

Paweł Jurek

Właściwości psychometryczne skali SAT-20 – nowego narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy

Celem artykułu jest zaprezentowanie skali SAT-20, nowego narzędzia mierzącego cztery czynniki satysfakcji z pracy, a mianowicie: z rozwoju zawodowego, z wynagrodzenia, z wykonywanych zadań oraz z relacji z innymi. Narzędzie opracowano z intencją zastosowania go w badaniach realizowanych na potrzeby diagnozy organizacji.

W wyniku przeprowadzonych analiz, zarówno o charakterze eksploracyjnym, jak i konfirmacyjnym, potwierdzono czteroczynnikową strukturę skali SAT-20 oraz oszacowano jej właściwości psychometryczne. Wyniki dwóch badań, w których łącznie wzięło udział $N = 1586$ pracowników z różnych organizacji, pozwalają uznać SAT-20 za narzędzie rzetelne – alfa Cronbacha dla poszczególnych podskal wynosi od 0,79 do 0,88; oraz trafne – ustalono dodatni związek między badanymi czynnikami satysfakcji z pracy a zaangażowaniem w pracę oraz przywiązaniem do organizacji.

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy (*job satisfaction*), postawa pracowników wobec organizacji (*employee's attitude toward the organization*), zaangażowanie w pracę (*work engagement*), przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*)

Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach zorientowanych na zarządzanie kapitałem ludzkim osiągnięcie wysokiej satysfakcji zawodowej pracowników jest jednym z kluczowych celów zarządczych (Juchnowicz, 2014). Im większą wagę w organizacji przywiązuje się do tworzenia warunków sprzyjających budowaniu pozytywnej atmosfery pracy, tym bardziej rośnie zapotrzebowanie na narzędzia diagnostyczne, pozwalające na monitoring opinii pracowników na ten temat. Satysfakcja zawodowa rozumiana jest najczęściej jako postawa pracownika wobec środowiska pracy i wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych (Staples, Higgins, 1998). Obejmuje zarówno przekonania (komponent poznawczy), jak i uczucia (komponent emocjonalny), związane z wykonywaniem powierzonych zadań zawodowych; przejawia się również w konkretnych zachowaniach (komponent behawioralny) w pracy (Locke, 1976; Judge, Klinger, 2008). W definiowaniu satysfakcji zawodowej szczególnie silnie akcentowane jest doświadczanie pozytywnych emocji, wynikające z faktu, że praca pozwala pracownikowi na osiągnięcie istotnych dla niego wartości (Locke, 1969). F. Luthans (2011) definiuje satysfakcję z pracy jako spostrzegany przez pracownika stopień dostarczania przez pracę wszystkiego, co może być dla niego ważne.

W badaniach naukowych satysfakcja zawodowa często jest ujęta jako uogólniona postawa wobec pracy i badana za pomocą jednoczynnikowych skal składających się z kilku pytań (np. „Generalnie, lubię tu pracować”; Cammann i wsp., 1983; „Jak bardzo jesteś ogólnie zadowolony z twojej pracy?”; Judge, Klinger, 2008). Bardziej szczegółowo satysfakcja z pracy jest analizowana w badaniach na potrzeby diagnozy opinii pracowników w organizacjach. Wówczas najczęściej jest rozpatrywana przez pryzmat czynników odzwierciedlających obszary, z których pracownicy mogą być mniej lub bardziej zadowoleni. Wśród najczęściej wymienianych aspektów pracy, podlegających ocenie, są: a) praca sama w sobie – to, w jakim stopniu jest dla pracownika ekscytująca, interesująca i stanowi wyzwanie; b) wynagrodzenie i dodatkowe świadczenia – szczególnie w kontekście adekwatności wysokości zarobków do poziomu wysiłku, jaki pracownik podejmuje w ramach realizacji powierzonych zadań; c) rozwój zawodowy – najczęściej rozumiany jako doskonalenie kompetencji oraz możliwość awansowania pionowego lub poziomego w organizacji; d) relacje z przełożonymi – m.in. dotyczące uzyskiwanego wsparcia ze strony szefa; e) relacje ze współpracownikami – dotyczące współpracy, udzielania sobie wzajemnej pomocy oraz atmosfery panującej w zespole (Luthans, 2011). D. Hellriegel i J. W. Slocum (2011) dodatkowo wymieniają bezpieczeństwo i nadzór menedżerski. Odzwierciedleniem pomiaru satysfakcji z pracy przez pryzmat jej źródeł są cykliczne badania opinii pracowników z różnych organizacji, przeprowadzane przez Society for Human Resource Management (SHRM, 2011; 2014), a także Happiness Research Institute we współpracy z TNS Gallup. W ostatniej edycji badań SHRM przeanalizowano 43 aspekty pracy, składające się na cztery czynniki mające wpływ na ogólną satysfakcję zawodową. Są to: 1) rozwój kariery, np.: szkolenia, możliwość wykorzystania posiadanych kompetencji, możliwość awansowania; 2) relacje z kierownictwem, np.: poszanowanie i zaufanie przełożonych, otwarta komunikacja, autonomia i udział w podejmowaniu decyzji; 3) wynagrodzenie i dodatkowe świadczenia, np.: konkurencyjność i atrakcyjność płac, opieka medyczna, dostęp do aktywności kulturalnej i sportowej; 4) środowisko pracy, np. treść i różnorodność zadań, poczucie bezpieczeństwa, wizerunek organizacji, atmosfera pracy (SHRM, 2014). Natomiast w raporcie *Job Satisfaction Index 2015* wyszczególniono sześć czynników. Są to: celowość wykonywanej pracy, przywództwo, poczucie wpływu, poczucie osiągnięć, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym, relacje ze współpracownikami (Krifa and The Happiness Research Institute, 2015).

Uwarunkowania satysfakcji z pracy

Satysfakcja z pracy, rozumiana jako poznawcza, afektywna i behawioralna reakcja pracownika na środowisko pracy oraz wykonywane zadania, ma swoje źródła zarówno w warunkach i charakterystyce pracy, jak też w osobowościowych właściwościach samego pracownika (Judge, Klinger, 2008). Do sytuacyjnych uwarunkowań satysfakcji zawodowej należą takie właściwości pracy, jak: zróżnicowanie, autonomia, identyfikacja z zadaniami, dostęp do konstruktywnej informacji zwrotnej (Thomas i wsp., 2004), złożoność (Judge i wsp., 2000) oraz upelnomocnienie (*empowerment*; Siebert i wsp., 2004; Gregory i wsp., 2010). Badania potwierdzają również negatywny związek pomiędzy konfliktem i wieloznacznością roli zawodowej z satysfakcją z pracy (Jackson, Schuler, 1985; Abramis, 1994; Concha, 2009).

W literaturze istnieje podział właściwości charakteryzujących pracę na wewnętrzne – praca sama w sobie, np. specyfika zadań, i zewnętrzne – kontekst pracy, np. warunki wykonywania zadań (Voydanoff, 1978). Ich związek z satysfakcją z pracy jest moderowany m.in. przez zmienne cechujące kraj, w którym osoby pracują. Wyniki badań z udziałem ponad 98 tys. pracowników firmy działającej w 41 krajach wskazują, że wewnętrzne właściwości pracy (np. rodzaj zadań, autonomia) mają większe znaczenie dla satysfakcji zawodowej w przypadku osób pracujących w bardziej zamożnych krajach, gdzie funkcjonuje lepszy system pomocy społecznej oraz mamy do czynienia z kulturą bardziej indywidualistyczną niż kolektywistyczną a także niższym dystansem władzy (Huang, Van de Vliert, 2003).

Do sytuacyjnych uwarunkowań satysfakcji zawodowej należy również zaliczyć panujący w organizacji klimat pracy (Carr i wsp., 2003). Ma on niejednokrotnie większy wpływ na kształtowanie postaw pracowników aniżeli stosowane normy, czy stworzone przez pracodawcę warunki organizacyjno-techniczne (Juchnowicz, 2014). W kształtowaniu poziomu satysfakcji pracowników ważną rolę odgrywa również kontrakt psychologiczny, obejmujący wzajemne, niepisane oczekiwania między pracownikiem a pracodawcą (Makin i wsp., 2000). Szczególnie jego niewypełnianie jest źródłem emocji i kształtuje postawy pracowników wobec miejsca pracy.

Do osobowościowych uwarunkowań satysfakcji pracowników należą m.in.: wysoka samoocena, poczucie własnej skuteczności, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, sumienność, ekstrawersja i stabilność emocjonalna (Judge i wsp., 2008). Badania N. Li, J. Liang oraz J. Crant (2010) wykazały, że związek pomiędzy proaktywną osobowością (definiowaną jako tendencja do identyfikowania i wykorzystywania szans na zamiany w środowisku pracy; Crant, 2000) a satysfakcją zawodową i zachowaniami proorganizacyjnymi jest moderowany przez jakość zawodowych relacji z przełożonym oraz poczucie sprawiedliwości proceduralnej. Proaktywni pracowni-

cy dążą do nasilenia społecznych relacji z przełożonymi poprzez zadawanie pytań, prezentowanie swoich pomysłów i osiągnięć, co z kolei sprzyja budowaniu zaangażowania i pozytywnej atmosfery pracy. Inne badania dowodzą natomiast, że satysfakcja zawodowa pełni rolę mediatora pomiędzy wybranymi cechami osobowości a zachowaniami proorganizacyjnymi (Ilies i wsp., 2009), a także pomiędzy cechami osobowości a zachowaniami kontraproduktywnymi (Mount i wsp., 2006).

Koncepcją, która uwzględnia interakcję pomiędzy charakterystyką otoczenia pracy z dyspozycjami pracownika, jest model dopasowania człowiek–organizacja (Person-Organization Fit). Ogólnie mówiąc, dopasowanie to odnosi się do stopnia zgodności pomiędzy wartościami, przekonaniami, zainteresowaniami, dyspozycjami i potrzebami pracownika a wartościami, normami i kulturą organizacyjną, obowiązującymi w miejscu pracy. Związek pomiędzy spostrzeganym dopasowaniem człowieka do organizacji z jego satysfakcją z pracy jest solidnie ugruntowany w badaniach. Osoby, które wyżej oceniają, że pasują do organizacji, odczuwają większą radość z pracy, aniżeli ich mniej dopasowani współpracownicy (Verquer i wsp., 2003; Kristof-Brown i wsp., 2005; Gregory i wsp., 2010).

Konsekwencje satysfakcji z pracy

Zgodnie z modelem Service-Profit-Chain (Heskett i wsp., 2008) wysoka satysfakcja z wykonywanej pracy sprawia, że pracownicy bardziej angażują się w powierzone im zadania, mocniej identyfikują z organizacją, w której są zatrudnieni, i są mniej skłonni ją opuścić. Wkładając większy wysiłek w wykonywaną pracę, stają się bardziej produktywni, dzięki czemu wzrasta poziom świadczonych przez nich usług. To z kolei powoduje wzrost lojalności klientów. Te wszystkie czynniki bezpośrednio przyczyniają się do rozwoju firmy i wzrostu jej zysków. Pozytywny związek pomiędzy satysfakcją pracowników a wynikami biznesowymi potwierdzają badania (Harter i wsp., 2002; Maharani i wsp., 2013). Y. Fried i wsp. (2008) dowodzą, że satysfakcja z pracy pełni rolę mediatora związku pomiędzy stresem wynikającym z roli a poziomem wykonania zadań. Ponadto wiele badań wskazuje, że satysfakcja z pracy wiąże się pozytywnie z zachowaniami proorganizacyjnymi (*organizational citizenship behavior*), przejawianymi m.in. w poszukiwaniu rozwiązań sytuacji problemowych, czy zgłaszaniu udoskonaleń w pracy (Podsakoff i wsp., 2000; Zeinabadi, 2010). Ponadto zadowoleni pracownicy są bardziej skłonni, w porównaniu do mniej zadowolonych kolegów, pozytywnie wypowiadać się o organizacji, pomagać współpracownikom, podejmować dodatkowe działania ukierunkowane na wywiązanie się z powierzonych im obowiązków (Robbins, Judge, 2013).

Satysfakcja z pracy a zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji

Związek pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w pracę oraz przywiązaniem do organizacji był wielokrotnie potwierdzany w badaniach. Niemniej jednak nie ma jednomyślności co do charakteru tej relacji. Zaangażowanie w pracę lub organizację często jest ujmowane jako czynnik kształtujący postawy pracowników, w tym satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji (Schaufeli, Bakker, 2004; Hakanen i wsp., 2006; Saks, Gruman, 2014). W. Schaufeli i wsp. (2002) definiują zaangażowanie w pracę jako pozytywny, powiązany z pracą stan umysłu, przejawiający się w wigorze, oddaniu i zaabsorbowaniu. Satysfakcja z pracy jest definiowana przez wymienionych autorów jako uogólniona postawa i mierzona za pomocą skal składających się z kilku pytań odnoszących się do ogólnego stosunku wobec pracy wykonywanej przez osobę badaną.

Inni badacze traktują ogólną satysfakcję z pracy, obok szeregu właściwości środowiska pracy, jako czynnik wzmacniający zaangażowanie pracowników (np. Robinson i wsp., 2004). Najczęściej wymieniane właściwości środowiska pracy można z powodzeniem powiązać z wcześniej zaprezentowanymi wskaźnikami satysfakcji z pracy: szkolenia, rozwój i kariera (satysfakcja z rozwoju zawodowego), bezpośredni przełożeni, współpraca, przyjazne stosunki (satysfakcja z relacji z innymi), wyniki i ocena (satysfakcja z wykonywanych zadań), płaca, świadczenia (satysfakcja z wynagrodzenia), komunikacja, sprawiedliwe traktowanie, zdrowie i bezpieczeństwo (satysfakcja z dostępu do informacji i poziomu stabilizacji). Na podobne źródła zaangażowania pracowników wskazują również inni badacze (Coyle-Shapiro, Conway, 2005; Croston, 2008; Juchnowicz, 2012). Wymienione czynniki satysfakcji z pracy znajdują również odzwierciedlenie w modelu JD-R (*Job Demand-Resources*), w którym są traktowane jako zasoby dostarczane przez organizację (np. wynagrodzenie, szansa na rozwój zawodowy, bezpieczeństwo), ułatwiają one osiągnięcie celów oraz pozwalają na zredukowanie wymagań (Bakker, Demerouti, 2007). Subiektywne poczucie pracowników, że organizacja dostarcza im wspomnianych zasobów, stanowi źródło informacji na temat ich satysfakcji z pracy. Możemy zatem przewidywać, że im w większym stopniu organizacja zapewnia pracownikom zasoby, tym wyższy poziom ich zaangażowania w pracę lub organizację. Taki kierunek relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem pracowników jest również spójny z wcześniej opisywanym modelem *Service-Profit-Chain*. W tym kontekście zaangażowanie pracowników można definiować w kategorii postawy, na którą składają się: odczuwanie pozytywnych emocji wobec pracy i pracodawcy, korzystne postrzeżenie

nie organizacji i powierzonych zadań, ale przede wszystkim podejmowanie działań na rzecz wyznaczonych celów – często wykraczających poza formalne obowiązki (Juchnowicz, 2012).

W literaturze można również spotkać koncepcje, w myśl których relacja pomiędzy satysfakcją zawodową a zaangażowaniem w pracę ma charakter sprzężenia zwrotnego. Zadowolenie z warunków pracy oraz zakresu wykonywanych zadań zwiększa zaangażowanie pracowników, które z kolei przyczynia się do wzrostu satysfakcji (Carr i wsp., 2003; Juchnowicz, 2014).

Jeszcze inaczej relację pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w pracę definiują P. Warr i I. Inceoglu (2012), którzy rozpatrują obie zmienne w kategoriach emocjonalnie pozytywnego stanu, w jakim się znajdują pracownicy. Dodatkowo jednak, obok przyjemności, autorzy wprowadzają wymiar aktywności. W przypadku satysfakcji z pracy jest to stan statyczny, bierny, związany z poczuciem komfortu, relaksu i spokoju, podczas gdy zaangażowanie w pracę jest stanem aktywnym, związanym z energią, entuzjazmem i podekscytowaniem. Idąc dalej, zaangażowany pracownik to, zdaniem autorów tej koncepcji, pracownik zadowolony z pracy, z dużym ładunkiem energii do działania. Zaangażowanie wymaga więc satysfakcji, ale dla poczucia satysfakcji pracownika zaangażowanie nie jest konieczne (Warr, Inceoglu, 2012). Doniesienia te wspierają hipotezę, że satysfakcja z pracy przyczynia się do rozwoju zaangażowania w pracę, a nie na odwrót.

Podobny dylemat dotyczy związku czynników satysfakcji z przywiązaniem do organizacji. Nawiązując do trzykomponentowego modelu przywiązania J. Meyera i N. Allen (1991), satysfakcja z pracy jest wyraźnie powiązana z przywiązaniem afektywnym, rozumianym jako odczuwanie więzi z organizacją, identyfikowanie się z nią, poczucie, że jest się jej częścią. Zdaniem autorów koncepcji pracownicy rozwijają w sobie silne afektywne przywiązanie do organizacji, jeżeli są przekonani, że spełniają oczekiwania stawiane przez pracodawcę oraz odczuwają satysfakcję wynikającą z realizacji ich podstawowych potrzeb. Wymiar ten łączy się z pozytywnymi uczuciami, a także z doświadczaniem wsparcia ze strony organizacji i uznania przez nią efektów własnej pracy (Łaguna i wsp., 2015). Ponadto należy się spodziewać pozytywnego związku satysfakcji z przywiązaniem normatywnym, które odnosi się do potrzeby pozostania pracownika w organizacji z poczucia obowiązku, lojalności oraz moralnej obligacji (Meyer, Allen, 1991). Pojawia się w tym miejscu pytanie, jaki charakter ma związek pomiędzy satysfakcją z pracy a wymienionymi komponentami przywiązania do organizacji. Wyniki metaanalizy wykonanej przez R. Tetta i J. Meyera (1993) wspierają koncepcję mówiącą o tym, że zarówno satysfakcja z pracy, jak i przywiązanie do organizacji pełni unikatową rolę w przewidywaniu decyzji o rezygnacji

z pracy. Również w badaniach L. Williamsa i S. Anderson (1991) obie zmienne traktowane były jako niezależne predyktory zachowań ukierunkowanych na wykonanie zadań wynikających z pełnionej roli oraz zachowań proorganizacyjnych. Do podobnych wniosków doszli inni badacze, wskazując na satysfakcję z pracy oraz przywiązanie organizacyjne jako skorelowane ze sobą predyktory efektywności zawodowej, dobrostanu psychicznego oraz odejścia z pracy (związek negatywny) (Carr i wsp., 2003). Z kolei wyniki analiz wykonanych przez M. Glugstona (2000) i A. Concha (2009) dostarczają dowodów, że satysfakcja z pracy zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni, gdzie przywiązanie do organizacji pełni rolę mediatora, przewiduje zamiar opuszczenia organizacji.

Podsumowując, po uwzględnieniu wyników dotychczasowych badań, przewidywano, że poszczególne czynniki satysfakcji z pracy pełnią rolę predyktorów zaangażowania w pracę (*hipoteza 1*) oraz przywiązania do organizacji (*hipoteza 2*).

Etapy konstrukcji skali

Prace przygotowawcze

W pierwszym etapie prac nad skalą satysfakcji SAT opracowano 27 stwierdzeń odzwierciedlających opinię na temat pięciu obszarów relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją: 1) możliwości rozwoju zawodowego (sześć stwierdzeń, np. „Mam możliwość nabywania w organizacji nowych kwalifikacji i kompetencji”); 2) dostęp do informacji i poczucie bezpieczeństwa w organizacji (pięć stwierdzeń, np. „Jestem precyzyjnie informowany o celu i zasadności obowiązujących w firmie procedur i regul”); 3) relacje ze współpracownikami (pięć stwierdzeń; np. „Mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony współpracowników”); 4) zakres wykonywanych zadań (pięć stwierdzeń, np. „Zadania, które wykonuję, są dla mnie ciekawe i atrakcyjne”); 5) wynagrodzenie oraz dodatkowe świadczenia (cztery stwierdzenia, np. „Otrzymuję atrakcyjne wynagrodzenie w porównaniu do płac na rynku”). W zdefiniowaniu zakresu treści stwierdzeń dla każdego z obszarów wykorzystano rezultaty badań przeprowadzonych przez SHRM (2011; 2014). Obszary wyłonione w raportach SHRM przedyskutowano podczas zogniskowanego wywiadu grupowego z udziałem przedstawicieli działów personalnych polskich organizacji. Uwzględniając wyniki panelu oraz analizy literatury, podzielono oryginalną kategorię „środowisko pracy” na dwa czynniki: 1) dostęp do informacji i poczucie bezpieczeństwa oraz 2) treść i zakres wykonywanej pracy. Ponadto z kategorii tej wyłoniono aspekty związane z relacjami z współpracownikami i włączono je do czynnika relacje z innymi.

Konstruując skalę SAT, przyjęto rozwiązanie, w którym zadaniem osoby badanej jest oszacowanie na pięciopunktowej skali Likerta (od 1 = „całkowicie się nie zgadzam” do 5 = „całkowicie się zgadzam”), na ile zgadza się z poszczególnymi stwierdzeniami. Z założenia badanie satysfakcji jest przeprowadzane anonimowo i dobrowolnie, bez limitu czasu na udzielenie odpowiedzi.

Badanie pilotażowe

Drugi etap prac obejmował przeprowadzenie badania pilotażowego (N = 873), którego celem była eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA) odpowiedzi na 27 opracowanych pytań skali. Na podstawie uzyskanych wyników oszacowano właściwości statystyczne pozycji kwestionariusza, wykonano korektę modelu (zrezygnowano z jednego czynnika oraz usunięto siedem pozycji skali). Efektem badań pilotażowych było opracowanie ostatecznej, 20-pozycyjnej wersji skali.

Badanie standaryzacyjne

Trzeci etap prac obejmował przeprowadzenie badań standaryzacyjnych (N = 713), których celem była konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA) modelu wypracowanego w rezultacie badania pilotażowego. Na podstawie uzyskanych wyników potwierdzono wcześniej ustaloną strukturę narzędzia oraz oszacowano psychometryczne parametry skali (rzetelność, trafność).

Badanie I: pilotażowe

Metoda: osoby badane, procedura i narzędzia

W badaniu wzięło udział łącznie N = 873 pracowników różnych organizacji w wieku od 18. do 62. r.ż. (M = 34,11; SD = 9,37), ze średnim całkowitym stażem pracy M = 12,71 (SD = 10,78). Wśród badanych osób 521 (59,7%) to kobiety. Respondenci zostali zaproszeni do udziału w anonimowym badaniu, otrzymując login oraz hasło pozwalające na jednorazowy dostęp do internetowej platformy badawczej, na której umieszczono ankietę składającą się z pytań demograficznych, oraz skali satysfakcji z pracy zbudowanej z 27 pozycji.

Wyniki

W oszacowaniu optymalnej liczby czynników zastosowano metodę analizy równoległości (*parallel analysis*), która wskazała na cztery czynniki. Głównym założeniem tej metody jest to, że liczba czynników pochodzących z rzeczywistych danych

powinna mieć większe wartości własne od tych pochodzących z losowych danych o tej samej liczbie obserwacji i liczbie zmiennych. W dalszym kroku wykonano eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) metodą MINRES (*minimum residuals*) z założeniem czterech czynników. W obliczeniach wykorzystano środowisko R (*R Development Core Team*, 2012) wraz pakietem psych (Revelle, 2015). Tabela 1 zawiera statystyki opisowe wszystkich pozycji skali SAT wraz z wartościami ładunków czynnikowych (zob. s. 108–109).

Na podstawie uzyskanych wyników dla każdego z czynników wybrano pozycje o najwyższych ładunkach czynnikowych. W selekcji pozycji uwzględniono również spójność jej treści z pierwotną definicją czynnika. W ten sposób wyłoniono 20 pozycji, przypisanych do czterech skorelowanych ze sobą czynników. Tak zdefiniowany model oceniono z wykorzystaniem narzędzi konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA). Do obliczeń ponownie wykorzystano środowisko R, tym razem wraz z pakietem lavaan (Rosseel, 2012). Uwzględniając porządkową skalę odpowiedzi, w analizie czynnikowej zastosowano estymator DWLS – Diagonally Weighted Least Squares (Forero i wsp., 2009; Konarski, 2010). Tabela 2 prezentuje parametry dopasowania modelu czteroczynnikowego do danych oraz jego porównanie do modelu jednoczynnikowego.

Tabela 2. Wskaźniki dopasowania do danych modeli: jednoczynnikowego i czteroczynnikowego SAT-20 – na podstawie wyników badania pilotażowego

Model	χ^2 (p <)	df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA [90% CI]
1-czynnikowy	1503,35 (0,01)	170	0,92	0,91	0,104	0,095 [0,090 – 0,099]
4-czynnikowy	585,47 (0,01)	164	0,97	0,97	0,062	0,054 [0,050 – 0,059]

Adnotacje: N = 713; χ^2 – chi-kwadrat (estymator DWLS), df – liczba stopni swobody statystyki χ^2 ; CFI – względny indeks dopasowania; TLI – indeks Tuckera-Lewisa; SRMR – wystandaryzowany pierwiastek średniego kwadratu reszt; RMSEA – pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji.

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki potwierdziły dobre dopasowanie modelu czteroczynnikowego: górny próg 90-procentowego przedziału ufności RMSEA nie przekracza wartości 0,08; CFI i TLI > 0,95 (Hu, Bentler, 1999; Konarski, 2010, Brown, 2015). Dodatkowo w celu potwierdzenia jednowymiarowości wyodrębnionych w ramach struktury czynników obliczono współczynniki rzetelności oraz wartości własne (zob. tab. 3). Uzyskane wyniki pozwoliły na akceptację modelu czteroczynnikowego.

Tabela 3. Wyniki analizy jednowymiarowości czterech podskal SAT-20 – na podstawie rezultatów badania pilotażowego

Obszar satysfakcji z pracy	Liczba pozycji	α Cronbacha	1. wartość własna	2. wartość własna
Rozwój zawodowy	5	0,88	3,39	0,47
Wynagrodzenie	6	0,80	3,02	0,84
Zadania	5	0,78	2,69	1,06
Relacje z innymi	4	0,81	2,58	0,72

Adnotacje: N = 713.

Źródło: opracowanie własne

Badanie 2: standaryzacyjne

Metoda: osoby badane, procedura i narzędzia

W badaniu wzięło udział łącznie N = 713 pracowników różnych organizacji. Zebrane dane pochodzą z dwóch prób. **Próba 1** (N = 647) to pracownicy w wieku od 18. do 76. r.ż. (M = 32,10; SD = 11,88), ze średnim całkowitym stażem pracy M = 11,62 (SD = 10,85). Wśród badanych osób 394 to kobiety; 81% zajmowało stanowiska niemenedżerskie. Niespełna połowa badanych (49,5%) pracowała w mikro i małych organizacjach (zatrudniających nie więcej niż 49 osób), pozostałe osoby w średnich i dużych. **Próba 2** (N = 66) to pracownicy w wieku od 21. do 65. r.ż. (M = 38,97; SD = 13,81), ze średnim całkowitym stażem pracy M = 17,35 (SD = 13,89). Wśród badanych osób 47 to kobiety; prawie 88% zajmowało stanowiska niemenedżerskie.

Respondenci zostali zaproszeni do udziału w anonimowym badaniu, otrzymując login oraz hasło pozwalające na jednorazowy dostęp do internetowej platformy badawczej, na której umieszczono ankietę składającą się z pytań demograficznych, oraz następujących kwestionariuszy:

Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES – Schaufeli, Bakker, 2004). Do pomiaru zaangażowania w pracę zastosowano polską wersję kwestionariusza UWES (Utrecht Work Engagement Scale), która składa się z 17 stwierdzeń, z czego sześć tworzy podskalę wigor (np. „W pracy czuję, że rozpiera mnie energia”), pięć tworzy podskalę oddanie (np. „Jestem oddany swojej pracy”), a 6 – podskalę zaabsorbowanie (np. „Czas szybko płynie, kiedy pracuję”). Dla każdego ze stwierdzeń należy wskazać na skali od 0 = „nigdy” do 6 = „każdego dnia” częstość doznawania

określonych odczuć. Kwestionariusz UWES wypełniali tylko badani z próby 1. Rzetelność pomiaru poszczególnych aspektów zaangażowania w niniejszym badaniu podano w tabeli 7.

Skala Przywiązania do Organizacji (Meyer, Allen, 1991) w polskiej adaptacji Bańki i wsp. (2002). Narzędzie zbudowane jest 18 pozycji badających trzy rodzaje przywiązania pracowników do organizacji: afektywne (np. „Firma, w której pracuję, ma dla mnie duże znaczenie osobiste”), kontynuacyjne (np. „Mam poczucie, że pozostanie w firmie jest dla mnie koniecznością”) oraz normatywne (np. „Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojej firmy”). Zadaniem respondentów jest oszacowanie na 5-punktowej skali (1 = „całkowicie się nie zgadzam”; 5 = „całkowicie się zgadzam”), na ile zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami. Skalę przywiązania do organizacji wypełniali tylko badani z próby 2. Rzetelność pomiaru poszczególnych rodzajów przywiązania w niniejszym badaniu podano w tabeli 7.

Wyniki: struktura czynnikowa i rzetelność SAT-20

W celu potwierdzenia czteroczynnikowej struktury skali SAT-20 wykonano konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA) zgodnie z modelem przyjętym w rezultacie badań pilotażowych. Do obliczeń, tak jak w przypadku badań pilotażowych, wykorzystano środowisko R wraz z dedykowanymi pakietami. W tabeli 4 zamieszczono statystyki opisowe oraz ładunki czynnikowe dla poszczególnych pozycji przypisanych do czterech podskal satysfakcji z pracy.

Tabela 4. Statystyki opisowe oraz ładunki czynnikowe dla poszczególnych pozycji SAT-20

Nr pozycji [nr pozycji w eksperymentalnej wersji skali]	Statystyki opisowe pozycji skali				Ładunki czynnikowe			
	M	SD	Skoś.	Kurt.	ROZ	WYN	ZAD	REL
1 [1]	3,15	1,10	-0,15	-0,75	0,80			
2 [2]	2,77	1,17	0,19	-0,91	0,75			
3 [3]	3,31	1,12	-0,29	-0,75	0,78			
4 [4]	2,99	1,21	-0,02	-1,01	0,79			
5 [5]	2,83	1,29	0,05	-1,18	0,76			
6 [8]	2,99	1,15	-0,01	-0,87		0,74		
7 [10]	2,81	1,27	0,02	-1,07		0,70		
8 [11]	2,63	1,33	0,27	-1,16		0,73		

Nr pozycji [nr pozycji w eksperymentalnej wersji skali]	Statystyki opisowe pozycji skali				Ładunki czynnikowe			
	M	SD	Skoś.	Kurt.	ROZ	WYN	ZAD	REL
9 [12]	2,74	1,28	0,13	-1,09		0,74		
10 [13]	2,74	1,32	0,09	-1,21		0,70		
11 [14]	3,45	1,18	-0,44	-0,72		0,61		
12 [15]	3,48	1,13	-0,41	-0,66			0,66	
13 [17]	3,60	1,02	-0,45	-0,43			0,50	
14 [19]	3,36	1,10	-0,42	-0,43			0,75	
15 [20]	3,27	1,08	-0,17	-0,70			0,63	
16 [21]	3,39	1,11	-0,39	-0,64			0,73	
17 [9]	3,89	0,88	-0,75	0,71				0,77
18 [22]	3,93	0,88	-0,64	0,18				0,64
19 [23]	3,91	0,87	-0,53	-0,09				0,68
20 [26]	3,81	0,94	-0,68	0,22				0,73

Adnotacje: N = 713; ROZ – satysfakcja z rozwoju zawodowego, WYN – satysfakcja z wynagrodzenia, ZAD – satysfakcja z wykonywanych zadań, REL – satysfakcja z relacji z innymi. Kowariancje: ROZ-WYN = 0,78; ROZ-ZAD = 0,72; ROZ-REL = 0,54; WYN-ZAD = 0,61; WYN-REL = 0,52; ZAD-REL = 0,49.

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo model czteroczynnikowy porównano do modelu jednoczynnikowego. Wskaźniki dopasowania obu modeli do danych zawiera tabela 5.

Tabela 5. Wskaźniki dopasowania do danych modeli: jednoczynnikowego i czteroczynnikowego SAT-20

Model	χ^2 (p <)	df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA [90% CI]
1-czynnikowy	1089,88 (0,01)	170	0,95	0,95	0,094	0,087 [0,082 – 0,092]
4-czynnikowy	456,26 (0,01)	164	0,98	0,98	0,059	0,050 [0,045 – 0,056]

Adnotacje: N = 713; χ^2 – chi-kwadrat (estymator DWLS), df – liczba stopni swobody statystyki χ^2 ; CFI – względny indeks dopasowania; TLI – indeks Tuckera-Lewisa; SRMR – wystandaryzowany pierwiastek średniego kwadratu reszt; RMSEA – pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji.

Źródło: opracowanie własne

Porównanie wyników dopasowania obu testowanych modeli do danych wskazuje na istotnie lepsze dopasowanie modelu czteroczynnikowego. Oba modele odznaczają się dobrymi wskaźnikami CFI oraz TLI. Natomiast model czteroczynnikowy spełnia kryterium RMSEA, tj. górny próg 90-procentowego przedziału ufności nie przekracza wartości 0,08, przyjmowanej jako wartość referencyjna dla akceptacji modelu (Hu, Bentler, 1999; Konarski, 2010, Brown, 2015). Ponadto model ten posiada lepszą wartość statystyki χ^2 – zmiana jest statystycznie istotna (Konarski, 2010). Dalsza analiza jednowymiarowości wyodrębnionych czynników potwierdziła wysoką rzetelność pomiaru czterech aspektów satysfakcji z pracy (zob. tab. 6).

Tabela 6. Wyniki analizy jednowymiarowości czterech podskal SAT-20

Obszar satysfakcji z pracy	Liczba pozycji	α Cronbacha	1. wartość własna	2. wartość własna
Rozwój zawodowy	5	0,88	3,40	0,51
Wynagrodzenie	6	0,85	3,48	0,82
Zadania	5	0,79	2,73	0,90
Relacje z innymi	4	0,81	2,59	0,71

Adnotacje: N = 713.

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników potwierdzono czteroczynnikową strukturę skali SAT-20 oraz dobrą rzetelność pomiaru czterech obszarów satysfakcji z pracy.

Wyniki: trafność kryterialna SAT-20

W celu potwierdzenia zewnętrznej trafności nowego narzędzia do badania satysfakcji z pracy skorelowano wyniki SAT-20 z wynikami pomiaru zaangażowania w pracę przywiązania do organizacji. Statystyki opisowe oraz macierz korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi zawiera tabela 7 (zob. s. 124–126).

Zgodnie z przewidywaniami im wyższa satysfakcja z pracy osób badanych, tym silniejsze zaangażowanie w pracę (*hipoteza 1*) oraz silniejsze afektywne i normatywne przywiązanie do organizacji (*hipoteza 2*). Relacja ta dotyczy wszystkich badanych obszarów satysfakcji i wszystkich badanych przejawów zaangażowania w pracę. W przypadku przywiązania do organizacji, tak jak przypuszczano, nie odnotowano istotnej korelacji pomiędzy satysfakcją z pracy a przywiązaniem kontynuacyjnym.

Następnie wykonano zestaw analiz regresji liniowych, w których cztery czynniki satysfakcji z pracy pełniły rolę predyktorów zaangażowania w pracę oraz przywiązania do organizacji. Przed weryfikacją ustalonych modeli wykonano analizę współliniowości dla predyktorów, aby móc stwierdzić, czy umieszczenie w modelu wszystkich czterech czynników satysfakcji z pracy nie spowoduje zniekształcenia wyników. Czynniki inflacji wariancji VIF dla kolejnych predyktorów wyniósł: rozwój = 2,27; wynagrodzenie = 1,94; zadania = 1,64; relacje = 1,31. Na podstawie uzyskanych wyników zdecydowano się na uwzględnienie w modelach wszystkich czterech czynników satysfakcji w roli predyktorów.

Wyniki analizy regresji wykazały, że istotnymi predyktorami ogólnego zaangażowania w pracę (mierzonego sumą odpowiedzi na wszystkie 17 pozycji skali UWES) są trzy czynniki satysfakcji z pracy: zadania ($\beta = 0,56$; $p < 0,01$) oraz relacje z innymi ($\beta = 0,11$; $p < 0,01$), wynagrodzenie ($\beta = 0,11$; $p < 0,01$): skorygowane $R^2 = 0,45$; $F(4, 642) = 180,37$; $p < 0,01$. Największą rolę w wyjaśnianiu zmienności zaangażowania w pracę pełni satysfakcja z wykonywanych zadań.

W przypadku afektywnego oraz normatywnego przywiązania do organizacji tylko dwa czynniki satysfakcji z pracy okazały się istotnymi predyktorami: satysfakcja z rozwoju zawodowego ($\beta_{\text{afektywne}} = 0,59$; $p < 0,01$; $\beta_{\text{normatywne}} = 0,54$; $p < 0,01$) oraz satysfakcja z wykonywanych zadań ($\beta_{\text{afektywne}} = 0,25$; $p < 0,01$; $\beta_{\text{normatywne}} = 0,26$; $p < 0,01$): skorygowane $R^2 = 0,53$; $F(2, 63) = 37,23$; $p < 0,01$ (dla przywiązania afektywnego); skorygowane $R^2 = 0,47$; $F(2, 63) = 29,71$; $p < 0,01$ (dla przywiązania normatywnego). W obu typach przywiązania najbardziej znacząca okazała się satysfakcja z możliwości rozwoju zawodowego.

Dyskusja

W zaprezentowanych badaniach potwierdzono czteroczynnikową strukturę nowego narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy. Uzyskane wyniki dostarczają dowodów na rzetelność i trafność pomiaru podskal SAT-20. Wykazana w analizie czynnikowej odrębność satysfakcji z wykonywanych zadań, relacji z innymi, wynagrodzenia oraz rozwoju zawodowego znalazła swoje odzwierciedlenie w wynikach badań dotyczących trafności zewnętrznej narzędzia.

Zadowolenie z wykonywanych zadań, spośród czterech badanych czynników satysfakcji zawodowej, okazało się najistotniejszym predyktorem zaangażowania w pracę. Praca sama w sobie, w tym specyfika wykonywanych zadań oraz stopień autonomii, należy do wewnętrznych właściwości ją charakteryzujących (Voydanoff, 1978). Zadowolenie z tego obszaru jest szczególnie istotne dla osób pracujących

w organizacjach funkcjonujących na rynkach rozwiniętych (Huang, Van de Vliert, 2003). Treść pracy, zgodna z zainteresowaniami i kompetencjami pracowników, stymuluje do podejmowania wysiłku, wzbudza entuzjazm, pozytywną energię oraz ekscytację, co jest charakterystyczne dla stanu zaangażowania w pracę (Warr, Inceoglu, 2012). Wysokie zaangażowanie natomiast sprzyja osiąganiu ponadprzeciętnych rezultatów, co zwrótnie wzmacnia satysfakcję z wykonywanych zadań.

Przywiązanie afektywne i normatywne do organizacji w największym stopniu koreluje dodatnio z satysfakcją z rozwoju zawodowego. Jest to obszar, który w największym stopniu wiąże się z przeszłością pracownika w organizacji. Możliwość nabywania ciekawych doświadczeń i kompetencji, a także dostrzeganie szans na awans istotnie się przekłada na chęć powiązania swoich planów zawodowych z aktualnym miejscem pracy. Z jednej strony buduje to przywiązanie normatywne, czyli chęć pozostania pracownika w organizacji w związku z poczuciem obowiązku oraz lojalności. Z drugiej zaś strony korzystne rokowania dotyczące dalszego rozwoju przekładają się na budowanie emocjonalnej więzi z miejscem pracy (Meyer, Allen, 1991). Możliwym wyjaśnieniem silnego związku pomiędzy satysfakcją z rozwoju zawodowego a przywiązaniem afektywnym jest również to, że w obszarze motywatorów pozafinansowych pracownicy coraz większą wagę przywiązują do możliwości uczenia się. Osoby, dla których potrzeba rozwoju zajmuje wysoką pozycję w hierarchii wartości zawodowych, postrzegają udział w działaniach podnoszących kwalifikacje w kategoriach realizacji ważnych dla nich potrzeb, co w dalszej perspektywie przekłada się na silne afektywne przywiązanie do organizacji.

Ograniczeniem zaprezentowanych badań jest brak uwzględnienia związku pomiędzy satysfakcją z pracy a efektywnością zawodową, szczególnie mierzoną za pomocą obiektywnych wskaźników. Tego rodzaju badania mogą przyczynić się znacząco do podniesienia trafności narzędzia oraz zwiększyć jego walory praktyczne. Ważnym kierunkiem dalszych analiz jest również uwzględnienie w badaniach nad związkiem satysfakcji pracowników z ich zaangażowaniem oraz efektywnością specyfiki wynikającej z wielkości oraz profilu działalności poszczególnych organizacji.

Zaprezentowana skala SAT-20 stanowi wsparcie dla nurtu badań, podkreślającego rolę satysfakcji w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach, szczególnie w kontekście budowania zaangażowania pracowników i ich przywiązania do organizacji. Narzędzie zostało zaprojektowane z myślą o badaniach opinii pracowników, realizowanych na potrzeby konkretnych organizacji. Identyfikacja obszarów zadowolenia (niezadowolenia) pracowników może dostarczać organizacji wskazówek dotyczących kierunku działań, których rezultatem będzie stworzenie warunków pracy sprzyjających zachowaniom proorganizacyjnym.

Literatura

- Abramis D. J. (1994), Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analysis and review, *Psychological Reports*, nr 75, s. 1411–1433.
- Bakker A. B., Demerouti E. (2007), The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, nr 22 (3), s. 309–328.
- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R. (2002), Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji, *Czasopismo Psychologiczne*, nr 8, s. 65–74.
- Brown T. A. (2015), *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd edition), New York, The Guilford Press.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G. D., Klesh J. R. (1983), Assessing the attitudes and perceptions of organizational members, w Seashore S. E., Lawler E. E., Mirvis P. H., Cammann C. (red.), *Assessing organizational change*, New York, Wiley.
- Carr J. Z., Schmidt A. M., Ford J. K., De Shon R. P. (2003), Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, nr 88 (4), s. 605–619.
- Concha A. (2009), The impact of role stress on workers' behavior through job satisfaction and organizational commitment, *International Journal of Psychology*, nr 44 (3), s. 187–194.
- Coyle-Shapiro J., Conway N. (2005), Exchange Relationships; Examining Psychological Contacts and Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, nr 90 (4), s. 774–781.
- Crant J. M. (2000), Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, nr 26, s. 435–462.
- Croston D. (2008), *Employee Engagement. The People First Approach to Building a Business*, Sydney, Moonstone Media.
- Forero C. G., Maydeu-Olivares A., Gallardo-Pujol D. (2009), Factor Analysis with Ordinal Indicators: A Monte Carlo Study Comparing DWLS and ULS Estimation, *Structural Equation Modeling*, nr 16, s. 625–641.
- Fried Y., Shirom A., Gilboa S., Cooper C. L. (2008), The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to leave on Role Stress – Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling, *International Journal of Stress Management*, nr 15 (4), s. 305–328.
- Glugston M. (2000), The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave, *Journal of Organizational Behavior*, nr 21, s. 477–486.
- Gregory T. B., Albritton D. A., Osmonbekov T. (2010), The mediating role of psychological empowerment on the relationship between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance, *Journal of Business Psychology*, nr 25, s. 639–647.
- Hakanen J. J., Bakker A., Schaufeli W. (2006), Burnout and engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, nr 43, s. 495–513.

- Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, nr 87 (2), s. 268–279.
- Hellriegel D., Slocum J. W. (2011), *Organizational behavior*, wyd. 13, Belmont, CA, Cengage South-Western.
- Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser Jr. W. E., Schlesinger L. A. (2008), Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, nr 86 (7/8), s. 118–129.
- Hu L., Bentler P. M. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equations Modeling*, nr 6, s. 1–55.
- Huang X., Van de Vliert E. (2003), Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation, *Journal of Organizational Behavior*, nr 24 (2), s. 159–179.
- Ilie R., Fulmer I. S., Spitzmuller M., Johnson M. D. (2009), Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, nr 94, s. 945–959.
- Jackson S. E., Schuler R. S. (1985), A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 36, s. 16–78.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Judge T. A., Bono J. E., Locke E. A. (2000), Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, nr 85, s. 237–249.
- Judge T. A., Heller D., Klinger R. (2008), The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test, *Applied Psychology: An International Review*, nr 57, s. 361–372.
- Judge T. A., Klinger R. (2008), Job satisfaction: Subjective well-being at work, w Eid M., Larsen R. (red.), *The Science of Subjective Well-Being*, New York, Guilford Publications.
- Konarski R. (2010), *Modele równań strukturalnych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krifa and The Happiness Research Institute in collaboration with TNS Gallup (2015), *Job Satisfaction Index 2015 – What drives job satisfaction?* Krifa and The Happiness Research Institute, <www.happinessresearchinstitute.com>.
- Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C. (2005), Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, nr 58, s. 281–342.
- Li N., Liang J., Crant J. M. (2010), The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective, *Journal of Applied Psychology*, nr 95 (2), s. 395–404.

- Locke E. A. (1969), What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, nr 4, s. 309–336.
- Locke E. A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction. w Dunnette M. D. (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- Luthans F. (2011), *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*, wyd. 12, New York, McGraw-Hill International Edition.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne, *Medycyna Pracy*, nr 66 (2), s. 277–284.
- Maharani V., Troena E. A., Noermijati N. (2013), Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java, *International Journal of Business and Management*, nr 8 (17), s. 1–12.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, nr 1, s. 61–98.
- Mount M., Ilies R., Johnson E. (2006), Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction, *Personnel Psychology*, nr 59, s. 591–622.
- 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*, nr 26, s. 513–563.
- R Development Core Team (2012), *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, <<http://www.R-project.org/>>.
- Revelle W. (2015), *Psych: Procedures for Personality and Psychological Research*, Northwestern University, Evanston. R package version 1.5.8
- Robbins S. P., Judge T. A. (2013), *Organizational Behavior*, wyd. 15, New Jersey, Pearson Education.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement, Report 408*, Institute for Employment Studies.
- Rosseel Y. (2012), lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling, *Journal of Statistical Software*, nr 48 (2), s. 1–36.
- Saks A. M., Gruman J. A. (2014), What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, nr 25 (2), s. 155–182.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2004), *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, <www.wilmarschaufeli.nl>.
- Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzalez-Romá V., Bakker A. B. (2002), The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, nr 3, s. 71–92.

- Seibert S. E., Silver S. R., Randolph W. A. (2004), Taking empowerment to the next level: a multiple level model of empowerment, performance and satisfaction, *Academy of Management Journal*, nr 47 (3), s. 332–350.
- SHRM (2011), *2011 Employee Job Satisfaction and Engagement. Gratification and Commitment at Work in a Sluggish Economy. A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM)*, Alexandria, VA, SHRM.
- SHRM (2014), *2014 Employee Job Satisfaction and Engagement. Optimizing Organizational Culture for Success. A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM)*, Alexandria, VA, SHRM.
- Staples D. S., Higgins C. A. (1998), A Study of the Impact of Factor Weightings on Job Satisfaction Measures, *Journal of Business and Psychology*, nr 13 (2), s. 211–232.
- Tett R. P., Meyer J. P. (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, nr 46, s. 259–293.
- Thomas A., Buboltz W. C., Winkelspecht C. S. (2004), Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction, *Organizational Analysis*, nr 12 (2), s. 205–219.
- Verquer M. L., Beehr T. A., Wagner S. H. (2003), A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes, *Journal of Vocational*, nr 63, s. 473–489.
- Voydanoff P. (1978), The relationship between perceived job characteristics and job satisfaction among occupational status groups, *Sociology of Work and Occupations*, nr 5, s. 179–192.
- Warr P. B., Inceoglu I. (2012), Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person-Job Fit, *Journal of Occupational Health Psychology*, nr 17 (2), s. 129–138.
- Williams L. J., Anderson S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, nr 17 (3), s. 601–617.
- Zeinabadi H. (2010), Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational behaviour of teachers, *Procedia Social and Behaviour Sciences*, nr 5, s. 998–1003.

The Psychometric Properties of the SAT–20 Scale: A New Tool to Measure Job Satisfaction

Summary

The aim of this article is to present the results of research into the SAT–20 scale, a tool to measure four factors of job satisfaction—satisfaction with professional development, satisfaction with salary, satisfaction with tasks, and satisfaction with social relationships. The SAT–20 was developed for application in organizational diagnosis. As a result of performed analyzes, the fourfactorial structure of the

SAT-20 was confirmed and its psychometric properties were estimated. The results of two studies involving a total of $N = 1,586$ employees of various organizations provide evidence of the reliability of this new tool—Cronbach's alpha for individual subscales ranges from 0.79 to 0.88—as well as its validity—confirmation of a positive relationship among job satisfaction and work engagement as well as organizational commitment.

Paweł Jurek – doktor nauk humanistycznych w dziedzinie psychologii, adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego. Specjalizuje się w ocenie i rozwoju kompetencji pracowników, a także w badaniach postaw pracowników wobec organizacji. Autor wielu narzędzi diagnostycznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Efekty badań naukowych wdraża w praktyce; posiada ponad dziesięcioletnie doświadczenie w realizacji projektów doradczych dla organizacji działających na polskim rynku; współzałożyciel firmy szkoleniowo-doradczej IE-TC.

Tabela 1. Statystyki opisowe oraz ładunki czynnikowe dla poszczególnych pozycji eksperymentalnej wersji skali SAT – eksploracyjna analiza czynnikowa

Nr/treść pozycji	Statystyki opisowe pozycji skali					Ładunki czynnikowe						
	M	SD	Skoś.	Kurt.	ROZ	WYN	REL	ZAD	ROZ	WYN	REL	ZAD
1/ Mogę liczyć w organizacji na profesjonalne wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego.	3,25	1,18	-0,25	-0,85	0,78	0,03	0,07	0,05				
2/ Organizacja stwarza mi realną szansę awansowania.	2,70	1,22	0,28	-0,84	0,63	0,18	-0,04	0,09				
3/ Mam możliwość nabywania w organizacji nowych kwalifikacji i kompetencji.	3,48	1,18	-0,47	-0,71	0,76	-0,04	0,05	0,15				
4/ W organizacji mam możliwość współpracy z najlepszymi profesjonalistami (zarówno pracującymi w firmie, jak i zewnętrznymi ekspertami).	3,29	1,13	-0,33	-0,71	0,62	0,03	0,14	0,12				
5/ Organizacja zapewnia mi możliwość udziału w atrakcyjnych szkoleniach i kursach zawodowych.	2,97	1,31	0,01	-1,17	0,88	-0,03	-0,06	-0,02				
6/ Jestem dobrze poinformowany o podejmowanych przez wyższe kierownictwo organizacji decyzjach, działaniach oraz ich uzasadnieniach.	2,84	1,24	0,10	-1,05	0,35	0,31	0,12	0,07				
7/ Mam wpływ i odpowiednią swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących obszaru mojej pracy.	3,47	1,15	-0,47	-0,71	0,04	0,35	0,19	0,23				
8/ Otrzymuję adekwatne uznanie (pochwały, nagrody) za efekty mojej pracy.	2,88	1,22	-0,04	-1,05	0,20	0,51	0,13	0,07				
9/ Mam dobre relacje z przełożonym/i.	4,08	0,84	-0,72	0,22	-0,01	0,34	0,39	0,18				
10/ Jestem zadowolony z wynagrodzenia, jakie otrzymuję.	2,69	1,22	0,17	-1,05	-0,05	0,83	-0,05	0,05				
11/ Mam wpływ na uzyskiwanie premii i nagród finansowych za dobrą pracę.	2,42	1,29	0,50	-0,89	0,18	0,59	0,01	-0,05				
12/ Otrzymuję atrakcyjne wynagrodzenie w porównaniu do plac na rynku.	2,51	1,17	0,31	-0,81	0,01	0,83	-0,07	0,01				
13/ Jestem zadowolony z pakietu benefitów socjalnych, które oferuje firma (np. opieka medyczna).	2,34	1,29	0,53	-0,93	0,25	0,42	0,00	-0,16				
14/ Organizacja zapewnia mi stabilne zatrudnienie.	3,43	1,12	-0,54	-0,34	0,15	0,31	0,07	0,09				

Nr/treść pozycji	Statystyki opisowe pozycji skali					Ładunki czynnikowe				
	M	SD	Skoś.	Kurt.	ROZ	WYN	REL	ZAD		
15/ Moja praca ma duże znaczenie i istotny wpływ na inne obszary organizacji.	3,66	1,03	-0,59	-0,06	-0,02	0,25	0,09	0,33		
16/ Organizacja, w której pracuję, jest ceniona na zewnątrz i posiada reputację dobrego pracodawcy.	3,52	0,99	-0,48	-0,05	0,19	0,33	0,11	0,33		
17/ Moja praca w istotny sposób przyczynia się do osiągnięcia celów biznesowych firmy.	3,68	1,01	-0,52	-0,17	-0,13	0,27	0,09	0,40		
18/ Warunki, w jakich pracuję, pozwalają mi na osiągnięcie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym.	3,37	1,13	-0,42	-0,64	0,02	0,33	0,25	-0,04		
19/ Zadania, które wykonuję, są dla mnie ciekawe i atrakcyjne.	3,74	0,99	-0,67	0,04	-0,01	0,08	0,15	0,76		
20/ Zadania, które wykonuję, są wymagające i stanowią dla mnie wyzwanie.	3,73	1,02	-0,67	-0,13	0,05	-0,03	-0,08	0,87		
21/ Mam możliwość uczestniczenia w różnorodnych zadaniach, wymagających różnych umiejętności.	3,67	1,04	-0,60	-0,29	0,18	-0,04	0,00	0,71		
22/ Mam dobre relacje ze współpracownikami i praca z nimi jest przyjemna.	4,26	0,77	-0,98	0,92	-0,08	-0,04	0,88	0,12		
23/ Mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony współpracowników.	4,17	0,82	-0,98	0,93	-0,01	0,00	0,94	-0,07		
24/ Jestem precyzyjnie informowany o celu i zasadności obowiązków w firmie procedur i regul.	3,44	1,11	-0,41	-0,59	0,14	0,28	0,34	-0,02		
25/ Jestem zadowolony z obowiązujących zasad finansowania przez firmę zewnętrznych szkoleń, kursów i studiów.	2,75	1,25	0,14	-0,94	0,62	0,25	-0,01	-0,08		
26/ Ludzie, z którymi pracuję, są skłonni do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.	4,00	0,92	-0,96	0,72	0,18	-0,03	0,76	-0,04		
27/ Jestem dobrze poinformowany o zasadach premiowania w organizacji.	2,92	1,33	-0,01	-1,15	0,23	0,51	0,10	-0,06		

Adnotacje: N = 873. Legenda: ROZ – satysfakcja z wynagrodzenia, WYN – satysfakcja z rozwoju zawodowego, ZAD – satysfakcja z wykonywanych zadań, REL – satysfakcja z relacji z innymi. Ładunki pozycji zakwalifikowanych do ostatecznej wersji skali pogrubiono.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Statystyki opisowe, współczynniki rzetelności oraz macierz korelacji między badanymi zmiennymi

Zmienna	A	M (SD)	ROZ	WYN	ZAD	REL	WIG	ODD	ZAA	AFEKT	KONT
Rozwój zawodowy ^a	0,88	3,01 (0,97)									
Wynagrodzenie ^a	0,85	2,89 (0,95)	0,68**								
Zadania ^a	0,79	3,42 (0,80)	0,60**	0,51**							
Relacje z innymi ^a	0,81	3,88 (0,71)	0,44**	0,42**	0,38**						
Wigor ^b	0,85	3,64 (1,19)	0,42**	0,41**	0,56**	0,41**					
Oddanie ^b	0,90	3,49 (1,47)	0,51**	0,46**	0,70**	0,34**	0,80**				
Zaabsorbowanie ^b	0,88	3,38 (1,31)	0,43**	0,39**	0,59**	0,31**	0,79**	0,83**			
Przywiązanie afektywne ^c	0,85	3,69 (1,16)	0,70**	0,54**	0,51**	0,38**	b.d.	b.d.	b.d.		
Przywiązanie kontynuacyjne ^c	0,67	4,13 (1,05)	0,04	-0,14	0,13	-0,22	b.d.	b.d.	b.d.	0,18	
Przywiązanie normatywne ^c	0,87	3,33 (1,26)	0,66**	0,55**	0,50**	0,29*	b.d.	b.d.	b.d.	0,81**	0,15

Adnotacje: ^a N = 713; ^b N = 647; ^c N = 66. ** korelacja istotna na poziomie $p < 0,01$; * korelacja istotna na poziomie $p < 0,05$. Satisfakcja z pracy: ROZ – rozwój zawodowy, WYN – wynagrodzenie, ZAD – wykonywane zadania, REL – relacje z innymi; zaangażowanie w pracę: WIG – wigor, ODD – oddanie, ZAA – zaabsorbowanie; przywiązanie do organizacji: AFEKT – afektywne, KONT – kontynuacyjne, NORM – normatywne.

Źródło: opracowanie własne