees related to their development. Based on the results of primary research determined the specificity of the relationship between the level of satisfaction and the selected variables reflect the perceived opportunities and professional development between the level of satisfaction and the same variables associated with development. All tested according proved to be statistically significant, although their strength and internal layout were varied, reflecting the high complexity of the analyzed relationships. The strongest relationship occurred between the level of satisfaction and feelings of the respondents concerning the work.