

Errata do tytułu rozprawy doktorskiej mgr inż. Grzegorza Szałas

Poz. 1 tytuł pracy

Jest:

*Satysfakcja z warunków pracy a lojalność **wobec** pracodawcy*

Powinno być:

*Satysfakcja z warunków pracy a lojalność **względem** pracodawcy*

**Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny
im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu**

**SATYSFAKCJA Z WARUNKÓW PRACY
A LOJALNOŚĆ WOBEC PRACODAWCY**

mgr inż. Grzegorz Szałas

Praca doktorska napisana

w Katedrze Zarządzania

i Jakości Produktu

Promotor: dr hab. Małgorzata Lotko, prof. UTH Rad.

Radom 2021

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
ROZDZIAŁ 1. ZWIĄZEK SATYSFAKCJI Z PRACY Z LOJALNOŚCIĄ WOBEC PRACODAWCY.....	7
1.1. EWOLUCJA POGLĄDÓW NA PRACĘ.....	7
1.2. DEFINIOWANIE SATYSFAKCJI Z PRACY	11
1.3. DEFINIOWANIE LOJALNOŚCI.....	20
1.4. RELACJE MIĘDZY SFERĄ SATYSFAKCJI A SFERĄ LOJALNOŚCI W ŚRODOWISKU PRACY.....	24
ROZDZIAŁ 2. PROBLEMATYKA BEZPIECZEŃSTWA PRACY	31
2.1. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY	31
2.2. ŚRODOWISKO PRACY.....	38
2.3. ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM I ZDROWIEM W PRACY	53
ROZDZIAŁ 3. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	63
3.1. PROCEDURA BADAWCZA	63
3.2. ZAKRES ANALIZY I METODY STATYSTYCZNE.....	67
ROZDZIAŁ 4. POMIAR SATYSFAKCJI Z WARUNKÓW PRACY I LOJALNOŚCI WOBEC PRACODAWCY ORAZ ICH ZALEŻNOŚCI.....	69
4.1. PREZENTACJA PRÓBY BADAWCZEJ	69
4.2. STATYSTYKI OPISOWE I ROZKŁADY ZMIENNYCH OBSERWOWALNYCH.....	70
4.3. POMIAR ZRÓŻNICOWANIA POZIOMU SATYSFAKCJI Z WARUNKÓW PRACY I LOJALNOŚCI ZE WZGLĘDU NA CHARAKTERYSTYKI FORMALNE PRACOWNIKÓW	91
4.4. WYMIAROWOŚĆ SATYSFAKCJI Z PRACY – MODEL CZYNNIKOWY	103
4.5. SEGMENTACJA PRACOWNIKÓW – TAKSONOMICZNY PODZIAŁ PRÓBY	108
4.6. ZWIĄZEK SATYSFAKCJI Z LOJALNOŚCIĄ PRACOWNIKÓW	122
PODSUMOWANIE I WNIOSKI Z BADAŃ	136
BIBLIOGRAFIA	140
SPIS TABEL	148
SPIS RYSUNKÓW	150
SPIS WYKRESÓW	151

WSTĘP

„Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz pracować ani jednego dnia przez całe życie” – twierdził już dwa i pół tysiąca lat temu Konfucjusz¹. Od czasu rewolucji neolitycznej, to jest przejścia ludzkości od łowiectwa-zbieractwa i koczowniczego trybu życia do produkcji żywności oraz osiadłego trybu życia², praca jest stałym elementem kondycji człowieka. Definiując jego miejsce w świecie, może ona dawać jednostce poczucie spełnienia i szczęścia lub być przyczyną niezadowolenia i frustracji.

Według encyklopedii PWN pracę definiować można jako proces złożonej aktywności fizyczno-umysłowej, której celem jest przekształcenie szeroko rozumianego środowiska w ten sposób, by zwiększyć szanse przeżycia gatunku ludzkiego³. Praca będąca podstawą rozwoju cywilizacji i społeczeństw znajduje oparcie w wartościach charakterystycznych dla każdej kultury. W kulturze europejskiej myślenie o pracy kształtowane było pod wpływem tradycji starożytnego Rzymu, Grecji i wartości wynikających z kanonu judeo-chrześcijańskiego. W społecznościach opartych na pracy niewolniczej wartość pracy w sensie wysiłku fizycznego (z wyjątkiem pracy na roli) była deprecjonowana⁴. Tymczasem w nauce chrześcijańskiej praca ujmowana jest z jednej strony jako kara za grzech pierworodny, z drugiej strony określana bywa jako forma modlitwy. Z kolei uformowana w epoce odrodzenia, w wykształconych miejskich społecznościach, protestancka etyka pracy wskazuje na transcendentny sens pracy jako drogi do zbawienia i jej kluczową rolę w życiu jednostki, określającą jej miejsce i wartość w społeczności⁵.

Można domyślać się, że refleksja nad satysfakcją związaną z pracą, jak również z warunkami, w jakich była wykonywana, towarzyszyła człowiekowi od tysiącleci, co znajdowało wyraz w licznych utworach literackich⁶. W ramy nauki taka refleksja została włączona stosunkowo niedawno, a wiązała się zapewne ze skutkami rewolucji przemysłowej i powstaniem nowych stosunków w społeczeństwie opartym na masowej produkcji w systemie określanym jako kapitalistyczny. Z jednej strony walka o godne warunki pracy, a z drugiej dążenie osób zatrudnionych do optymalnego wykorzystania pracy inspirowało refleksję nad procesem i warunkami pracy⁷. Zgodnie z Encyklopedią PWN warunki pracy obejmują wszystkie elementy układu człowiek–praca, które mogą oddziaływać na fizyczne, psychiczne lub społeczne samopoczucie pracownika, czyli bezpośrednio określać jego sytuację w środowisku pracy. Człowiek podlega w procesie pracy różnym obciążeniom: fizycznym, polegającym na angażowaniu określonych mięśni i układu kostnego w wykonywanie prac fizycznych, oraz psychicznym, polegającym na konieczności koncentracji

¹ Wolański A., Hącia A., Wolańska E., *Księga cytatów. Najpopularniejsze motywy literackie*, PWN 2017.

² Proces trwający w naszym kręgu cywilizacyjnym w latach ok. 10 000–4000 p.n.e. według Ziółkowski A., *Historia Powszechna. Starożytność*, Warszawa: PWN, 2009.

³ Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/>; (data dostępu: 16 grudnia 2020 r.).

⁴ Suzman J., *Praca, historia tego, jak spędzamy swój wolny czas*, Poznań 2021.

⁵ Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskie, 2011.

⁶ Georgiki Wergiliusza wyrażające afirmację pracy na roli.

⁷ Suzman J., wyd. cyt., s. 372.

uwagi, twórczym wysiłku intelektualnym, angażującym system nerwowy; obciążenia te są elementami ryzyka zdrowotnego, ponieważ każdy człowiek jest w stanie bez uszczerbku dla zdrowia znieść tylko pewien poziom obciążenia przez pewien czas⁸.

Satysfakcja z pracy stała się przedmiotem badań empirycznych już w latach 20. XX wieku, o czym autor pisze w rozdziale pierwszym niniejszej pracy. Obecnie pomiary satysfakcji z pracy są przedmiotem licznych, regularnie prowadzonych badań, jak choćby „Ogólnopolskiego badania zadowolenia i satysfakcji z pracy wśród specjalistów z różnych branż”⁹. W obszar badań satysfakcji włączane są również warunki pracy, w tym w projektach realizowanych na terenie naszego kraju, co omówiono w rozdziale pierwszym niniejszej dysertacji. Jako przykład można wymienić prowadzone na Uniwersytecie Szczecińskim w ostatnich latach badania: „Satysfakcja pracownika jako rezultat dbałości organizacji o środowisko pracy – wyniki badań aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego”¹⁰. Innym przykładem są badania satysfakcji z pracy pielęgniarek, prowadzone w Wyższej Szkole Nauk Stosowanych w Rudzie Śląskiej, ujmujące jako czynniki satysfakcji lub dyssatisfakcji elementy warunków pracy¹¹.

Jednocześnie w licznych projektach badawczych podejmuje się analizę zależności satysfakcji z pracy od efektywności pracy, przywiązania pracownika do pracodawcy czy wprost lojalności wobec pracodawcy. Do takich polskich badań należą na przykład: badanie „Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego”¹² czy też „Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCA”¹³. Tym niemniej w żadnym z dostępnych autorowi niniejszej rozprawy badań nie skoncentrowano się wyłącznie na satysfakcji z warunków pracy, obejmujących warunki pracy jako fizyczne środowisko pracy, czynniki psychospołeczne czy inne aspekty ochrony pracy jako elementach, które stanowią o lojalności wobec pracodawcy, wyrażonej poprzez akceptację dla miejsca pracy, gotowość dalszej pracy w danym zakładzie albo bycie dobrym „ambasadorem” zakładu pracy poza nim. Tę lukę badawczą autor niniejszej pracy starał się wypełnić. Za główny cel pracy przyjęto *identyfikację związku między satysfakcją z warunków pracy a lojalnością względem pracodawcy*. Wobec powyższego sformułowano następującą tezę pracy:

Satysfakcja z warunków pracy wpływa na lojalność względem pracodawcy.

W toku analizy dostępnego piśmiennictwa i operacjonalizacji dziedziny badań na potrzeby weryfikacji zakładanej tezy sformułowano dodatkowo hipotezy cząstkowe:

⁸ Encyklopedia PWN; (data dostępu: 16 grudnia 2020 r.).

⁹ Satysfakcja w pracy 2020. Ogólnopolskie badanie zadowolenia i satysfakcji z pracy wśród specjalistów z różnych branż na emplor.com – badanie prowadzone w grudniu 2019 na próbie 1500 badanych metodą CAWI.

¹⁰ Błoński K., Burlita A., *Satysfakcja pracownika jako rezultat dbałości organizacji o środowisko pracy – wyniki badań aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego*, w: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 7/2018.

¹¹ Gawęda A., Śnieżek A, Serzysko B., *Satysfakcja z pracy w opinii badanych pielęgniarek* w: *Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne*, 2018/8: s. 269-276.

¹² Białas S., Litwin J., *Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku*. W: *Zarządzanie i Finanse*, 2013 nr 4, s. 17-29.

¹³ Bednarska M., *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa.*, w: *Organizacja i Kierowanie*, nr 1/2006 (171), s. 97-113.

H1: Satysfakcja z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym.

H2: Istnieją formalne charakterystyki pracowników różnicujące ich poziom satysfakcji z warunków pracy.

H3: Istnieją formalne charakterystyki pracowników różnicujące ich poziom lojalności wobec pracodawcy.

H4: Pracownicy tworzą homogeniczne segmenty ze względu na poziom satysfakcji i lojalności.

H5: Satysfakcja z pracy wpływa na lojalność względem pracodawcy.

Autor postawił przed przystąpieniem do prowadzenia badań empirycznych, następujące cele cząstkowe, którym powyższe badanie miało służyć:

C1: Określenie wymiarowości pojęcia satysfakcji z warunków pracy (analiza czynnikowa).

C2: Pomiar satysfakcji z warunków pracy i jej zróżnicowania przez formalne charakterystyki pracowników.

C3: Pomiar lojalności wobec pracodawcy i jej zróżnicowania przez formalne charakterystyki pracowników.

C4: Określenie taksonomii pracowników ze względu na ich satysfakcję i lojalność.

C5: Określenie siły i natury związku satysfakcji z warunków pracy z lojalnością wobec pracodawcy.

Całość pracy zawarto w pięciu rozdziałach. Rozdział pierwszy dotyczy związku satysfakcji z pracy z lojalnością. Rozdział drugi przedstawia szeroko rozumianą problematykę bezpieczeństwa pracy. W rozdziale trzecim opisana jest metodyka badań empirycznych, natomiast w rozdziale czwartym pomiar satysfakcji z warunków pracy i lojalności wobec pracodawcy oraz ich zależności. Rozdział piąty jest podsumowaniem wyników osiągniętych w trakcie weryfikacji postawionych hipotez.

Wkład własny autora pracy obejmuje:

- a) krytyczną analizę dotychczasowych badań w przyjętej dziedzinie i na tej podstawie operacjonalizację tej dziedziny;
- b) opracowanie kwestionariusza ankiety i przeprowadzenie badania empirycznego;
- c) dobór metod i narzędzi do weryfikacji postawionych hipotez;
- d) przeprowadzenie statystycznej analizy wielowymiarowej z wykorzystaniem powyższych metod i narzędzi;
- e) analizę uzyskanych wyników i na jej podstawie wyciągnięcie wniosków;
- f) opracowanie rekomendacji dla pracodawców w zakresie doskonalenia satysfakcji i lojalności pracowników.

ROZDZIAŁ 1. ZWIĄZEK SATYSFAKCJI Z PRACY Z LOJALNOŚCIĄ WOBEC PRACODAWCY

1.1. EWOLUCJA POGLĄDÓW NA PRACĘ

„Roczna praca każdego narodu jest funduszem, który zaopatruje go we wszystkie rzeczy konieczne i przydatne w życiu, jakie ten naród rocznie konsumuje, a które stanowią bądź bezpośredni wytwór jego pracy, bądź też to, co nabywa za ten wytwór od innych narodów”¹⁴ - w ten sposób Adam Smith połączył pracę ludzką z funkcjonowaniem wspólnoty narodowej. W epoce rewolucji przemysłowej praca podniesiona została do rangi naczelnej cnoty społecznej i sprężyny napędowej rozwoju oraz dobrobytu społecznego.

Karol Marks, czerpiąc z dorobku filozofii oświeceniowej jak również inspirując się myślą Georga Hegla, określił pracę jako naczelną formę uczestnictwa człowieka w społeczeństwie. W tym sformułowaniu pobrzmiewają echa myśli Tomasza Morusa, kalwińskiej etyki pracy, refleksji nad człowiekiem jako istotą społeczną i dorobek ruchów emancypacyjnych Wielkiej Brytanii, Francji i Nowego Świata. Praca w rozumieniu darwinowskim wyróżniała człowieka spośród istot zwierzęcych, będąc drogą jego „uczłowieczenia”¹⁵. Praca zatem została upodmiotowiona i podniesiona do rangi sensu i celu życia istoty ludzkiej, a zaangażowanie w jej wykonywanie uznane zostało za cnotę. Karol Marks rozważał problem alienacji pracy – dokonując zapożyczenia od Georga Hegla zreinterpretował je w duchu materializmu. Według Marksa sytuacja, gdy ktoś rezygnuje z własnej siły roboczej – własnej zdolności przekształcania świata – jest równoznaczna z alienacją swojej natury¹⁶.

Wraz ze wzrostem złożoności produkowanych na masową skalę towarów i wymaganiami nowych technologii wzrosło zapotrzebowanie na pracowników wykwalifikowanych w zarządzaniu personelem, co stało się istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Pionierami w posługiwaniu się naukami stosowanymi w organizacji pracy byli Amerykanie. W latach 20. *badania w Hawthorne* posłużyły po raz pierwszy analizie na dużej próbie badawczej wpływu fizycznych warunków pracy na wydajność pracy. Badania przeprowadzone w małej miejscowości w stanie Illinois, w fabryce Western Electric Company, służyły określeniu wpływu czynników fizycznych, takich jak oświetlenie, temperatura, wilgotność czy czas

¹⁴ Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 106.

¹⁵ Marks K., Engels F., *Dzieła*, t. 3, s. 21.

¹⁶ Tamże, t. 1, s. 547-551.

i częstotliwość przerw od pracy na produktywność. Choć badania nie zostały przeprowadzone w kontrolowanych warunkach, pozwoliły dostrzec, że potencjalnie największą rolę w kształtowaniu środowiska pracy odgrywają czynniki społeczne i psychologiczne, a nie fizyczne¹⁷.

Badania w Hawthorne otworzyły przed psychologami pracy nowe obszary zainteresowań: rola grup nieformalnych wśród pracowników, postawy pracowników wobec pracy, sposób nadzorowania pracy, wzory komunikowania się. Uświadomiły również, że na efektywność, motywację i postawy pracowników wpływa znacznie więcej zmiennych niż pierwotnie sądzono¹⁸.

Początek XX wieku przyniósł również zainteresowanie wykorzystaniem testów psychologicznych do doboru i selekcji pracowników. Zostały one masowo wykorzystane przez armię amerykańską podczas I Wojny Światowej, pomagając w wyborze kandydatów do pełnienia funkcji na stanowiskach oficerskich, pilotów oraz innych specjalności wojskowych, wymagających szczególnych zdolności. Testy stosowane przez armię amerykańską były następnie adaptowane do celów cywilnych i powszechnie stosowane przy ocenie i selekcji personelu¹⁹.

W latach trzydziestych XX wieku opracowany został jeden z pierwszych kwestionariuszy do badania satysfakcji z pracy. Było to badanie ankietowe Roberta Hoppoka, służące do oceny poziomu satysfakcji w zależności od rodzaju wykonywanej pracy²⁰. Wyniki badań pokazały, że wśród respondentów, którzy wykonywali te same zadania występowało zróżnicowanie co do poziomu satysfakcji. Robert Hoppock koncentrował się na ujęciu emocjonalnym, tworząc skalę opartą na siedmiu ujednoczonych odpowiedziach (nienawidzę swojej pracy, nie podoba mi się moja praca, nie lubię swojej pracy, moja praca jest mi obojętna, lubię swoją pracę, moja praca wywołuje u mnie entuzjazm czy też uwielbiam swoją pracę). Badania ogólnej satysfakcji z pracy stały się asumptem do wyróżnienia poszczególnych elementów składających się na satysfakcję w rozbiciu na odrębne pytania kwestionariuszy. Prowadzone badania pozwoliły zrozumieć, że czynniki, które mogą składać się na satysfakcję z pracy, są różne w różnych zakładach pracy, a także zróżnicowane w zależności od kultury narodowej i innych zmiennych²¹.

Podczas i po II wojnie światowej rozpoznano znaczenie umiejętności interpersonalnych managerów i dyrektorów dla podtrzymania produktywności pracowników. Rozpoczęto badania przywództwa, roli motywacji i satysfakcji z pracy, klimatu organizacyjnego, procesów podejmowania decyzji.

Od początku epoki przemysłowej do dziś zmieniał się stopniowo charakter pracy. Obecnie na margines zeszła praca rozumiana jako prosta, powtarzalna bez zmian w długim okresie. Pracownikowi nie wystarcza już zdobycie mistrzostwa w jednym rodzaju czynności jako gwarancji zatrudnienia przez cały

¹⁷ Schultz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania w dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 270.

¹⁸ Schultz D.P., Schulz S.E., wyd. cyt., s. 271.

¹⁹ Białas S., Litwin J., wyd. cyt., s.163.

²⁰ Hoppock R., Spiegler S. *Job Satisfaction. Researches of 1935-1937*, 1938.

²¹ Scarpello V., Campbell J.P., *Job satisfaction: are all the parts there?*, *Personnel Psychology* 1983, no 36.

okres aktywności zawodowej. Ze względu na złożony charakter wykonywanych zadań, a także zmienność procesu produkcji, który dostosowuje się do zmieniającego się zapotrzebowania rynku i rozwoju technologii, od pracowników oczekuje się gotowości do przyswajania nowych umiejętności oraz twórczego wkładu w organizację pracy. Na znaczeniu zyskały pojęcia takie jak partycypacja i upelnomocnienie (empowerment)²².

Rewolucja informatyczna przyniosła ogromne zmiany w organizacji pracy biurowej. Podstawowym narzędziem pracownika umysłowego stał się komputer wraz z dostępem do Internetu. Zwiększyło to liczbę godzin spędzanych w wymuszonej pozycji siedzącej, a także obciążenie narządu wzroku. Upowszechnienie wymiany informacji drogą elektroniczną spowodowało przyspieszenie procesu podejmowania decyzji, przekazywania danych, zwiększenie tempa pracy biurowej. Przeciętny pracownik biurowy musi obecnie legitymować się znajomością środowiska systemu operacyjnego komputera, który obsługuje, programów do edycji tekstów, arkusza kalkulacyjnego, programów umożliwiających tworzenie prezentacji czy baz danych. Ułatwienia w zakresie pozyskiwania i obróbki informacji, które zapewniły komputery osobiste i światowa sieć internetowa przyczyniły się w efekcie do zwiększenia obciążenia pracą pracowników biurowych.

Zmieniło się również podejście do motywacji pracowników. Zgodnie z teorią Douglasa McGregora istnieją organizacje w których kulturze przyjęto milczące założenie, że ludzie nie lubią pracy i robią wszystko co można, aby jej uniknąć. By zachęcić do wykonywania pracy, należy ludzi „przekupywać” albo zmuszać, ponieważ mimo pragnienia poczucia bezpieczeństwa, mają oni niewielkie ambicje i nie lubią odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa, które działają na tej zasadzie, są w stanie zwiększyć ilość lub jakość usług lub produktów, oferując zachęty takie jak dodatki motywacyjne do wynagrodzenia czy krótszy dzień pracy. Są to organizacje zarządzane na podstawie teorii X. Tymczasem teoria Y zawiera odmienny zbiór założeń. Ludzie są zgodnie twórczy i odpowiedzialni, a spożytkowanie energii na pracę jest procesem naturalnym i przynoszącym satysfakcję. Jeżeli cele pracy pozwalają na zaspokajanie wewnętrznych potrzeb takich jak szacunek dla samego siebie, ciekawość, kompetencja to pracownicy będą motywowani do efektywnej pracy. Zgodnie z badaniami Douglasa McGregora, w organizacjach, które wprowadziły zmiany odpowiadające teorii Y, nastąpiły radykalne zmiany w sposobie wykonywania pracy i efektywności. Praca w zespole, świadomość celu swojej pracy, upodmiotowienie pracownika daje poczucie zadowolenia, zmniejsza liczbę absencji, porzucania pracy czy jej „sabotowania”²³.

W połowie lat 60. Ministerstwo Zdrowia Stanów Zjednoczonych opublikowało raport „Narodowy cel w postaci zdrowia zawodowego”. Jedną z tez raportu było wskazanie stresu psychicznego jako nowego zagrożenia dla zdrowia psychicznego i podkreślenie ryzyka powstawania chorób somatycznych z nim związanych²⁴. Zmiany technologiczne i wzrastające wymagania psychologiczne uznano za czynniki potęgujące

²² Schultz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania w dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 287.

²³ Zimbardo P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 543.

²⁴ Richthofen W., *Inspekcja pracy. Przewodnik po profesji*, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa 2002, s. 334.

to zagrożenie. Po upływie kilku dekad twierdzenia zawarte w raporcie wydają się prorocze. Stres związany z pracą stał się jednym z głównych źródeł niedyspozycji i absencji pracowników w krajach wysoko rozwiniętych. Już w 1985 roku w Stanach Zjednoczonych liczba roszczeń ubezpieczeniowych kierowanych przez pracowników z powodu niesprawności psychicznej związanej z postępującym stresem pracy osiągnęła 11% wszystkich roszczeń z tytułu chorób zawodowych²⁵.

Z kolei Komisja Europejska powołując grupę roboczą ds. nowych i pojawiających się zagrożeń w roku 2016 wskazała zagrożenia związane z czynnikami psychospołecznymi oraz zdrowia psychicznego w pracy jako jedno z trzech kluczowych problemów ochrony pracy w państwach Unii Europejskiej (obok dyskryminacji i schorzeń mięśniowo-szkieletowych)²⁶.

Obecnie wiadome jest, że wiele problemów psychospołecznych jest wzajemnie powiązanych. Czasami występują jako przyczyna, czasem jako skutek, a czasami zaś stymulują nasilenie oddziaływania stresu. Publikacja Światowej Organizacji Zdrowia (WHO)/Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) „Zdrowie psychiczne w miejscu pracy. Wpływ, powiązane zagadnienia i dobre praktyki” wskazuje, że ta dziedzina jest zbyt mało zbadana. Istnieje niewiele szacunkowych kalkulacji dotyczących kosztów, jednak publikacja przytacza kilka niepokojących faktów i liczb wskazujących na coraz większy zasięg chorób psychicznych w skali globalnej. Zaburzenia zdrowia psychicznego znajdują się wśród najważniejszych czynników do powstawania chorób i niezdolności do pracy w skali światowej (5 z 10 wiodących przyczyn niezdolności wiąże się ze zdrowiem psychicznym). Mają one takie samo znaczenie ze względu na wiek, płeć i warstwę społeczną dotkniętych nimi osób. Co więcej, przewidywania wskazują, że w przyszłości nastąpi dramatyczny wzrost liczby zaburzeń zdrowia psychicznego związanych z pracą²⁷.

Wpływ zaburzeń zdrowia psychicznego na stan zdrowia i wydajność pracy był przez długi czas niedoceniany. Brytyjskie Ministerstwo Zdrowia i Brytyjska Konfederacja Przemysłu oszacowały, że 15 - 30% pracowników zostało dotkniętych w jakiejś postaci problemami zdrowia psychicznego w trakcie ich życia zawodowego. Jednocześnie szacuje się, że w Wielkiej Brytanii co roku z powodu chorób psychicznych następuje utrata 80 milionów dni roboczych, co kosztuje pracodawców 1-2 miliardy funtów rocznie. Z kolei w Szwajcarii koszty absencji w pracy wynikającej z depresji to 1,2 % PKB, a jeśli doliczyć koszty wypadków spowodowanych stresem strata wzrośnie do 2,3 % PKB²⁸.

²⁵ Tamże, s. 335-336.

²⁶ *Raport roczny Komitetu Wyższych Inspektorów Pracy*, 2016, <https://ec.europa.eu/social> (data dostępu 16 grudnia 2020 r.).

²⁷ *Mental health in the workplace*, ILO, Genewa 2000.

²⁸ *The cost to Britain of workplace accidents and work-related ill-health*, HSE Books UK, 1999/2000.

1.2. DEFINIOWANIE SATYSFAKCJI Z PRACY

Szacuje się, że liczba publikacji dotyczących satysfakcji z pracy tylko do końca XX wieku przekroczyła 8 tysięcy²⁹. Ogromne zainteresowanie tematyką satysfakcji z pracy wynika z powszechnie przyjmowanego założenia, że osoby lubiące swoją pracę pracują lepiej i dają organizacji więcej, czyniąc to nie tyle z obowiązku, co dla własnej przyjemności. Radość wykonywanych zadań wiąże się z szeroko pojętymi korzyściami dla jednostki jak i organizacji. Zaangażowany pracownik jest optymistyczny, chętnie podejmuje nowe wyzwania oraz identyfikuje się z organizacją, ma dobre samopoczucie, nie jest tak bardzo narażony na wypalenie zawodowe i niekorzystne skutki zawodowego stresu. Satysfakcja z pracy istotnie zmniejsza koszty emocjonalne, przekłada się na poprawę życia pracownika we wszystkich aspektach.

W literaturze przedmiotu występują zarówno bardzo liczne definicje satysfakcji z pracy, jak i ujęcia samego przedmiotu. Zamiennie z „satysfakcją z pracy” bywają używane w literaturze przedmiotu terminy takie jak: „zadowolenie z pracy”, „zadowolenie zawodowe” w opozycji do „niezadowolenia, „dysatisfakcji”, „braku satysfakcji”³⁰. W piśmiennictwie część autorów traktuje pojęcia satysfakcja oraz zadowolenie jako synonimy, ale można przyjąć, że elementem odróżniającym te pojęcia jest czas trwania – to znaczy zadowolenie jest zazwyczaj chwilowe, natomiast satysfakcję odczuwa się po długotrwałym okresie zadowolenia³¹. Niektórzy autorzy traktują satysfakcję jako element składowy zadowolenia. Nie można utożsamiać satysfakcji z zadowoleniem, ponieważ zadowolenie z pracy jest rodzajem postawy, przez którą manifestuje się stan wewnętrzny, oceny i sądy na temat środowiska pracy poprzez mechanizmy poznawcze i afektywne. Z kolei satysfakcja jest aspektem poznawczym zadowolenia. Aspektem afektywnym natomiast jest nastrój czy samopoczucie w pracy. Zadowolenie byłoby zatem nadrzędne wobec satysfakcji³².

W niniejszej pracy termin „zadowolenie” będzie używany naprzemiennie ze słowem „satysfakcja z pracy”. Zgodnie z definicją zawartą w Słowniku Języka Polskiego³³: „zadowolenie to przyjemne uczucie, którego doznajemy, gdy spełniają się nasze pragnienia lub oczekiwania”. W tym przypadku byłyby to pragnienia i oczekiwania związane z pracą osoby odczuwającej zadowolenie.

Tymczasem w psychologii pracy formułowano różne definicje satysfakcji z pracy, podkreślające różne aspekty badanego zagadnienia:

- a) uczuciowa reakcja przyjemności lub przykrości, doznawania w związku z wykonywaniem określonych zadań, pełnieniem określonych funkcji oraz ról³⁴;

²⁹ Białas S., Litwin J., wyd. cyt., s. 161.

³⁰ Sowińska A., *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, w: Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2014, s. 46.

³¹ Kaniewska E., Stawny P., *Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrona zdrowia*, Pielęgniarstwo Polskie, 2012, nr 44 (2), s. 81-84.

³² Zalewska A., *Skala Afektu w Pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki*, Studia Psychologiczne 2002, 40 (4), s. 173-192.

³³ Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, tom. 6, s. 279.

³⁴ A. Bańka, *Psychologia organizacji*, w: Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3. red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000, s. 321-350.

- b) pozytywna ocena pracy wykonywanej przez dany podmiot działania, nie wykluczająca jednak negatywnej oceny poszczególnych jej składników³⁵;
- c) suma satysfakcji osobistych pracownika i jego oczekiwań, uzależniona od wielu czynników³⁶;
- d) konsekwencja postrzegania realizowanych przez jednostkę czynności zawodowych jako ważnych i użytecznych; ocena ta jest skutkiem własnych obserwacji oraz informacji zwrotnych otrzymywanych od innych osób³⁷;
- e) satysfakcja z pracy to rezultat własnej pracy, umożliwiający osiągnięcie ważnych wartości zgodnych z potrzebami lub pomagających w realizacji podstawowych potrzeb człowieka³⁸.

Każda z powyższych definicji odwołuje się w jakiś sposób do wartości związanych z pracą. Światło na katalog wartości, które mogą składać się na źródło satysfakcji, dają badania nad pomiarem cech pracy, w tym teoria właściwości cech pracy Johna Richarda Hackmana i Grega Oldhama³⁹. Na tej podstawie wskazać można na podstawowe cechy pracy, które mogą być postrzegane w charakterze wartości istotnych dla osiągnięcia zadowolenia z wykonywanego zajęcia. Będą to:

- a) różnorodność (pozwalająca na wykorzystanie różnorodnych zdolności i umiejętności osoby zatrudnionej);
- b) możliwość identyfikacji zadania (postrzegania swojej pracy jako istotnego elementu większej całości), ważność zadania, sprzężenie zwrotne (feedback, czyli informacja zwrotna na temat wykonywanej pracy, w szczególności pozytywna ocena i wzmocnienie pozytywnych rezultatów uzyskiwanych w pracy);
- c) autonomia (poczucie niezależności w toku realizowanych zadań)⁴⁰.

Termin satysfakcja, wyrażany w reakcjach emocjonalnych oraz ocenach poznawczych, oznacza postawę wobec pracy. Reakcje emocjonalne określają samopoczucie lub uczucia doświadczane w pracy. Z kolei oceny poznawcze wskazują, w jakim stopniu praca postrzegana jest przez jednostkę jako korzystna. Satysfakcja z pracy może być zarówno ogólną postawą wobec pracy, jak też powiązaniem układem postaw wobec różnych jej sfer⁴¹.

Wielu autorów łączy ze sobą postawy i zadowolenie z pracy, zgodnie z twierdzeniem, że satysfakcję stanowią pozytywne i negatywne uczucia i postawy wobec pracy. W związku z tym określić można

³⁵ T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wrocław 1978, s. 284.

³⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997;

³⁷ R.A. Karasek, Job Demands, *Job Decision Latitude and Mental Strain: Implication for Job Design*, Administrative Science Quarterly 1979, 24, s. 285-308.

³⁸ E.A. Locke, *Nature and causes of job satisfaction* w: Handbook of industrial and organizations psychology. Chicago 1976, s. 1297-1349.

³⁹ Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: test of a theory* w: Organizational Behavior and Human Performance, 16 (2), 1976, s. 250-279.

⁴⁰ Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the Design of Work: Test of a New Theory* w: Organizational Behavior and Human Performance 16/1976, s. 250-279.

⁴¹ Berry L., *Psychology of Work. An introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Boston 1998.

komponenty satysfakcji z pracy, analogicznie do komponentów pojęcia postawy związanych z wykonywaną pracą⁴²:

- a) komponent poznawczy – wiedza pracowników o wykonywanej pracy, na temat wykonywanych zadań i szeroko rozumianego środowiska pracy;
- b) komponent emocjonalny (afektywny) – nastawienie do wykonywanej pracy, realizowanych zadań, celów i ludzi, krótkoterminowe jak i trwałe stany sympatii i antypatii;
- c) komponent behawioralny (zachowania) – działania pracownika i skłonności w działaniach związanych z wykonywaną pracą.

W lepszym rozumieniu czym jest satysfakcja, pomaga teoria dwuczynnikowa Fredericka Irvinga Herzberga⁴³. Według tej koncepcji zadowolenie z pracy nie jest przeciwieństwem niezadowolenia z pracy. Zadowolenie i niezadowolenie nie znajdują się na jednej skali jako dwa bieguny jednego continuum. Według Fredericka Irvinga Herzberga możliwe jest zwiększenie zadowolenia z pracy również wtedy, gdy nie zmniejszy się niezadowolenie w pracy i na odwrót. Usunięcie źródeł niezadowolenia powoduje, że dana osoba nie jest niezadowolona, co jednak automatycznie nie oznacza, że zaczyna ona odczuwać zadowolenie. Czynniki wywołujące satysfakcję pracownika są odrębne niż te, które wpływają na niezadowolenie z pracy. Czynniki, które powodują zadowolenie Frederick Irving Hertzberg określa jako "motywatory". Natomiast czynniki, które w przypadku ich niewystępowania powodują niezadowolenie jako "czynniki higieny". Do motywatorów Frederick Irving Hertzberg zalicza między innymi: uznanie, awans, osiągnięcia, dostosowanie do pracownika treści pracy, odpowiedzialność za wykonywane zadania, możliwość rozwoju zawodowego. Z kolei czynniki higieny to: właściwa polityka przedsiębiorstwa, stosunki międzyludzkie, bezpieczeństwo pracy, warunki pracy, wynagrodzenie i świadczenia socjalne. W trójczynnikowej koncepcji motywacji⁴⁴, będącej rozwinięciem modelu Fredericka Irvinga Herzberga, poza wspomnianymi czynnikami motywacji i czynnikami higieny, wskazuje się na demotywatory jako czynniki odpowiedzialne za wywołanie niezadowolenia. Wszystkie czynniki występują równocześnie w środowisku pracy. Do demotyatorów zaliczyć można: prace przekraczające możliwości psychofizyczne pracownika czy jego kompetencje, krótkoterminowe umowy związane z niepewnością zatrudnienia, brak poczucia sprawczości (bezsilność), stres związany z rozwojem norm anomijnych, mobbing.

W procesie kształtowania satysfakcji pracowników rolę odgrywają zarówno czynniki obiektywne (sytuacyjne), jak też subiektywne (indywidualne). Czynniki sytuacyjne są domeną pracodawcy i stanowią rodzaj bazy, na którą nakładane są czynniki subiektywne, będące indywidualnym filtrem, przez który jednostka postrzega właściwości środowiska pracy. Czynniki obiektywne, bezpośrednio związane ze środowiskiem pracy, obejmują treść pracy, między innymi: wykonywanie zadań zgodnych z zainteresowaniami, różnorodność obowiązków zawodowych, możliwość wykorzystania własnej wiedzy i umiejętności, prestiż

⁴² Tyczyński K., Walat W., *Trójskładnikowa koncepcja postawy człowieka wobec wykorzystywania e-learningu w procesie kształcenia* w: Edukacja – Technika – Informatyka, nr 3/29/2019.

⁴³ Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *Motivation to work*, Granada – Londyn 1959.

⁴⁴ L. Kozioł, *Trychotomia czynników motywacji w pracy – zarys koncepcji*, "Zeszyty naukowe MWSE", Tarnów 2011, nr 2 (19), s. 45-54.

zajmowanego stanowiska. Korzystne czynniki obiektywne przekładają się zatem na nagrody wewnętrzne. Natomiast do nagród zewnętrznych, czyli warunków wykonywania pracy, zaliczać będą się: wysokość wynagrodzenia, stabilność zatrudnienia, możliwość awansu, możliwość doksztalcania się, stosunki z szefostwem i współpracownikami. W kategoriach stosowanych w psychologii humanistycznej, satysfakcja w pracy może być definiowana jako dobrostan osoby wynikający z faktu zatrudnienia. Elementami tak zwanego dobrostanu (*well-being, happiness*) jest optymizm i spokój. Satysfakcja tutaj traktowana jest jako cel sam w sobie⁴⁵.

Środowisko pracy nie jest homogeniczną całością, lecz składa się z wielu elementów, z których każdy może stanowić źródło jakiegoś aspektu zadowolenia. Ogólna satysfakcja z pracy wiąże się z postawą wobec miejsca pracy. Natomiast zadowolenie partykularne łączy się z poczuciem przyjemności związanym z konkretnym czynnikiem pracy. Ogólne zadowolenie nie jest sumą satysfakcji z poszczególnych elementów w pracy⁴⁶.

Czynnikami, które związane są z przedsiębiorstwem i wpływają w istotny sposób na satysfakcję z pracy, są przede wszystkim: warunki pracy, poziom wynagrodzeń, perspektywa awansu, realizowane zadania, a także kultura wewnątrzorganizacyjna. Przegląd wyników badań międzynarodowych dowodzi, że niezależnie od kultury istotna dla odczuwania satysfakcji jest względna wysokość wynagrodzenia. Fizyczne warunki pracy wpływają na satysfakcję szczególnie w sytuacjach skrajnych, gdy są one bardzo dobre lub bardzo złe. Ogólna korelacja wskazuje na fakt łączenia satysfakcji z pracy z poprawą warunków pracy⁴⁷. Potwierdzenie tej tezy uzyskano również w polskich badaniach dotyczących pracowników i ich postaw w procesie pracy (w badaniu na poziom zadowolenia wpływały przede wszystkim poziom wynagrodzeń i stabilność zatrudnienia)⁴⁸.

Złe warunki pracy mogą zaburzać osiągnięcie zadowolenia z pracy, a zatem być czynnikami desatysfakcji (dyssatysfakcji). Obok zbyt wysokiego poziomu kontroli, może to być brak właściwych narzędzi pracy, złe traktowanie czy niesprawiedliwe ocenianie przez przełożonych. W związku z tym złe warunki pracy mogą przekładać się na niską satysfakcję z wykonywanej pracy, pomimo istnienia innych sprawnie funkcjonujących elementów motywacyjnych, na przykład motywacji płacowej⁴⁹.

⁴⁵ M. Dobrowolska, *Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych. Psychologia w zarządzaniu*, red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2010, s. 229-248.

⁴⁶ R. Debris, A. Bańka, *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*, Wydawnictwa Naukowe SPiA, Poznań 1998.

⁴⁷ War P., *Work values: same demographic and cultural correlates*, *Journal of Occupational Psychology*, 2008, nr 81 (4), s. 751-775.

⁴⁸ Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania*, 2011, nr 9 (34), s. 162-180.

⁴⁹ Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011, s. 17.

Najszerze studium literatury przedmiotu w zakresie problemu identyfikacji oraz systematyzacji czynników kształtujących zjawisko satysfakcji z pracy w aspekcie poznawczym przedstawił Grzegorz Wudarzewski w artykule opublikowanym w *Research Journal*⁵⁰. Biorąc pod uwagę kilkadziesiąt ujęć odpowiadających podejściu metodologicznemu przyjętemu przez odrębne zespoły badaczy na przestrzeni przeszło 50 lat, autor wyodrębnił i zebrał przeszło 70 czynników, których wpływ na satysfakcję pracy był przedmiotem badań empirycznych. Są to w porządku alfabetycznym:

- a) autonomia;
- b) bezpieczeństwo pracy;
- c) bliskość miejsca zamieszkania do miejsca pracy;
- d) czas pracy/obciążenie;
- e) dobre stosunki z bezpośrednimi przełożonymi;
- f) dostępność czasowa przełożonego;
- g) dostrzeganie własnych wyników;
- h) elastyczność w godzeniu spraw zawodowych z rodzinnymi;
- i) elastyczność w organizowaniu czasu pracy;
- j) firma jako całość;
- k) informacja zwrotna/komunikacja;
- l) jasne i przejrzyste zarządzanie;
- m) komunikacja między pracownikami;
- n) komunikacja z kierownictwem;
- o) kreatywność;
- p) kultura organizacyjna;
- q) kwalifikacje przełożonego;
- r) motywacja wewnętrzna do pracy;
- s) możliwość awansowania;
- t) możliwość rozwoju;
- u) możliwości wykorzystania swoich umiejętności;
- v) nadzór;
- w) nadzór nad relacjami ludzkimi hr;
- x) nadzór techniczny;
- y) niezależność/samodzielność;
- z) osiągnięcia;
- aa) osobiste zaangażowanie;
- bb) poczucie przynależności do firmy;

⁵⁰ Wudarzewski G., *Wymiary i składniki satysfakcji w pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych* w: *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, nr 2/16, s. 133-139.

- cc) poczucie zespołowości;
- dd) polityka firmy i administracja;
- ee) pomoc przełożonego przy rozwiązywaniu problemów;
- ff) poszerzany zakres realizowanych zadań i usług;
- gg) poziom odpowiedzialności;
- hh) poziom stresu przy realizacji zadań;
 - ii) praca jako wyzwanie;
 - jj) przeciążenie pracą;
- kk) przedsięwzięcia integracyjne;
 - ll) przyjazna atmosfera w pracy;
- mm) rekompensata (płaca/ilość pracy);
- nn) relacje interpersonalne;
- oo) relacje z kierownictwem;
- pp) rozwój (postępy);
- qq) różnorodność pracy;
- rr) różnorodność umiejętności;
- ss) satysfakcja ogólna;
- tt) spójność pomiędzy wykonywaną pracą a wykształceniem;
- uu) sprawiedliwe zasady zróżnicowania płac;
- vv) sprawiedliwy i adekwatny system nagradzania;
- ww) stabilizacja władz organizacji;
- xx) stabilność zatrudnienia;
- yy) status społeczny;
- zz) szacunek przełożonych do pracowników;
- aaa) szkolenia;
- bbb) świadczenia socjalne/poza płacowe;
- ccc) treść pracy (praca sama w sobie);
- ddd) uczestnictwo w podejmowaniu decyzji;
- eee) uporządkowana organizacja;
 - fff) uposażenie/udogodnienia;
- ggg) utożsamianie się z zadaniami;
- hhh) uznanie/docenianie przez przełożonych za dobrą pracę;
 - iii) wartości moralne;
 - jjj) warunki fizyczne pracy;
- kkk) wizja rozwoju i strategia;

- lll) władza;
- mmm) wolność wyboru metod pracy;
- nnn) wrażliwość przełożonego na potrzeby pracowników;
- ooo) współpraca;
- ppp) wynagrodzenie;
- qqq) wzajemna pomoc;
- rrr) wzajemny szacunek;
- sss) zaangażowanie w zadania;
- ttt) zarządzanie;
- uuu) zaufanie;
- vvv) znaczenie sensu pracy⁵¹.

Obok poznawczej, drugą powszechnie dostrzegalną perspektywą badawczą satysfakcji z pracy jest ujęcie emocjonalne. Czynniki takie jak odczucia oraz emocje powinny być badane w sposób niezależny, ponieważ nie muszą być pochodną odbierania czynników związanych z aspektami poznawczymi. Wspomniana wyżej siedmiostopniowa skala Roberta Hoppocka była jedną z pierwszych zastosowanych do pomiaru emocjonalnego nastawienia do pracy, częstotliwości stanów zadowolenia z pracy, zmian pracy oraz porównania odczuć własnych z opinią innych pracowników. Innym przykładem standaryzowanej skali służącej do poznania emocji w zakresie satysfakcji pracy jest kwestionariusz MSQ⁵², adaptowany w polskiej wersji. W stosunku do każdego ze składników satysfakcji (w pełnej wersji kwestionariusza jest to 100 twierdzeń) respondent wybiera jedną z odpowiedzi:

- a) bardzo zadowolony – praca daje więcej niż pracownik oczekuje;
- b) zadowolony – praca daje to czego pracownik oczekuje;
- c) ani zadowolony ani niezadowolony – w przypadku braku zdecydowania praca spełnia oczekiwania pracownika;
- d) niezadowolony – praca daje mniej niż pracownik oczekuje;
- e) bardzo niezadowolony – praca daje dużo mniej niż pracownik oczekuje⁵³.

Trzecie podejście badawcze, obok poznawczego oraz emocjonalnego, jest ujęciem procesowym. Badacze reprezentujący ten nurt zwracają uwagę przede wszystkim na znaczenie dynamiki procesu w ocenie poziomu satysfakcji z pracy. Agnes Bruggemann⁵⁴ wyróżnia trzy podstawowe procesy, które przekładają się na możliwe formy satysfakcji. Satysfakcja w pracy jest rozumiana tu jako stopień dopasowania między rzeczywistą sytuacją w pracy a osobistym poziomem aspiracji. Ujęcie procesowe sprowadza się do:

⁵¹ Tamże, s. 135-139.

⁵² Minnesota Satisfaction Questionnaire.

⁵³ Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Wydawnictwo Difin 2008.

⁵⁴ Za Wudarczewski G., wyd. cyt, s. 141.

- a) porównania rzeczywistej sytuacji pracy z osobistym poziom aspiracji, w wyniku którego występuje stabilizacja zadowolenia lub niezadowolenie niestabilne,
- b) zadowolenie lub niezadowolenie w konsekwencji powoduje wzrost, utrzymanie, obniżenie poziomu aspiracji,
- c) rozwiązanie problemu, nierozwiązanie problemu lub odrzucenie i wyparcie problemu w przypadku niezadowolenia.

Podjęcie procesowe ukazuje formowanie się zjawiska zadowolenia lub niezadowolenia oraz jest pierwotnym w stosunku do wystąpienia któregoś z późniejszych typów satysfakcji lub braku satysfakcji.

Należy zaznaczyć, że dla części pracowników satysfakcja z pracy jest stałą niezależną od czynników zewnętrznych i od cech pracy. W grupie tej poziom warunków pracy, a także wynagrodzenia w nieznacznym zakresie będą wpływać na satysfakcję z pracy. Dla tych osób poczucie satysfakcji w ograniczonym stopniu zależy od warunków zewnętrznych. Niektórzy badacze sugerują, że kluczowym komponentem satysfakcji z pracy mogą być uwarunkowania dziedziczne, czyli genetyczne⁵⁵. Z jednej strony teorie czynników dziedzicznych zostały potwierdzone badaniami prowadzonymi nad bliźniętami w Stanach Zjednoczonych, z drugiej jednak badania przeprowadzone w Szwecji na przeszło 500 parach bliźnięt, nie potwierdziły wpływu genetycznych uwarunkowań na omawiane zagadnienie⁵⁶.

Na satysfakcję z pracy składają się pozytywne i negatywne odczucia oraz postawy wobec pracy. Satysfakcja zależy od wielu czynników związanych z pracą, w tym czynników indywidualnych, takich jak staż pracy, wiek, stabilność emocjonalna, stan zdrowia, status społeczny, status rodzinny, posiadanie przyjaciół. Dla części osób zatrudnionych satysfakcja z pracy jest właściwością stałą, niezależną od cech pracy. W tej grupie zmiany warunków pracy lub wynagrodzenie w ogromnym stopniu wpływają na poczucie satysfakcji. Do indywidualnych właściwości, mających wpływ na satysfakcję z pracy, należą również: inteligencja oraz wykorzystanie w pracy własnych umiejętności i doświadczeń⁵⁷.

Część badaczy zauważa na podstawie zrealizowanych wywiadów, że istnieje zależność między wiekiem pracowników, a poziomem satysfakcji, mianowicie satysfakcja z pracy rośnie wraz z wiekiem pracowników. Okazuje się zatem, że w pracy najmniej zadowolone są osoby młode, a powyższą zależność potwierdzono u mężczyzn i kobiet, pracowników fizycznych oraz umysłowych. Zjawisko to wyjaśnia rozczarowanie młodych ludzi pierwszą pracą związane z dysonansem między ich oczekiwaniami, a brakiem odpowiedzialnych zadań i możliwości szybkiego awansu.

Wraz z wiekiem zmniejszać się mogą oczekiwania dotyczące możliwości samorealizacji w życiu zawodowym, ponieważ osoby starsze szukać mogą źródeł satysfakcji poza pracą⁵⁸. Co więcej, pracownicy

⁵⁵ Schultz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania w dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 296.

⁵⁶ Tamże, s. 298.

⁵⁷ Białas S., Litwin J., wyd. cyt., s. 163.

⁵⁸ Tamże.

z wieloletnim stażem, dysponując większym zaufaniem kierownictwa, kompetencjami i doświadczeniem, wykonują pracę o wyższym poziomie złożoności, związaną z większą odpowiedzialnością, mają też istotny wpływ na wykonywane zadania – dzięki temu również ich zadowolenie z pracy zdecydowanie wzrasta⁵⁹.

Przedmiotem badań jest również zależność między płcią pracowników, a osiąganą przez nich satysfakcją. Z wielu analiz wynika, że kobiety uzyskują wyższy poziom zadowolenia niż mężczyźni⁶⁰. Badania empiryczne⁶¹, dotyczące różnic w osiąganiu satysfakcji z pracy przez kobiety i mężczyzn, nie przynoszą wszakże jednoznacznych wyników. Badanie kwestionariuszowe, które objęło przeszło 6 tysięcy pracowników z dziewięciu krajów Unii Europejskiej wykazało, że w zakresie zadowolenia z pracy nie ma wyraźnych różnic między pracownikami obu płci. Niemniej jednak pewną rolę odgrywają czynniki z nią związane, jak choćby uzyskiwanie przez kobiety niższego wynagrodzenia, co przyczynia się między innymi do potrzeby bardziej pozytywnej oceny wykonywanej pracy albo likwidacji przekonania o konieczności ogromnego zaangażowania w celu udowodnienia swojej wartości i przydatności w zdominowanym przez mężczyzn środowisku pracy.

Z pewnością na poziom satysfakcji z pracy może wpływać również powód, dla którego dana osoba podjęła aktywność zawodową. Czy była to potrzeba wejścia na ścieżkę kariery zawodowej czy też przymus ekonomiczny, skutkujący koniecznością podjęcia pracy wbrew preferencjom i woli osoby zainteresowanej.

Na satysfakcję z pracy może również wpływać czynnik indywidualny, jakim są zdolności poznawcze, w tym inteligencja oraz dostosowanie predyspozycji danej osoby do wykonywanych zadań. Osoby, których poziom inteligencji jest zarówno zbyt wysoki, jak i zbyt niski w stosunku do powierzonych zadań, mogą odczuwać stres oraz mniejszą satysfakcję w pracy. Niektóre badania wskazują również, że wyższy poziom wykształcenia może wpływać na podwyższone oczekiwania dotyczące możliwości samorealizacji w pracy⁶².

Niezależnie od wskazanych powyżej czynników, satysfakcja z pracy jest związana również z otoczeniem organizacji. Najistotniejszym czynnikiem zewnętrznym, który na nią oddziałuje, jest kultura narodowa. Osoby wywodzące się z krajów o odmiennych wartościach kulturowych, doświadczają satysfakcji z pracy w oparciu o inne elementy składowe i w różnym nasileniu. Jednocześnie inna waga przypisywana jest czynnikom higieny takim jak płaca, bezpieczeństwo i zdrowe warunki pracy, relacje z przełożonym czy relacje w zespole⁶³.

Nierozstrzygniętą kwestią pozostaje fakt, w jakim stopniu satysfakcja z pracy wynika z pozytywnej oceny własnego życia rodzinnego i osobistego. Z pewnością zachodzi dodatnia współzależność pomiędzy powyższymi czynnikami. Obecnie jednym z istotnych elementów równowagi psychicznej jest godzenie obowiązków pracownika i członka rodziny. Badania nad relacją między zdrowiem, a konfliktami praca-

⁵⁹ Schultz D.P., Schulz S.E., wyd. cyt., s. 298.

⁶⁰ Schultz D.P., Schulz S.E., wyd. cyt., s. 297.

⁶¹ Białas S., Litwin J., wyd. cyt., s. 167.

⁶² Schultz D.P., Schulz S.E., wyd. cyt., s. 299.

⁶³ Huang X., Van der Vliet E., *Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation*, Journal of Organisational Behaviour 2003, no. 24, s.159-179.

rodzina oraz rodzina-praca pokazują, że w obu sytuacjach dysharmonia ma negatywne przełożenie na zdrowie pracowników⁶⁴. Badanie przeprowadzone wśród pielęgniarek pokazuje, że wsparcie społeczne odgrywa rolę buforującą w konflikcie praca-rodzina a zdrowie psychiczne, podczas gdy w przypadku konfliktu rodzina-praca nie ma takiej prawidłowości. Również w innych badaniach potwierdzono stabilizującą rolę wsparcia społecznego w odniesieniu do wpływu czynników stresogennych istniejących w środowisku pracy na występowanie wypalenia zawodowego⁶⁵.

1.3. DEFINIOWANIE LOJALNOŚCI

Często obok satysfakcji mierzona jest także lojalność⁶⁶, która jest kategorią wielowymiarową. Nie należy utożsamiać jej wyłącznie z niewymuszoną gotowością dalszego świadczenia pracy i utrzymywania trwałych więzi z pracodawcą. Lojalność, jak wskazują badacze zagadnienia, jest postawą wyrażającą się zachowaniami pracownika zgodnymi z interesem pracodawcy, w tym kształtowanie dobrego wizerunku pracodawcy, zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa, jego funkcjonowanie, a także rekomendowanie pracodawcy w środowisku poza zakładem pracy⁶⁷.

W języku potocznym lojalność kojarzona jest z zaangażowaniem, przywiązaniem oraz oddaniem. Pierwotnie lojalność utożsamiana była z prawością, wiernością i rzetelnością, również poświęceniem dla drugiej osoby. Jednocześnie w relacji klient – firma o lojalności mówi się jak o przywiązaniu klienta do marki, oferty firmy czy też osób firmę reprezentujących⁶⁸.

Z kolei Aleksander Lotko⁶⁹ zwraca uwagę na zdefiniowanie relacji opartej na lojalności jako takiej, w której istotnym elementem jest szacunek, wiedza o sobie nawzajem, a także wyrozumiałość. Tego rodzaju postawa stron wobec siebie wytwarza pozytywne emocje i buduje trwałość relacji, która jest dzięki temu w większym stopniu odporna w przypadku pojawienia się ewentualnych problemów czy konfliktów⁷⁰. Takie przedstawienie relacji w stosunkach biznesowych jest naturalnym przeniesieniem pojęcia lojalności z nauk społecznych – socjologii i psychologii społecznej jako jednej z kategorii więzi subiektywnej – więzi moralnej. Jak twierdzi Piotr Sztompka, dopiero gdy „więź społeczna osiąga status więzi moralnej – staje się trwałym składnikiem tkanki społecznej”. Lojalność jest komponentem więzi moralnej obok zaufania

⁶⁴ Baka Ł., *Zależność między konfliktami praca-rodzina i rodzina-praca a zdrowiem pielęgniarek – buforujący efekt wsparcia społecznego*, Medycyna Pracy 2013, 64 (6), s. 775-784.

⁶⁵ Debris R., Baka Ł., *Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego*, Czasopismo Psychologiczne 2011, nr 17 (2), s. 277-288.

⁶⁶ Skrzypek A., *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, Problemy Jakości, nr 7, 2007.

⁶⁷ Bednarska M., wyd. cyt., s. 100.

⁶⁸ Studzińska E., *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie* w: Borys T., Rogala P., Skowron P., (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

⁶⁹ Lotko A., *Jakość usług bankowości internetowej a lojalność klientów indywidualnych*, ITE-PIB, Radom 2018.

⁷⁰ Kwiatkowska A., *Utrzymanie lojalności konsumenckiej w sytuacjach kryzysowych*, w: Wiśniewska A. (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, WSP, Warszawa.

i solidarności, a oznacza „powinność nienaruszania zaufania, jakim jesteśmy obdarzeni przez innych i wywiązywania się z podjętych zobowiązań”⁷¹. O ile dyskusyjne jest mówienie o występowaniu tego rodzaju więzi w relacjach klient – dostawca produktów czy usług, to już w relacjach zatrudnienia, szczególnie zatrudnienia stałego oraz długoterminowego, kształtowanie tak rozumianych więzi moralnych jest naturalne jak i jednocześnie pożądane dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Należy też zwrócić uwagę, że lojalność opiera się na pojęciu powinności moralnych występujących w kategorii „my” – czyli grupy osób, które obdarzamy zaufaniem, których sprawy nas obchodzą. Charakterystyczne jest to, że w każdej organizacji granice kategorii „my” mogą być wyznaczone szerzej lub wężiej, partykularnie lub uniwersalnie, ekskluzywnie bądź inkluzywnie. Co więcej, intensywność i zasięg więzi moralnej są zmienne, to znaczy w pewnych sytuacjach więzi ulegają wzmocnieniu i poszerzeniu⁷². W każdej dużej grupie społecznej funkcjonować będą podgrupy, a więź moralna i lojalność będzie zróżnicowana, co przekłada się w jakimś stopniu na funkcjonowanie całej struktury. Jednocześnie można założyć, że w pewnych sytuacjach, podobnych do wystąpienia zagrożenia zewnętrznego dla grupy (np. wyzwania dla organizacji, duże projekty) dbałość o własne interesy z pewnością będzie ograniczana na rzecz działania w celu osiągnięcia wspólnych korzyści.

Z kolei obserwacje z dziedziny patologii więzi moralnej wykazały, że gdy niepewność i poczucie zagrożenia mają charakter indywidualny, a skuteczna realizacja własnych celów wydaje się możliwa jedynie samodzielnie, a nie zespołowo, dochodzi do osłabienia więzi opartej na lojalności, do zjawiska anomii, z którą wiążą się zdecydowana i nieubłagana konkurencja i akceptacja dużego ryzyka podejmowanych działań⁷³. Tego rodzaju sytuacja „wojny każdego ze wszystkimi” jest marginalnym przypadkiem zaniku poczucia powinności wobec innych, rozpadu więzi społecznych, co prowadzi do wykształcenia „kultury obojętności”, „kultury cynizmu” i „kultury manipulacji”, będącej odwróceniem kultury opartej na lojalności, ponieważ jest przyzwoleniem społecznym na wykorzystywanie zaufania innych, ich łatwowierności, posługiwania się kłamstwem i oszustwem dla osiągnięcia partykularnych celów⁷⁴.

Badacze zajmujący się zjawiskiem lojalności konsumenckiej mówią o lojalności jako o zachowaniu klienta (ujęcie behawioralne) lub o postawie klienta (lojalność deklaracyjna). Znajduje to odbicie w podejściu badawczym, w którym zainteresowanie skoncentrowane jest albo na mierzeniu zachowania klientów, sprowadzającego się na przykład do jego decyzji zakupowych lub w ujęciu deklaracji klienta odnoszące się do czynników emocjonalnych, psychologicznych, norm społecznych⁷⁵.

⁷¹ Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006, s. 187.

⁷² Tamże, s. 188.

⁷³ Szmatka J., *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 1989.

⁷⁴ Sztompka P., wyd. cyt., s. 188-189.

⁷⁵ Kall J., Kłęczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwers, Warszawa 2013.

Zaletą podejścia behawioralnego jest prostota i pewność dokonywania pomiarów lojalności jako „zakupów u producentów tej samej marki, zakupów w tym samym miejscu lub u tego samego sprzedawcy”⁷⁶. Ignoruje ono jednak motywy, jakimi kierują się klienci podczas dokonywania zakupów, a które mogą wynikać z braku wyboru innych produktów, usług czy też z przyzwyczajenia, a nie muszą być związane z lojalnością.

Aspekty lojalności konsumenckiej mogą być więc obserwowalne (w ujęciu behawioralnym) lub ukryte i odnosić się do postaw w stosunku do marki (ujęcie ewaluacyjne). W modelu Alana Dicka i Kunala Basu⁷⁷ postawa lojalnościowa i zachowania wspierające markę tworzą relację, zawierają komponenty lub czynniki o charakterze: kognitywnym, afektywnym, konatywnym. Pierwszy czynnik - wiedza i przypuszczenia dotyczące marki - opiera się na ocenie zgodności marki z systemem wartości odbiorcy. Na komponent afektywny, czyli emocjonalny składa się satysfakcja z korzystania z marki, odczucia z nią związane, wrażenia na poziomie instynktownym. Komponent konatywny, umiejscowiony na poziomie gotowości do zakupu, jest wypadkową kosztów i oczekiwaniami wobec marki. Według autorów lojalność konsumencka oznacza nie tylko gotowość do powtórnych zakupów, ale również brak zainteresowania produktami innych marek, charakteryzuje się odpornością na perswazję, a także gotowością do polecenia marki innym konsumentom.

Inny zespół badaczy⁷⁸ zwrócił uwagę, że poszczególne rodzaje lojalności cechują się szczególną siłą czy intensywnością. Lojalność poznawcza (kognitywna) odnosi się do preferencji i obiektywnej oceny oferty. Klient wybiera markę na podstawie zaufania do niej, ale również oceny takich atrybutów jak cena czy obsługa klienta. Decyzje podejmuje na podstawie własnych doświadczeń lub informacji uzyskanych z innych źródeł. Z kolei lojalność afektywna opiera się na zaangażowaniu uczuciowym, swego rodzaju zauroczeniu. Ten typ lojalności jest silniejszy, a dzięki oparciu przywiązania do marki w uczuciach i upodobaniach klienta, może trwać dłużej.

Do powyższego modelu dodawano również dwa inne stopnie lub fazy lojalności⁷⁹. Pierwsza – konatywna – opiera się na głębokim przeświadczeniu i jest równoznaczna z dążeniem do powtórnego zakupu. Klient nabrał pewności, że chce pozostać z marką, wielokrotnie sprawdził produkty i deklaruje chęć ponownego z nich skorzystania, co jednak nie zawsze staje się faktem. Natomiast faza lojalności, która jest określana jako aktywna, czynna czy rzeczywista, oznacza uporczywe działanie klienta w celu dokonania ponownego zakupu. Klient gotowy jest korzystać z marki nawet wbrew trudnościom, opierając się działaniom konkurencji zmierzającym do jego przejścia. Należy zwrócić również uwagę na subiektywny odbiór

⁷⁶ Woźniak M., *Reklama jako element kształtujący lojalność handlową* w: Makarski S. (red.) *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.

⁷⁷ Dick A., Basu K., *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring 1994.

⁷⁸ Wilmańska-Sowińska S., *Satysfakcja i lojalność jako wyznacznik kompetencji marketingowych współczesnego przedsiębiorstwa*, *Handel Wewnętrzny* 2007, nr 6.

⁷⁹ Olivier R., *Whence consumer loyalty?*, *Journal of Marketing*, 1999, vol. 63.

usług dostarczanych przez konkretną markę. Ponieważ jakość usług ciężko jest zmierzyć, konsument dokonuje ostatecznej oceny poprzez pryzmat swoich dotychczasowych doświadczeń⁸⁰.

W literaturze przedmiotu pojęcie lojalności organizacyjnej definiowane jest w różny sposób. Najczęściej autorzy wykorzystują definicję Jill Graham, określającą lojalność jako „identyfikację z organizacją, wierność jej liderom i organizacji jako całości, wykraczanie poza partykularne interesy jednostki, zespołu i grupy. Zdaniem autora, lojalność wyraża się w takich zachowaniach jak: obrona organizacji przed zagrożeniami, dbanie o jej dobrą reputację i współpraca na rzecz osiągnięcia jej celów⁸¹.

Między stronami stosunku zatrudnienia dochodzi do wymiany oczekiwań, które mimo tego, że nie są spisane, stanowią podstawy do wzajemnych ocen i nabywania wobec siebie przekonań. Pracownik spodziewa się godnego traktowania przez pracodawcę, zarówno w sferze materialnej, jak też niematerialnej. Pracodawca z kolei oczekuje od pracownika właściwej postawy wobec pracy, opartej na lojalności, uczciwości i zaangażowaniu. Firma, w której pracownik spędza znaczną część życia, daje mu przestrzeń do realizacji potrzeb takich jak: szacunek, akceptacja, uznanie, przynależność, emocjonalne wsparcie. Podstawowym sposobem zrewanżowania się pracodawcy jest dbanie o jego pozytywny wizerunek. Lojalność wobec pracodawcy oraz zakładu pracy jako całości stanowi fundament do budowania własnej tożsamości zawodowej pracownika poprzez przynależność do grupy pracowniczej oraz identyfikację z organizacją i branżą w jakiej działa. Lojalność oznacza dbałość o interesy organizacji nawet wtedy, gdy wymaga to poświęcenia niektórych aspektów własnego partykularnego interesu.⁸²

Ronald Duska sugerował, że relacje między pracownikiem, a pracodawcą nie są bezinteresowne. Pracodawcy prowadzą działalność dla osiągnięcia zysku, w związku z czym będą zwalniać pracowników mało efektywnych niezależnie od tego, czy są oddani firmie. Organizacja zatrudnia pracownika nie tyle ze względu na niego samego, co z uwagi na zadania, które ma on wykonać. Wobec tego lojalność jest zjawiskiem obcym w biznesie, gdyż dotyczy relacji, które wymagają poświęcenia bez oczekiwania na nagrodę. Lojalność pracownika, zdaniem Ronalda Duski, byłaby bezsensowna w sytuacji, gdy zatrudniająca go organizacja dąży do osiągnięcia zysku, a nie stawia sobie za cel pielęgnowanie relacji⁸³.

Inni autorzy, w tym Juan Manuel Elegido, uważają, że lojalność jest elementem zobowiązania w stosunku pracy i oznacza dbanie o interes organizacji⁸⁴. Lojalność może wykraczać poza nakazy prawa i moralności oraz być spójnikiem trwałości organizacji wtedy, kiedy celem tej organizacji, poza osiągnięciem zysku, jest również osiągnięcie wartości społecznych. Poprzez takie nastawienie organizacja buduje kulturę

⁸⁰ Lotko M., Paździor M., Nowak M., Wójtowicz Ł., *Wybrane zastosowania metody SERVQUAL*, Instytut naukowo-wydawniczy SPATIUM, Radom 2017.

⁸¹ Graham J., *Leadership, moral development and citizenship behavior*, *Business Ethics Quarterly*, 1991, vol. 5, s. 43-54.

⁸² Elegido J., *Does it make sense to be a loyal employee?*, *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 3 (116), s. 495-511.

⁸³ Duska R., *Whistleblowing and Employee Loyalty w: Contemporary Issues and Business Ethics*, Belmont, CA, 2000, s. 167-172;.

⁸⁴ Elegido J., wyd.cyt..

zaangażowania, a gotowość do przedkładania interesu organizacji nad interes własny nie naraża pracownika na bycie oszukany i wykorzystany⁸⁵. Z perspektywy pracowniczej ułatwia to samorealizację i zwiększa szansę na osiągnięcie sukcesu zawodowego będącego pochodną sukcesu organizacji.

Zdolność do poświęceń wiąże się też z internalizacją norm oraz wartości organizacji. Pracownik lojalny, kiedy okoliczności będą tego wymagały, będzie gotowy poświęcać jej swój wolny czas, a nawet rezygnować z pewnych ambicji bądź aspiracji. Zgodnie z badaniami Marcina Wnuka, lojalność jest zmienną poprzedzającą przywiązanie emocjonalne, prowadzącą do braku chęci porzucenia organizacji.

Lojalność wobec organizacji jest więc postawą moralną, które opiera się na dwóch filarach⁸⁶:

- a) socjalizacji i internalizacji wartości organizacji, skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji;
- b) dbania o pozytywny wizerunek organizacji jako pozytywnej reakcji uzależnionej od oceny przez pracownika funkcjonowania wymiany społecznej umowy między pracodawcą i pracownikiem w jej pisanim i niepisanim wymiarze.

1.4. RELACJE MIĘDZY SFERĄ SATYSFAKcji A SFERĄ LOJALNOŚCI W ŚRODOWISKU PRACY

Satysfakcja z pracy identyfikowana jest jako element systemu motywacyjnego. Zwiększenie poziomu satysfakcji generuje korzystną zmianę w zachowaniu pracowników. Pracownicy o wysokim poziomie zadowolenia z pracy są bardziej lojalni i zaangażowani, wykonywane czynności zawodowe identyfikują z celami przedsiębiorstwa, przykładają większą wagę do jakości pracy, są bardziej otwarci na zmiany i współpracę z innymi osobami w firmie⁸⁷.

Z kolei braku satysfakcji z pracy towarzyszą zachowania kontrproduktywne, szkodzące celom organizacji, naruszające przyjęte normy, zmniejszające produktywność⁸⁸. Zachowania kontrproduktywne podejmowane są przez pracowników ze świadomością, że szkodzą one w firmie i że w przypadku ich wykrycia zostaną one najprawdopodobniej ukarane przez pracodawcę. Do katalogu takich zachowań można zaliczyć⁸⁹:

- a) marnowanie materiałów i surowców należących do firmy;
- b) przedłużanie przerw od pracy, wcześniejsze wychodzenie z pracy;

⁸⁵ Lewicka-Strzałecka A., *Lojalność pracowników - trwała wartość czy anachroniczna cnota* w: Człowiek i społeczeństwo, 2014, XXXVIII, s.147-164.

⁸⁶ Wnuk M., *Wdzięczność wobec organizacji jako nowy konstrukt w psychologii pracy. Właściwości psychometryczne Skali Wdzięczności wobec Organizacji, referat przygotowany na 36. Kongres Polskiego Towarzystwa Psychologicznego*, „Psychologia dla zdrowia osoby i społeczeństwa”, Gdańsk, 21–24 września 2017.

⁸⁷ Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247.

⁸⁸ Spector P.E., Fox S., *Contrproductive work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington DC, 2005, s. 151-174.

⁸⁹ Macko M., *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, w: Listawn T. Witkowski A. Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy (red.), Prace naukowe UE we Wrocławiu, nr 115, Wrocław 2010, s.459.

- c) uszkodzenie sprzętu należącego do pracodawcy;
- d) postępowanie niezgodne z instrukcjami i procedurami;
- e) odmawianie wykonania poleceń;
- f) wprowadzanie w błąd przełożonych;
- g) oczernianie i rozpowszechnianie negatywnych opinii na temat firmy;
- h) wywoływanie konfliktów, zrzucanie winy za własny błąd na współpracowników;
- i) podwładnych czy przełożonych.

Do poważniejszych zachowań zaliczyć można:

- a) kradzieże;
- b) mobbing;
- c) akty fizycznej agresji;
- d) dysfunkcjonalne przywództwo, poprzez które dochodzi do gaszenia pożytecznych inicjatyw;
- e) apodyktyczność;
- f) niebranie pod uwagę danych przekazywanych z wewnątrz firmy;
- g) sabotaż organizacyjny⁹⁰.

Szkody wynikające z zachowań kontrproduktywnych dotyczą nie tylko samej organizacji, ale również jej otoczenia – właścicieli, kontrahentów, podmiotów działających w łańcuchu dostaw, społeczności lokalnej, branży, w której firma prowadzi działalność. W badaniach nad zjawiskiem kontrproduktywności czynniki brane pod uwagę pokrywają się z czynnikami mającymi wpływ na poziom satysfakcji z pracy, a ich rezultaty wskazują na współzależność pomiędzy całkowitym poziomem satysfakcji z pracy a występowaniem zachowań kontrproduktywnych. Wynika z tego, że nieusatysfakcjonowany pracownik jest pracownikiem nielojalnym, bardziej skłonny do podejmowania działań niekorzystnych dla pracodawcy⁹¹.

Badacze próbujący wyjaśnić przyczyny zachowań kontrproduktywnych koncentrują się na czynnikach indywidualnych, jak również organizacyjnych lub też wskazują istotną rolę obu tych czynników. Specyficzne indywidualne cechy pracowników predestynują jednostki do nielojalności. Mściwość, narcyzm, impulsywność, ogólny wysoki poziom agresji, egotyzm czy lęki są niezależnymi od organizacyjnych wyzwalaczami zachowań kontrproduktywnych⁹². Z kolei do przyczyn organizacyjnych, wykazanych w wynikach badań należą: złe warunki pracy, nierównomierny podział zadań, niejasne zasady wynagradzania, faworyzowanie wybranych pracowników, brak kontroli nad pracą, złe traktowanie przez przełożonych oraz współpracowników. Nawiązując do twierdzeń jednego z badaczy: "Czynniki o charakterze organizacyjnym oraz indywidualnym zazębiają się – z jednej strony odpowiedzialne za poczucie nierównowagi są

⁹⁰ Crino M.D., *Employee sabotage: a random or preventable phenomenon?*, Journal of Managerial Issues, 1994, no 6, s. 311-330.

⁹¹ Mount M., Remus I., Erin J., *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction*, Personnel Psychology, no 59.

⁹² Spector P.E., Fox S., wyd. cyt., s. 126-134.

czynniki organizacyjne (stanowiąc impuls do działania podmiotu), z drugiej są to czynniki indywidualne, które determinują ich postrzeganie, określając predyspozycje do doświadczania takiej nierównowagi⁹³.

Badania nad zachowaniem kontrproduktywnym w związku z poziomem satysfakcji z pracy prowadzono na Uniwersytecie Gdańskim. Zespół badaczy przeanalizował czynniki satysfakcji (ich występowanie, znaczenie oraz wpływ każdego z nich na całkowitą satysfakcję z pracy) przy obecności zachowań kontrproduktywnych w jednej z firm przemysłu stoczniowego, która działa na terenie województwa pomorskiego⁹⁴. Badanie przeprowadzone zostało w oparciu o autorski kwestionariusz badawczy. W pierwszej części dotyczył on ustalenia poziomu satysfakcji pracowników z pracy poprzez pytanie, w jakim stopniu każdy z wymienionych czynników przyczynia się do podniesienia ich satysfakcji z pracy i w jaki sposób oceniają oni występowanie tego czynnika w miejscu obecnego zatrudnienia. Kwestionariusz zawierał również pytania o ocenę poziomu wynagrodzeń, obiegu informacji wewnątrz organizacji, wykorzystania kwalifikacji zawodowych pracowników, informacji zwrotnej otrzymywanej od przełożonego i innych. Tę część kwestionariusza uzupełniały pytania otwarte dotyczące oczekiwań wobec przełożonego i podwładnych, czynników przeszkadzających w pracy czy problemów, których rozwiązania oczekivaliby respondenci. Druga część kwestionariusza dotyczyła zachowań kontrproduktywnych. Ze względu na zakłócenia w badaniu zjawiska kontrproduktywności, mogące wynikać z obaw pracowników przed ujawnianiem nielegalnych bądź nieetycznych zachowań i potrzeby przedstawiania własnej osoby w lepszym świetle – pytania kwestionariuszowe autorzy starali się formułować w sposób neutralny.

W ocenie ankietowanych pracowników przemysłu stoczniowego, dla poziomu satysfakcji z pracy największe znaczenie miały: stabilność zatrudnienia, dobre relacje w zespole i z przełożonymi, otrzymywanie premii i płaca na godnym poziomie. Najmniejsze znaczenie dla satysfakcji miała natomiast możliwość udziału w decyzjach dotyczących organizacji oraz możliwość samodzielnego decydowania o realizacji zadań. Z kolei spośród zachowań kontrproduktywnych, ankietowani zaznaczyli, że zdarza im się plotkować w miejscu pracy lub wychodzić z pracy przed czasem. W następnej kolejności pracownicy wskazywali na przedłużanie przerw w pracy, nudzenie się w pracy lub spóźnianie się do niej. Najbardziej negatywnie ocenili zrzucanie na kogoś winy za własny błąd, czytanie cudzych wiadomości, brak przekazywania niezbędnych informacji. W badaniach stwierdzono dużą zależność pomiędzy stażem pracy, a średnią ocen zachowań pracowników. Stwierdzono również korelację pomiędzy oceną poziomu własnego wynagrodzenia a skłonnością do dorabiania do pensji w godzinach pracy czy dążenia do pracy w godzinach nadliczbowych, pomimo iż ilość pracy nie wskazywała na taką potrzebę: ze wzrostem oceny otrzymywanego wynagrodzenia malała skłonność do tego typu zachowań. W badaniu nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy zachowaniami kontrproduktywnymi (w szczególności takimi jak wykonywanie

⁹³ Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Diffin, Warszawa 2011, s. 62.

⁹⁴ Białas S., Litwin J., *Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku w: Zarządzanie i Finanse*, 2013 nr 4, s. 17-29.

w czasie pracy czynności nie związanych z pracą) a poziomem satysfakcji z pracy. Korelacja taka wystąpiła pomiędzy zachowaniami kontrproduktywnymi, a oceną wysokości własnego wynagrodzenia⁹⁵.

W badaniach Bonnie McNeely oraz Bruce'a Meglino⁹⁶ wykryto pozytywną korelację pomiędzy niezadowoleniem z pracy i aspołecznymi zachowaniami pracowników powyżej 30 roku życia. Nie oznacza to większej liczby lub częstotliwości zachowań aspołecznych u pracowników starszych, a jedynie pozytywny związek między obydwojema czynnikami w tej grupie. Zachowania prospołeczne – takie jak udzielanie pomocy współpracownikom czy klientom – związane są z wysoką satysfakcją z pracy. Z kolei zachowania aspołeczne, nieprzyjazne w stosunku do organizacji – takie jak niska jakość usług, destruktywne bunty, kradzieże – traktowane mogą być przez niezadowolonych pracowników jako rewanż na organizacji, która nie zapewnia im satysfakcji.

Wśród destruktywnych zachowań, uderzających w organizację, a jednocześnie związanych z poziomem zadowolenia oraz ogólnym stanem zdrowia psychicznego są wspomniane we wprowadzeniu do niniejszego rozdziału, absencje w pracy. Charakterystyczne jest to, że za ogromną część nieobecności odpowiada niewielka grupa pracowników. W badaniach Dana Daltona oraz Debry Mesch, przeprowadzonych w spółkach komunalnych, stwierdzono, że za niemal 100% absencji w pracy odpowiada grupa reprezentująca jedną czwartą całej załogi⁹⁷. Jednocześnie, odwołując się do wyników licznych badań prowadzonych w przedsiębiorstwach różnych branż w Stanach Zjednoczonych, zaznaczyć należy, że podawany oficjalnie powód niezdolności do pracy – choroba – jest bardzo często wymówką. Zachodzi korelacja pomiędzy mniejszą liczbą dni absencji, a wykonywaniem bardziej interesujących zadań⁹⁸. Porównywalnie niekorzystnym zjawiskiem związanym z brakiem wystarczającej satysfakcji z pracy jest fluktuacja kadr, rozumiana jako „odejście pracownika poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa”⁹⁹. Zaangażowanie w pracę zmniejsza poziom fluktuacji dysfunkcyjnej, czyli takiej, która jest szkodliwa dla organizacji, ponieważ odchodzą z niej wartościowi pracownicy. Osoby uzyskujące wysokie noty związane z wykonywaniem zadań są mniej skłonne do odchodzenia z pracy, a także rzadziej z niej zwalniane. W tym przypadku trzeba jednak zastrzec ograniczoną wiarygodność danych dotyczących powodów odejścia z pracy – zazwyczaj nie są one zbierane w sposób systemowy¹⁰⁰.

⁹⁵ Tamże, s. 25-26.

⁹⁶ McNeely B.L., Meglino B.M., *The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organisational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior*, Journal of Applied Psychology, no 79, s. 836-844.

⁹⁷ Dalton D.R., Mesch D.J., *On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions*, Journal of Applied Psychology, 1991, no 76, s. 810-817.

⁹⁸ Schultz D.P., Schulz S.E., wyd. cyt., s. 308-310.

⁹⁹ Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 37.

¹⁰⁰ Schultz D.P., Schulz S.E., wyd. cyt., s. 311-312.

Polskie badania prowadzone wśród pracowników sektora HoReCa (ang. Hotels – Restaurants – Catering), dotyczące satysfakcji z pracy oraz jej wpływu na lojalność wobec pracodawcy, służyły zidentyfikowaniu luki między pracą idealną a pracą obecną¹⁰¹. Główna część kwestionariusza badawczego obejmowała pytania poświęcone pożądanym cechom pracodawców (pracy idealnej) i postrzeganym cechom pracodawców w sektorze HoReCa. Za pomocą 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”, respondenci dokonali oceny 20 aspektów charakteryzujących dwa wymiary: treść pracy (nagrody zewnętrzne) i warunki wykonywania pracy (nagrody wewnętrzne). Luka między pracą idealną a obecną została obliczona jako różnica między percepcją a oczekiwaniami dla cech poświadczonych oraz jako różnica między oczekiwaniami, a percepcją dla cech niepoświadczonych. Jak wynikało z analizy danych dokonanych przez zespół badawczy, postrzeganie treści i warunków wykonywania pracy było istotnie oraz negatywnie powiązane z zamiarem odejścia z pracy. Natomiast satysfakcja z pracy wykazała istotny związek zarówno z treścią i warunkami wykonywania pracy, jak również z zamiarem odejścia z pracy. Dodatkowo analiza danych wykazała, że satysfakcja pracowników częściowo pośredniczy między nagrodami wewnętrznymi, a zamiarem zmiany pracodawcy oraz pośredniczy całkowicie w relacji pomiędzy nagrodami zewnętrznymi a zamiarem odejścia z pracy. Postrzeganie treści i warunków pracy natomiast było istotnie i pozytywnie powiązane z rekomendacją pracodawcy. Satysfakcja z pracy wykazała istotny związek zarówno z treścią i warunkami wykonywania pracy, jak i z rekomendacją pracodawcy¹⁰².

Przy uwzględnieniu parametru zatrudnialności (postrzeganej subiektywnie), która była również objęta badaniem kwestionariuszowym, osoby charakteryzujące się wyższą subiektywnie postrzeganą zatrudnialnością nie tylko deklarowały wyższą skłonność do zmiany pracodawcy niż ich koledzy, ale również cechował je słabszy związek między deklarowanym poziomem satysfakcji zawodowej a intencją porzucenia dotychczasowego pracodawcy.

Podsumowując badania w sektorze HoReCa należy stwierdzić, że stopień, w jakim wewnętrzne oraz zewnętrzne nagrody spełniają oczekiwania pracowników wpływa na skłonność do zmiany lub pozostania w obecnym miejscu pracy oraz na rekomendowanie pracodawcy. Wpływ ten jest wywierany za pomocą odczuwalnej satysfakcji z pracy. Dodatkowo związek między satysfakcją zawodową a intencją odejścia z pracy zależy od subiektywnie postrzeganej zatrudnialności. Zgodnie z hipotezami postawionymi przez autorów, wyniki badań potwierdziły, że im lepiej postrzegana była treść pracy i warunki jej wykonywania, tym większe zadowolenie odczuwali pracownicy, czemu towarzyszyła niższa chęć odejścia z pracy i wyższa skłonność do rekomendacji pracodawcy. Autorzy wskazują na rosnącą rolę tzw. „przedsiębiorczego modelu kariery zawodowej” czy też „modelu kariery mobilnej”, który stanowi ograniczenie dla związku przyczynowo – skutkowego między satysfakcją z warunków pracy a lojalnością w stosunku

¹⁰¹ Bednarska M., *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa.*, w: *Organizacja i Kierowanie*, nr 1/2006 (171), s. 97-113.

¹⁰² Tamże, s. 106-107.

do pracodawcy zapewniającego określony, wysoki poziom warunków pracy. Zgodnie z tezą postawioną w artykule model taki realizowany jest szczególnie przez przedstawicieli młodego pokolenia, ceniących sobie elastyczność i mających skłonność do potwierdzania własnej atrakcyjności rynkowej poprzez otwartość na nowe oferty i częstą zmianę pracodawcy¹⁰³.

Edyta Rudawska przedstawia (za Jones T.O. i Sassers W.E.) cztery kategorie osób, których lojalność w stosunku do firmy uzależniona jest od osiągniętej satysfakcji¹⁰⁴. Typologia stworzona została na potrzeby analizy klientów firmy, jednak można ją na poziomie ogólnym odnieść do wszystkich osób, które osiągają w danej organizacji określony poziom satysfakcji, przekładający się/nie przekładający na skłonność do lojalnych/nie lojalnych zachowań. Kategorie łączą czynniki indywidualne z czynnikami organizacyjnymi w relacji satysfakcja/lojalność. Są to: wyznawcy (orędownicy), terroryści, wyrachowani oraz zakładnicy.

Kategoria wyznawcy, inaczej orędownicy firmy, grupuje osoby całkowicie zadowolone oraz wysoce lojalne. Znajdują się wśród nich pracownicy, których oczekiwania firma spełniła albo przewyższyła. Postępowanie organizacji z tą grupą w sytuacjach kryzysowych, polegające na zdolności do naprawienia popełnionych błędów utrwała lojalność wyznawców. Aby zarządzać lojalnością tej grupy, konieczne jest stworzenie systemu właściwego przekazywania informacji w sytuacjach kryzysowych i reagowania na nie.

Kolejną kategorię stanowią niezadowoleni lub mający całkowicie obojętny stosunek do organizacji terroryści. Na ich postawę, przekładającą się na brak lojalności, mogą mieć wpływ przykre doświadczenia w organizacji, jeśli ta nie wysłucha i nie naprawi błędów popełnionych w stosunku do nich. Terroryści aktywnie dzielą się zadowoleniem lub złością z innymi, w tym z otoczeniem organizacji. Co gorsza, mają oni większą skłonność do dzielenia się negatywnymi doświadczeniami i rozpowszechniania złych informacji o firmie niż wyznawcy mają skłonność do rozpowszechniania informacji dobrych. Takie kształtowanie się tej grupy wynika zatem z zachowania się firmy w sytuacjach kryzysowych.

Następna grupa to wyrachowani. Frakcja wyrachowanych sprawia organizacji najwięcej problemów. Należą do niej osoby zadowolone, lecz pomimo to nie lojalne. Osoby takie poszukując własnych korzyści, nie mają skłonności do nawiązywania długookresowych relacji z organizacjami nawet wtedy, gdy te oferują im atrakcyjne i satysfakcjonujące warunki.

Ostatnia grupa – zakładnicy – to osoby, które miały złe doświadczenia z daną organizacją, a pomimo swojego niezadowolenia są nadal z nią związane. Liczba pracowników, którzy należą do tej grupy, zależy od sytuacji rynkowej. Brak dbałości o grupę zakładników jest podejściem krótkowzrocznym, bowiem w przypadku pojawienia się lepszych perspektyw na rynku czy możliwości wyboru innej firmy, będą oni pierwszymi, którzy zdecydują się na zmianę organizacji.

¹⁰³ Tamże, s. 109-110.

¹⁰⁴ Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005, s. 32-35.

Zadowolenie pracowników, które przekłada się na poziom jakości pracy, rzutuje na zdolność przedsiębiorstwa do rywalizowania o kompetentnych i doświadczonych pracowników oraz utrzymania wysokiego poziomu retencji. Powyższe ma ogromny wpływ na zdolności konkurencyjne firmy na rynku pracy, możliwości jej rozwoju oraz budowy kapitału intelektualnego jak i wartości przedsiębiorstwa. Analiza satysfakcji pracowników w kontekście lojalności wobec pracodawcy jest kluczem do efektywnego planowania i strategicznego modelowania działalności każdej organizacji w dłuższej perspektywie.

ROZDZIAŁ 2. PROBLEMATYKA BEZPIECZEŃSTWA PRACY

2.1. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY

Pojęcie bezpieczeństwa i higieny pracy narodziło się w XIX wieku wraz z rewolucją industrialną, która rozpoczynając się w Wielkiej Brytanii rozprzestrzeniła się na kontynent europejski, następnie na Stany Zjednoczone i stopniowo cały świat. W 1802 roku parlament Wielkiej Brytanii uchwalił ustawę o ochronie zdrowia i właściwego podejścia wobec praktykantów w fabrykach tekstylnych i innych. Przestrzeganie tej ustawy było nadzorowane przez ochotnicze komitety, więc nie było zbyt efektywne. Pierwsze przepisy w zakresie państwowego nadzoru nad warunkami pracy wydano w Wielkiej Brytanii w 1833 roku¹⁰⁵.

Zrozumienie zagrożeń związanych z pracą ma jednak o wiele starsze korzenie. Związek między pyłem skalnym a chorobą płuc zauważył Hipokrates, ojciec medycyny. Odniesienie do ochrony zdrowia w pracy można też znaleźć w średniowiecznych statutach górniczych i wielu innych dokumentach cechowych. Tomasz Morus¹⁰⁶, prezentując społeczeństwo idealne w „Utopii”, podkreślał znaczenie właściwej organizacji pracy i ograniczenia czasu poświęconego na nią do 8 godzin dziennie, podczas gdy na sen i zajęcia poza pracą, służące samorozwojowi jednostki, powinno być przeznaczonych również po 8 godzin każdej doby, za wyjątkiem dnia wolnego od pracy służącego tygodniowemu wypoczynkowi. Tomasz Morus podkreślał także znaczenie higieny w organizacji miejsc pracy i wypoczynku.

W epoce rozwoju przemysłu rozpoczęto starania o aktywną ochronę zdrowia pracowników zatrudnionych w dużych zakładach pracy. Sztandarowym przykładem troski o warunki pracy był Robert Owen¹⁰⁷ – walijski przemysłowiec, łączący efektywność ekonomiczną z zapewnianiem wysokich jak na owe czasy standardów bezpieczeństwa i higieny osobom zatrudnianym. Także w Polsce powstawały zakłady, jak choćby Zakłady Lniarskie w Żyrardowie, oferujące pracownikom lepsze warunki pracy oraz życia, proponujące zarówno wyższe standardy ochrony zdrowia, jak również pomoc socjalną i mieszkaniową¹⁰⁸.

Bezpieczeństwo i higiena pracy znalazły swoje miejsce wśród norm prawnych krajów europejskich w XIX wieku. We Francji pierwsza ustawa o ochronie pracy została przyjęta w 1841 roku. W Niemczech w roku 1852¹⁰⁹. W regulacjach tych nie chodziło pierwotnie o aspekt humanitarny lecz obawę, że ciężka

¹⁰⁵ Richthofen W., *Inspekcja pracy. Przewodnik po profesji*, PIP, Warszawa 2004.

¹⁰⁶ Morus T., *Utopia*, Lublin 1993, s. 67-73.

¹⁰⁷ <https://encyklopedia.pwn.pl/>, (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).

¹⁰⁸ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Zaklady-Lniarskie-Zyrardow-SA;3999990.html>, (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).

¹⁰⁹ Richthofen W., wyd. cyt.

praca dzieci zrujnuje zdrowie przyszłych poborowych. W tworzeniu prawa ochrony pracy względy polityczne i ekonomiczne miały znaczenie co najmniej tak duże jak względy społeczne. Jednocześnie, odwołując się do żądań socjalnych i zapewnienia godnych warunków pracy, rozwijały się, zyskując coraz szersze rzesze zwolenników, prądy ideowe i ruchy społeczne. Wśród nich na pierwszy plan wysunął się (w różnych formach i odmianach) socjalizm, mający swoje korzenie jeszcze w epoce renesansu i oświecenia (Tomasz Morus, Tommaso Campanella, Jan Mesilier, Henri de Saint-Simon, Charles Fourier). Poprawie bezpieczeństwa pracy sprzyjał również postęp technologiczny oraz zwiększające się zatrudnienie w przemyśle, które skutkowało wzrostem liczby wypadków przy pracy i osób zapadających na choroby zawodowe. Pochodną tego zjawiska było powolne ograniczenie ryzyka związanego z maszynami i procesami pracy.

W wieku XIX większość krajów europejskich przyjęła stopniowo legislację odzwierciedlającą sytuację w przemyśle oraz bardziej demokratyczne i świadome podejście społeczne. W 1890 roku w Berlinie odbyła się pierwsza międzynarodowa konferencja poświęcona przyjęciu standardów pracy, w której udział wzięli przedstawiciele 15 krajów europejskich. Konferencja potwierdziła, że regulacje bezpieczeństwa i higieny pracy w każdym państwie powinny być nadzorowane przez odpowiednią liczbę specjalnie wykwalifikowanych urzędników, mianowanych przez rząd i niezależnych od pracodawców i pracowników. Wkrótce inspektorzy fabryczni stali się elementem państwowego nadzoru nad warunkami pracy w wielu krajach europejskich.

Po zakończeniu I Wojny Światowej na podstawie art. 8 Traktatu Wersalskiego została utworzona Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP)¹¹⁰. W swojej konstytucji MOP wzywała wszystkie państwa do ustanowienia systemu inspekcji pracy. Jednocześnie organizacja rozpoczęła działania w kierunku stworzenia norm w dziedzinie warunków pracy, które stopniowo przybrały formę wszechstronnych i dalekowszronych standardów służących ochronie pracy. Działalność Międzynarodowej Organizacji Pracy, a następnie innych organizacji międzynarodowych (Międzynarodowe Stowarzyszenie Inspekcji Pracy, International Standard Organization), które stawiały sobie za cel poprawę standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, w znaczący sposób wpłynęła na kształtowanie norm krajowych i wymianę najlepszych praktyk w dziedzinie bhp. Na kształtowanie obecnego podejścia do bezpieczeństwa i higieny pracy ogromny wpływ miały również Wspólnoty Europejskie, a następnie Unia Europejska, poprzez wspólne prawodawstwo, którego istotnym elementem jest obszar bezpieczeństwa i higieny pracy.

W polskim systemie prawnym nie ma normatywnej definicji bezpieczeństwa i higieny pracy. Definicję taką można natomiast znaleźć w normie Systemy zarządzania BHP PN-N-18001:2004¹¹¹: bezpieczeństwo i higiena pracy to stan warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy.

¹¹⁰ *Traktat pokoju między mocarstwami sprzymierzonymi i skojarzonymi i Niemcami, podpisany w Wersalu dnia 28 czerwca 1919 roku.* – <https://isap.sejm.gov.pl>, (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

¹¹¹ Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy PN-N-18001:2004 wersja polska (zastąpiona w roku 2018 przez normę PN-ISO 45001:2008-06, która nie zawiera już definicji bezpieczeństwa i higieny pracy).

Inną definicję można odnaleźć na stronach internetowych Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego¹¹². Według niej bezpieczeństwo i higiena pracy to ogół norm prawnych oraz środków badawczych, organizacyjnych i technicznych mających na celu stworzenie pracownikowi takich warunków pracy, aby mógł on wykonywać pracę w sposób produktywny, bez narażania go na nieuzasadnione ryzyko wypadku lub choroby zawodowej oraz nadmierne obciążenie fizyczne i psychiczne.

Encyklopedia PWN natomiast podaje następującą definicję terminu bezpieczeństwo i higiena pracy: „teoretyczna wiedza o sposobach eliminowania zagrożeń życia i zdrowia związanych z wykonywaniem pracy oraz praktyczne stosowanie tej wiedzy”¹¹³.

Na podstawie analizy Kodeksu pracy oraz rozporządzeń wykonawczych należy dodać, że termin bezpieczeństwo pracy, choć nie zdefiniowany w tych aktach, odnosi się do stanu pożądanego, który poprzez kontrolę nad istniejącymi w procesie pracy zagrożeniami gwarantuje osobie zatrudnionej ochronę przed urazami fizycznymi, czyli uszkodzeniem tkanek ciała lub narządów człowieka wskutek działania czynnika zewnętrznego (definicja urazu w brzmieniu ustawy z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych)¹¹⁴.

Tymczasem pojęcie higiena wywodzi się od greckiego słowa *hygieinós* – „zdrowy”. Encyklopedia PWN określa „higienę pracy” jako gałąź higieny zajmującą się skutkami oddziaływania na człowieka różnych szkodliwych czynników (chemicznych, fizycznych i biologicznych) występujących w środowisku pracy. „Higienę natomiast jako: „gałąź medycyny”, która zajmuje się badaniem wpływu czynników środowiska naturalnego, sztucznego i społecznego na człowieka, jego zdrowie i życie”¹¹⁵. Używane tradycyjnie w ochronie pracy i przyjęte w Kodeksie pracy, a także w jego aktach wykonawczych, w nomenklaturze międzynarodowej (w szczególności w normach międzynarodowych i konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy) zastąpione zostało określeniem „zdrowia zawodowego definiowanego dość szeroko, a mianowicie z uwzględnieniem również zdrowia psychicznego”. Definicja zdrowia według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) traktuje: „zdrowie jako stan pełnego/całkowitego dobrego samopoczucia/dobrostanu (ang. *wellbeing*) fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brak – obiektywnie istniejącej – choroby (ang. *disease*) czy niepełnosprawności (ang. *infirmary*)”¹¹⁶.

Utrzymanie właściwego dobrostanu fizycznego związane jest więc z zapewnieniem pracownikowi takich warunków pracy, które nie zakłócą naturalnych (fizjologicznych) procesów życiowych przebiegających w ustroju i tym samym zapewniają utrzymanie jego harmonii.

¹¹² www.ciop.pl; (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

¹¹³ <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/bezpiecze%C5%84stwo%20i%20higiena%20pracy.html>, (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

¹¹⁴ Dz.U. z 2019 r. poz. 1205.

¹¹⁵ <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/bezpiecze%C5%84stwo%20i%20higiena%20pracy.html> (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

¹¹⁶ Preamble to the Constitution of WHO, New York, 1946.

Bardzo ważne jest także utrzymanie odpowiedniego dobrostanu psychicznego pracownika, gdyż przynosi on zyski zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Wśród korzyści, jakie czerpie pracownik, należy wymienić przede wszystkim: poczucie bezpieczeństwa pracy, wzrost własnej wartości oraz możliwości rozwoju i samorealizacji, świadomość przynależności do grupy/organizacji, ograniczenie stresu i konsekwencji zdrowotnych z niego wynikających. Dla zakładu pracy korzyści z poczucia dobrostanu pracowników to ograniczenie kosztów związanych z rotacją pracowników, absencją chorobową, nadmierną kontrolą, łatwiejsze wprowadzanie zmian i innowacji, ale również poprawa relacji międzyludzkich, co w efekcie daje wzrost zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji.

Dobrostan społeczny – pod tą kategorią kryje się uczucie, że jest się potrzebnym między innymi w zakładzie pracy. To brak osamotnienia w sytuacjach wymagających wsparcia (problemy zawodowe, osobiste). Człowiek to istota społeczna, tak więc nie da się rozdzielić kwestii dobrego życia bez satysfakcjonujących więzi z innymi ludźmi, w tym także współpracowników. Obcowanie z ludźmi, tworzenie relacji na gruncie zarówno zawodowym i prywatnym, satysfakcjonująca współpraca z nimi między innymi w miejscach pracy, w których spędzamy tak wiele godzin wpływa na wypełnianie roli społecznej w zakładzie pracy, a co za tym idzie na szczęśliwe funkcjonowanie pracowników (społeczności zakładu pracy).

Przepisy o bezpieczeństwie i higienie pracy stanowią trzon prawa ochrony pracy, które sensu stricto obejmuje kanony prawa pracy, mające na celu wyłącznie lub głównie ochronę życia, zdrowia i zdolności do pracy pracownika w procesie pracy. Do tak pojmowanego prawa ochrony pracy zalicza się tradycyjnie, poza przepisami bhp, także przepisy o szczególnej ochronie pracy kobiet i młodocianych oraz o nadzorze nad przestrzeganiem prawa pracy w zakładach pracy, a w szerszym ujęciu również wytyczne o czasie pracy i urlopach wypoczynkowych, które powinny mieć na względzie głównie ochronę zdrowia pracownika¹¹⁷.

Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy są, jak było wspomniane wcześniej, przedmiotem regulacji prawnych międzynarodowych. Międzynarodowy Pakt Praw Społecznych, Gospodarczych i Kulturalnych¹¹⁸ w art. 76 uznaje „prawo każdego do korzystania ze sprawiedliwych warunków pracy, obejmujących w szczególności warunki pracy odpowiadające wymaganiom bezpieczeństwa i higieny pracy”, zaś w art. 12 ust. 1 „prawo każdego do korzystania z najwyższego osiągalnego poziomu zdrowia fizycznego i psychicznego”, realizowane m.in. poprzez „poprawę higieny środowiska oraz zwalczanie chorób zawodowych”.

Bardzo aktywna w stanowieniu aktów normatywnych jest Międzynarodowa Organizacja Pracy, która uchwaliła ponad 190 konwencji, w tym przeszło 40 dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Polska jest członkiem MOP od momentu jej powołania w 1919 roku. Konwencje MOP wymagają ratyfikacji przez Sejm RP. Ratyfikacja może mieć miejsce nawet po upływie kilkudziesięciu lat od jej przyjęcia, na przykład konwencja MOP nr 81 dotycząca inspekcji pracy w przemyśle i handlu, przyjęta 11 lipca 1947

¹¹⁷ Jończyk J., *Prawo pracy*, Warszawa 1993.

¹¹⁸ Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., Dz.U. 1977 nr 38 poz. 169.

roku, została ratyfikowana przez Polskę dopiero 19 kwietnia 1995 roku. Mimo nieratyfikowania przez Polskę wielu z konwencji, w krajowym ustawodawstwie uwzględnia się ich postanowienia (w nowelizacjach działu X Kodeksu pracy i przepisach wykonawczych). Przykładem może być konwencja nr 155 dotycząca bezpieczeństwa, zdrowia pracowników i środowiska pracy czy nr 162 dotycząca bezpieczeństwa w stosowaniu azbestu¹¹⁹.

Obecnie największy wpływ na stanowienie regulacji krajowych w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy ma prawodawstwo Unii Europejskiej, która poprzez dyrektywy formułuje minimalne wymagania do wcielania w życie w system prawny państw członkowskich. Wśród unijnych norm w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy wyróżnia się dwie generacje:

- a) pierwsza obejmuje kilkanaście dyrektyw przyjętych w latach 1975-1989;
- b) druga – stanowi realizację programu działań opartego na wspólnotowej Karcie Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników, uchwalonej w 1989 r. w Strasburgu.

Jedną z najważniejszych norm dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy jest Dyrektywa 89/391/EWG o wprowadzeniu środków wspierających poprawę w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy – zwana dyrektywą ramową¹²⁰. Dyrektywa wprowadza do prawodawstwa wspólnotowego pojęcie oceny ryzyka zawodowego i zapobiegania temu ryzyku. Ocena ryzyka jest procesem szacowania i wyznaczania dopuszczalności ryzyka, jakie dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników wynika z zagrożeń w miejscu pracy. Pomaga sprawdzić, czy zastosowano wystarczające środki zaradcze oraz określić niezbędne działania w celu wyeliminowania lub chociaż ograniczenia szkodliwych warunków pracy. Standard zobowiązuje pracodawcę do dokonywania udokumentowanej oceny oraz przywiązuje dużą wagę do informowania, konsultacji i szkolenia pracowników. W oparciu o dyrektywę ramową wydawane są dyrektywy szczegółowe. Zamiast nakazów i zakazów (które formułowane były w tradycyjnych przepisach bhp) oraz koncentrowania się na ograniczaniu zagrożeń zawodowych, dyrektywy te kładą nacisk na unikanie ryzyka oraz ocenę i ograniczanie ryzyka, którego nie można uniknąć. Ocena ryzyka stanowi więc podstawę prowadzenia wszelkich działań prewencyjnych.

Jednocześnie istotny wpływ na poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy mają tzw. dyrektywy „nowego podejścia”. Służą one ujednoczeniu obowiązujących w państwach członkowskich wymagań i procedur oceny bezpieczeństwa wyrobów wprowadzanych na rynek i oddawanych do użytkowania. Wymogi spełniające wymagania dyrektyw nowego podejścia są uprawnione do znakowania oznaczeniem CE (Conformité Européenne)¹²¹. Ma to kluczowe znaczenie w przypadku wyposażenia roboczego na stanowiskach pracy i środków ochrony indywidualnej.

¹¹⁹ http://www.mop.pl/html/polska_w_mop/konwencje_polska.html (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

¹²⁰ Dyrektywa Rady nr 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy.

¹²¹ https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en, (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

Wpływ na bezpieczeństwo i higienę pracy w przedsiębiorstwach Unia Europejska osiąga nie tylko poprzez stanowienie wspólnotowego prawa i jego transpozycję do porządków krajowych, ale również poprzez działalność w obszarze wymiany informacji i badań. Wśród agend i instytucji prowadzących tego rodzaju działalność wskazać należy na Europejską Agencję na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, których raporty i publikacje będą wykorzystywane również w niniejszej pracy¹²².

W porządku aktów normatywnych Rzeczypospolitej Polskiej prawo pracownika do ochrony życia i zdrowia w czasie świadczenia pracy ma umocowanie konstytucyjne. Konstytucja w art. 68 stanowi, że obywatele Rzeczypospolitej Polskiej mają prawo do ochrony zdrowia, zaś w art. 24, że praca znajduje się pod ochroną Rzeczypospolitej Polskiej. Natomiast w art. 68 mowa jest wprost o prawie każdego do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Ustęp drugi tego artykułu odsyła do ustawy zwykłej, która ma określić realizację tego prawa oraz obowiązki pracodawcy¹²³.

Artykuł 15 Kodeksu pracy stwierdza kategorycznie, że „pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy”. Pracodawca – według tego sformułowania – ma nie tyle „przejawiać troskę” czy „dokładać należytej staranności” w celu zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, ale zapewnić efekt tj. stan, w którym w normalnym, typowym biegu zdarzeń wyłączone jest zagrożenie dla życia i zdrowia w trakcie świadczenia pracy. Jednocześnie ciążyący na pracodawcy obowiązek zapewnienia pracownikowi bezpiecznych i higienicznych warunków pracy nie podlega zasadzie wzajemności, tzn. spełnienie go nie może być uzależnione od sposobu wywiązywania się z jego obowiązków. Jest on bowiem zgodnie z art. 207 § 2 Kodeksu pracy „środkiem ochrony życia i zdrowia pracownika¹²⁴”.

Kodeks pracy reguluje kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy w dziale X¹²⁵. Jednocześnie na podstawie delegacji ustawowej art. 237¹⁵ Kodeksu pracy minister właściwy do spraw pracy w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw zdrowia określa, w drodze rozporządzenia, ogólnie obowiązujące przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczące prac wykonywanych w różnych gałęziach pracy. Ministrowie właściwi dla określonych gałęzi pracy lub rodzajów prac w porozumieniu z powyższymi określają, w drodze rozporządzeń, przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczące tych gałęzi lub prac. Efektem działań legislacyjnych jest przeszło 200 szczegółowych aktów prawa, które regulują kwestie związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Najczęściej przywoływanym aktem prawnym z tego zakresu jest rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy¹²⁶, które dotyczy w szczególności terenów zakładów pracy, w tym oświe-

¹²² <https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys>, (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

¹²³ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

¹²⁴ Liszcz T., *Prawo pracy*, Warszawa 2007.

¹²⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320), art. 207 - 237¹⁵.

¹²⁶ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami z 2011 r. Nr 173, poz. 1034).

tlenia i wentylacji, procesów pracy i organizacji stanowisk pracy, prac szczególnie niebezpiecznych, pomieszczeń higieniczno-sanitarnych w zakładach pracy. Rozporządzenie wprowadziło również obowiązek dokonywania udokumentowanej oceny ryzyka zawodowego¹²⁷. Do pozostałych najważniejszych aktów prawnych regulujących kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy, w szczególności dotyczących pracowników administracyjno-biurowych, należą:

- a) rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz.U. z 2019 r. poz. 1065);
- b) rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. Nr 109, poz. 704, ze zmianami z 2004 r. Nr 246, poz. 2468 oraz wynikające z 2005 r. Nr 117, poz. 986);
- c) rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 2 lutego 2011 r. w sprawie badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy (Dz. U. Nr 33, poz. 166 ze zmianami z 2019 r. poz. 1995);
- d) rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 12 czerwca 2018 r. w sprawie najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy (Dz.U. z 2018 r. poz. 1286 ze zmianami z 2020 r. poz. 61);
- e) rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy (Dz. U. z 2016 r. poz. 2067);
- f) rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie profilaktycznych posiłków i napojów (Dz.U. Nr 60, poz. 279 ze zmianami z 2019 r. poz. 1160);
- g) rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 lipca 2002 r. w sprawie wykazu chorób zawodowych, szczegółowych zasad postępowania w sprawach zgłaszania podejrzenia, rozpoznawania i stwierdzania chorób zawodowych oraz podmiotów właściwych w tych sprawach (Dz. U. Nr 132, poz. 1115 ze zmianami z 2008 r. Nr 116, poz. 740);
- h) rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 1996 r. w sprawie wykazu prac szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia kobiet (Dz.U. z 2016 r. poz. 2057);
- i) rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz. U. Nr 148, poz. 973);
- j) rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 4 lipca 2005 r. w sprawie szkolenia i egzaminowania osób mających dostęp do materiałów wybuchowych przeznaczonych do użytku cywilnego (Dz. U. Nr 135, poz. 1140 ze zmianami oraz z 2009 r. Nr 72, poz. 623).

¹²⁷ § 39 a – 39 c rozporządzenia.

Zakładowe źródła prawa pracy są przepisami, które można podzielić na przepisy stanowione w drodze porozumienia zawartego między partnerami społecznymi lub przepisy wewnątrzzakładowe ustanawiane przez samego pracodawcę.

Do pierwszej grupy zaliczyć można przede wszystkim przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy występujące w zakładowych i ponadzakładowych układach zbiorowych pracy. Z przepisów działu XI Kodeksu pracy, dotyczących porozumień zbiorowych, nie zostały wyłączone sprawy z zakresu bhp, co otwiera drogę do regulowania ich w takich układach, jednak w sposób nie mniej korzystny niż to wynika z przepisów ogólnie obowiązujących. W praktyce postanowienia układów zbiorowych pracy w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy zawierają dodatkowe przywileje zdrowotne, dodatkowe urlopy dla osób pracujących w warunkach szkodliwych lub uciążliwych oraz skrócenie dobowego wymiaru czasu pracy dla pracowników pracujących w takich warunkach, rekompensaty finansowe dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach pracy w warunkach szkodliwych dla zdrowia, uciążliwych lub niebezpiecznych.

Do przepisów stanowionych przez samego pracodawcę zaliczyć można regulamin pracy tworzony na podstawie art. 104 Kodeksu pracy. Jego zakres przedmiotowy obejmuje m.in. postanowienia dotyczące wyposażenia pracowników w odzież i obuwie robocze oraz środki ochrony indywidualnej i higieny osobistej, wykaz prac wzbronionych pracownikom młodocianym i kobietom, obowiązki dotyczące bhp, w tym sposób informowania pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą. Postanowienia powyższe nie mogą być mniej korzystne niż określone w przepisach ogólnie obowiązujących. Otwarty charakter regulaminu pracy dopuszcza możliwość umieszczenia w nim dodatkowych postanowień, które zazwyczaj dotyczą: obowiązku przestrzegania tajemnicy służbowej, zasad współżycia społecznego, klauzulę lojalności wobec firmy, zakazu konkurencyjności czy określenia miejsc, gdzie dopuszczalne jest palenie wyrobów tytoniowych. Regulamin pracy powinien zawierać również informacje o karach stosowanych z tytułu odpowiedzialności porządkowej pracowników¹²⁸. Regulaminu pracy nie wprowadza się tylko w sytuacji, gdy postanowienia, jakie powinien zawierać, są ujęte w obowiązującym w zakładzie układzie zbiorowym pracy, albo gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 50 pracowników.

Przepisy wewnątrzzakładowe w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy uzupełniają instrukcje bhp: instrukcje obsługi, instrukcje technologiczne, instrukcje bezpieczeństwa, instrukcje stanowiskowe, instrukcje udzielania pierwszej pomocy itp. Zarówno pracodawca jak i pracownik mają obowiązek ich stosowania.

2.2. ŚRODOWISKO PRACY

Środowisko pracy jest ośrodkiem sztucznie stworzonym przez człowieka w celu wykonywania czynności związanych z pracą i budowanym z myślą o optymalizacji efektów pracy przy równoczesnym

¹²⁸ Art. 108 Kodeksu pracy;

ograniczaniu negatywnych skutków dla zdrowia osób pracujących. Pomimo rozwoju wiedzy i postępu technicznego i technologicznego, umożliwiających ograniczenie ryzyka związanego z pracą, praca i jej środowisko są źródłem uciążliwości i zagrożeń dla zdrowia i życia pracowników.

Zagrożeniem w środowisku pracy jest każdy czynnik lub sytuacja, które mogą spowodować wypadek lub chorobę. Praktycznie każda praca wiąże się z ryzykiem zawodowym, to jest prawdopodobieństwem wystąpienia niepożądanych zdarzeń powodujących straty, w tym niekorzystne skutki zdrowotne w wyniku zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub sposobu wykonywania pracy¹²⁹.

Człowiek – pracownik i środowisko pracy pozostają ze sobą w ścisłym związku, oddziałując na siebie na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Pracownik posiada ograniczone możliwości fizyczne i psychiczne oraz adaptacyjne do warunków otoczenia. Wynikają one z wymagań homeostazy, czyli konieczności zachowania stałości środowiska wewnętrznego organizmu, określanej takimi parametrami jak temperatura wewnętrzna ciała 37,0°C czy PH krwi (7,35-7,40). Zachowanie tych parametrów na stabilnym poziomie warunkuje prawidłowy przebieg procesów biologicznych i enzymatycznych istotnych dla zachowania zdrowia i życia¹³⁰.

W sytuacjach zagrożenia równowagi wewnętrznej organizm uruchamia mechanizmy obronne. Przykładowo wysiłek fizyczny powodować może przyspieszenie akcji serca z 50 do 200 skurczów mięśnia sercowego na minutę, zwiększenie częstotliwości oddechów z 16 do 50 na minutę, zużycie tlenu z 0,5 litra do 2,5 litra na minutę. Niekorzystna temperatura zewnętrzna aktywuje mechanizmy adaptacyjne w postaci zmian w przepływie skórnym krwi między 0,2 – 40 ml na 100 g wagi ciała na minutę, wydzielanie potu do 1 litra na minutę czy przyspieszenie akcji serca do 200 skurczów na minutę. Możliwości adaptacyjne do niekorzystnych warunków środowiska są jednak ograniczone. Stałe angażowanie mechanizmów obronnych wiąże się ze znaczącym kosztem fizjologicznym pracy. Prowadzi do zmęczenia oraz w dłuższym okresie do rozwoju tzw. chorób cywilizacyjnych i zawodowych¹³¹.

W ostatnich dziesięcioleciach w Europie znacząco zmniejszyło się obciążenie nadmiernym wysiłkiem fizycznym, a także zmniejszyła się liczba osób zatrudnionych przy pracach wymagających wysiłku fizycznego. Związane było to z mechanizacją procesów produkcji i komputeryzacją, ale również przeniesieniem wielu dużych zakładów produkcyjnych do krajów oferujących tanią siłę roboczą i rozwojem sektora usług. W Polsce w 1995 roku w sektorze usługowym zatrudnienie znajdowało 46% pracujących – było to 6,7 mln ludzi. Dwanaście lat później było to już 8 mln, a w 2010 roku – 9 mln pracowników. W 2000 roku udział usług w zatrudnieniu przekroczył 50% i od tej pory stale rośnie¹³². Jednocześnie w ostatnich 20-30 latach znacznie ograniczono lub wyeliminowano wiele czynników szkodliwych i uciążliwych dla

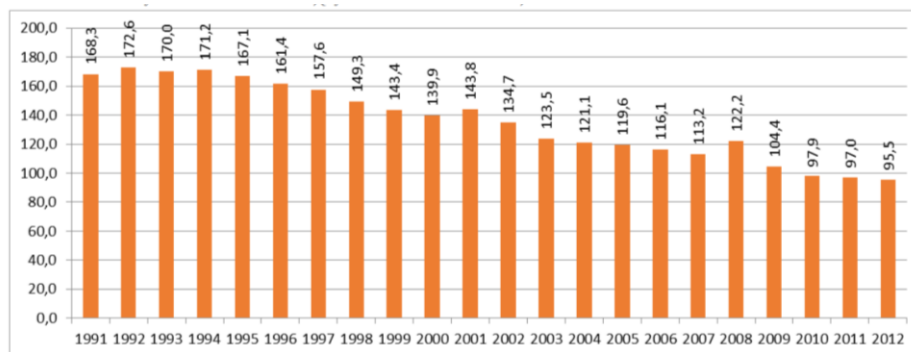
¹²⁹ Definicja zawarta w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami z 2011 r. Nr 173, poz. 1034).

¹³⁰ Koradecka D., Ergonomia i bezpieczeństwo pracy, CIOP-PIB, 1999.

¹³¹ Tamże.

¹³² Dane Głównego Urzędu Statystycznego za lata 1995-2020; Według Głównego Urzędu Statystycznego w II kwartale 2020 roku w rolnictwie pracowało 1 573 tys. osób, w przemyśle – 5 162 tys., a w usługach – 9 470 tys.

środowiska pracy, co związane jest również w istotnym stopniu z działalnością regulacyjną Unii Europejskiej. Istotnie zmniejszyła się liczba osób pracujących w warunkach zagrożenia zdrowia (wykres 2.1).



Wykres 2.1 Zatrudnieni w warunkach zagrożenia, liczeni jeden raz w grupie czynnika przeważającego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warunki pracy w 2008 r., 2009 r., 2010 r., 2011 r., 2012 r., GUS, Warszawa, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 [8,9,10,11,12].

Czynniki środowiska pracy ze względu na ich wpływ na zdrowie pracowników można podzielić na:

- a) czynniki niebezpieczne zagrażające urazami (wypadkami w pracy);
- b) czynniki szkodliwe lub uciążliwe, które mogą spowodować zmiany w organizmie pracownika, prowadzące do chorób zawodowych i tzw. cywilizacyjnych (m.in. nadciśnienie tętnicze, zmiany w narządzie ruchu) lub do obniżenia sprawności fizycznej i psychicznej, powodując obniżenie wydajności pracy.

Wśród zagrożeń występujących w środowisku pracy wyróżnić można:

- a) fizyczne – zagrożenia mechaniczne, elektryczne, termiczne, pyły, hałas, drgania mechaniczne (wibracje), oświetlenie, promieniowanie optyczne i laserowe, pola elektromagnetyczne;
- b) chemiczne – zagrożenia substancjami i preparatami chemicznymi, w tym rakotwórczymi i mutagennymi;
- c) biologiczne – zagrożenie prionami, wirusami, bakteriami, grzybami, pasożytami wewnętrznymi, innymi czynnikami roślinnymi i zwierzęcymi;
- d) psychofizyczne – obciążenie: fizyczne (statyczne i dynamiczne, monotonia), psychiczne oraz stres.

Stopień zagrożenia zdrowia pracownika zależy od czynników osobniczych takich jak: wiek (młodociani są bardziej narażeni ze względu na właściwości fizjologiczne okresu dojrzewania i wzrastania),

pleć, stan zdrowia, ale także od stopnia narażenia: dawki zależnej od stężenia lub natężenia czynnika szkodliwego, drogi wchłaniania lub przenikania do organizmu (drogi oddechowe, skóra, przewód pokarmowy), czasu narażenia i częstości narażenia, rodzaju pracy (wysiłek fizyczny zwiększa wchłanianie).

Ważnym tematem w dzisiejszych czasach są uciążliwości i zagrożenia w pracy administracyjno-biurowej. Terminem „praca administracyjno-biurowa” obejmuje się obecnie różnorodne zawody związane z pracą umysłową o różnym stopniu skomplikowania – od czynności rutynowych do prac twórczych związanych z dużym poziomem odpowiedzialności i wkładu autorskiego. Cechą charakterystyczną pracy biurowej jest produkt niematerialny, który powstaje w procesie zbierania, przetwarzania i formułowania informacji. Komputeryzacja procesów pracy wydatnie zwiększyła możliwości sterowania procesami pracy i efektywność zarządzania organizacjami, lecz równocześnie spowodowała znaczne obciążenie narządu wzroku, wzrost monotonii i obciążenia statycznego oraz przeciążenie niektórych grup mięśni wynikające z wymuszonej pozycji siedzącej. Pracownicy administracyjno-biurowi narażeni są w szczególności na wybrane czynniki uciążliwe i szkodliwe. Zgodnie z Międzynarodową Kartą Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych¹³³ dla powyższego stanowiska pracownik administracyjno-biurowy jest to pracownik administracji, który w zależności od branży zajmuje się pracą biurową, obsługą klientów, zazwyczaj spędza przy monitorze komputera powyżej 4 godzin dziennie. Sporadycznie opuszcza miejsce pracy w celu wykonania prac dodatkowych, np. wysłanie poczty, sprawy urzędowe.

Jako najistotniejsze zagrożenia dla stanowiska autorzy Karty, o której mowa wyżej, wskazują:

- a) problemy spowodowane długotrwałą pracą przy komputerze (ból pleców, rąk i ramion, zmęczenie wzroku itp.), problemy związane ze słabą wentylacją pomieszczeń biurowych;
- b) problemy związane ze złymi stosunkami międzyludzkimi - pracownik może być narażony na oskarżenia, ataki fizyczne i słowne.

Z ergonomicznego punktu widzenia wszystkie prace biurowe, niezależnie od ich zakresu i celu merytorycznego, można scharakteryzować jako prace umysłowe, wykonywane w pozycji siedzącej. Pozycja siedząca wykonywanej pracy wiąże się z niewielkim wydatkiem energetycznym, nie angażuje dużych grup mięśniowych (jest określana jako lekka), daje dobrą stabilizację dla precyzyjnej pracy rąk. Pozycja siedząca wykonywana długotrwale może stać się jednak uciążliwa. Niekorzystne obciążenie kręgosłupa, będące konsekwencją unieruchomienia w pozycji siedzącej powoduje wzrost ciśnienia w dyskach międzykręgowych, a statyczne obciążenie mięśni płaców prowadzić może do tworzenia się nieprawidłowych krzywizn kręgosłupa. Dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego u osób wykonujących prace w pozycji siedzącej dotyczą 35% grupy pracowników administracyjno-biurowych. Jednocześnie brak aktywności fizycznej powoduje spowolnienie procesów fizjologicznych, spowolnienie krążenia i spłycenie oddechu,

¹³³ <https://www.ciop.pl> - Międzynarodowe Karty Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych zostały opracowane przez specjalistów z Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), Izraelskiego Instytutu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (IIOSH) oraz Międzynarodowego Centrum Informacji o Bezpieczeństwie i Higieny Pracy (CIS), (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

co może prowadzić do niedotlenienia, przejawiającego się znużeniem, zmniejszeniem wydolności fizycznej i umysłowej¹³⁴.

Niedostosowane siedzisko może powodować zaburzenia krążenia w kończynach dolnych objawiające się drętwieniem nóg. W związku z obniżoną sprawnością fizyczną zwraca się uwagę na fakt, iż dźwiganie cięższych przedmiotów może prowadzić do uszkodzeń kręgosłupa, dlatego przemieszczanie ciężarów nawet nie przekraczających dopuszczalnych norm powinno zostać wyeliminowane na przykład dzięki zastosowaniu wózków transportowych.

Odpowiednie oświetlenie przy pracach administracyjno-biurowych jest czynnikiem warunkującym prawidłowe działanie narządu wzroku. Pracownik odbiera wzrokiem około 80-90% wszystkich informacji niezbędnych do wykonywania zadań. Oświetlenie należy do bardzo ważnych czynników środowiska pracy, mających bezpośredni wpływ zarówno na zagrożenia urazowe i chorobowe pracowników, jak również wydajność pracy. Niewłaściwe oświetlenie miejsca pracy biurowej przekłada się na zmęczenie oczu i zmęczenie nerwowe pracownika.

Do podstawowych przyczyn zmęczenia wzroku zalicza się:

- a) za niski lub za wysoki poziom natężenia oświetlenia – najbardziej dotkliwym skutkiem jest zmniejszenie ostrości widzenia;
- b) olśnienie bezpośrednie lub w wyniku odbicia strumienia świetlnego – następuje zaburzenie czynności adaptacyjnych włącznie z całkowitym chwilowym zanikiem zdolności widzenia;
- c) skrajne kontrasty świetlne i barwne – konieczność adaptacji barwnej;
- d) migotanie i drgania bodźców świetlnych – może powodować zjawisko stroboskopowe (niebezpieczne przy obsłudze elementów obrotowych);
- e) równoczesne zastosowanie oświetlenia dziennego i sztucznego – niepewność rozpoznawania barw,
- f) długotrwała praca wzrokowa, szczególnie przy drobnych elementach;
- g) niewłaściwe ustawienie pola pracy wzrokowej¹³⁵.

Hałas jest jednym z najpowszechniej występujących czynników szkodliwych/uciążliwych dla zdrowia występujących w środowisku pracy. Czynnikiem ten obecny jest również przy pracach administracyjno-biurowych. Hałas w pomieszczeniach pracy biurowej jest emitowany przez kserokopiarki, telefony i inne urządzenia. Najczęściej nie występuje w natężeniu, które powodowałoby uszkodzenia narządu słuchu, ma jednak charakter uciążliwy, pogarszający samopoczucie oraz zmniejszający koncentrację i wydajność pracowników¹³⁶.

Pole elektromagnetyczne może wpływać na ludzi poprzez bezpośrednie oddziaływanie na organizm ekspozowanego człowieka, ale także oddziaływanie pośrednie, wynikające z absorpcji energii pól

¹³⁴ Konarska M., *Ergonomia pracy biurowej*, CIOP 2001.

¹³⁵ Olszewski J., *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, Akademia Ekonomiczna, 1993.

¹³⁶ Konarska M., *Ergonomia pracy biurowej*, CIOP, 2001.

przez obiekty przewodzące znajdujące się w środowisku pracy. Biologiczne skutki, występujące w organizmach żywych znajdujących się w polu elektromagnetycznym są silnie uzależnione od częstotliwości natężenia pola elektromagnetycznego, właściwości elektrycznych eksponowanego obiektu oraz od przestrzennego rozkładu ekspozycji¹³⁷.

W pomieszczeniach biurowych i nieprzemysłowych z reguły nie ma warunków tak silnej ekspozycji, aby występowało bezpośrednie zagrożenie z powodu prądów indukowanych lub skutków termicznych występujących w organizmie człowieka. Natomiast w środowisku pracy biurowej występuje stała, wieloletnia ekspozycja na stosunkowo słabe pole elektromagnetyczne o złożonym widmie częstotliwości, występujące równocześnie z zespołem innych czynników środowiskowych. Dla określenia poziomu zagrożeń pracowników biurowych najistotniejsze są więc wyniki badań odnoszących się do takich warunków ekspozycji. Na podstawie wyników badań naukowych przyjmuje się, że pola elektromagnetyczne nie mają zdolności bezpośredniego wpływania na zmiany genetyczne. Nie rozstrzygnięto natomiast, jaki jest poziom zagrożenia wskutek skumulowanego oddziaływania długoletniego lub występującego łącznie z innymi czynnikami środowiskowymi. Liczne badania naukowe wskazują, że ekspozycja zawodowa na pola o dużych natężeniach lub długim czasie trwania może wpływać na zdrowie i zdolność do pracy. Badania na ten temat są kontynuowane i obejmują różnorodne funkcje organizmu. W ostatnich latach najwięcej badań dotyczy skutków zdrowotnych ekspozycji na pola emitowane przez telefony komórkowe, a głównie związku takiej ekspozycji z występowaniem nowotworów w obrębie głowy. Wnioski z tych badań są jednak niejednoznaczne: publikowane są zarówno wnioski o stwierdzonym wzroście ryzyka wyżej wymienionych nowotworów, jak i wnioski przeciwne¹³⁸.

Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy, zwane też psychospołecznymi zagrożeniami zawodowymi, to zbiór czynników, które mogą pogorszyć funkcjonowanie, samopoczucie lub/i zdrowie pracownika w związku ze świadczeniem przez niego określonej pracy, w określonym miejscu i czasie na rzecz określonej organizacji. Jest to szeroka kategoria pojęciowa, która obejmuje m.in. czynniki zewnętrzne, elementy związane z fizycznym środowiskiem pracy, z procesem organizacji pracy, systemem zarządzania i adaptacją do zmian oraz ze stosunkami międzyludzkimi, a także czynniki wewnętrzne takie jak indywidualne cechy psychofizyczne pracownika i jego stan zdrowia. Czynniki te bywają również określane stresorami zawodowymi, co szczególnie trafnie podkreśla pośredni sposób ich oddziaływania na pracownika – poprzez wywoływany nimi stres.

Stres jest nieswoistą reakcją organizmu na wszelkie stawiane mu żądania. Nieswoistość oznacza, że reakcje na stres są odmienne (nieprzypisane na stałe) u różnych jednostek, ale zasadniczo mieszczą się w czterech obszarach: fizjologiczne, psychologiczne, zmiany zachowań, zmiany w myśleniu. Stres wywołany u pracownika przez psychospołeczne zagrożenia zawodowe bywa również odczuwalny przez organizację, w której dany pracownik funkcjonuje zawodowo. Wśród skutków organizacyjnych oddziaływania

¹³⁷ Karpowicz J., Gryz K., *Pola elektromagnetyczne w pomieszczeniach biurowych i nieprzemysłowych*, CIOP - PIB, 2007.

¹³⁸ Dokumentacja nowelizacji NDN pól elektromagnetycznych, CIOP 2007.

stresorów zawodowych są: absencja chorobowa, niska wydajność oraz szereg zaburzeń związanych z zachowaniem pracowników, które przede wszystkim zakłócają stosunki interpersonalne w miejscu pracy. Zdarza się też, że stres w miejscu pracy staje się stanem chronicznym – takim, do którego jednostka przyzwyczaja się i nie rozpoznaje już odczuwanego stresu, choć reakcje fizjologiczne nadal zachodzą. Stres chroniczny nasila reakcje fizjologiczne i psychologiczne od powstania alergii (w tym pokarmowych), chorób psychosomatycznych (np. choroba wrzodowa żołądka i dwunastnicy, cukrzyca, nadciśnienie tętnicze, choroba niedokrwienna serca, nadczynność tarczycy), do nawet chorób z zakresu autoimmunologii, a także zaburzeń i chorób typu bruksizm, autoagresja, nerwice lękowe, depresja, alkoholizm i lekozależność, depersonalizacja, pracoholizm i wypalenie zawodowe¹³⁹.

W środowisku pracy stres jest nieodłącznym elementem kondycji pracowników. Może go wywołać każda nowa sytuacja czy nowe zadanie. W zasadzie niemożliwe jest uniknięcie sytuacji stresowych i stresorów. Powszechnie stres kojarzy się z czymś złym o negatywnym zabarwieniu. Stres ma jednak dwa oblicza – stres pozytywny: mobilizuje do działania, zwiększa energię, pozwala pokonać przeszkody. Wówczas określany jest jako eustres, będący stanem zadowolenia, który motywuje człowieka do podejmowania wysiłku i dążenia do osiągnięć życiowych. Eustres, oprócz oddziaływania na pracownika motywująco i wpływania na koncentrację energii oraz poprawę wydajności, charakteryzuje się krótkotrwałością. Czasem bywa jednak, że jest nadmierny lub długotrwały. Wtedy może wywołać skutki przeciwne: apatię lub niepokój, niezdolność do skutecznego działania, a nawet dolegliwości fizyczne. Zjawisko takie następuje po pierwszej reakcji na stresor, gdy po kilku minutach lub godzinach, na skutek przedłużającego się stresu w organizmie pojawia się kortyzol, nazywany hormonem stresu. Pozytywne i negatywne oddziaływanie stresu oddzielone jest od siebie bardzo indywidualną granicą zależną od osobowości, cech charakteru, często od dotychczasowych doświadczeń i aktualnej sytuacji życiowej danej osoby¹⁴⁰.

Wadliwe zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi do zwiększenia stresu u indywidualnych pracowników, ale często wyzwała dodatkowe konflikty interpersonalne, w tym niepożądane i toksyczne, czyli mobbing. Zamiennie określany molestowaniem moralnym, dręczeniem, przemocą lub nawet terrorem psychicznym, jest szczególnym rodzajem bezzasadnego konfliktu o charakterze personalnym w miejscu pracy, zjawiskiem wewnątrznie zróżnicowanym i wieloaspektowym. Za Agatą Bechowską–Gebhardt i Tadeuszem Stalewskim¹⁴¹ można mobbing zdefiniować jako: „nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników; jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności obrony; jest to

¹³⁹ Lenartowicz-Łysik A., *Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w: Stres różne perspektywy nowe wyzwania*, Stowarzyszenie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2015.

¹⁴⁰ Hus K., *Elastyczność pracy a stres w: Stres różne perspektywy nowe wyzwania*, Stowarzyszenie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2015.

¹⁴¹ Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, 2004.

zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić; jest to wielofazowy proces, w którym mobber stosuje metody manipulacji od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej drastyczne, powodujące u ofiary izolację społeczną, jej autodeprecjację, poczucie krzywdy, bezsilności i odrzucenie przez współpracowników, a w konsekwencji silny stres, choroby somatyczne i psychiczne”. Bezasadność mobbingu wynika z faktu, że powstaje on bez istotnych zarzutów dotyczących pracy ofiary mobbingu, zaś jego intersubiektywne potwierdzenie oznacza możliwość potwierdzenia przez osoby niezaangażowane w sytuację mobbingową.

Obowiązek zapewnienia dobrej organizacji oraz bezpiecznych stanowisk pracy określony został w Kodeksie pracy¹⁴², jak i w innych aktach prawnych, o których była mowa w rozdziale 2.1. niniejszej pracy. Pracodawca powinien zorganizować stanowiska pracy w sposób chroniący pracowników przed zagrożeniami wypadkowymi oraz oddziaływaniem czynników szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia. Powinien przy tym uwzględnić zasady ergonomii, w tym możliwości psychofizyczne pracowników.

Jednym ze sposobów ochrony pracowników przed zagrożeniami wypadkowymi oraz oddziaływaniem czynników szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia jest likwidacja tych zagrożeń przez wprowadzanie nowoczesnych technologii oraz bezpieczniejszych urządzeń, materiałów i substancji. niepowodujących zagrożeń. Jeśli nie jest to możliwe, często ze względu na zbyt wysokie koszty modernizacji, wówczas pozostaje pracodawcy zastosowanie skutecznych środków ochrony zbiorowej, ograniczających wpływ tych zagrożeń na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników¹⁴³.

W sytuacji gdy ograniczenie zagrożeń w wyniku zastosowania rozwiązań ochrony zbiorowej oraz rozwiązań organizacyjnych i technicznych nie jest wystarczające, pracodawca ma obowiązek zapewnić pracownikom środki ochrony indywidualnej, odpowiednie do rodzaju i poziomu zagrożeń. Powinien przy tym zapewnić pracownikom informacje o istniejących zagrożeniach, przed którymi chronić ich będą środki ochrony indywidualnej oraz informacje o tych środkach i zasadach ich stosowania¹⁴⁴.

Na stanowiskach administracyjno-biurowych kluczowym elementem organizacji pracy jest ergonomia. Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego PWN pojęcie to oznacza naukę zajmującą się zasadami i metodami dostosowania urządzeń i narzędzi do cech fizycznych i psychicznych człowieka¹⁴⁵. Termin ergonomia jako pierwszy wprowadził prof. Wojciech Bogumił Jastrzębowski (1799-1882). Jego dzieło kontynuowali inni naukowcy, którzy formułowali również swoje definicje ergonomii, np. pochodzący z Angli, Kenneth F. H. Murrell (1908-1984), zdefiniował ergonomię jako: naukę o związku pomiędzy człowiekiem a jego środowiskiem pracy¹⁴⁶. Wg Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego (1983) - ergonomia to nauka stosowana, zmierzająca do optymalnego dostosowania narzędzi, maszyn, urządzeń, technologii,

¹⁴² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320).

¹⁴³ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami z 2011 r. Nr 173, poz. 1034).

¹⁴⁴ Tamże, § 39.

¹⁴⁵ <https://sjp.pwn.pl>, (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).

¹⁴⁶ Murrell K., *Man in His Working Environment*, Chapman and Hall, 1965.

organizacji i materialnego środowiska pracy oraz przedmiotów powszechnego użytku do wymagań i potrzeb fizjologicznych, psychicznych i społecznych człowieka. Natomiast wg Międzynarodowego Towarzystwa Ergonomicznego (IEA) (2000) - ergonomia to dziedzina naukowa zajmująca się wyjaśnianiem wzajemnego oddziaływania pomiędzy ludźmi i innymi elementami systemu oraz profesja, w której wykorzystuje się teorię, zasady, dane i metody do projektowania, w celu optymalizacji działania systemu jako całości i dla dobra człowieka¹⁴⁷.

Przedmiotem badań, jakimi zajmuje się ergonomia, jest układ człowiek-maszyna-warunki materialnego otoczenia pracy oraz warunki pracy na stanowisku roboczym. Celem głównym jest polepszanie warunków pracy człowieka poprzez dostosowanie warunków pracy do możliwości pracownika oraz właściwy dobór pracownika do danej pracy i jego edukację obejmującą specyfikę stanowiska. Do ukształtowania stanowiska pracy pod kątem wygody pracownika, funkcjonalności projektowanych elementów i w konsekwencji efektywności jego pracy, niezbędna jest znajomość wymiarów człowieka, zwanych wymiarami antropometrycznymi. Umożliwia ona ustalenie wielkości stanowiska pracy (rozmiarów powierzchni pracy i jej wysokości), a także rozmiarów siedzisk i urządzeń używanych przez pracownika oraz optymalne rozmieszczenie tych urządzeń i elementów, w tym także urządzeń sygnalizacyjnych i sterowniczych względem siebie i względem pracownika¹⁴⁸.

Ze względu na różnice osobnicze pomiędzy poszczególnymi ludźmi i znaczne zróżnicowanie wymiarów i innych cech, jak siły poszczególnych pracowników, nie jest możliwe zaprojektowanie optymalnego stanowiska dla wszystkich pracowników. Istnieje natomiast konieczność dostosowania stanowiska do indywidualnych wymagań i potrzeb. Oczywiście projektanci starają się zapewnić możliwość regulacji dostosowawczej pewnych elementów stanowiska pracy (jak np. fotel na stanowisku komputerowym), która wyrównuje indywidualne różnice, jednakże względy ekonomiczne i technologiczno-konstrukcyjne ograniczają możliwość zapewnienia pełnego dostosowania parametrów np. maszyny do pracownika (produkcja pojedynczych sztuk maszyn i narzędzi, dostosowanych do konkretnego osobnika, pod względem ekonomicznym nie ma większego sensu). W praktyce naukowcy przyjęli, że jedynie do 90% populacji da się w pewnym stopniu dopasować parametry stanowiska pracy, co oznacza, że dla 10% pracowników trzeba indywidualnie dopasowywać parametry stanowiska pracy¹⁴⁹.

Skutkiem źle zaprojektowanej przestrzeni roboczej może być nadmierne (i niepotrzebne) obciążenie części ciała, powodowane np. niewłaściwym rozmieszczeniem urządzeń sterowniczych, co zmusza do pracy w niewygodnej pozycji, do nadmiernych skłonów, wychyleń itp. W takich przypadkach musi wkroczyć ergonomia korekcyjna - czyli korekta warunków pracy na drodze modernizacji już funkcjonujących stanowisk pracy, maszyn i urządzeń.

¹⁴⁷ <https://ergonomia-polska.com>, (data dostępu: 26 stycznia 2021 r.).

¹⁴⁸ Koradecka D. (red.), *Bezpieczeństwo i ergonomia pracy*, CIOP 1999.

¹⁴⁹ Paluch R., *Wpływ cech antropometrycznych na cechy roboczej postawy ciała* w: *Materiały III Seminarium Obciążenie układu ruchu – przyczyny i skutki*, Wrocław 1995.

Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy¹⁵⁰ stanowiska pracy powinny być urządzone stosownie do rodzaju wykonywanych czynności oraz psychofizycznych właściwości pracowników.

Do każdego stanowiska pracy powinno być zapewnione bezpieczne i wygodne dojście, przy czym jego wysokość na całej długości nie powinna być mniejsza w świetle niż 2 m. Pomieszczenia biurowe, jako pomieszczenia pracy stałej, nie mogą być usytuowane w suterrenach, powinny mieć oświetlenie naturalne i sztuczne, być ogrzewane i wentylowane oraz zabezpieczone przed wilgocią, nadmiernym nagrzewaniem, drganiami, hałasem i czynnikami szkodliwymi dla zdrowia¹⁵¹.

Wysokość i powierzchnia pomieszczenia biurowego jest zależna od liczby zatrudnionych w nim osób. Na każdego pracownika zatrudnionego w danym pokoju biurowym powinno przypadać co najmniej 13 m² wolnej objętości pomieszczenia oraz co najmniej 2 m wolnej powierzchni podłogi (nie zajętej przez urządzenia techniczne, sprzęty itp.).

Wysokość pomieszczenia biurowego powinna zasadniczo wynosić nie mniej niż 3 m, jeżeli jednak w pomieszczeniu została zainstalowana klimatyzacja, to wówczas za zgodą wojewódzkiego inspektora sanitarnego - wymagana wysokość może być obniżona do 2,5 m.

Pracodawca powinien zapewnić pracownikom administracyjno-biurowym pomieszczenia higieniczno-sanitarne, znajdujące się w budynku, w którym wykonywana jest praca albo w budynku połączonym z nim obudowanym przejściem, które w przypadku przechodzenia z ogrzewanych pomieszczeń pracy powinno być również ogrzewane.

Szatnie, umywalnie, pomieszczenia z natryskami, ustępy powinny być urządzone oddzielnie dla kobiet i mężczyzn. Nie dotyczy to zakładu, w którym zatrudnionych jest do 10 pracowników na jednej zmianie – pod warunkiem zapewnienia możliwości osobnego korzystania przez kobiety i mężczyzn z tych pomieszczeń. Pracodawca jest zobowiązany utrzymać pomieszczenia higieniczno-sanitarne oraz znajdujące się w nich urządzenia w stanie zapewniającym bezpieczne i higieniczne korzystanie z nich przez pracowników¹⁵².

Zgodnie z obowiązującymi przepisami w pomieszczeniach pracy stałej, w tym w pomieszczeniach pracy biurowej należy zapewnić oświetlenie dzienne. Okna i świetliki powinny być wyposażone w odpowiednie urządzenia eliminujące nadmierne operowanie promieni słonecznych padających na stanowiska pracy. W pomieszczeniach pracy biurowej stosunek powierzchni okien, liczony w świetle ościeżnic, do powierzchni podłogi powinien wynosić co najmniej 1: 8.

¹⁵⁰ Załącznik 3 do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami z 2011 r., nr 173, poz. 1034).

¹⁵¹ Tamże.

¹⁵² Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami z 2011 r. Nr 173, poz. 1034).

Oświetlenie elektryczne należy zapewnić we wszystkich miejscach na terenie zakładu pracy, w których mogą przebywać pracownicy w porze nocnej lub jeżeli oświetlenie dzienne jest niewystarczające¹⁵³.

Oświetlenie sztuczne pomieszczeń administracyjno-biurowych, w zależności od jego przeznaczenia może być wykonane jako:

- a) ogólne, oświetlające określoną przestrzeń bez uwzględnienia wymagań szczególnych niektórych jej części;
- b) oświetlenie miejscowe części przestrzeni pracy, wymagających zwiększonego natężenia;
- c) dodatkowo zastosowane powinno być oświetlenie awaryjne umożliwiające, w przypadku awarii oświetlenia podstawowego, bezpieczne dokończenie prac oraz ewakuacyjne, umożliwiające w przypadku awarii oświetlenia podstawowego bezpieczne opuszczenie pomieszczeń pracy (przy wyjściu z budynku).

Prawidłowe oświetlenie pomieszczeń biurowych powinno zapewniać: wystarczające natężenie pozwalające pracownikowi na pełną zdolność rozróżniania szczegółów, a także brak odczucia przykrości, niewygody i zmęczenia. Generalną zasadą powinno być uzyskanie w pomieszczeniach pracy biurowej oświetlenia, w miarę możliwości, naturalnego i równomiernego o natężeniu 200 – 500 lx. Oświetlenie stanowiska komputerowego powinno być dopasowane do indywidualnych potrzeb pracownika przez zastosowanie dodatkowego oświetlenia miejscowego. Światło ogólne powinno być rozproszone, o natężeniu 500 lx, na ekranie nie powinno być odbłasków i odbić od okien czy innych źródeł światła. Tło nie powinno być zbyt kontrastowe w stosunku do monitora¹⁵⁴.

Dopuszczalne wartości równoważnego poziomu dźwięku w pomieszczeniach pracy biurowej, ze względu na jego działanie przeszkadzające pracy umysłowej, wynoszą 55 - 65 dB¹⁵⁵. Zasadą powinno być maksymalne unikanie dźwięków niepożądanych nawet o najniższym poziomie natężenia, gdyż rozpraszają one uwagę, nie pozwalają na skupienie się. Sygnały telefonu powinny być stonowane.

Pracodawca powinien zapewnić właściwą wentylację pomieszczeń pracy biurowej, która może następować w sposób naturalny - grawitacyjny, dzięki różnicy temperatury i zarazem gęstości powietrza wewnątrz i na zewnątrz budynku. Powietrze dostaje się do budynku przez nieszczelności w oknach i drzwiach lub przez specjalne nawietrzaki, a wydostaje się przez kratki i kanały wentylacyjne. Wentylacja może także działać w sposób mechaniczny. Wymuszony przepływ powietrza uzyskuje się dzięki zastosowaniu wentylatora. Możliwe jest również poddanie powietrza obróbce przez wprowadzanie go do pomieszczeń lub sieci, przez ogrzanie, chłodzenie, odpylanie, nawilżanie, osuszanie. Wyrażona w procentach wilgotność

¹⁵³ Tamże.

¹⁵⁴ PN-EN 12464-1:2011 *Światło i oświetlenie – Oświetlenie miejsc pracy. Część 1: Miejsca pracy we wnętrzach*, PKN, Warszawa 2011.

¹⁵⁵ PN-N-01307: 1994 – *dopuszczalny poziom dźwięku w czasie pobytu pracownika na stanowisku pracy biurowej*, PKN, Warszawa 2007.

względna powietrza wywiera duży wpływ na warunki pracy. Optymalne warunki wilgotności powietrza są zależne w dużym stopniu od temperatury otoczenia. Pracownik ma dobre samopoczucie, jeżeli w temperaturze 18° C do 20° C względna wilgotność powietrza wynosi 40 - 50%; przy temperaturze 25° C względna wilgotność powietrza wynosi 35 - 40% . Optymalne prędkości ruchu powietrza wynoszą w porze cieplej roku od 0,2 do 0,5 m na sekundę, w zimnej porze roku od 0,2 do 0,3 m na sekundę¹⁵⁶. Temperatura powietrza w pomieszczeniach pracy stałej zgodnie z obowiązującymi przepisami nie może być niższa niż 18 ° C.

Wilgotność powietrza powinna niwelować możliwość powstawania uczucia suchości śluzówek ust i nosa oraz skóry, sprzyjającego niepożądanemu gromadzeniu ładunków elektrycznych na ich powierzchni, a w następstwie – zwiększeniu podatności na stany zapalne i alergię. Jeżeli w pomieszczeniu są stosowane nawilzacze powietrza, to należy pamiętać o częstej dezynfekcji. W przeciwnym razie mogą stać się inkubatorem bakterii z grupy Legionella, które mogą powodować choroby układu oddechowego o groźnym przebiegu (zapalenie płuc lub grypopodobne). Parametry mikroklimatu pomieszczeń powinny być dostosowane w dużym stopniu do subiektywnego odczucia komfortu termicznego¹⁵⁷, który zależy nie tylko od temperatury i wilgotności powietrza, ale i od sposobu ubierania się, wieku czy przemiany materii danej osoby. Wentylacja, od której zależy wymiana powietrza, powinna być naturalna (okna) i grawitacyjna czy mechaniczna (ciągi wentylacyjne). Powinna zapewnić zmiany powietrza w ilości nie mniejszej niż 20 m³ świeżego powietrza na godzinę na zatrudnionego, a w przypadku kubatury pomieszczenia mniejszej niż 20 m³ na jedną osobę, wymiana powinna wynosić nie mniej niż 30 m³ świeżego powietrza na zatrudnionego.

Stanowiska pracy administracyjno-biurowej wyposażone w komputer powinny być zorganizowane w sposób określony w rozporządzeniu w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe¹⁵⁸. Jednocześnie powinny zostać one zaprojektowane zgodnie z oceną ryzyka zawodowego przeprowadzaną przez każdego pracodawcę. Istotne znaczenie ma szczególnie usytuowanie stanowiska komputerowego zarówno w pomieszczeniu, jak i względem operatora. Zgodnie z publikacjami na temat ergonomii pracy z komputerem¹⁵⁹, a także wymogami wspomnianego rozporządzenia monitor powinien stać bokiem do okna i innych źródeł światła, a jego górna krawędź powinna znajdować się na poziomie oczu operatora. Powierzchnia blatu pod monitor, klawiaturę i dokumenty powinna być dostatecznie duża, aby umożliwiała usytuowanie tych trzech elementów możliwie w jednej linii. Przy takim ustawieniu sprzętu odległość oczu od ekranu powinna wynosić 50-70 cm. Dla komfortu pracy przy komputerze kluczowe znaczenie ma również konstrukcja siedziska na którym pracownik spędza w praktyce 90% czasu pracy. Powinno to być krzesło obrotowe, oparte na 5 rolkach o regulowanej wysokości siedzenia

¹⁵⁶ PN-B-03421:1978 *Wentylacja i klimatyzacja - Parametry obliczeniowe powietrza wewnętrznego w pomieszczeniach przeznaczonych do stałego przebywania ludzi*, PKN, Warszawa 1978.

¹⁵⁷ PN-EN ISO 7730:2006 *Ergonomia środowiska termicznego - Analityczne wyznaczanie i interpretacja komfortu termicznego z zastosowaniem obliczania wskaźników PMV i PPD oraz kryteriów miejscowego komfortu termicznego*, PKN, Warszawa 2006.

¹⁵⁸ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz. U. Nr 148, poz. 973).

¹⁵⁹ Konarska M., wyd. cyt..

i podłokietnikach oraz regulowanej głębokości, wysokości i nachylenia oparcia dla pleców. Siedzisko powinno być pokryte materiałem przepuszczającym powietrze. Dla poprawy komfortu pracy stanowisko powinno być również wyposażone w podnózek zapewniający oparcie dla stóp. Podnózek powinien zapewnić swobodne oparcie dla całych stóp oraz mieć możliwość regulacji pochylenia w zakresie 0-15 stopni.

Podczas stałej pracy przy komputerze są zalecane – co godzinę – kilkuminutowe przerwy rekreacyjne, przeznaczone na ćwiczenia rozluźniające mięśnie napięte monotonną pozycją przy komputerze.

Nieodłączną częścią stanowiska komputerowego jest z reguły drukarka, którą najbardziej ergonomicznie jest ustawić po prawej stronie stanowiska komputerowego, ale w zasięgu ręki. Jeżeli myszkę obsługujemy prawą ręką i na wyposażeniu mamy również skaner - najlepiej postawić go po lewej stronie, tak aby jednocześnie lewą ręką obsługiwać skaner, prawą zaś komputer (za pomocą myszki lub klawiatury).

Wszystkie urządzenia używane w biurze powinny spełniać wymagania bezpieczeństwa, co potwierdza producent umieszczając na urządzeniu znak CE¹⁶⁰. Zasadą bezpieczeństwa jest wymóg podłączania elektrycznych urządzeń biurowych do gniazdek z kołkiem uziemiającym i bez pośrednictwa dodatkowych przedłużaczy lub rozgałęziaczy.

Należy zwrócić uwagę na wpływ urządzeń techniki biurowej na mikroklimat w pomieszczeniu. Zarówno komputery, jak i drukarki, a zwłaszcza kopiarki, wydzielają znaczące ilości ciepła. Urządzenia drukujące na papierze powodują jego pylenie i zwiększają ogólny poziom szumów. Zainstalowane w kopiarkach źródła światła w swoim widmie zawierają również promieniowanie krótkofalowe, a zasada działania oparta jest na zjawisku elektryczności statycznej. Czynniki te sprzyjają powstawaniu ozonu, ale są to ilości małe wielokrotnie mniejsze niż określone w obowiązujących przepisach. Najwyższe dopuszczalne stężenie (NDS) ozonu wynosi 0,15 mg/m³, a najwyższe stężenie chwilowe (NDSCH) - 0,6 mg/m³. Problem mikroklimatu wystąpić może w praktyce w powielarniach, czyli pomieszczeniach, w których pracuje kilka kopiarek. Kopiarki odznaczają się stosunkowo dużym poborem prądu i wydzielają ciepło niezbędne do utrwalania druku. Wydzielane ciepło i pył papieru mają duży negatywny wpływ na mikroklimat takiego pomieszczenia. Dlatego w pomieszczeniach, w których używane są kopiarki, powinna być zainstalowana wentylacja mechaniczna. Ponadto - ze względu na temperaturę i prąd oraz elektryczność statyczną – producenci ostrzegają przed uruchamianiem kopiarki w pobliżu naczyń z substancjami łatwopalnymi lub wybuchowymi (alkoholem, benzyną, rozpuszczalnikami i innymi); zabraniają używania w ich pobliżu łatwopalnych spray'ów.

Nowoczesne urządzenia nie niosą ze sobą poważniejszych zagrożeń, nie są jednak wolne od negatywnych wpływów na środowisko pracy. Dlatego tam, gdzie np. są intensywnie eksploatowane kopiarki i im podobne urządzenia, powinna być zainstalowana wydajna wentylacja mechaniczna połączona z nawiewem świeżego powietrza o odpowiedniej wilgotności oraz przestrzegane wszystkie parametry i wymagania eksploatacyjne.

¹⁶⁰ Conformité Européenne.

Stres związany z pracą zawodową to obecnie drugi po dolegliwościach mięśniowo-szkieletowych problem zdrowotny pracowników w krajach Unii Europejskiej. Z badań wynika, że doświadcza go 22% pracowników ze wszystkich państw członkowskich UE (OSHA, 2005). Podobna sytuacja występuje również poza Unią Europejską. Szacuje się, że w USA 54% przypadków absencji w pracy ma związek ze stresem, a 11 milionów pracowników narażonych jest na stres o natężeniu stanowiącym zagrożenie dla zdrowia¹⁶¹. Istnieje prawdopodobieństwo, że wzrośnie liczba osób cierpiących z powodu schorzeń związanych ze stresem, które pojawiają się lub ulegają nasileniu w wyniku pracy zawodowej. Dlatego niezbędnym elementem zarządzania firmą jest identyfikacja i szacowanie źródeł stresu, czyli pomiar takich czynników, które mają cechy uciążliwości i szkodliwości występujących pod postacią stresorów.

Najbardziej pożądane jest kompleksowe podejście do stresu, które obejmowałoby współpracę pracodawcy i pracownika w zakresie monitorowania i redukowania poziomu obecnych w środowisku pracy stresorów. Aby jednak było to możliwe, zarówno pracodawcy, jak i pracownicy powinni uświadomić sobie jak wielkim problemem cywilizacyjnym jest stres zawodowy. Wychodząc z założenia, że pracodawca ponosi ryzyko zatrudniania, spoczywa na nim odpowiedzialność za stworzenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. W polskim prawie pracy nie istnieją określone wprost, odrębne zapisy dotyczące nałożonego na pracodawcę obowiązku identyfikowania, monitorowania czy zwalczania źródeł stresu. Elementy dotyczące roli pracodawcy w ograniczaniu stresu pojawiają się w wybranych dyrektywach UE, które dotyczą szeroko rozumianych zagrożeń psychospołecznych w stosunkach pracy. Przykładem może być dyrektywa ramowa 89/391, w myśl której pracodawca powinien dążyć do zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym w miejscu pracy, ograniczać ryzyko ich występowania oraz zapobiegać ich skutkom¹⁶². Ponadto, w ramach wytycznych w sprawie oceny ryzyka w miejscu pracy Komisja Europejska zwraca uwagę na konieczność przeprowadzania analizy czynników natury psychologicznej, społecznej i fizycznej, które mogą być źródłem stresu w pracy zawodowej, ich wzajemnych zależności oraz interakcji z innymi czynnikami składającymi się na organizację i środowisko pracy. Warto również zaznaczyć, że istnieje podpisane w 2004 roku Porozumienie ramowe dotyczące stresu związanego z pracą, implementowane obecnie w ramach tzw. porozumień autonomicznych we wszystkich krajach członkowskich UE. Z kolei w myśl obowiązującego w Polsce prawa pracy, którego źródło stanowi m.in. Kodeks pracy, istnieje konieczność dokonywania i informowania pracownika o ryzyku zawodowym¹⁶³. Realizując zapisy tego artykułu pracodawca może, a nawet powinien oszacować poziom ryzyka zawodowego, uwzględniając stresory zawodowe na danym stanowisku pracy. Ponadto w zakresie regulacji wewnątrzzakładowych zapisy dotyczące stresu zawodowego można ująć w obowiązujących regulaminach pracy, układach zbiorowych pracy; wprowadzić zarządzeniem, obwieszczeniem, a nawet poleceniem służbowym.

¹⁶¹ Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzalez E., *Research on Work-related Stress*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia, 2000.

¹⁶² 90/207 i 92/85 (mowa w nich o obowiązku monitorowania obciążenia psychicznego pracowników).

¹⁶³ Art. 226 Kodeksu pracy.

Dobre praktyki obejmują zarówno działania skierowane na firmę, jak i na pracowników. Działania skierowane na organizację obejmują¹⁶⁴:

- a) prowadzenie monitoringu obciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy – dokonywanie pomiarów kwestionariuszowych w ustalonych odstępach czasu;
- b) promowanie wiedzy o stresie zawodowym i jego profilaktyce;
- c) pracowników z odpowiednią wiedzą, umiejętnościami, kwalifikacjami i doświadczeniem zawodowym wymaganym na ich stanowiskach pracy;
- d) systematyczne poprawienie psychospołecznych warunków pracy (np. dostosowanie produkcji do możliwości pracowników, rozdzielanie obowiązków na większą liczbę pracowników, zapewnienie wystarczającej ilości sprawnego sprzętu i materiałów potrzebnych do pracy);
- e) dostosowanie zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami do zagrożeń zdrowia występujących w zakładzie;
- f) utworzenie czasowych stanowisk pracy o mniejszych wymaganiach;
- g) wprowadzenie elastycznego czasu pracy na stanowiskach, na których stwierdzono wysoki poziom stresu.

Z kolei działania skierowane w stronę pracowników to głównie:

- a) dopasowywanie obowiązków konkretnych pracowników do ich wiedzy, umiejętności, możliwości fizycznych, intelektualnych i emocjonalnych;
- b) kierowanie pracowników na szkolenia wstępne w dziedzinie bhp oraz szkolenia przygotowujące do pracy określonego rodzaju;
- c) informowanie pracowników o ryzyku zawodowym i możliwym obciążeniu psychicznym związanym z ich pracą – wykorzystanie w tym celu wyników kwestionariuszy, ankiet lub list kontrolnych dotyczących stresu;
- d) organizowanie zawodowych szkoleń doskonalących i podnoszących kwalifikacje pracowników oraz kadry kierowniczej;
- e) przenoszenie czasowo pracowników doświadczających wysokiego poziomu stresu (za ich zgodą) do mniej obciążającej pracy;
- f) zapewnienie opieki lekarskiej i/lub psychologicznej dla pracowników doświadczających wysokiego poziomu stresu;
- g) umożliwienie pracownikom powrotu do pracy po okresie rekonwalescencji;
- h) zaproponowanie pracownikom i kadry kierowniczej udziału w treningach radzenia sobie ze stresem, relaksacyjnych, asertywności, komunikacji interpersonalnej, zarządzania czasem czy organizacji pracy;

¹⁶⁴ Warchał M., Warchał A., *Pokonać stres: poradnik radzenia sobie ze stresem dla członków organizacji związkowych i pracowników zatrudnionych w sektorze banków, handlu i ubezpieczeń*, Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2016.

- i) w miarę możliwości udzielanie indywidualnej pomocy pracownikom w zależności od zgłaszanych przez nich próśb w tym zakresie.

Prewencyjne podejście do stresu przy założeniu, że jego monitorowanie i eliminacja jest jednym z podstawowych założeń współczesnych systemów zarządzania bezpieczeństwem pracy może zmniejszyć ryzyko zdrowotne oraz ekonomiczne ponoszonych przez pracowników i pracodawców strat związanych z tym negatywnym zjawiskiem.

2.3. ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM I ZDROWIEM W PRACY

Wiele przedsiębiorstw, szczególnie tych z dłuższym stażem na rynku, zainteresowanych jest podejmowaniem działań na rzecz poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Działania te polegają nie tylko na czynieniu zadość obowiązującym przepisom oraz zasadom prawa pracy, ale też na dalszej systematycznej poprawie ochrony życia i zdrowia osób zatrudnionych. Realizacja tego rodzaju działań wymaga, by były one prowadzone w sposób uporządkowany, systemowy. Obecnie zarządzanie bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy stanowi odrębną gałąź wiedzy, na którą składają się dekady doświadczeń największych światowych firm, a także dorobek naukowy licznych uczelni, w szczególności na terenie Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych.

Podkreśla się, że najbardziej istotnymi przesłankami, które powodują, że zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy powinno być istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem jest¹⁶⁵:

- a) brak społecznej akceptacji dla wypadków, w których ludzie giną lub odnoszą ciężkie obrażenia ciała;
- b) spełnianie moralnego obowiązku względem osób zatrudnionych, których zdrowie i dobrostan, a w konsekwencji również dobrostan ich rodzin zależy od pracodawcy;
- c) przekonanie że "bezpieczeństwo to dobry biznes", na co wskazywać mogą doświadczenia wielu firm, które wdrożyły i utrzymują systemy zarządzania BHP. Ich doświadczenia dowodzą, że istnieje ścisły związek między efektywnym zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy a skutecznym zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Podstawowym pojęciem w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy jest „kultura bezpieczeństwa” organizacji. Zgodnie z definicją przyjętą przez brytyjski Urząd Nadzoru nad Warunkami Pracy (Health and Safety Executive) są to "indywidualne i grupowe wartości, postawy, umiejętności oraz normy postępowania, które wpływają na styl, jakość i skuteczność zarządzania BHP w przedsiębiorstwie"¹⁶⁶.

Z kolei norma PN-ISO 45001:2018 określa kulturę bezpieczeństwa jako „kulturę, która wspiera system zarządzania BHP organizacji, jest w dużej mierze określona przez najwyższe kierownictwo i jest efektem indywidualnych i grupowych wartości, postaw, praktyk menedżerskich, sposobów postrzegania,

¹⁶⁵ *A guide to international Health and Safety at Work*, RMS Publishing Limited, 2013, s. 4.

¹⁶⁶ *Health and Safety Executive Annual Report*, Londyn 1997.

kompetencji i wzorców działań, które determinują zaangażowanie w system zarządzania BHP, styl i profesjonalizm w odniesieniu do systemu zarządzania BHP. Charakteryzuje się ona między innymi aktywnym współdziałaniem pracowników, współpracą i komunikacją, które opierają się na wzajemnym zaufaniu, wspólnym postrzeganiu znaczenia systemu zarządzania BHP, przez aktywne zaangażowanie w dostrzeganie szans w zakresie BHP i przekonanie o skuteczności środków zapobiegawczych i ochronnych¹⁶⁷.

Za Nickiem Pidgeonem¹⁶⁸ wskazać można trzy podstawowe aspekty kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie:

- a) normy i zasady w zakresie radzenia sobie z ryzykiem; przyjęte w danej grupie zasady określają, kiedy ryzyko jest znaczące i wymaga odpowiedniej reakcji, a kiedy można je pominąć czy zlekceważyć;
- b) postawy wobec bezpieczeństwa, odnoszące się do przekonań związanych z istotnością bezpieczeństwa i miejscem wśród innych priorytetów organizacji;
- c) "refleksyjność" związana z bezpieczeństwem, polegająca na umiejętności uczenia się – wyciągania wniosków z wyników podejmowanych działań oraz uważności (uwagi), umożliwiającej odpowiednie reagowanie na pojawiające się nowe i nieznane wcześniej zagrożenia.

Wysoką kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie charakteryzuje poczucie osobistej odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa, znajdujące wyraz w codziennej pracy.

Osoby funkcjonujące w wysokiej kulturze bezpieczeństwa według psychologa społecznego Edwarda Scott Gellera¹⁶⁹:

- a) przejawiają postawę aktywnej i ciągłej troski o bezpieczeństwo: swoje, współpracowników, dostawców, klientów, gości zakładu;
- b) osobiście angażują się w proces identyfikacji zagrożeń i ryzykownych zachowań w miejscu pracy oraz podejmowanie działań naprawczych, profilaktycznych.

Kształtowanie kultury bezpieczeństwa polega nie tylko na koncentrowaniu się na zachowaniach pracowników, ale również na fizycznym środowisku pracy technologii, wyposażeniu, procedurach, a także dostosowaniu pracy do indywidualnych cech pracowników – ich umiejętności, predyspozycji, doświadczenia.

Zgodnie z normą PN – N – ISO 45001¹⁷⁰ kluczowe dla efektywnego zarządzania bezpieczeństwem i kształtowania kultury bezpieczeństwa są poniższe elementy :

- a) przywództwo i zaangażowanie kierownictwa – przyjęcie przez najwyższe kierownictwo pełnej odpowiedzialności za zapobieganie związanym z pracą urazom i dolegliwościom zdrowotnym,

¹⁶⁷ PN ISO 45001:2018, dodatek A.5.1.

¹⁶⁸ Pidgeon N., *Safety culture and risk management in organisation*, Journal of Cross-Cultural Psychology, 1991, s. 22.

¹⁶⁹ Geller E.S., *The psychology of safety*, Pennsylvania, CBCR 1996, s. 112.

¹⁷⁰ PN ISO 45001:2018. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania.

- a także zapewnienie: bezpiecznych i higienicznych miejsc pracy i działań; ustanowienia polityki BHP i związanych z nią celów BHP zgodnie ze strategicznym kierunkiem organizacji; zintegrowania wymagań systemu zarządzania BHP z procesami biznesowymi organizacji; dostępności zasobów potrzebnych do ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania BHP; komunikowania znaczenia skutecznego zarządzania BHP i zgodności z wymaganiami systemu zarządzania BHP; promowania ciągłego doskonalenia; wspierania istotnych ról kierowniczych w celu demonstrowania przywództwa w BHP, jeżeli to dotyczy zakresu ich odpowiedzialności; ustanawiania i wdrażania przez organizację procesów konsultacji i współdziałania pracowników;
- b) otwarta i szczerza komunikacja – rzetelne i systematyczne informowanie wszystkich pracowników o zagrożeniach, środkach ochronnych oraz wszelkich niepożądanych sytuacjach występujących w miejscu pracy; wytyczanie jasnych granic między "błędem" (którego zgłoszenie nie powoduje negatywnych konsekwencji) a "winą" pracownika;
 - c) partycypacja pracowników – wykorzystywanie wiedzy, możliwości i doświadczenia jednostek; zachęcanie wszystkich pracowników do przedstawiania własnych opinii i sugestii dotyczących BHP, angażowanie pracowników, opracowanie wewnętrznych standardów i dokumentów z zakresu bezpieczeństwa;
 - d) edukacja w zakresie BHP – szkolenia (w szczególności praktyczny instruktaż) dostosowane do specyfiki pracy oraz aktualnych potrzeb pracowników;
 - e) analiza wypadków – analizowanie wszelkich zdarzeń wypadkowych i potencjalnie wypadkowych, które miały miejsce w zakładzie pracy, identyfikacja przyczyn oraz podejmowanie działań profilaktycznych i zapobiegawczych (uczenie się organizacji na błędach) - motywowanie oraz wzmacnianie zachowań bezpiecznych – wyrażenie dla nich aprobaty i uznania pracownikom, którzy postępują zgodnie z przyjętymi procedurami BHP oraz angażują się w działania zmierzające do poprawy bezpieczeństwa w miejscu pracy; promowanie zachowań bezpiecznych poza pracą (w trakcie wypoczynku, na drodze). Motywowanie może mieć formę systemową w postaci interwencji behawioralnej, na przykład według modelu ABC¹⁷¹, który zakłada systemową reakcję – C (consequence) na każde zachowanie pracownika (behaviour) w określonych okolicznościach i w związku z koniecznością reakcji na sytuację/zdarzenie (activator). Zachowania pracowników będące odpowiedzią na bodźce, na przykład wskazówki i polecenia, otrzymują konsekwentnie informację zwrotną (feedback). Zachowania niepożądane spotykają się z reakcją w postaci komunikatu zwracającego uwagę na konkretną nieprawidłowość i zachętę do zmiany postępowania;
 - f) współpraca między pracownikami oraz budowanie zrozumienia i zaufania między kierownictwem i pracownikami oraz między pracownikami z różnych działów i poziomów organizacyjnych.

¹⁷¹ Cooper D., *Behavior-based safety: past, present & future*, CFIOSH, 2005.

Podstawowym elementem systemu zarządzania BHP jest identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka zawodowego na każdym szczeblu organizacji. Jak wspomniałem wyżej, ocena ryzyka zawodowego została włączona w system prawny obowiązujący w Polsce, a wymóg jej prowadzenia dotyczy każdego pracodawcy, o czym mówi rozporządzenie o ogólnych przepisach bezpieczeństwa i higieny pracy¹⁷².

Przeprowadzenie oceny ryzyka zawodowego powinno objąć wszystkie stanowiska pracy w zakładzie pracy i wszystkie zagrożenia dotyczące osób zatrudnionych. Wyniki przeprowadzonej analizy w zakresie identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka należy utrwalić na piśmie, a także zapoznać z nimi wszystkie osoby zatrudnione. W systemach zarządzania BHP wyniki przeprowadzonej analizy oceny ryzyka stanowią podstawę działań służących ustaleniu celów ogólnych i szczegółowych BHP.

Identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka zawodowego powinny być przeprowadzane okresowo, z uwzględnieniem współdziałania pracowników lub ich przedstawicieli. Na podstawie wyników tej oceny firma powinna zaplanować i wdrażać odpowiednie rozwiązania techniczne i organizacyjne. Rozwiązania te powinny być dostosowane do zagrożeń i ryzyka zawodowego występującego w przedsiębiorstwie, być poddawane okresowym przeglądom (jeśli istnieje taka potrzeba modyfikacjom), spełniać wymagania krajowych przepisów prawnych oraz być zgodne z dobrą praktyką, również uwzględniać aktualny stan wiedzy i dostępnych technologii.

Norma PN – N – ISO 45001 mówi o ocenie ryzyka dotyczącej BHP oraz innych ryzyk dla systemu zarządzania BHP. Według normy, organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymać procesy tak, aby oceniać ryzyko dotyczące BHP wynikające ze zidentyfikowanych zagrożeń, uwzględniając przy tym skuteczność istniejących środków ograniczających te ryzyka, określić i ocenić inne ryzyka związane z ustanowieniem, wdrożeniem, funkcjonowaniem i utrzymywaniem systemu zarządzania BHP. Norma ISO 45001 mówi również o ocenie szans dotyczących BHP¹⁷³.

Elementy systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zostały wskazane już w dyrektywie ramowej 89/391/EWG¹⁷⁴. Dyrektywa w szczególności określa, że działania pracodawcy powinny zapewniać unikanie ryzyka, zapobieganie ryzyku u źródła, dostosowanie pracy do pojedynczego człowieka, szczególnie podczas projektowania stanowisk pracy i przy wyborze wyposażenia pracowniczego oraz metod produkcji i metod pracy, a także konieczność łagodzenia monotonii pracy, prowadzenie spójnej i całościowej polityki zapobiegawczej obejmującej technikę, organizację i warunki pracy, stosunki społeczne i wpływ czynników związanych ze środowiskiem pracy. Dyrektywa ramowa wprowadza również hierarchię środków kontroli ryzyka, podkreślając pierwszeństwo środków ochrony zbiorowej przed środkami ochrony indywidualnej.

¹⁷² Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami oraz z 2011 r. Nr 173, poz. 1034).

¹⁷³ PN-ISO 45001:2018, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy*, PNK, Warszawa 2018.

¹⁷⁴ Dyrektywa Rady nr 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy.

Powyższe rozwiązania zostały implementowane do prawa polskiego w okresie przedakcesyjnym. Tym niemniej w polskim porządku prawnym, pracodawca nie jest zobowiązany do tworzenia w swoim przedsiębiorstwie systemu zarządzania, ani też formułowania polityki bezpieczeństwa pracy. Najbardziej wymiernym rozwiązaniem systemowym w zakresie bezpieczeństwa pracy związanym z wdrożeniem dyrektywy ramowej było zobowiązanie każdego przedsiębiorcy do dokonania oceny ryzyka zawodowego i konsekwencji związanych z powyższym obowiązkiem¹⁷⁵.

W celu ułatwienia tworzenia i standaryzacji systemów BHP Brytyjski Instytut Normalizacji w 1996 roku opracował normę BS 8800¹⁷⁶ zawierającą wytyczne dotyczące zasad tworzenia takich systemów. Ze względu na znaczne rozbieżności w wymaganiach prawnych dotyczących BHP w różnych państwach przez wiele lat organizacja ISO nie mogła przyjąć normy międzynarodowej w zakresie zarządzania bezpieczeństwem, będącej uzupełnieniem zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem¹⁷⁷. Dopiero w roku 2018 ogłoszona została norma ISO 45001.

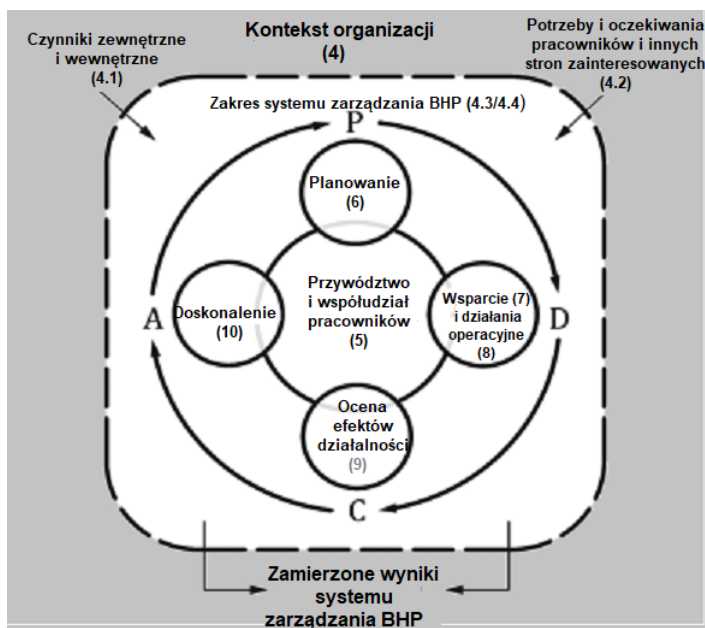
Modele systemów zarządzania ustanowione w normie brytyjskiej BS8800, normie PN-EN 18001 oraz ISO 45001 obejmują podobne elementy. Są to w szczególności:

- a) zaangażowanie najwyższego kierownictwa i ustanowienie polityki BHP, które otwiera drogę do przyjęcia i wdrożenia zarządzania BHP w organizacji;
- b) planowanie działań, ustalanie celów ogólnych i szczegółowych oraz sporządzanie planów ich realizacji. Przy ustalaniu celów niezbędne jest uwzględnianie krajowych wymagań prawnych oraz wyników oceny ryzyka zawodowego;
- c) wdrożenie – zapewnienie osób o odpowiednich kompetencjach, procesu szkolenia oraz kształtowanie świadomości, motywowanie pracowników, komunikowanie na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej, dokumentowanie systemu, funkcjonowanie i weryfikowanie procedur opartych na wynikach oceny ryzyka zawodowego, zarządzanie oparte na hierarchii kontroli ryzyka, objęcie systemem dokonywania zakupów i współpracy w łańcuchu dostaw (podwykonawcy, dostawcy, odbiorcy);
- d) sprawdzanie funkcjonowania systemu obejmujące monitorowanie i zewnętrzny audyt oraz wprowadzane na podstawie wyników tych działań środki korygujące i zapobiegawcze;
- e) przegląd systemu zarządzania i ciągłe doskonalenie.

¹⁷⁵ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami oraz z 2011 r. Nr 173, poz. 1034); § 39 a-39 c.

¹⁷⁶ BS 8800:1996 Guide to occupational health and safety management systems.

¹⁷⁷ Kowalkow A., *Nowe spojrzenie na systemy zarządzania bhp*, Atest - ochrona pracy, 9/2016.



Rysunek 2.1 Struktura podstawowych rozdziałów w powiązaniu z modelem PDCA (ISO 45001)

Źródło: Norma PN ISO 45001:2018.

Bardzo ważnym elementem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest określenie polityki BHP, czyli deklaracja przedsiębiorstwa dotycząca jego intencji i zasad odnoszących się do efektów w zakresie ograniczania wypadków, chorób zawodowych, bezpieczeństwa i zdrowia osób zatrudnionych.

Polityka bezpieczeństwa jest oświadczeniem najwyższego kierownictwa firmy. Stanowi deklarację woli, ale również zobowiązanie. Polityka bezpieczeństwa powinna być zakomunikowana wszystkim pracownikom i dobrze przez nich zrozumiana. Stanowi ona podstawę ustalania i przeglądu ogólnych i szczegółowych celów w zarządzaniu BHP. Obejmuje zazwyczaj zobowiązanie do zapobiegania wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym oraz zdarzeniom potencjalnie wypadkowym, spełnienie wymogów wynikających z przepisów prawa, ciągłe doskonalenie się w dziedzinie BHP, podnoszenie kwalifikacji i uwzględnianie roli pracowników, angażowanie na rzecz bezpieczeństwa pracy.

Cele ogólne oraz szczegółowe zarządzania BHP powinny być spójne z polityką BHP, a także powinny spełniać kryteria określone angielskim skrótem SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely)¹⁷⁸, to znaczy w szczególności być konkretne (wskazujące na to, co dokładnie ma zostać osiągnięte, kto i w jaki sposób będzie zaangażowany w realizację, z określeniem wymaganych zasobów i uwarunkowań), adekwatne, możliwe do osiągnięcia, zakładające wyniki/efekty możliwe do zmierzenia, a także określone w czasie.

¹⁷⁸ A guide to international Health and Safety at Work, RMS Publishing Limited, 2013, s. 58.

Najwyższe kierownictwo realizując cele polityki BHP powinno zapewnić podział obowiązków związanych z zarządzaniem BHP na wszystkich poziomach organizacji, powierzając odpowiedzialność za realizację celów kompetentnym osobom. Jednocześnie najwyższe kierownictwo organizacji powinno zapewnić niezbędne środki do wdrożenia, funkcjonowania i nadzoru systemu zarządzania BHP, w tym zasoby finansowe, środki rzeczowe, sprzęt, technologie, zasoby ludzkie oraz wiedzę i umiejętności specjalistyczne.

Sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania BHP wymaga prowadzenia odpowiednich szkoleń kadry kierowniczej i pracowników, a także wprowadzenia systemu motywowania pracowników w celu poprawy bezpieczeństwa pracy. W systemie zarządzania BHP organizacja wprowadza i utrzymuje procedury służące wewnętrznej komunikacji różnych szczebli komórek organizacyjnych, otrzymywania i przekazywania informacji dotyczących BHP, ich dokumentowania i reagowania na sygnały płynące od pracowników, podwykonawców i klientów, przyjmowania i analizowania uwag pomysłów i informacji związanych z BHP.

Każdy system BHP powinien być udokumentowany, a w szczególności polityka bezpieczeństwa w pracy, cele ogólne i szczegółowe, plany ukierunkowane na osiągnięcie konkretnych celów, badania i uprawnienia, odpowiedzialność oraz wzajemne zależności, procedury, a także wyniki przeglądu zarządzania.

Podstawowym elementem systemu zarządzania BHP jest identyfikacja zagrożeń oraz ocena ryzyka zawodowego organizacji, które powinny być przeprowadzane okresowo, z uwzględnieniem współdziałania pracowników lub ich przedstawicieli. W oparciu o wyniki tej oceny firma planuje i wdraża odpowiednie rozwiązania techniczne i organizacyjne w celu kontroli ryzyk. Powinna ona być adekwatna do zagrożeń oraz poziomu ryzyka występujących na poszczególnych stanowiskach pracy. Wyniki oceny powinny być okresowo przeglądane i w razie potrzeby modyfikowane, a środki w związku z nimi zastosowane powinny spełniać wymagania przepisów krajowych, jak również zgodne winny być z dobrą praktyką. Muszą uwzględniać aktualny stan wiedzy, a także wyniki kontroli organów nadzoru nad warunkami pracy. Identyfikacja zagrożeń oraz ocena ryzyka zawodowego powinny być wykonywane przed i po każdej modyfikacji stanowisk pracy lub po wprowadzeniu nowych metod pracy, materiałów, procesów i maszyn.

Norma PN ISO 45001:2018¹⁷⁹ zaleca, aby w procesach identyfikacji zagrożeń w organizacji brano pod uwagę:

- a) rutynowe i nierutynowe działania i sytuacje (rutynowe – które stwarzają zagrożenia poprzez codzienne działania operacyjne i normalne działania związane z pracą, nierutynowe – które są sporadyczne lub nieplanowane, działania krótkoterminowe lub długoterminowe, które mogą stwarzać różne zagrożenia);

¹⁷⁹ PN ISO 45001:2018, dodatek A.6.1.2 Identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyk i szans.

- b) czynniki ludzkie (związane z ludzkimi możliwościami, ograniczeniami i innymi cechami; zaleca się, aby w odniesieniu do narzędzi, maszyn, systemów, działań i środowiska były stosowane informacje dotyczące bezpieczeństwa i wygodnego użytkowania przez ludzi);
- c) nowe lub zmienione zagrożenia;
- d) potencjalne sytuacje awaryjne;
- e) różnorodność form zatrudnienia i wykonywania pracy w przedsiębiorstwie;
- f) zmiany w wiedzy o zagrożeniach i w informacjach o nich (źródła tej wiedzy, informacje o nich i nowe rozumienie zagrożeń mogą obejmować opublikowaną literaturę, badania naukowe i prace rozwojowe, informacje zwrotne od pracowników i przegląd własnego doświadczenia operacyjnego organizacji; mogą one dostarczyć nowych informacji o zagrożeniach i ryzykach dotyczących BHP).

Jednocześnie polskie przepisy szczegółowe w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy nakładają na pracodawcę obowiązki związane z uwzględnieniem w ocenie ryzyka zawodowego poziomu i rodzaju narażenia na szereg czynników fizycznych, chemicznych, biologicznych i innych występujących w środowisku pracy. Odnosi się to w szczególności do obowiązku wykonywania pomiarów parametrów środowiska pracy i określania czy nie są przekraczane wartości najwyższych dopuszczalnych natężeń (NDN) dla czynników fizycznych takich jak na przykład hałas oraz najwyższych dopuszczalnych stężeń (NDS) między innymi dla czynników chemicznych¹⁸⁰. Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy ręcznych pracach transportowych ocena ryzyka zawodowego musi również uwzględniać parametry przemieszczanych ładunków, warunki środowiska pracy czy indywidualne predyspozycje pracownika dla ręcznych prac transportowych w przedsiębiorstwie¹⁸¹.

Pracodawca zobowiązany jest również do uwzględnienia szczególnych wymogów związanych z zatrudnieniem osób młodocianych i kobiet w ciąży. Dopuszczenie młodocianego do wykonywania pracy w zakładzie może nastąpić jedynie na podstawie oceny ryzyka związanego z wykonywaną pracą, dokonywanej przed rozpoczęciem pracy przez młodocianych lub w razie istotnej zmiany warunków wykonywania pracy¹⁸².

Jest wiele metod oceny ryzyka zawodowego. W praktyce, stosowane do oceny ryzyka zawodowego metody powinny być metodami prostymi, lecz jednocześnie adekwatnymi do procesów pracy i technologii

¹⁸⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy, (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320), Art. 227.

¹⁸¹ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 marca 2000 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy ręcznych pracach transportowych oraz innych pracach związanych z wysiłkiem fizycznym, (Dz.U. z 2018 r. poz. 1139).

¹⁸² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie wykazu prac wzbronionych młodocianym i warunków ich zatrudniania przy niektórych z tych prac, (Dz. U. z 2016 r. poz. 1509).

wykorzystywanych w zakładzie pracy. Polskie prawodawstwo nie precyzuje metody oceny ryzyka zawodowego, która jest dopuszczalna czy też powinna być stosowana przez pracodawcę¹⁸³. Również norma PN ISO 45001:2018 stwierdza, że organizacja może wykorzystywać różne metody oceny ryzyk dotyczących BHP jako część jej ogólnej strategii postępowania z różnymi zagrożeniami lub działaniami. Metoda i złożoność oceny nie zależą od wielkości organizacji, ale od zagrożeń związanych z działaniami organizacji. Ponadto norma zaleca, aby w procesach oceny ryzyka w systemie zarządzania BHP „były rozważane codzienne działania operacyjne i decyzje (np. maksima w przepływie pracy, restrukturyzacja), jak również czynniki zewnętrzne (np. zmiany gospodarcze). Metody mogą obejmować ciągłe konsultacje z pracownikami, na których mają wpływ codzienne działania (np. zmiany obciążenia pracą), monitorowanie i komunikowanie nowych wymagań prawnych i innych wymagań (np. zmiany przepisów, zmiany zbiorowych układów pracy w zakresie BHP) oraz zapewnienie zasobów odpowiadających istniejącym i zmieniającym się potrzebom (np. szkolenia lub zakupy nowego, ulepszonoego wyposażenia lub materiałów eksploatacyjnych).”

Zarządzanie BHP w pierwszej kolejności ukierunkowane jest na obszary działań w których występują poważne zagrożenia, określone w polskim prawodawstwie jako prace szczególnie niebezpieczne. W takich obszarach w przedsiębiorstwie powinny istnieć udokumentowane procedury i instrukcje pracy, a także procedury nadzoru.

Identyfikowaniu niezgodności i luk w systemie zarządzania BHP służy zarówno stałe monitorowanie jak również badanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych. Kierownictwo powinno zadbać o to, aby zarówno wypadki, jak i zdarzenia potencjalnie wypadkowe były zgłaszane, rejestrowane, poddawane analizie w celu przyjęcia odpowiednich działań korygujących, mających na celu zapobieganie wystąpieniu podobnych zdarzeń niepożądanych w przyszłości. Wyniki analiz powinny być omawiane zarówno na poziomie kierownictwa, jak również z pracownikami zatrudnionymi przy poszczególnych pracach¹⁸⁴.

Monitorowaniu funkcjonowania systemu oraz kształtowaniu pożądanych postaw pracowników i budowaniu ich zaangażowania w realizację procedur służących ochronie życia i zdrowia służą systemy modelowania behawioralnego, tak zwane Behavioral Based Safety¹⁸⁵. Oparte są one na obserwacji zachowań pracowników podczas pracy oraz dostarczaniu im informacji zwrotnej na temat sposobu wykonywania pracy. Informacja taka pochodzi nie tylko od przełożonych, co wynika ze sprawowania bezpośredniego nadzoru w obszarze bezpieczeństwa pracy, ale także od innych pracowników, przygotowanych do pełnienia roli obserwatorów.

¹⁸³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320), Art. 226 oraz rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami oraz z 2011 r. Nr 173, poz. 1034); § 39 a.

¹⁸⁴ PN ISO 45001:2018, rozdział 9, Ocena zgodności.

¹⁸⁵ Cooper D., „Behavior-based safety: past, present & future, CFIOOSH, 2005.

Po wdrożeniu w przedsiębiorstwie systemu zarządzania BHP jest on zazwyczaj poddawany audytom wewnętrznym, a także zewnętrznym - dokonywanym przez niezależne, certyfikowane ośrodki. Udokumentowane wyniki audytu pomagają zidentyfikować niezgodności i braki w systemie i prowadzą do jego doskonalenia.

ROZDZIAŁ 3. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

3.1. PROCEDURA BADAWCZA

Za główny cel pracy przyjęto *identyfikację związku między satysfakcją z warunków pracy a lojalnością względem pracodawcy*. Hipotezy badawcze służące osiągnięciu tego celu przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Struktura podstawowych rozdziałów w powiązaniu z modelem PDCA

H1	Satysfakcja z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym.
H2	Istnieją formalne charakterystyki pracowników różniące ich poziom satysfakcji z warunków pracy.
H3	Istnieją formalne charakterystyki pracowników różniące ich poziom lojalności wobec pracodawcy.
H4	Pracownicy tworzą homogeniczne segmenty ze względu na poziom satysfakcji.
H5	Satysfakcja z pracy wpływa na lojalność względem pracodawcy.

Źródło: opracowanie własne.

Procedurę przygotowania i przeprowadzenia badania empirycznego przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Procedura badawcza

Lp.	Zadanie	Metody realizacji
1.	Dobór próby badawczej.	Wykorzystanie sieci specjalistów służby bezpieczeństwa i higieny pracy do wytypowania zakładów pracy z których rekrutowani będą respondenci badania.
2.	Dobór zmiennych różnicujących próbę badawczą oraz opracowanie kwestionariusza badawczego.	Krytyczna analiza literatury przedmiotu. Dobór zagadnień objętych badaniem na podstawie analizy obowiązujących przepisów bhp oraz wcześniej prowadzonych badań z obszaru warunków pracy.
3.	Przeprowadzenie badania empirycznego.	Badanie ankietowe za pośrednictwem platformy Formularze Google
4.	Pomiar analiza i ocena uzyskanych wyników – etap I.	Analiza metodami statystyki matematycznej. Obliczenia wykonywano z zastosowaniem procedur komputerowego pakietu Statistica 13.3.

5.	Pomiar analiza i ocena uzyskanych wyników – etap II.	Ocena zróżnicowania poziomu zmiennych charakteryzujących satysfakcję i lojalność ze względu na metryczkowe charakterystyki respondentów. Wykorzystano w tym celu dwie nieparametryczne metody: test Kruskala-Wallisa i test Manna-Whitneya
----	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem procedury badania empirycznego był dobór zakładów, z których rekrutowano respondentów badania. W oparciu o konsultacje z ekspertami bhp – pracownikami służby bezpieczeństwa i higieny pracy, zatrudnionymi na terenie województwa mazowieckiego ustalono, że dla uzyskania porównywalnych wyników badania poddani zostaną pracownicy administracyjno-biurowi zakładów różnych branż, w tym z sektorów produkcji przemysłowej, budownictwa, edukacji i innych usług.

Kolejno, w oparciu o literaturę przedmiotu, a także analizę obowiązujących przepisów dotyczących warunków pracy dla prac administracyjno-biurowych, opracowano ankietę obejmującą część pierwszą: pytania metryczkowe, odnoszące się do formalnej charakterystyki respondentów – osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Część drugą, merytoryczną stanowiły pytania – zagadnienia dotyczące subiektywnej satysfakcji ze składowych warunków pracy w zakładzie pracy (30 pytań) oraz pytania pozwalające ocenić lojalność wobec pracodawcy (5 pytań).

W tabeli 3.3 przedstawiono zmienne obserwowalne, zidentyfikowane na podstawie analizy źródeł.

Tabela 3.3 Zmienne obserwowalne zidentyfikowane na podstawie analizy literatury

Autor	Robak E. (2013)	Bugdol M. (2006)	Boltowicz F., Jankowska P. (2019)	Niedzielski E. (2017)	Drzewiecka M. (2010)	Białas S., Litwin J. (2013)	Gawęda A., Śnieżek A., Serzynski B. (2018)	Chudźicka – Czupala A. (2013)	Miszta M. (2018)	Jalowska A. (2015)	Wąsik Z., Dorożko B., Kotulski Z. (2002)	P. Pluchcinska	Jasinski A., Derbis R. (2019)	Gros U. (2003)	Springer A. (2011)	Lipińska-Grobely A., Głowacka K. (2009)	Baka L. (2012)	Brilman J. (2002)	Andrałojć M., Szbelanczyk J. (2009)	Satysfakcja w pracy 2020	Zalewska A. (2009)	Banka A., i inni (2002)	Dz.U.	Panel ekspertów bhp (2020)
Zmienna																								
Wynagrodzenie	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			
Awans	x			x		x			x	x		x		x	x			x						
Możliwości szkoleń	x											x												
Relacje z współpracownikami	x	x		x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Relacje z przełożonymi					x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Organizacja pracy		x			x			x				x	x		x	x			x		x			
Warunki pracy		x		x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Rozwój zawodowy		x			x	x	x		x	x	x			x	x	x		x			x	x		
Warunki socjalno-bytowe				x		x								x						x				
Pasja			x			x					x			x	x	x								
Treść pracy				x								x					x	x	x		x			
Różnorodność pracy				x		x													x					
Monotonia pracy				x																				
Zakres samodzielności					x						x	x			x					x				
Czas pracy				x		x									x									x
Profity pozapłacowe						x																		x
Przydział zadań											x									x				
Stabilność zatrudnienia						x									x			x				x		
Komunikacja						x			x													x		
Prestiż organizacji							x											x						x
Obciążenie pracą									x									x						x
Stres w pracy									x	x														

3.2. ZAKRES ANALIZY I METODY STATYSTYCZNE

Przy opracowaniu wyników badań analizie poddawano prawidłowo wypełnione kwestionariusze.

Wyniki badań poddano analizie metodami statystyki matematycznej. Obliczenia wykonywano z zastosowaniem odpowiednich procedur komputerowego pakietu Statistica 13.3.

Pierwszy (wstępny etap) analizy obejmował:

- a) dla każdej zmiennej metryczkowej – obliczenie procentowego udziału (frakcji) kolejnych kategorii zmiennej (tabela 3.1);
- b) dla zmiennych obserwowalnych z zakresu satysfakcji i lojalności – obliczenie najważniejszych miar statystycznych (statystyk opisowych): średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego (tabela 3.2);
- c) dla zmiennych obserwowalnych z zakresu satysfakcji i lojalności – graficzną prezentację rozkładów w postaci histogramów;
- d) weryfikacja hipotezy o zgodności rozkładów zmiennych obserwowalnych z rozkładem normalnym. Weryfikację wykonano testem Lillieforsa. Dla wszystkich zmiennych – przy założonym poziomie istotności $\alpha = 0,05$ - hipotezę zerową należało odrzucić, bowiem wartość prawdopodobieństwa testowego była niższa od 0,01 (tabela 3.3). W związku z tym w etapie drugim analizy zastosowano testy nieparametryczne.

Drugi etap analizy miał na celu ocenę zróżnicowania poziomu zmiennych charakteryzujących satysfakcję i lojalność ze względu na metryczkowe charakterystyki respondentów. Wykorzystano w tym celu dwie nieparametryczne metody: test Kruskala-Wallisa i test Manna-Whitneya.

Test Kruskala-Wallisa pozwala na weryfikację istotności różnic pomiędzy $a \geq 2$ niezależnych prób losowych („a” poziomów czynnika). Stawia się w nim hipotezę zerową, że brak jest istotnych różnic pomiędzy wynikami badań uzyskanych na różnych poziomach oddziaływania czynnika (tutaj: zmiennej metryczkowej). Obliczenia przeprowadza się w następujących etapach:

- a) uszeregowanie wszystkich wyników eksperymentu od najmniejszego do największego;
- b) przyporządkowanie każdemu wynikowi w uzyskanym szeregu kolejnej rangi od 1 do „n” (gdzie „n” jest liczbą wszystkich obserwacji);
- c) wyznaczenie sumy rang dla wyników odpowiadających każdemu z przyjętych poziomów czynnika;
- d) obliczenie wartości statystyki testowej H^{186} .

Test Manna-Whitneya pozwala na weryfikację istotności różnic pomiędzy $a = 2$ niezależnych prób losowych w przypadku braku normalności rozkładów. Po postawieniu hipotezy zerowej o braku istotnych różnic pomiędzy wynikami badań uzyskanych na dwóch różnych poziomach oddziaływania czynnika,

¹⁸⁶ Stanisław A.: *Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, T. I. Analizy wielowymiarowe. Wyd. Statsoft, Kraków 2007.

przeprowadza się obliczenia analogicznie jak w teście Kruskala-Wallisa, a następnie oblicza się statystykę testową Z .

Testowanie obiema metodami prowadzono przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Hipotezę zerową odrzucano, gdy wartość prawdopodobieństwa testowego była niższa od 0,05.

ROZDZIAŁ 4. POMIAR SATYSFAKCJI Z WARUNKÓW PRACY I LOJALNOŚCI WOBEC PRACODAWCY ORAZ ICH ZALEŻNOŚCI

4.1. PREZENTACJA PRÓBY BADAWCZEJ

Badaniem objęto 419 pracowników - 320 kobiet oraz 99 mężczyzn (tabela 4.1). Wśród badanych osób ponad 76% stanowiły kobiety, natomiast mężczyźni stanowili ponad 23 %. Jest to związane z dysproporcją płci w grupie pracowników administracyjno-biurowych objętych badaniem.

Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w przedziale wiekowym 31 – 40 lat (35,1 % badanych). Na drugiej pozycji plasuje się grupa wiekowa 41 – 50 lat (29,1 %), następnie 24,3 % ankietowanych udzieliło odpowiedzi - „powyżej 50 lat”. Najmniej liczni byli przedstawiciele grupy wiekowej „do 30 lat” (11,5 %).

W przypadku odpowiedzi dotyczących wykształcenia, zdecydowana większość (aż 90,2 %) to osoby z wykształceniem wyższym. Wykształcenie średnie wskazało 9,5% badanych, natomiast wykształcenie podstawowe zaledwie 0,2 %. Wynika to z faktu, że grupa objęta badaniem to pracownicy administracyjno-biurowi, którzy obecnie posiadają zazwyczaj wyższe wykształcenie.

Tabela 4.1 Struktura próby (charakterystyka respondentów)

Zmienna	Kategoria	n	%
Płeć	Mężczyzna	99	23,6
	Kobieta	320	76,4
Wiek	do 30 lat	48	11,5
	31-40 lat	147	35,1
	41-50 lat	122	29,1
	powyżej 50 lat	102	24,3
Wykształcenie	Wyższe	378	90,2
	Średnie	40	9,5
	Podstawowe	1	0,2
Staż pracy	do 10 lat	113	27,0
	11-20 lat	145	34,6
	powyżej 20 lat	157	37,5
	brak odp.	4	0,9
Doświadczenie zawodowe	tylko 1 firma	56	13,4
	2 - 3 firmy	193	46,1

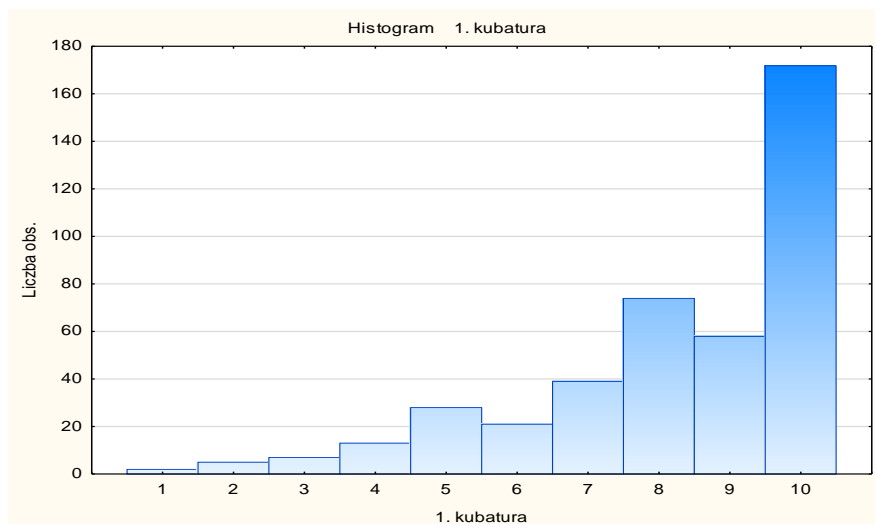
	więcej niż 3 firmy	169	40,3
	brak odp.	1	0,2
Okres zatrudnienia w obecnej firmie	powyżej 5 lat	232	55,4
	1 - 5 lat	135	32,2
	poniżej 1 roku	49	11,7
	brak odp.	3	0,7

Źródło: opracowanie własne.

Staż pracy badanej grupy przedstawia się następująco: 37,5 % stanowią osoby z ponad 20 letnim stażem zawodowym; 34,6 % badanych wskazało staż mieszczący się w przedziale 11 – 20 lat; natomiast doświadczenie zawodowe do 10 lat to 27 % badanych. W przypadku doświadczenia zawodowego rozumianego jako praca w jednej bądź kilku firmach, najliczniejszą grupą badanych (46,1 %) były osoby, które pracowały w 2 – 3 firmach. Niewielka różnica odpowiedzi (40,3 %) dotyczy badanych, którzy pracowali w więcej niż 3 firmach. Najmniej liczną grupą była „tylko 1 firma” – 13,4 % ankietowanych. Najliczniejszą grupę pod względem okresu zatrudnienia w jednej firmie, który wynosi powyżej 5 lat stanowi ponad połowa ankietowanych (55,4 %). Następną grupą są osoby zatrudnione w okresie do 1 roku do 5 lat i stanowią 32,2 % badanych. Poniżej roku zatrudnionych jest 11,7 % .

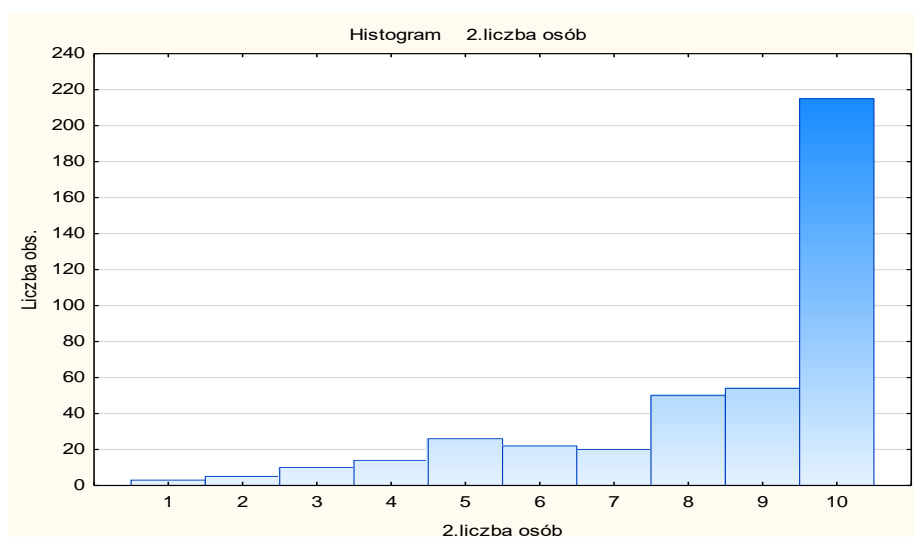
4.2. STATYSTYKI OPISOWE I ROZKŁADY ZMIENNYCH OBSERWOWALNYCH

Na wykresach 4.1 – 4.35 przedstawiono odpowiedzi respondentów dotyczące poszczególnych elementów, które mają wpływ na satysfakcję z warunków pracy, a i lojalność względem pracodawcy.



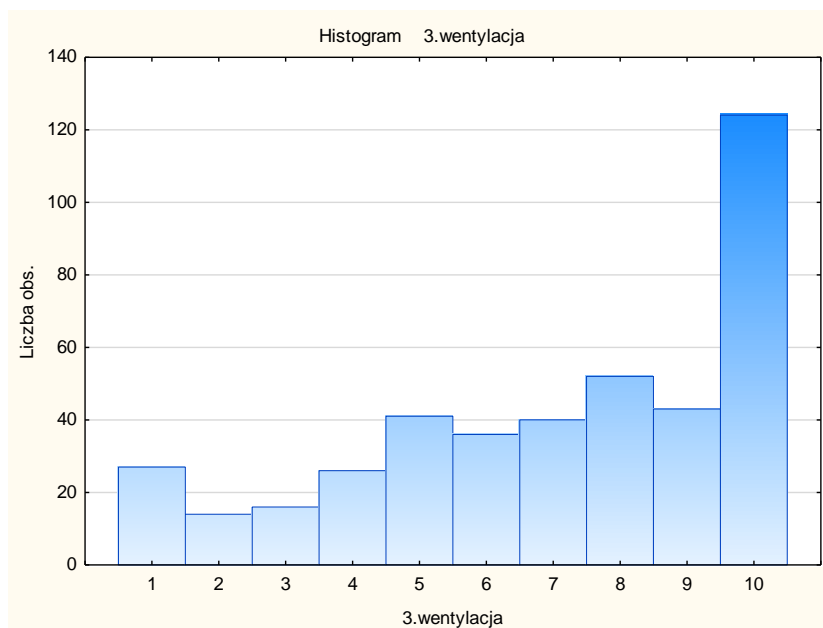
Wykres 4.1 Poziom satysfakcji z kubatury pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



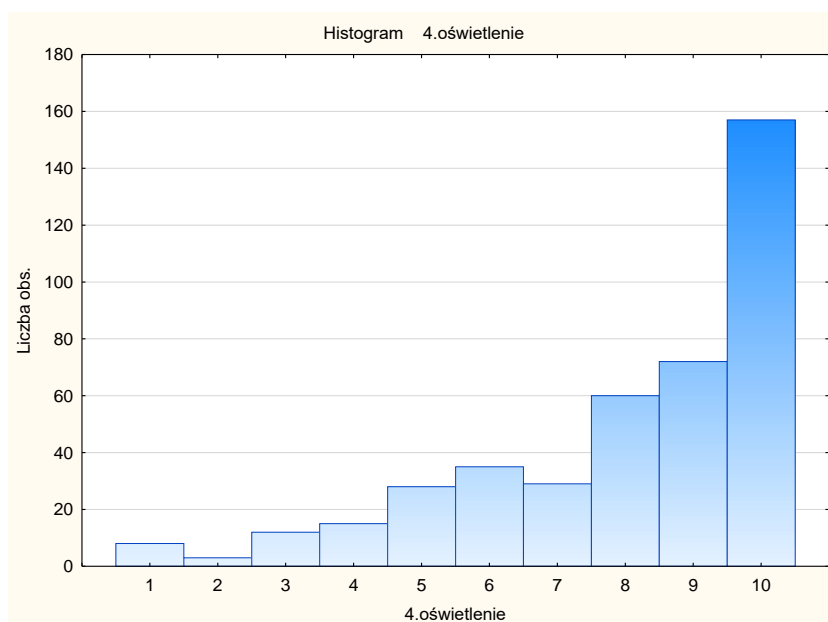
Wykres 4.2 Poziom satysfakcji z liczby osób w pomieszczeniu

Źródło: opracowanie własne.



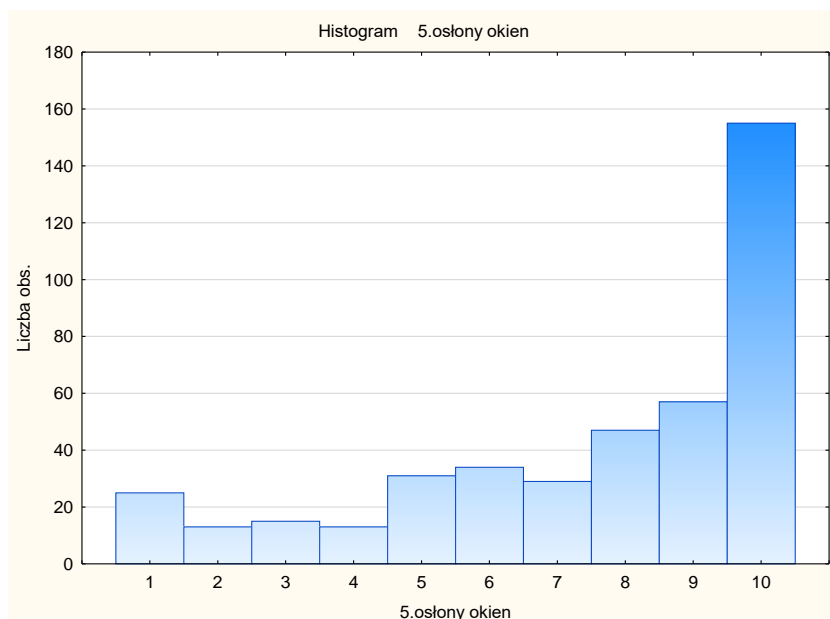
Wykres 4.3 Poziom satysfakcji z wentylacji pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



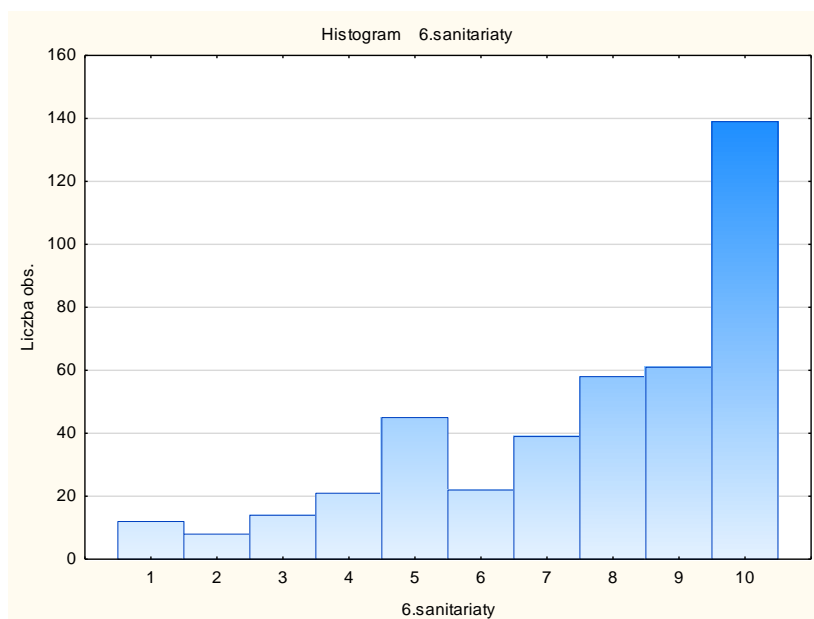
Wykres 4.4 Poziom satysfakcji z oświetlenia pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



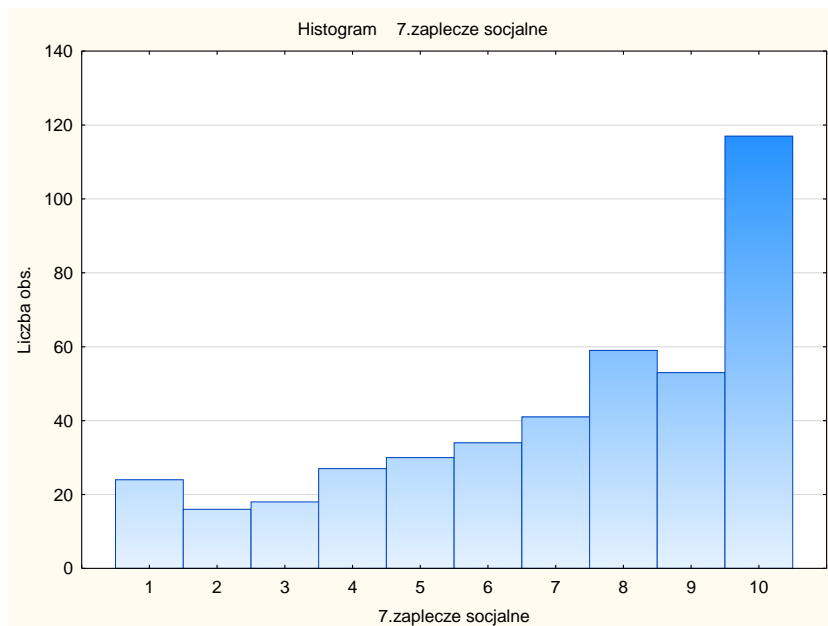
Wykres 4.5 Poziom satysfakcji z osłony okien pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



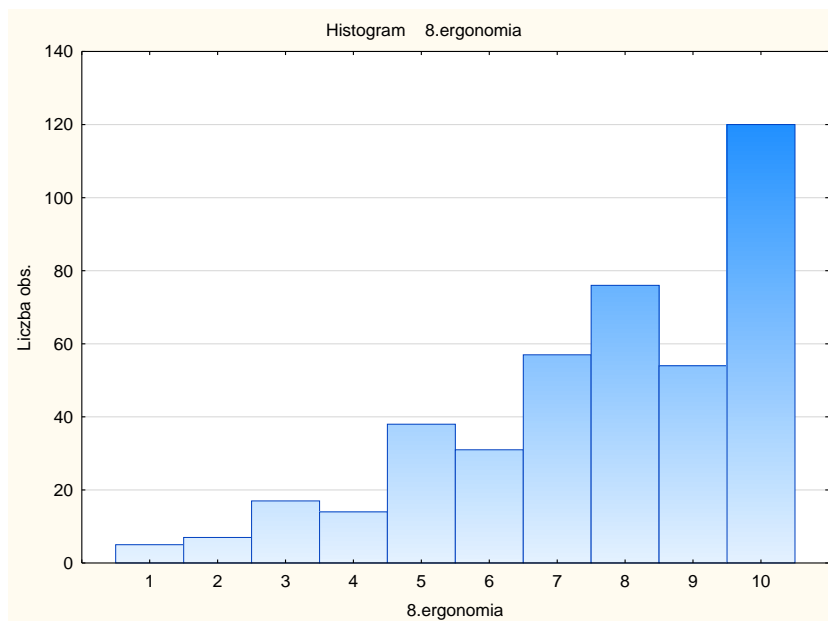
Wykres 4.6 Poziom satysfakcji z sanitariatów w pomieszczeniu

Źródło: opracowanie własne.



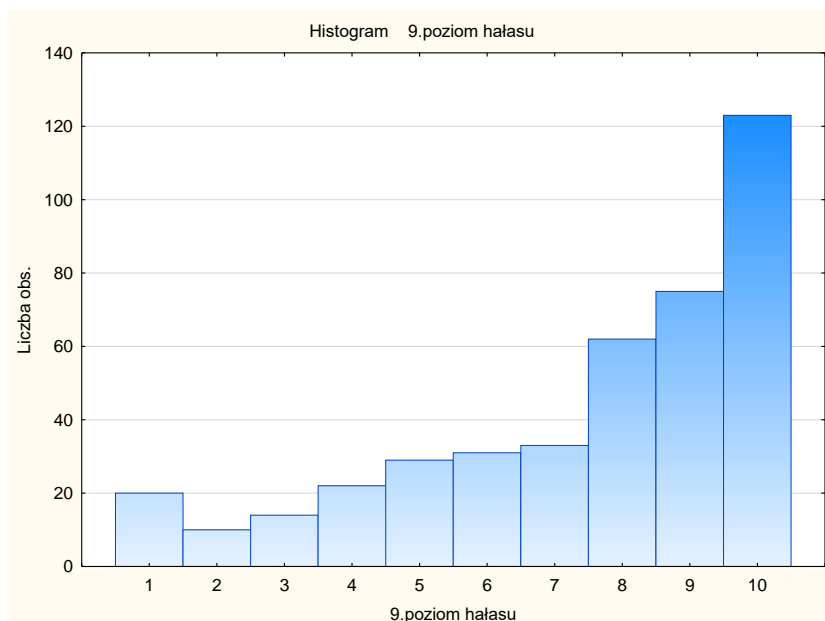
Wykres 4.7 Poziom satysfakcji z zaplecza socjalnego w pomieszczeniu

Źródło: opracowanie własne.



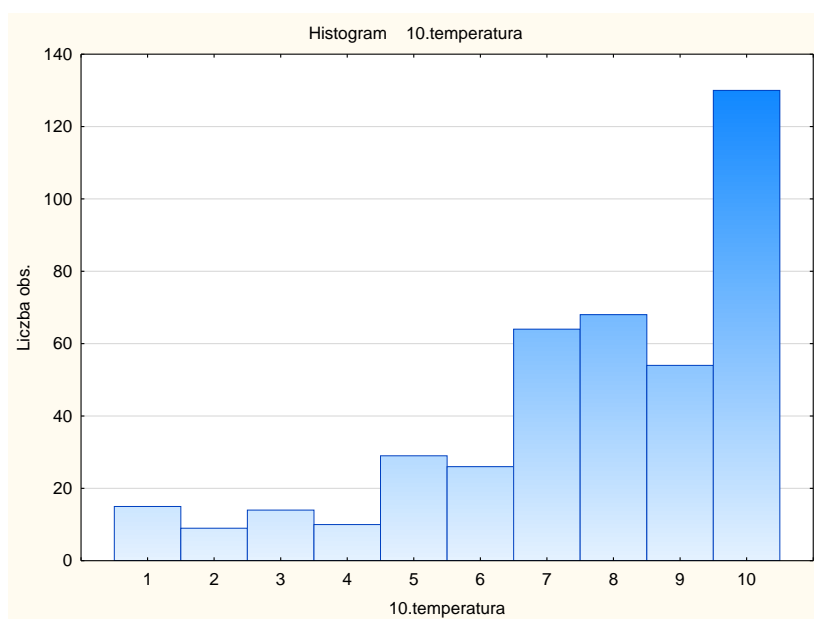
Wykres 4.8 Poziom satysfakcji z ergonomii pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



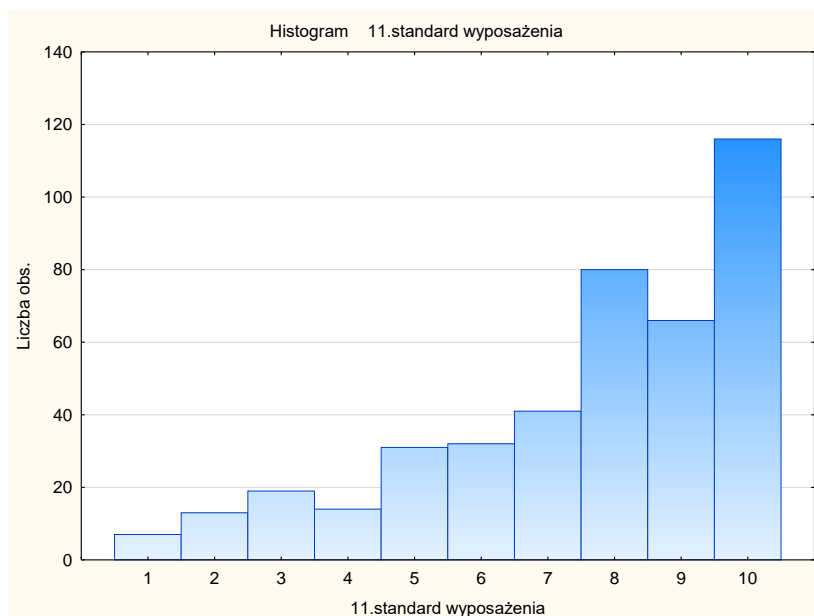
Wykres 4.9 Poziom satysfakcji z poziomu hałasu w pomieszczeniu

Źródło: opracowanie własne.



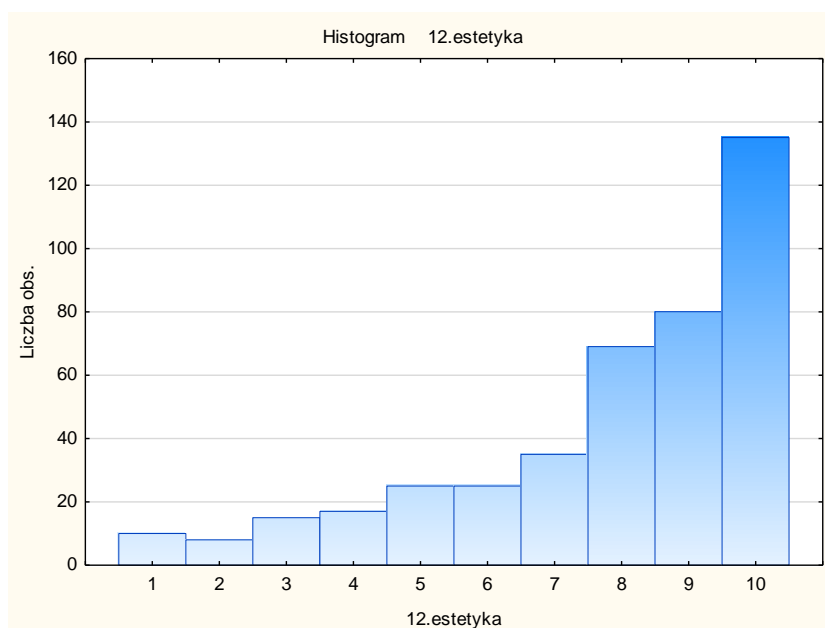
Wykres 4.10 Poziom satysfakcji z temperatury pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



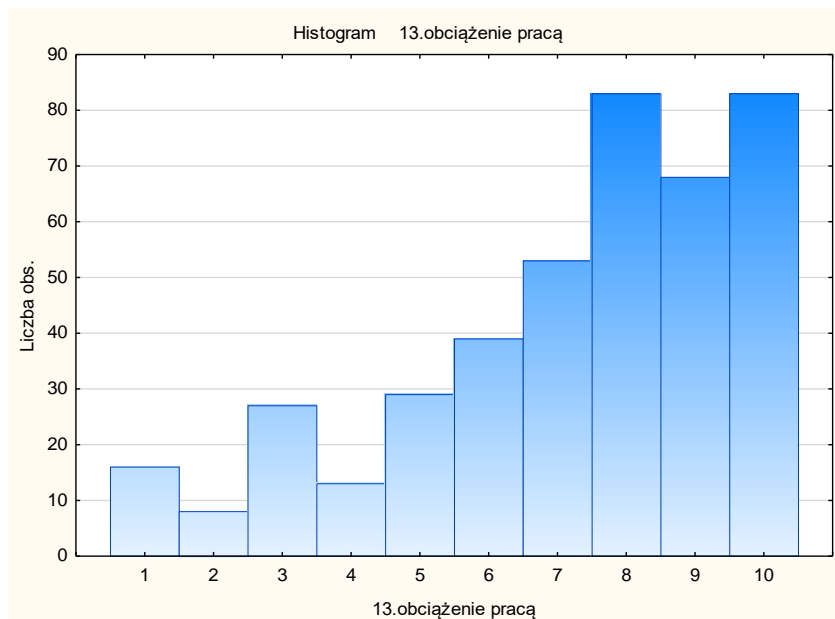
Wykres 4.11 Poziom satysfakcji ze standardu wyposażenia pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



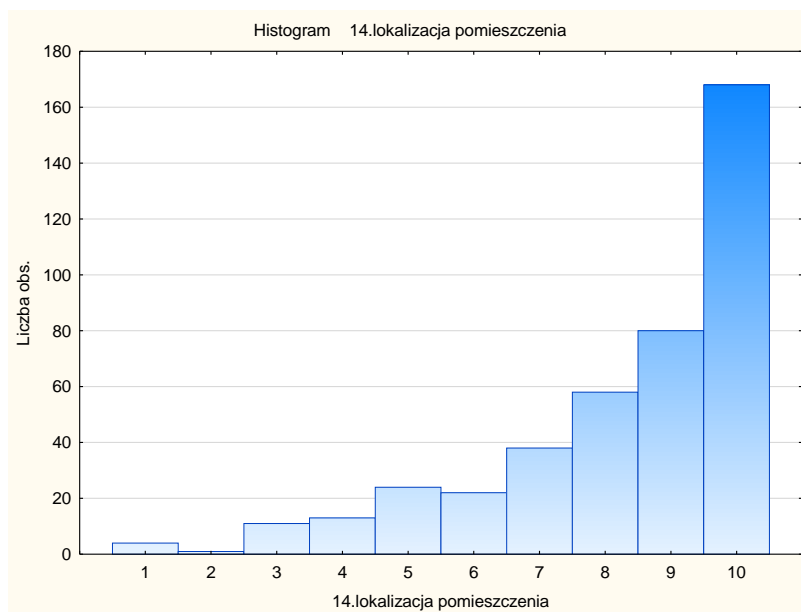
Wykres 4.12 Poziom satysfakcji z estetyki pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



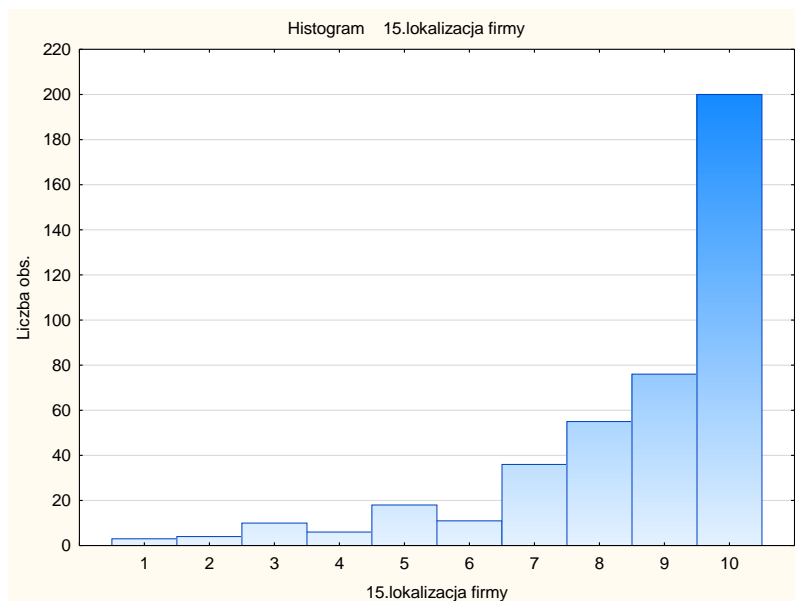
Wykres 4.13 Poziom satysfakcji z obciążenia pracą

Źródło: opracowanie własne.



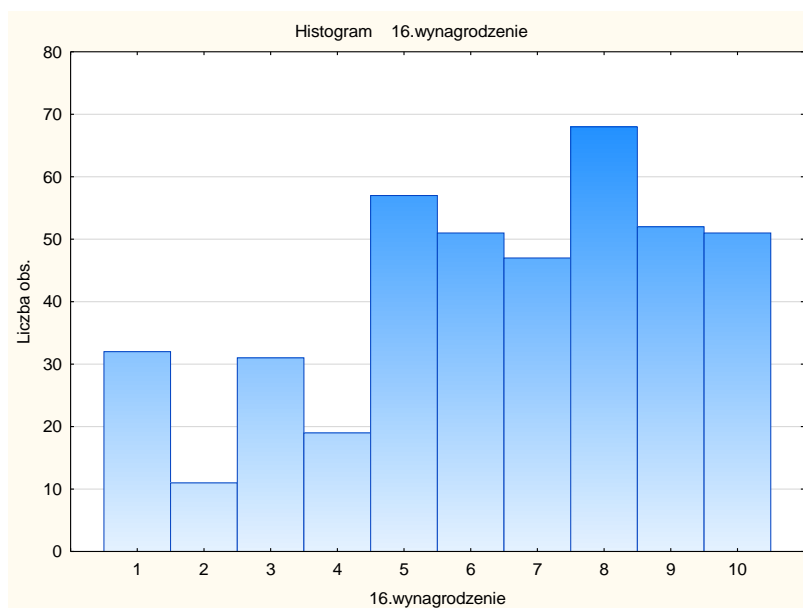
Wykres 4.14 Poziom satysfakcji z lokalizacji pomieszczenia

Źródło: opracowanie własne.



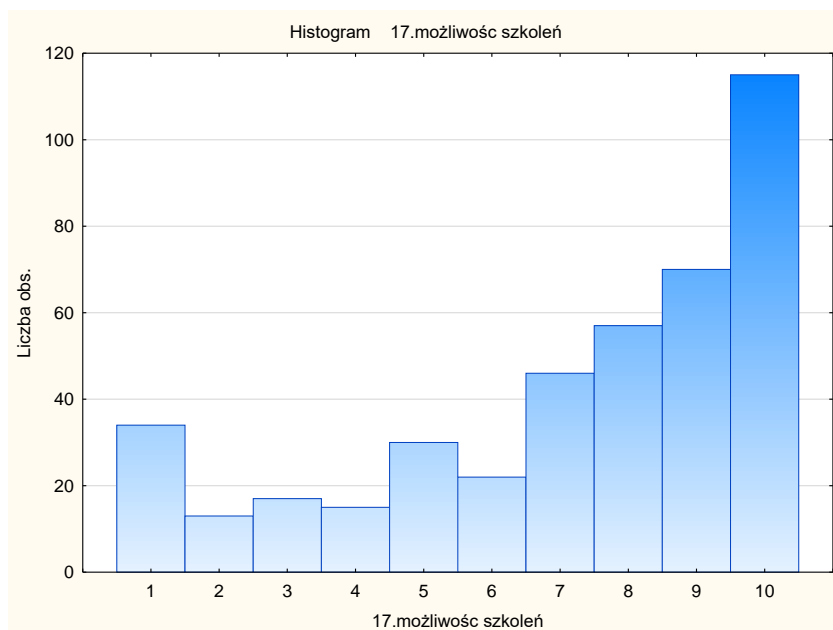
Wykres 4.15 Poziom satysfakcji z lokalizacji firmy

Źródło: opracowanie własne.



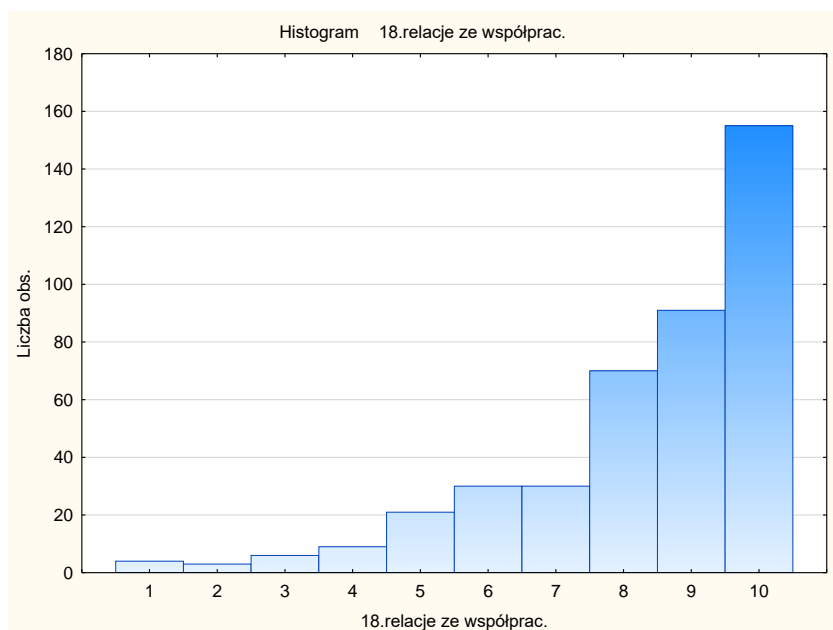
Wykres 4.16 Poziom satysfakcji z wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne.



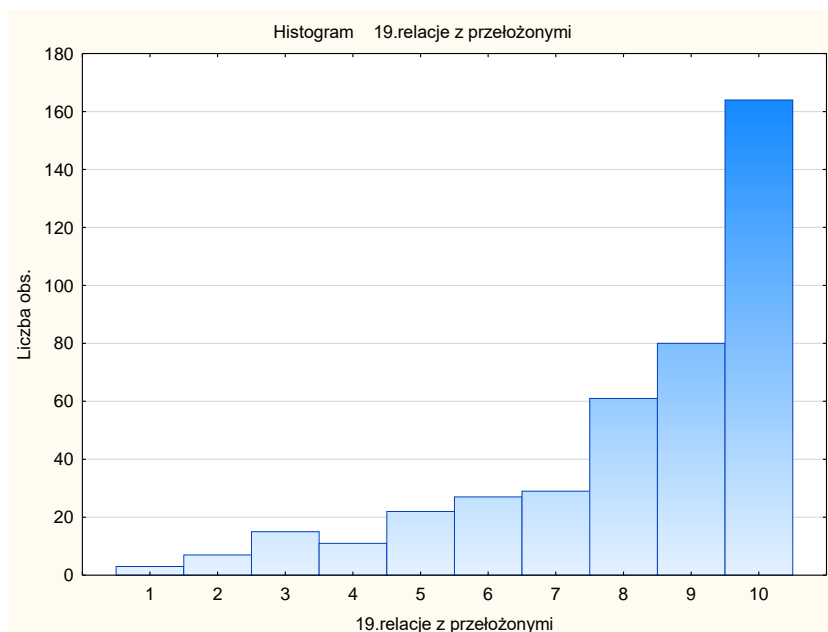
Wykres 4.17 Poziom satysfakcji z możliwości szkoleń

Źródło: opracowanie własne.



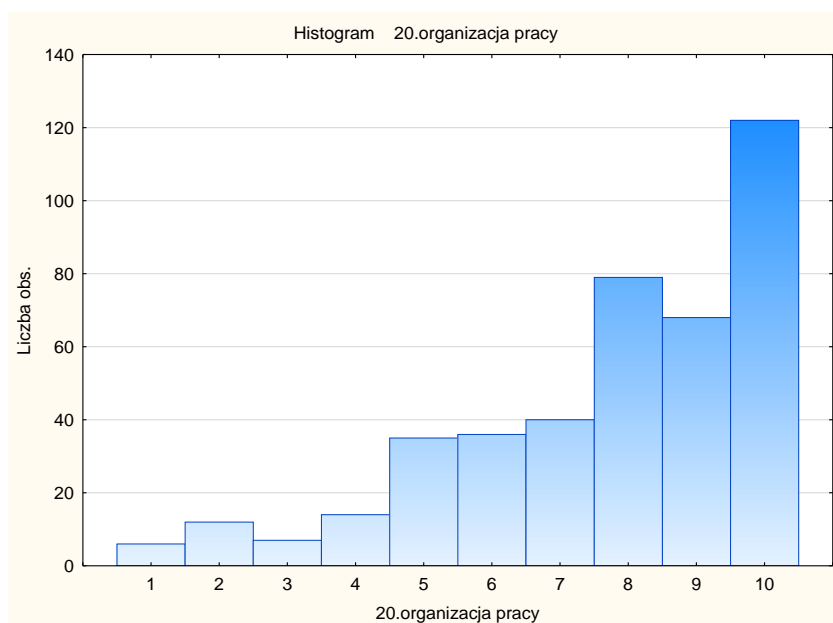
Wykres 4.18 Poziom satysfakcji z relacji ze współpracownikami

Źródło: opracowanie własne.



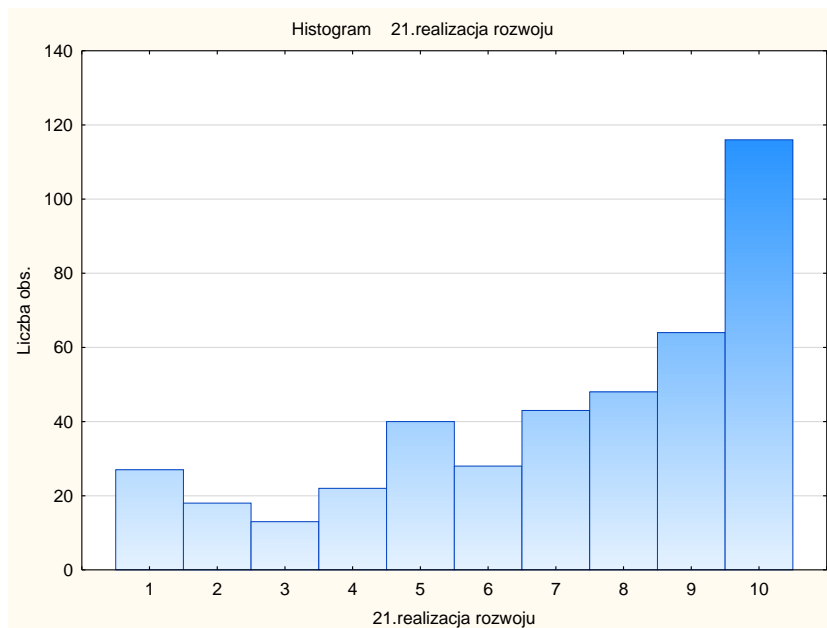
Wykres 4.19 Poziom satysfakcji z relacji z przełożonymi

Źródło: opracowanie własne.



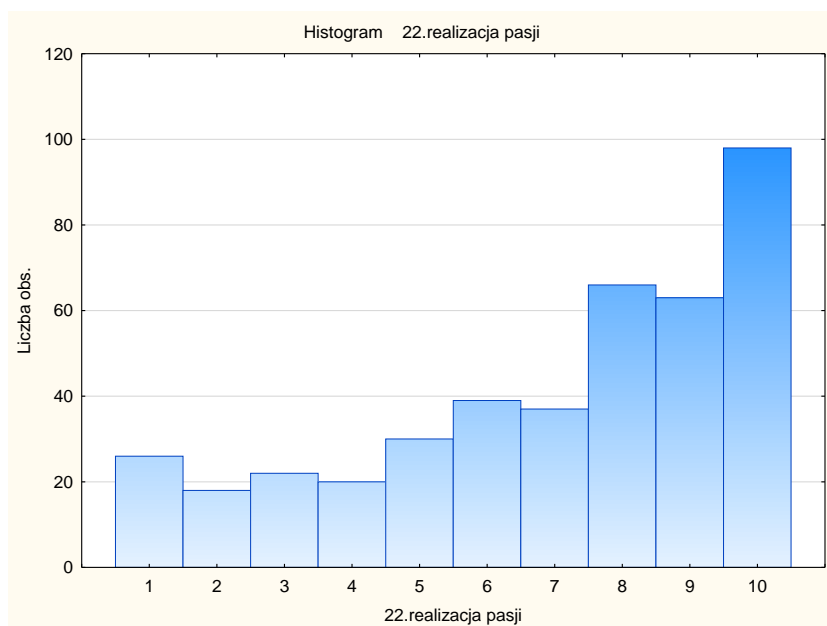
Wykres 4.20 Poziom satysfakcji z organizacji pracy

Źródło: opracowanie własne.



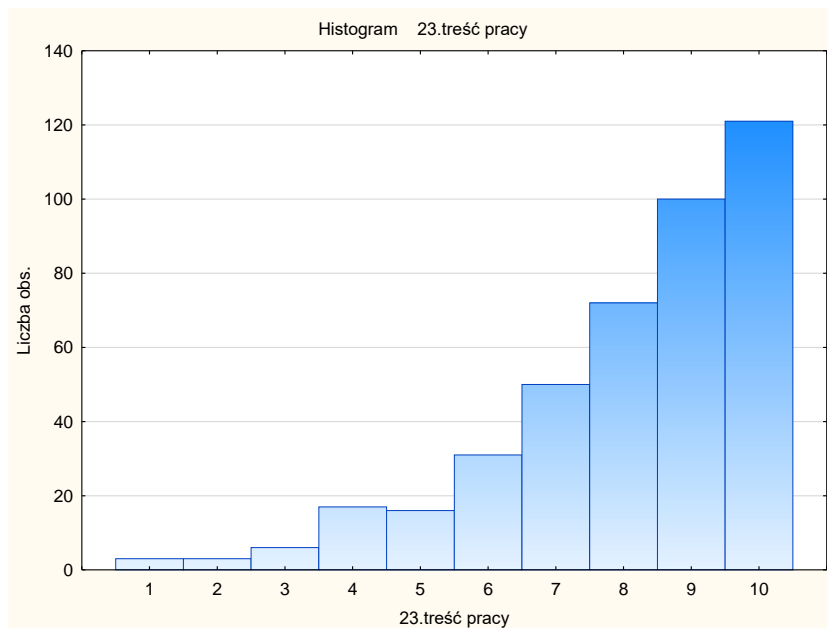
Wykres 4.21 Poziom satysfakcji z realizacji rozwoju

Źródło: opracowanie własne.



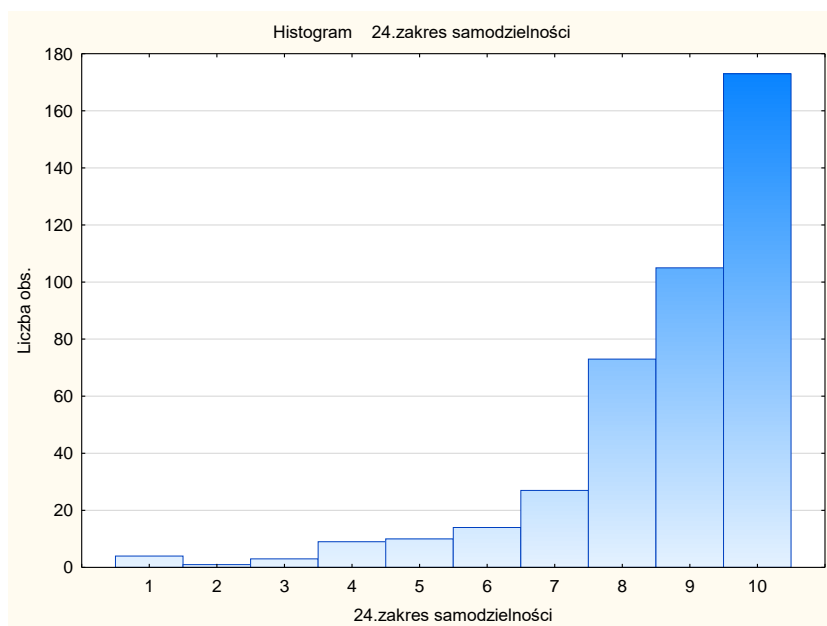
Wykres 4.22 Poziom satysfakcji z realizacji pasji

Źródło: opracowanie własne.



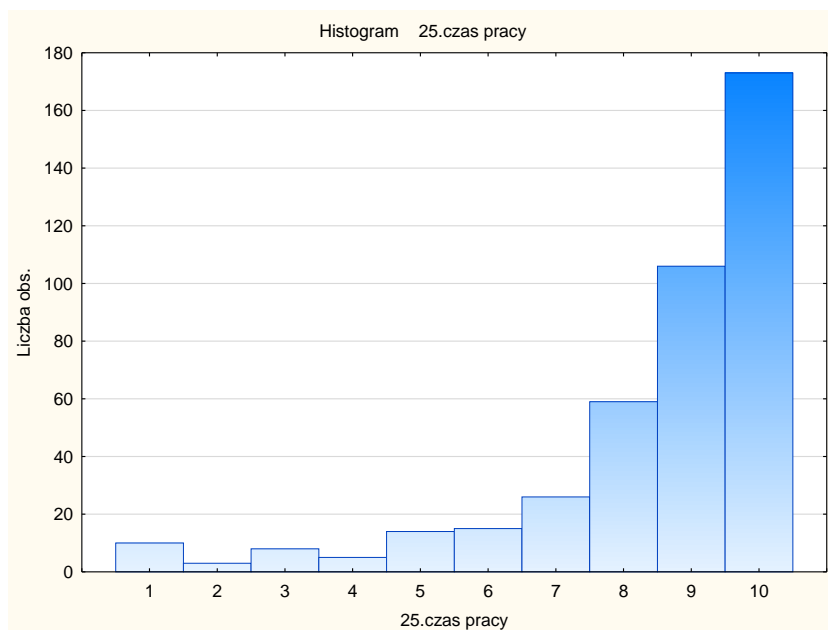
Wykres 4.23 Poziom satysfakcji z treści pracy

Źródło: opracowanie własne.



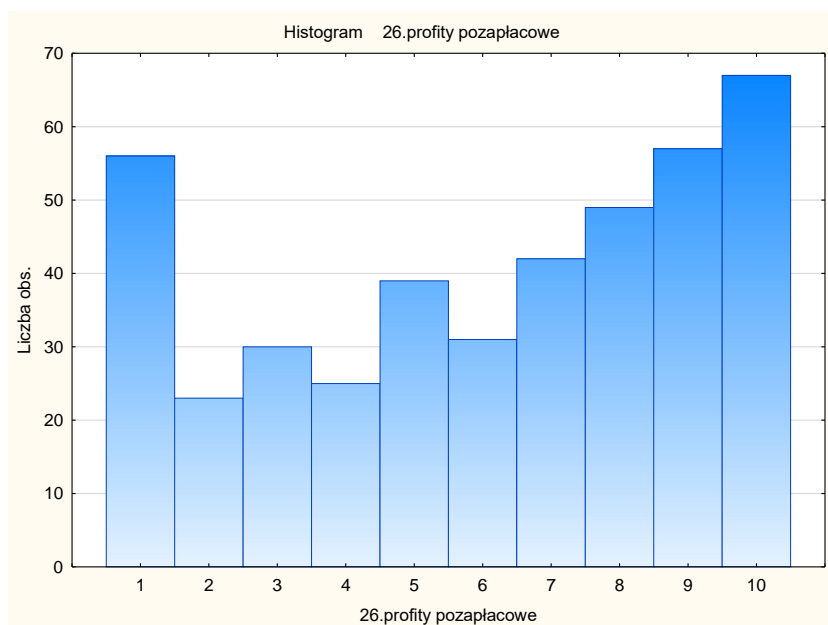
Wykres 4.24 Poziom satysfakcji z zakresu samodzielności

Źródło: opracowanie własne.



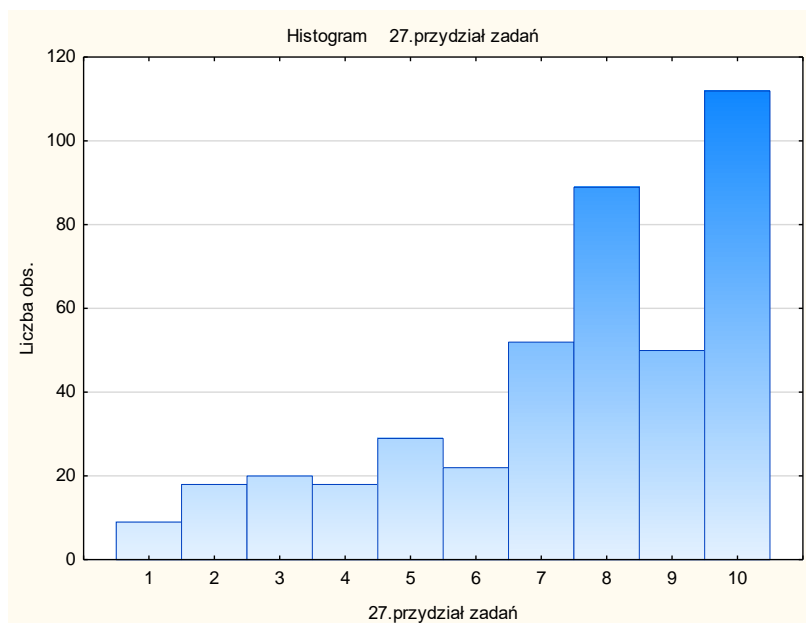
Wykres 4.25 Poziom satysfakcji z czasu pracy

Źródło: opracowanie własne.



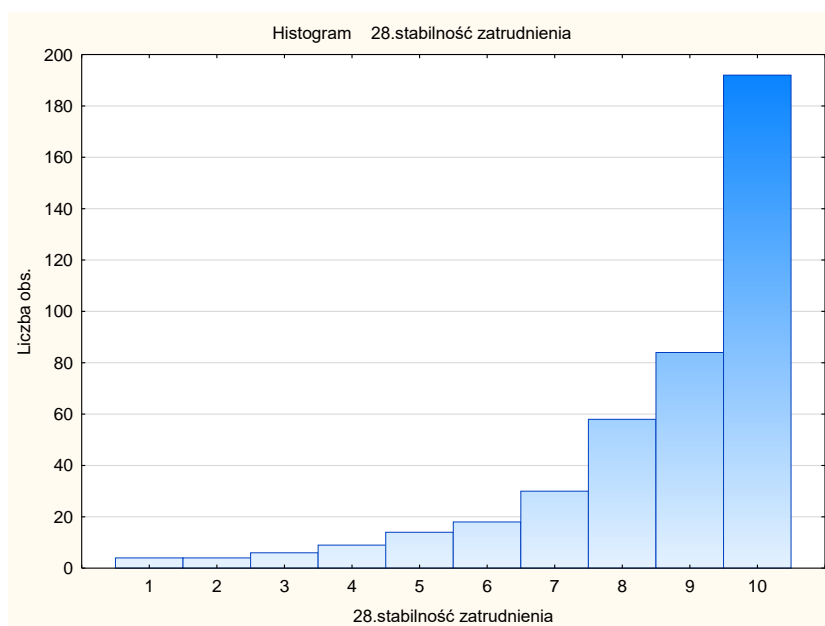
Wykres 4.26 Poziom satysfakcji z profitów pozapłacowych

Źródło: opracowanie własne.



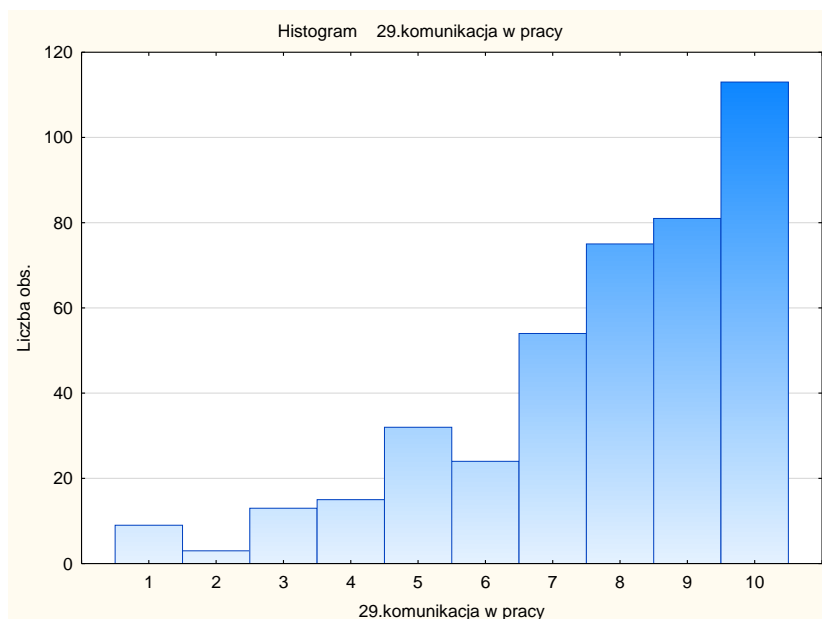
Wykres 4.27 Poziom satysfakcji z przydziału zadań

Źródło: opracowanie własne.



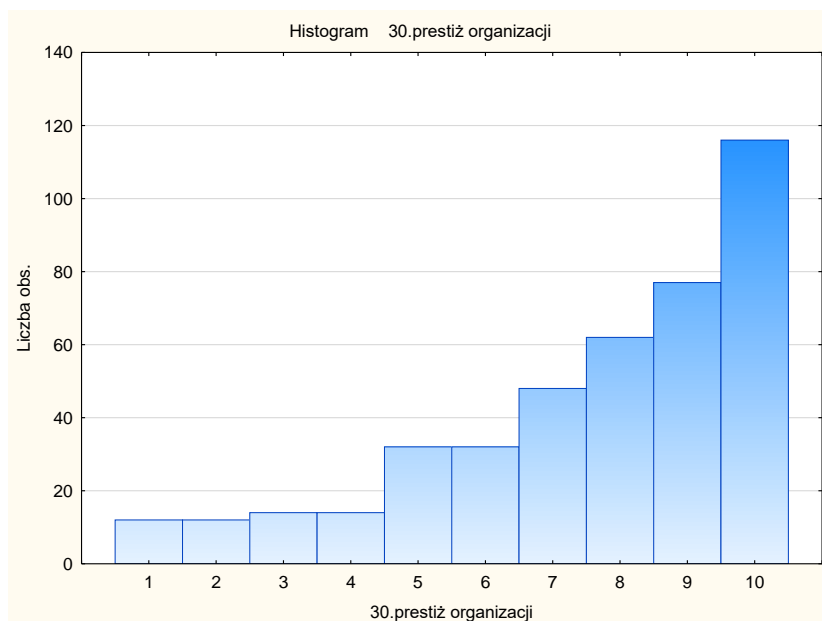
Wykres 4.28 Poziom satysfakcji ze stabilności zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.



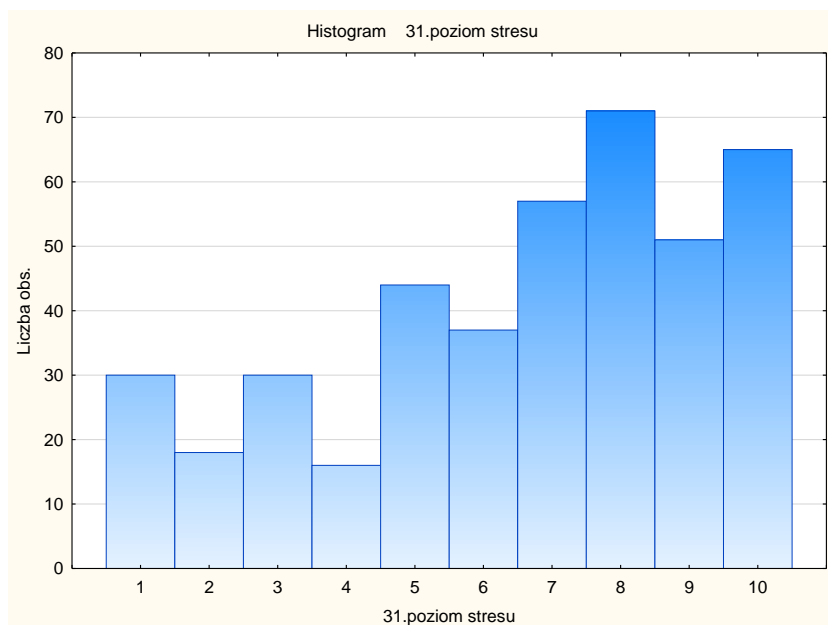
Wykres 4.29 Poziom satysfakcji z komunikacji w pracy

Źródło: opracowanie własne.



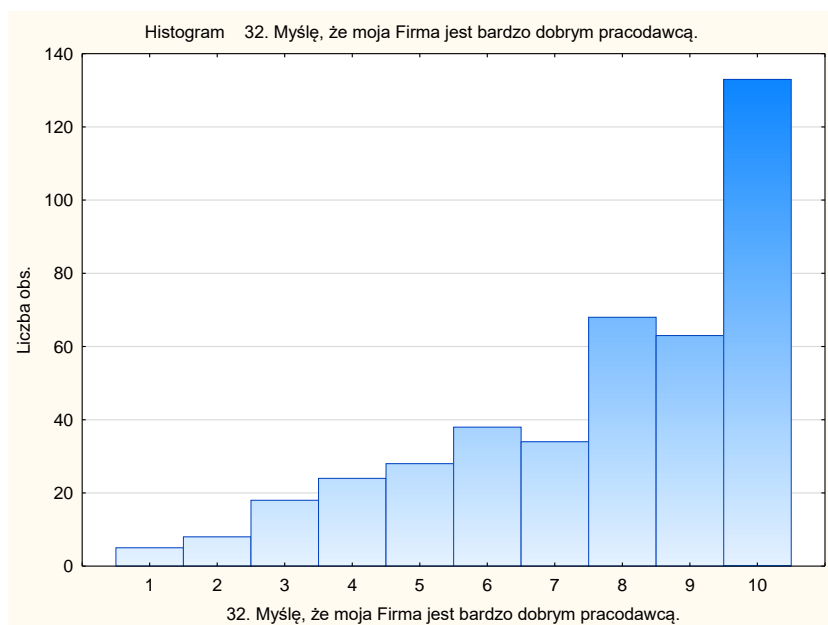
Wykres 4.30 Poziom satysfakcji z prestiżu organizacji

Źródło: opracowanie własne.



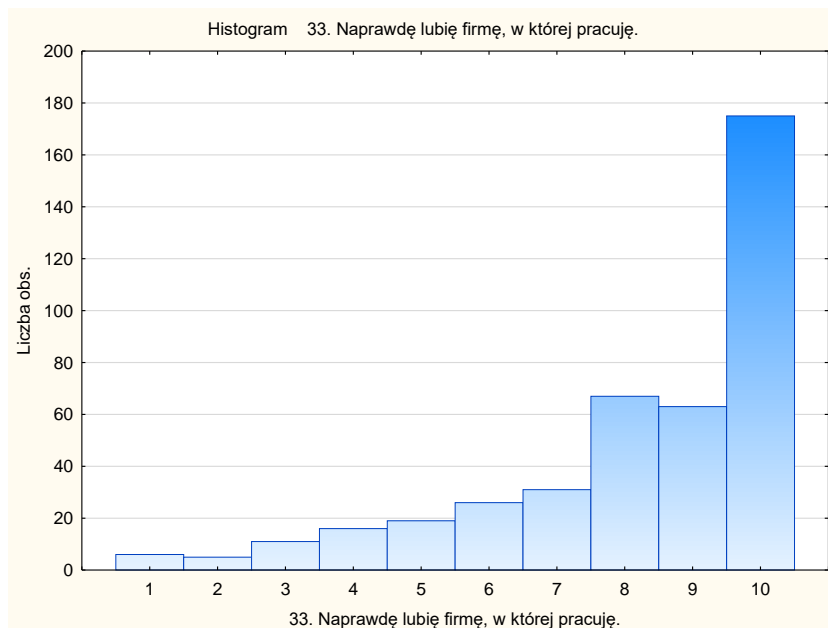
Wykres 4.31 Poziom satysfakcji z poziomu stresu

Źródło: opracowanie własne.



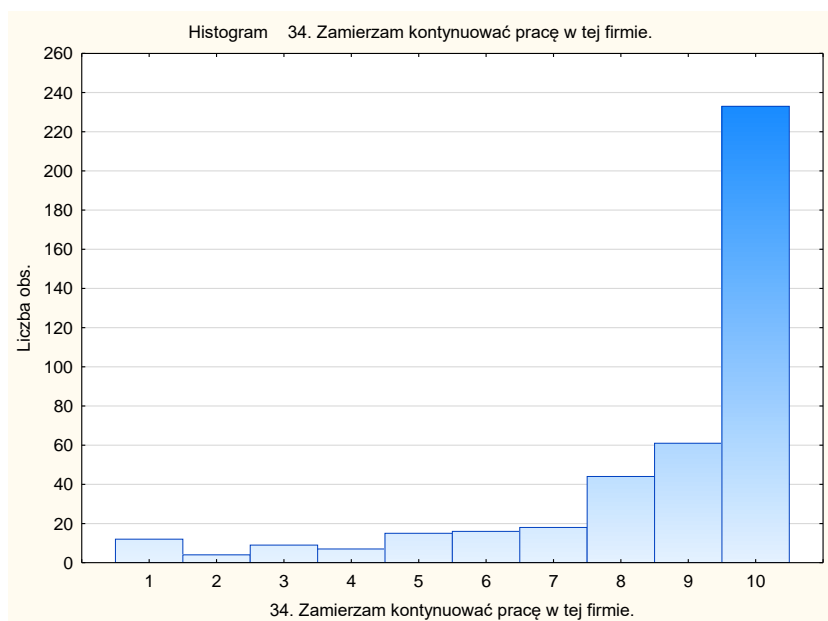
Wykres 4.32 Poziom zgodności ze zdaniem: „Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą”

Źródło: opracowanie własne.



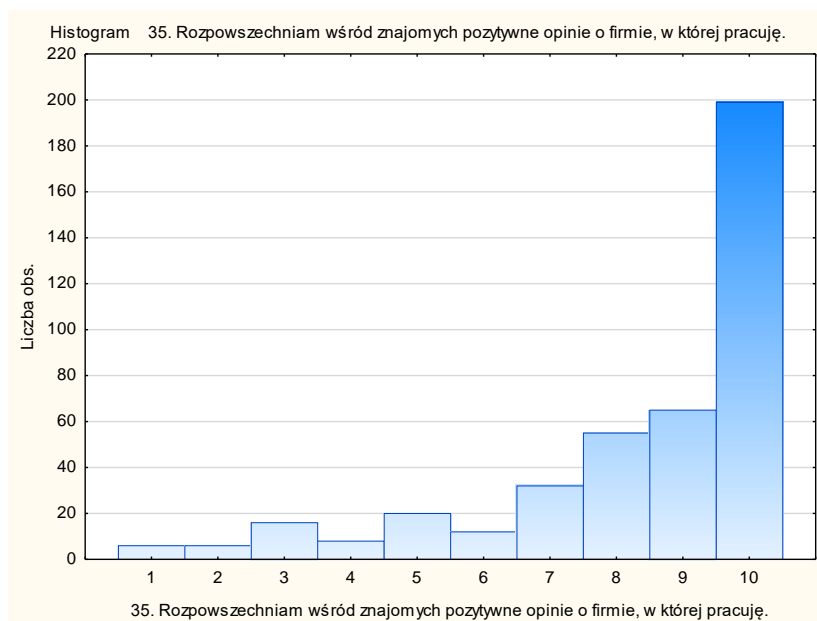
Wykres 4.33 Poziom zgodności ze zdaniem: „Naprawdę lubię firmę, w której pracuję”

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.34 Poziom zgodności ze zdaniem: „Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie”

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.35 Poziom zgodności ze zdaniem: „Rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję”

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli nr 4.2 przedstawiono wartości średniej arytmetycznej oraz odchylenia standardowe dotyczące czynników warunkujących satysfakcję oraz lojalność w pracy.

Tabela 4.2 Satysfakcja i lojalność (podstawowe miary statystyczne)

Zmienna	Średnia arytmetyczna	Odchylenia standardowe
1. Kubatura	8,25	2,05
2. Liczba osób	8,44	2,17
3. Wentylacja	7,04	2,83
4. Oświetlenie	8,02	2,27
5. Osłony okien	7,52	2,81
6. Sanitariaty	7,61	2,52
7. Zaplecze socjalne	7,11	2,80
8. Ergonomia	7,63	2,26
9. Poziom hałasu	7,48	2,64
10. Temperatura	7,62	2,45
11. Standard wyposażenia	7,58	2,40
12. Estetyka	7,83	2,39
13. Obciążenie pracą	7,21	2,48
14. Lokalizacja pomieszczenia	8,29	2,06
15. Lokalizacja firmy	8,58	1,96
16. Wynagrodzenie	6,36	2,65
17. Możliwość szkoleń	7,19	2,88

18. Relacje ze współpracownikami	8,32	1,96
19. Relacje z przełożonymi	8,18	2,19
20. Organizacja pracy	7,74	2,27
21. Realizacja rozwoju	7,11	2,83
22. Realizacja pasji	6,98	2,80
23. Treść pracy	8,11	1,94
24. Zakres samodzielności	8,67	1,72
25. Czas pracy	8,49	2,07
26. Profity pozapłacowe	6,07	3,09
27. Przydział zadań	7,40	2,51
28. Stabilność zatrudnienia	8,58	1,94
29. Komunikacja w pracy	7,77	2,22
30. Prestiż organizacji	7,57	2,46
31. Poziom stresu	6,53	2,74
32. Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą	7,68	2,37
33. Naprawdę lubię firmę, w której pracuję	8,20	2,22
34. Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie	8,60	2,26
35. Rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję	8,37	2,24

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tabeli 4.2 zmiennymi, które oceniono jako najbardziej satysfakcjonujące są: zakres samodzielności (8,67), stabilność zatrudnienia oraz lokalizacja firmy (8,58), czas pracy (8,49), liczba osób (8,44) oraz relacje ze współpracownikami (8,32).

Jako najmniej satysfakcjonujące ankietowani uznali: profity pozapłacowe (6,07), wynagrodzenie (6,36), poziom stresu (6,53), realizacja pasji (6,98) oraz wentylacja (7,04).

W przypadku lojalności ankietowani najwyższe oceny wskazali dla odpowiedzi: „zamierzam kontynuować pracę w tej firmie” (8,60) oraz „rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję” (8,37). Najniższe wskazania miały odpowiedzi: „naprawdę lubię firmę, w której pracuję” (8,20) oraz „myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą” (7,68).

Odchylenia od normy odpowiedzi badanych wahają się między 1,72 a 3,09.

W tabeli 4.3. przedstawiono wyniki testu Lillieforsa – zgodności powyższych rozkładów empirycznych z rozkładem normalnym.

Tabela 4.3 Wyniki badania zgodności rozkładów empirycznych z rozkładem normalnym (test Lillieforsa)

Zmienna	p
1. Kubatura	p < ,01

2. Liczba osób	p < ,01
3. Wentylacja	p < ,01
4. Oświetlenie	p < ,01
5. Osłony okien	p < ,01
6. Sanitariaty	p < ,01
7. Zaplecze socjalne	p < ,01
8. Ergonomia	p < ,01
9. Poziom hałasu	p < ,01
10. Temperatura	p < ,01
11. Standard wyposażenia	p < ,01
12. Estetyka	p < ,01
13. Obciążenie pracą	p < ,01
14. Lokalizacja pomieszczenia	p < ,01
15. Lokalizacja firmy	p < ,01
16. Wynagrodzenie	p < ,01
17. Możliwość szkoleń	p < ,01
18. Relacje ze współpracownikami	p < ,01
19. Relacje z przełożonymi	p < ,01
20. Organizacja pracy	p < ,01
21. Realizacja rozwoju	p < ,01
22. Realizacja pasji	p < ,01
23. Treść pracy	p < ,01
24. Zakres samodzielności	p < ,01
25. Czas pracy	p < ,01
26. Profity pozapłacowe	p < ,01
27. Przydział zadań	p < ,01
28. Stabilność zatrudnienia	p < ,01
29. Komunikacja w pracy	p < ,01
30. Prestiż organizacji	p < ,01
31. Poziom stresu	p < ,01
32. Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą	p < ,01
33. Naprawdę lubię firmę, w której pracuję	p < ,01
34. Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie	p < ,01
35. Rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję	p < ,01

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie przeprowadzone analizy z wykorzystaniem testu Lillieforsa pokazały, że należy odrzucić hipotezę zerową, która zakłada zgodność z rozkładem normalnym. Dlatego, jeżeli chodzi o badanie zróżnicowania, nie można wykorzystać do tego najprostszej metody – metody ANOVA i należy stosować testy wymienione wcześniej w metodyce badań.

4.3. POMIAR ZRÓŻNICOWANIA POZIOMU SATYSFAKCJI Z WARUNKÓW PRACY I LOJALNOŚCI ZE WZGLĘDU NA CHARAKTERYSTYKI FORMALNE PRACOWNIKÓW

W celu weryfikacji hipotez H2, która mówi, że istnieją formalne charakterystyki różnicujące satysfakcję oraz H3, która mówi, że istnieją formalne charakterystyki różnicujące lojalność (ponieważ rozkłady nie są normalne i nie można zastosować analizy ANOVA) wykorzystano test Manna – Whitneya. Wspomniany test (wyniki w tabeli nr 4.4) jest właściwy dla takich zmiennych, które mają tylko dwie wartości – dychotomiczne, np. kobieta/mężczyzna.

W tabeli 4.4 przedstawiono zróżnicowanie miar satysfakcji w zależności od płci.

Tabela 4.4 Zróżnicowanie miar satysfakcji w zależności od płci (wyniki testu Manna – Whitneya).

Zmienna	Mężczyźni	Kobiety	Z	P
	Średnia ranga			
Kubatura	194,8	214,7	-1,43	0,153
Liczba osób	197,3	213,9	-1,19	0,233
Wentylacja	215,3	208,4	0,50	0,619
Oświetlenie	202,5	212,3	-0,70	0,482
Oslony okien	198,8	213,5	-1,05	0,294
Sanitariaty	214,8	208,5	0,45	0,654
Zaplecze socjalne	237,3	201,5	2,57	0,010
Ergonomia	196,1	214,3	-1,30	0,192
Poziom hałasu	228,7	204,2	1,75	0,080
Temperatura	215,3	208,3	0,50	0,616
Standard wyposażenia	219,6	207,0	0,90	0,366
Estetyka	195,8	214,4	-1,34	0,181
Obciążenie pracą	203,1	212,1	-0,65	0,515
Lokalizacja pomieszczenia	192,4	215,4	-1,65	0,099
Lokalizacja firmy	178,7	219,7	-2,95	0,003
Wynagrodzenie	218,2	207,5	0,77	0,441
Możliwość szkoleń	182,4	218,5	-2,60	0,009
Relacje ze współpracownikami	197,0	214,0	-1,22	0,222
Relacje z przełożonymi	181,8	218,7	-2,65	0,008

Organizacja pracy	177,9	219,9	-3,02	0,003
Realizacja rozwoju	185,3	217,6	-2,32	0,020
Realizacja pasji	193,5	215,1	-1,55	0,122
Treść pracy	174,8	220,9	-3,31	0,001
Zakres samodzielności	197,8	213,8	-1,15	0,251
Czas pracy	198,0	213,7	-1,13	0,260
Profity pozapłacowe	214,4	208,6	0,41	0,681
Przydział zadań	195,1	214,6	-1,40	0,163
Stabilność zatrudnienia	201,0	212,8	-0,85	0,398
Komunikacja w pracy	194,2	214,9	-1,48	0,138
Prestiż organizacji	215,2	208,4	0,49	0,625
Poziom stresu	228,5	204,3	1,74	0,082
Myszę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą.	191,4	215,7	-1,75	0,081
Naprawdę lubię firmę, w której pracuję.	191,8	215,6	-1,72	0,086
Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie.	192,2	215,5	-1,67	0,095
Rozpowszechniam pozytywne opinie o firmie, w której pracuję.	179,9	219,3	-2,83	0,005

Źródło: opracowanie własne.

Wartości $p < 0,05$ wskazują na istotne zróżnicowanie poziomu satysfakcji oraz lojalności pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie:

- a) zaplecza socjalnego (poziom satysfakcji wyższy u mężczyzn);
- b) lokalizacji firmy (poziom satysfakcji wyższy u kobiet);
- c) możliwości szkoleń (poziom satysfakcji wyższy u kobiet);
- d) relacji z przełożonymi (poziom satysfakcji wyższy u kobiet);
- e) organizacji pracy (poziom satysfakcji wyższy u kobiet);
- f) realizacji rozwoju (poziom satysfakcji wyższy u kobiet);
- g) treści pracy (poziom satysfakcji wyższy u kobiet);

- h) rozpowszechniania pozytywnej opinii o firmie (poziom lojalności wyższy u kobiet).

Wskazane prawidłowości zdają się potwierdzać odnotowane w literaturze przedmiotu spostrzeżenia, że płeć ma wpływ na odczuwanie ogólnie wyższej satysfakcji z treści pracy i dostrzeganie w swojej pracy możliwości rozwoju zawodowego (szkolenia, relacje, samorealizacja), co może być związane z dobrym postrzeganiem miejsca pracy oraz rozpowszechnianiem pozytywnych opinii na jego temat (por. rozdział 1.2 niniejszej pracy). Z analizy danych z tabeli 4.4 można wnioskować, że mężczyźni mogą stawiać niższe niż kobiety wymagania zaplecza socjalnemu, co wiąże się z deklarowaną wyższą satysfakcją z korzystania z tych samych urządzeń socjalnych.

W tabeli 4.5 zaprezentowano zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od parametru wykształcenia.

Tabela 4.5 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od wykształcenia (wyniki testu Manna – Whitney)

Zmienna	Mężczyźni	Kobiety	Z	P
	Średnia ranga			
Kubatura	183,5	212,9	-1,48	0,140
Liczba osób	202,4	210,8	-0,42	0,674
Wentylacja	186,0	212,6	-1,33	0,182
Oświetlenie	194,3	211,7	-0,87	0,382
Oslony okien	171,7	214,2	-2,13	0,033
Sanitariaty	213,1	209,7	0,17	0,863
Zaplecze socjalne	213,0	209,7	0,16	0,869
Ergonomia	185,7	212,6	-1,35	0,177
Poziom hałasu	206,9	210,3	-0,17	0,865
Temperatura	172,6	214,1	-2,08	0,037
Standard wyposażenia	197,5	211,4	-0,70	0,487
Estetyka	176,8	213,6	-1,85	0,065
Obciążenie pracą	192,5	211,9	-0,97	0,330
Lokalizacja pomieszczenia	218,0	209,1	0,45	0,655
Lokalizacja firmy	168,7	214,5	-2,30	0,021
Wynagrodzenie	196,2	211,5	-0,77	0,444
Możliwość szkoleń	165,1	214,9	-2,50	0,013
Relacje ze współpracownikami	191,4	212,0	-1,04	0,300
Relacje z przełożonymi	166,3	214,7	-2,43	0,015

Organizacja pracy	183,9	212,8	-1,45	0,146
Realizacja rozwoju	162,5	215,1	-2,64	0,008
Realizacja pasji	160,9	215,3	-2,73	0,006
Treść pracy	182,5	213,0	-1,53	0,125
Zakres samodzielności	198,6	211,2	-0,63	0,528
Czas pracy	176,8	213,6	-1,85	0,065
Profity pozapłacowe	172,5	214,1	-2,09	0,037
Przydział zadań	180,8	213,2	-1,62	0,104
Stabilność zatrudnienia	176,0	213,7	-1,89	0,059
Komunikacja w pracy	180,5	213,2	-1,64	0,100
Prestizż organizacji	181,3	213,1	-1,60	0,111
Poziom stresu	169,2	214,4	-2,27	0,023
Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą.	168,7	214,5	-2,30	0,021
Naprawdę lubię firmę, w której pracuję.	165,7	214,8	-2,47	0,014
Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie.	171,6	214,2	-2,14	0,033
Rozpowszechniam znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję.	159,2	215,5	-2,83	0,005

Źródło: opracowanie własne.

Wartości $p < 0,05$ wskazują na istotne zróżnicowanie poziomu satysfakcji i lojalności w zależności od wykształcenia w zakresie:

- a) osłony okien (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- b) temperatury (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- c) lokalizacji firmy (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- d) możliwości szkoleń (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- e) relacji z przełożonymi (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- f) realizacji rozwoju (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- g) realizacji pasji (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- h) profitów pozapłacowych (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- i) stresu (poziom satysfakcji wyższy u osób z wykształceniem wyższym);

- j) opinii, że firma jest bardzo dobrym pracodawcą (poziom lojalności wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- k) lubienia firmy (poziom lojalności wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- l) zamiary kontynuacji pracy w firmie (poziom lojalności wyższy u osób z wykształceniem wyższym);
- m) rozpowszechniania pozytywnej opinii o firmie (poziom lojalności wyższy u osób z wykształceniem wyższym).

Ze względu na niewielki odsetek osób z wykształceniem innym niż wyższe wydaje się, że w przypadku tego parametru należy ostrożnie podchodzić do wyników analizy.

W tabeli nr 4.6 przedstawiono zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności stosownie do deklarowanego wieku respondentów.

Tabela 4.6 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od wieku (wyniki testu Kruskala – Wallisa)

Zmienna	Wiek [lata]				H	p
	Do 30	31-40	41-50	Pow. 50		
	Średnia ranga					
Kubatura	202,8	206,1	212,5	215,9	0,67	0,881
Liczba osób	225,1	203,9	207,9	214,2	1,48	0,686
Wentylacja	202,7	217,6	193,1	222,6	4,37	0,224
Oświetlenie	203,3	205,1	206,6	224,3	2,04	0,564
Oslony okien	184,3	210,2	211,6	219,8	3,01	0,389
Sanitariaty	219,5	209,5	201,0	217,0	1,37	0,713
Zaplecze socjalne	237,7	218,2	188,6	210,8	7,88	0,048
Ergonomia	189,5	219,0	202,3	215,9	3,03	0,387
Poziom hałasu	205,9	211,4	203,7	217,4	0,81	0,846
Temperatura	192,9	210,3	206,2	222,2	2,21	0,531
Standard wyposażenia	182,7	216,1	206,9	217,8	3,42	0,332
Estetyka	184,5	208,0	206,8	228,8	4,93	0,177
Obciążenie pracą	205,7	216,9	192,9	222,5	4,18	0,243
Lokalizacja pomieszczenia	213,5	210,8	208,0	209,5	0,09	0,993
Lokalizacja firmy	193,2	211,5	212,3	213,1	1,19	0,755
Wynagrodzenie	215,4	228,3	211,6	179,2	10,23	0,017
Możliwość szkoleń	191,0	209,7	202,1	228,8	4,29	0,232
Relacje ze współpracownikami	204,3	223,3	195,2	211,2	3,96	0,266
Relacje z przełożonymi	188,4	220,3	201,7	215,2	3,61	0,307
Organizacja pracy	195,1	216,9	195,7	224,2	4,49	0,213
Realizacja rozwoju	198,8	212,9	196,1	227,8	4,44	0,218

Realizacja pasji	200,2	208,1	203,6	225,0	2,30	0,512
Treść pracy	222,7	203,1	208,5	215,9	1,32	0,723
Zakres samodzielności	210,9	212,1	198,4	220,5	2,12	0,547
Czas pracy	187,9	219,9	212,4	203,2	3,23	0,357
Profity pozapłacowe	204,5	224,5	214,6	186,3	6,38	0,094
Przydział zadań	201,1	214,7	203,3	215,5	1,10	0,778
Stabilność zatrudnienia	181,0	220,6	206,1	213,0	4,55	0,208
Komunikacja w pracy	195,9	220,0	204,5	208,9	1,98	0,577
Prestiż organizacji	195,9	224,3	206,2	200,6	3,54	0,315
Poziom stresu	202,1	228,4	207,9	189,7	6,62	0,085
Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą.	185,8	219,1	213,1	204,5	3,17	0,367
Naprawdę lubię firmę, w której pracuję.	197,3	210,9	206,8	218,5	1,21	0,751
Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie.	181,0	208,6	213,3	221,8	4,64	0,200
Rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję.	176,1	213,3	216,7	213,1	4,86	0,182

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika $p < 0,05$ wskazują na istotne zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zależności od wieku w zakresie:

- a) zaplecza socjalnego (poziom satysfakcji najwyższy u osób w wieku do 30 lat, a najniższy – u osób w wieku 41-50 lat);
- b) wynagrodzenia (poziom satysfakcji najwyższy u osób w wieku 31-40 lat, a najniższy – u osób w wieku powyżej 50 lat).

Z danych zawartych w tabeli 4.6 można wnioskować, że wpływ na deklarowaną wyższą satysfakcję z wynagrodzenia osób w wieku 31-40 lat może mieć fakt, że są to osoby ze stażem pozwalającym na osiągnięcie wyższego wynagrodzenia w ramach siatki płac. Jednocześnie osoby w tym wieku, szczególnie bezpośrednio po trzydziestym roku życia, mogą mieć nieco niższe oczekiwania płacowe niż starsze roczniki, licząc na dalszą poprawę w zakresie wynagrodzenia w przyszłości.

Tabela nr 4.7. zawiera zróżnicowanie miar satysfakcji oraz lojalności w nawiązaniu do ogólnego stażu pracy pracowników.

Tabela 4.7 Zróznicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od stażu pracy (wyniki testu Kruskala – Wallisa)

Zmienna	Staż pracy [lata]			H	p
	Do 10	11-20	Pow. 20		
	Średnia ranga				
Kubatura	219,3	193,9	212,9	3,54	0,170
Liczba osób	216,4	198,0	211,1	1,94	0,379
Wentylacja	204,9	205,1	212,9	0,43	0,807
Oświetlenie	205,5	207,3	210,4	0,12	0,940
Osłony okien	197,2	212,5	211,6	1,34	0,513
Sanitariaty	213,6	204,1	207,6	0,42	0,811
Zaplecze socjalne	221,8	204,8	201,0	2,19	0,334
Ergonomia	212,6	207,7	205,0	0,27	0,873
Poziom hałasu	208,5	199,0	216,0	1,58	0,453
Temperatura	201,7	196,2	223,4	4,51	0,105
Standard wyposażenia	207,3	208,8	207,8	0,01	0,995
Estetyka	208,9	205,0	210,2	0,16	0,924
Obciążenie pracą	221,0	203,7	202,6	1,89	0,389
Lokalizacja pomieszczenia	224,2	193,1	210,1	4,70	0,095
Lokalizacja firmy	204,9	208,0	210,2	0,14	0,930
Wynagrodzenie	218,8	223,6	185,8	8,88	0,012
Możliwość szkoleń	203,0	206,5	213,0	0,51	0,776
Relacje ze współpracownikami	225,4	202,3	200,7	3,51	0,173
Relacje z przełożonymi	227,3	192,4	208,5	5,88	0,045
Organizacja pracy	224,6	196,9	206,4	3,57	0,167
Realizacja rozwoju	217,5	195,8	212,5	2,51	0,285
Realizacja pasji	216,0	193,3	215,8	3,41	0,182
Treść pracy	219,5	201,6	205,7	1,58	0,453
Zakres samodzielności	212,5	203,3	209,1	0,43	0,806
Czas pracy	208,1	212,1	204,2	0,36	0,837
Profity pozapłacowe	228,2	213,7	188,2	7,90	0,019
Przydział zadań	215,8	204,4	205,7	0,70	0,706
Stabilność zatrudnienia	200,6	215,1	206,8	1,08	0,583
Komunikacja w pracy	221,5	209,0	197,4	2,75	0,253
Prestż organizacji	223,1	203,1	201,7	2,56	0,279
Poziom stresu	234,0	201,9	194,9	7,70	0,021
Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą.	220,6	208,9	198,1	2,42	0,298
Naprawdę lubię firmę, w której pracuję.	208,4	204,5	210,9	0,24	0,887
Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie.	209,1	196,6	217,7	2,86	0,240

Rzeczniczkom wśród znajomych pozy- tywne opinie o firmie, w której pracuję.	203,5	206,3	212,8	0,50	0,780
--	-------	-------	-------	------	-------

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika $p < 0,05$ wskazują na istotne zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zależności od stażu pracy w zakresie:

- wynagrodzenia (poziom satysfakcji jest niższy wśród osób ze stażem powyżej 20 lat niż w pozostałych grupach);
- relacji z przełożonymi (poziom satysfakcji jest najwyższy u osób ze stażem do 10 lat, a najniższy – u osób ze stażem 11-20 lat);
- profitów pozapłacowych (poziom satysfakcji jest najwyższy u osób ze stażem do 10 lat, a najniższy – u osób ze stażem powyżej 20 lat);
- poziomu stresu (poziom satysfakcji jest najwyższy u osób ze stażem do 10 lat, a najniższy – u osób ze stażem powyżej 20 lat).

Z analizy danych zawartych w tabeli 4.7 wnioskować można, że wśród osób z długim stażem zawodowym, które deklarują wyraźnie niższą satysfakcję z wynagrodzenia, profitów pozapłacowych, a także oceniających swoją pracę jako związaną ze stresem, mogą znajdować się respondenci rozczarowani swoją karierą zawodową, być może wypaleni zawodowo.

W tabeli nr 4.8 przedstawiono zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od doświadczenia zawodowego mierzonego liczbą dotychczasowych miejsc pracy, w których pracownik był zatrudniony.

Tabela 4.8 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od doświadczenia zawodowego (wyniki testu Kruskala – Wallisa)

Zmienna	Doświadczenie zawodowe			H	p
	1 firma	2-3 Firmy	więcej niż 3 firmy		
	Średnia ranga				
Kubatura	188,8	212,2	213,3	2,06	0,356
Liczba osób	210,9	210,7	207,6	0,08	0,960
Wentylacja	203,8	205,1	216,4	0,96	0,619
Oświetlenie	203,4	210,4	210,5	0,17	0,917
Osłony okien	203,6	201,8	220,2	2,38	0,304
Sanitariaty	194,2	209,8	214,2	1,21	0,545
Zaplecze socjalne	172,6	213,2	217,5	6,32	0,042
Ergonomia	196,1	214,3	208,5	1,04	0,596

Poziom hałasu	198,5	214,6	207,3	0,89	0,640
Temperatura	193,3	207,4	217,2	1,83	0,400
Standard wyposażenia	207,0	212,2	207,2	0,19	0,909
Estetyka	200,9	213,2	208,1	0,51	0,775
Obciążenie pracą	206,1	205,1	215,7	0,76	0,683
Lokalizacja pomieszczenia	211,7	215,7	201,7	1,35	0,510
Lokalizacja firmy	226,6	214,0	198,7	3,09	0,213
Wynagrodzenie	191,6	215,9	208,1	1,80	0,404
Możliwość szkoleń	212,6	215,0	202,2	1,09	0,581
Relacje ze współpracownikami	197,3	218,9	202,8	2,40	0,301
Relacje z przełożonymi	209,5	214,3	204,1	0,70	0,706
Organizacja pracy	214,5	207,5	210,1	0,16	0,923
Realizacja rozwoju	193,9	216,3	206,8	1,68	0,431
Realizacja pasji	205,5	205,1	215,9	0,81	0,668
Treść pracy	204,3	206,9	214,2	0,47	0,791
Zakres samodzielności	201,7	205,9	216,2	1,01	0,603
Czas pracy	214,9	209,2	208,0	0,15	0,927
Profity pozapłacowe	169,5	224,9	205,2	9,62	0,008
Przydział zadań	203,1	210,8	210,1	0,19	0,908
Stabilność zatrudnienia	226,0	214,8	198,0	3,32	0,190
Komunikacja w pracy	201,5	213,9	207,1	0,59	0,745
Prestiż organizacji	181,3	214,4	213,3	3,65	0,161
Poziom stresu	172,1	209,5	221,9	7,27	0,026
Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą.	192,9	219,3	203,8	2,83	0,243
Naprawdę lubię firmę, w której pracuję.	200,6	212,4	209,1	0,46	0,796
Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie.	213,0	212,1	205,4	0,40	0,820
Rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję.	197,0	212,7	209,9	0,84	0,657

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika $p < 0,05$ wskazują na istotne zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zależności od doświadczenia zawodowego w zakresie:

- a) zaplecza socjalnego (poziom satysfakcji jest niższy wśród osób pracujących w 1 firmie niż w pozostałych grupach);

- b) profitów pozapłacowych (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w 1 firmie, a najwyższy – u osób pracujących w 2-3 firmach);
- c) poziomu stresu (poziom satysfakcji jest wyższy u osób pracujących w 1 firmie od pozostałych grup).

Wykazano, że pracownicy młodzi, bez doświadczenia w większej liczbie zakładów mają średnio wyższe oczekiwania dotyczące zaplecza socjalnego i profitów pozapłacowych, ale również gorzej radzą sobie negatywnym stresem związanym z wykonywanymi obowiązkami.

W tabeli 4.9 przedstawiono zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w odniesieniu do okresu zatrudnienia w obecnym miejscu pracy.

Tabela 4.9 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od okresu zatrudnienia w obecnej firmie (wyniki testu Kruskala – Wallisa)

Zmienna	Okres zatrudnienia			H	p
	Poniżej 1 roku	1-5 lat	Powyżej 5 lat		
	Średnia ranga				
Kubatura	234,7	211,2	201,4	3,48	0,176
Liczba osób	211,7	217,5	202,6	1,58	0,455
Wentylacja	240,7	219,0	195,6	7,45	0,024
Oświetlenie	238,2	213,2	194,5	5,78	0,042
Osłony okien	235,1	214,8	199,2	4,42	0,110
Sanitariaty	223,1	232,3	191,6	11,13	0,004
Zaplecze socjalne	236,9	225,1	192,8	9,53	0,008
Ergonomia	239,6	224,4	192,7	9,99	0,007
Poziom hałasu	217,6	211,4	204,9	0,59	0,745
Temperatura	239,9	213,0	191,3	6,12	0,037
Standard wyposażenia	211,4	213,1	205,2	0,41	0,813
Estetyka	208,1	217,9	203,1	1,36	0,506
Obciążenie pracą	241,9	229,2	189,4	14,00	0,001
Lokalizacja pomieszczenia	233,2	220,8	196,1	6,44	0,033
Lokalizacja firmy	220,2	202,9	209,3	0,87	0,648
Wynagrodzenie	230,1	231,5	190,5	11,89	0,003
Możliwość szkoleń	241,1	207,1	202,4	4,34	0,114
Relacje ze współpracownikami	242,9	223,9	192,3	11,16	0,004
Relacje z przełożonymi	245,2	233,5	186,2	19,74	0,0001
Organizacja pracy	251,9	227,8	188,1	17,16	0,0002
Realizacja rozwoju	251,9	221,2	191,9	12,65	0,002
Realizacja pasji	252,0	226,7	188,7	16,17	0,0003
Treść pracy	247,4	226,5	189,8	14,44	0,001
Zakres samodzielności	232,8	224,7	194,0	8,63	0,013

Czas pracy	251,4	220,1	192,7	12,61	0,002
Profity pozapłacowe	245,9	230,9	187,6	16,69	0,0002
Przydział zadań	248,2	221,3	192,7	11,25	0,004
Stabilność zatrudnienia	210,9	193,1	216,9	3,78	0,151
Komunikacja w pracy	254,7	216,4	194,2	11,52	0,003
Prestizż organizacji	236,9	220,8	195,3	7,18	0,028
Poziom stresu	272,4	225,3	185,2	25,54	0,000
Myszę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą.	254,7	228,8	187,0	19,33	0,0001
Naprawdę lubię firmę, w której pracuję.	237,2	228,0	191,1	12,19	0,002
Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie.	218,1	220,4	199,6	3,52	0,171
Rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję.	237,1	221,6	194,8	8,31	0,016

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika $p < 0,05$ wskazują na istotne zróżnicowanie poziomu satysfakcji i lojalności w zależności od czasu zatrudnienia w obecnej firmie w zakresie:

- a) wentylacji (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- b) oświetlenia (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- c) sanitariatów (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie 1-5 lat);
- d) zaplecza socjalnego (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- e) ergonomii (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- f) temperatury (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- g) obciążenia pracą (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- h) lokalizacji pomieszczenia (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- i) wynagrodzenia (poziom satysfakcji jest niższy wśród osób pracujących w firmie ponad 5 lat niż w pozostałych grupach);

- j) relacji ze współpracownikami (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- k) relacji z przełożonymi (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- l) (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- m) organizacji pracy (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- n) realizacji rozwoju (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- o) realizacji pasji (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- p) treści pracy (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- q) zakresu samodzielności (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- r) czasu pracy (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- s) profitów pozapłacowych (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- t) przydziału zadań (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- u) komunikacji w pracy (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- v) prestiżu firmy (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- w) poziomu stresu (poziom satysfakcji jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- x) opinii, że firma jest bardzo dobrym pracodawcą (poziom lojalności jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- y) stopnia lubienia firmy (poziom lojalności jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku);
- z) rozpowszechniania pozytywnej opinii o firmie (poziom lojalności jest najniższy u osób pracujących w firmie ponad 5 lat, a najwyższy – u osób pracujących w firmie poniżej 1 roku).

Zmienna dotycząca okresu zatrudnienia okazała się najbardziej zróżnicowana, co związane jest z długością okresu zdobywania doświadczeń zawodowych i podejmowania przez respondentów refleksji dotyczących obecnego miejsca pracy. Efekt świeżości i zadowolenia z warunków panujących w nowym miejscu pracy, związany z samą zmianą zatrudnienia odnotowany jest w literaturze przedmiotu (rozdział 1.2. niniejszej pracy).

Ponieważ równocześnie badano satysfakcję oraz lojalność, w ten sposób zweryfikowano hipotezy H2 oraz H3 mówiące o tym, że istnieją formalne charakterystyki różnicujące poziom satysfakcji z warunków pracy i lojalności wobec pracodawcy. Zróżnicowanie tych zmiennych, dla których wykryty poziom istotności $p < 0,05$ wskazują na statystycznie istotne zróżnicowanie, można uogólnić dla populacji.

4.4. WYMIAROWOŚĆ SATYSFAKCJI Z PRACY – MODEL CZYNNIKOWY

W toku dalszej analizy przeprowadzono weryfikację hipotezy H1, zgodnie z którą satysfakcja pracownika z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym.

Wymiarowość satysfakcji zweryfikowano za pomocą analizy czynnikowej, w której metodą wyodrębniania czynników była analiza głównych składowych, będąca podstawową metodą redukcji wymiaru przestrzeni cech w obiektach wielowymiarowych. Metoda ta polega na ortogonalnym przekształceniu wielowymiarowego układu cech opisujących badane obiekty na nowy układ cech – zmiennych nieskorelowanych, tzw. głównych składowych, w taki sposób, by nowe zmienne wyjaśniały całkowitą wariancję zmiennych wyjściowych, przy czym kolejne główne składowe (zmienne latentne) wyjaśniają coraz mniejszy procent wariancji całkowitej. Główne składowe są liniowymi kombinacjami zmiennych wyjściowych¹⁸⁷.

Wstępnym etapem analizy głównych składowych jest zbudowanie macierzy korelacji między wszystkimi obserwowalnymi zmiennymi i wstępna jej analiza. Jeżeli współczynniki korelacji są za niskie lub żadna ze zmiennych nie koreluje w wysokim stopniu z jakąkolwiek z pozostałych, należy zaniechać stosowania analizy czynnikowej. Dane w tabeli 4.10 wskazują na to, że wszystkie zmienne empiryczne są ze sobą skorelowane, bowiem współczynniki korelacji są wyższe od 0,3 i są istotnie różne od wartości 0 (w teście t-Studenta).

W analizie głównych składowych przyjmuje się ponadto, że liczba obserwacji (badanych obiektów) powinna co najmniej 3-5-krotnie przewyższać liczbę pierwotnych zmiennych. Warunek ten w badanym materiale został spełniony.

Sprawdzono także rzetelność skali, inaczej – zgodność wewnątrztreściową. Wewnętrzna spójność opisuje stopień, w jakim wszystkie pozycje w teście mierzą to samo pojęcie albo konstrukt. Rzetelność sprawdzono miarą alfa-Cronbacha. Współczynnik alfa-Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1. Wynik 0 świadczy o braku wyjaśnianej zmienności przez zestaw zmiennych. Im bliżej wyniku równego 1, tym

¹⁸⁷ Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. III., Analizy wielowymiarowe. Wyd. Statsoft, Kraków 2007.

wzięte pod uwagę zmienne są jednolitym pomiarem i wyjaśniają większą porcję zmienności wyników skali. Wyniki w przedziale 0,6–1 są akceptowalnym progiem rzetelności pomiaru daną skalą. Wartość alfa-Cronbacha obliczona dla 31 parametrów satysfakcji wynosi 0,952, zgodność wewnątrztreściowa jest więc bardzo wysoka.

Do wyodrębnienia głównych składowych zastosowano metodę testu osypiska, przedstawiającą graficznie kolejne wartości własne. Na wykresie (rysunek 4.1), gdzie oś Y to wartość własna, a oś X to numer kolejnej wartości własnej, odnajduje się ten punkt, od którego na prawo występuje łagodny spadek wartości własnej („osypisko czynnikowe”), po czym pozostawia się do dalszej analizy te główne składowe, których wartości własne leżą na lewo od tego punktu. Dane widoczne na rysunku 4.1 upoważniają do przyjęcia, że do dalszej analizy można pozostawić pierwsze trzy główne składowe. Związana z nimi jest połowa zmiennych pierwotnych. Dalsze składowe główne skorelowane są tylko z jedną zmienną pierwotną.

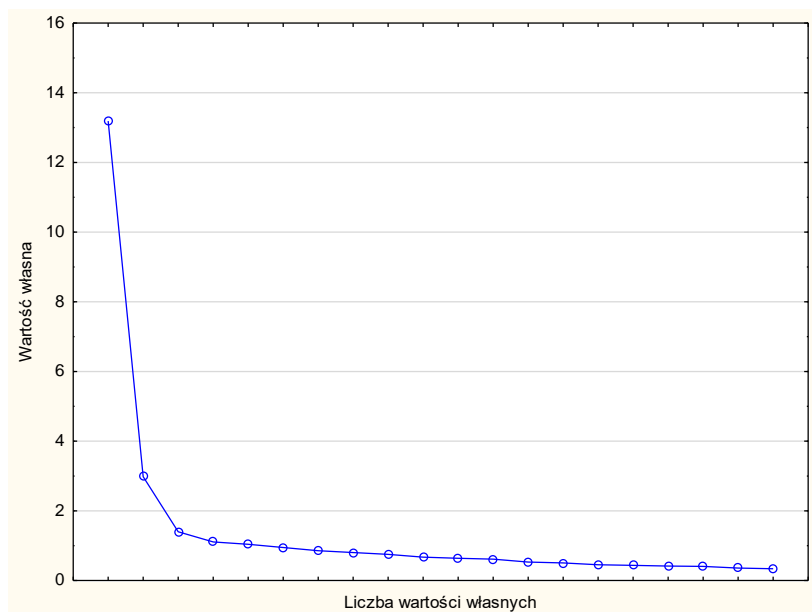
Następnie wyznaczono wartości ładunków czynnikowych przedstawione w tabeli 4.11. Wyrażają one stopień nasycenia zmiennej pierwotnej danym czynnikiem (składową główną) i stanowią współczynniki korelacji pomiędzy zmienną pierwotną a poszczególnymi czynnikami. Im wyższa wartość ładunku czynnikowego, tym bardziej istotna jest ta zmienna dla danej głównej składowej. Przyjmuje się, że wartości $\geq 0,7$ wskazują na istotne powiązanie zmiennych pierwotnych ze składową główną.

Ładunki czynnikowe obliczono po dokonaniu rotacji czynników metodą varimax znormalizowaną.

W tabeli 4.10 przedstawiono składowe satysfakcji – macierz korelacji (wartości współczynnika korelacji Spearmana).

Tabela 4.10 Składowe satysfakcji – macierz korelacji (wartości współczynnika korelacji Spearmana)

Nr skł	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	1,00																						
2	0,59	1,00																					
3	0,50	0,47	1,00																				
4	0,49	0,36	0,55	1,00																			
5	0,41	0,32	0,44	0,54	1,00																		
6	0,34	0,34	0,50	0,44	0,44	1,00																	
7	0,36	0,36	0,53	0,43	0,39	0,67	1,00																
8	0,59	0,49	0,62	0,58	0,52	0,65	0,65	1,00															
9	0,43	0,48	0,52	0,48	0,42	0,46	0,55	0,46	1,00														
10	0,44	0,42	0,62	0,52	0,41	0,43	0,59	0,47	0,58	1,00													
11	0,48	0,43	0,55	0,47	0,48	0,59	0,67	0,58	0,59	0,56	1,00												
12	0,47	0,36	0,48	0,50	0,46	0,59	0,52	0,64	0,48	0,77	0,77	1,00											
13	0,32	0,28	0,39	0,41	0,36	0,42	0,37	0,48	0,39	0,43	0,43	0,46	1,00										
14	0,44	0,43	0,43	0,52	0,42	0,45	0,40	0,54	0,51	0,56	0,56	0,54	0,49	1,00									
15	0,25	0,27	0,29	0,41	0,34	0,24	0,25	0,36	0,34	0,34	0,34	0,36	0,35	0,35	1,00								
16	0,23	0,20	0,30	0,28	0,24	0,28	0,32	0,34	0,28	0,29	0,40	0,29	0,45	0,25	0,35	1,00							
17	0,21	0,19	0,25	0,37	0,26	0,28	0,25	0,31	0,14	0,31	0,33	0,36	0,36	0,34	0,39	0,40	1,00						
18	0,31	0,25	0,29	0,32	0,31	0,31	0,30	0,38	0,23	0,26	0,31	0,35	0,42	0,38	0,43	0,43	0,43	1,00					
19	0,33	0,27	0,32	0,37	0,36	0,36	0,28	0,43	0,26	0,30	0,37	0,40	0,50	0,47	0,47	0,47	0,50	0,50	1,00				
20	0,37	0,35	0,40	0,46	0,37	0,37	0,33	0,50	0,29	0,35	0,40	0,40	0,45	0,37	0,33	0,46	0,46	0,45	0,45	1,00			
21	0,24	0,22	0,34	0,41	0,31	0,37	0,41	0,41	0,20	0,36	0,36	0,40	0,49	0,40	0,40	0,46	0,46	0,45	0,45	0,46	1,00		
22	0,29	0,22	0,39	0,44	0,35	0,36	0,39	0,44	0,22	0,39	0,38	0,43	0,53	0,42	0,42	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	1,00	
23	0,36	0,33	0,31	0,42	0,32	0,31	0,30	0,42	0,28	0,32	0,37	0,42	0,53	0,42	0,42	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	1,00
24	0,38	0,35	0,30	0,39	0,35	0,36	0,32	0,39	0,31	0,32	0,39	0,45	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
25	0,31	0,33	0,30	0,37	0,36	0,32	0,24	0,35	0,31	0,29	0,37	0,38	0,54	0,38	0,39	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
26	0,23	0,18	0,24	0,30	0,26	0,30	0,39	0,34	0,15	0,25	0,35	0,29	0,28	0,29	0,24	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
27	0,31	0,25	0,31	0,42	0,31	0,37	0,31	0,43	0,29	0,33	0,40	0,40	0,68	0,41	0,36	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
28	0,28	0,23	0,22	0,33	0,32	0,26	0,22	0,31	0,21	0,24	0,35	0,32	0,36	0,32	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
29	0,31	0,32	0,31	0,39	0,31	0,33	0,28	0,40	0,26	0,30	0,37	0,40	0,45	0,40	0,38	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
30	0,31	0,27	0,34	0,33	0,37	0,32	0,30	0,40	0,30	0,32	0,44	0,41	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
31	0,31	0,24	0,37	0,40	0,37	0,30	0,37	0,39	0,37	0,35	0,37	0,35	0,62	0,40	0,24	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40



Rysunek 4.1 Wykres osypiska

Źródło: pracowanie własne.

W tabeli 4.11 przedstawiono analizę głównych składowych – wartości ładunków czynnikowych.

Tabela 4.11 Analiza głównych składowych – wartości ładunków czynnikowych

Zmienna pierwotna	Składowa główna		
	1	2	3
Kubatura	-0,034	0,575	0,452
Liczba osób	-0,094	0,512	0,532
Wentylacja	0,117	0,734	0,200
Oświetlenie	0,249	0,576	0,232
Osłony okien	0,122	0,561	0,088
Sanitariaty	0,254	0,712	0,067
Zaplecze socjalne	0,288	0,726	-0,008
Ergonomia	0,189	0,791	0,188
Poziom hałasu	-0,112	0,694	0,180
Temperatura	0,179	0,729	0,130
Standard wyposażenia	0,202	0,750	-0,003
Estetyka	0,253	0,682	0,067
Obciążenie pracą	0,254	0,297	0,141
Lokalizacja pomieszczenia	0,059	0,457	0,212
Lokalizacja firmy	0,100	0,194	0,037
Wynagrodzenie	0,470	0,256	-0,132
Możliwość szkoleń	0,786	0,132	0,142
Relacje ze współpracownikami.	0,363	0,177	0,668

Relacje z przełożonymi	0,238	0,183	0,702
Organizacja pracy	0,541	0,257	0,455
Realizacja rozwoju	0,823	0,205	0,157
Realizacja pasji	0,746	0,235	0,184
Treść pracy	0,457	0,190	0,354
Zakres samodzielności	0,347	0,204	0,361
Czas pracy	0,268	0,162	0,188
Profity pozapłacowe	0,721	0,166	-0,000
Przydział zadań	0,527	0,160	0,244
Stabilność zatrudnienia	0,327	0,108	0,254
Komunikacja w pracy	0,425	0,160	0,681
Prestż organizacji	0,533	0,215	0,281
Poziom stresu	0,276	0,244	0,257

Źródło: opracowanie własne.

Wartości ładunków czynnikowych $\geq 0,7$ (w zaokrągleniu) wskazują na istotne powiązanie następujących zmiennych pierwotnych ze składowymi głównymi:

- a) poziom satysfakcji z: możliwości szkoleń, realizacji rozwoju, realizacji pasji oraz pozapłacowych profitów – ze składową główną 1. Reprezentuje ona więc obszar, który można nazwać **aspiracjami zawodowymi**;
- b) poziom satysfakcji z: wentylacji, sanitariatów, zaplecza socjalnego, ergonomii, poziomu hałasu, temperatury, standardu wyposażenia i estetyki – ze składową główną 2. Reprezentuje ona obszar, który można nazwać **warunkami pracy**;
- c) poziom satysfakcji z relacji ze współpracownikami i przełożonymi oraz z komunikacji w pracy – ze składową główną 3. Reprezentuje ona obszar, który można nazwać **relacjami interpersonalnymi**.

Na podstawie analizy danych widocznych na rysunku 4.1 oraz w tabeli 4.11 wykazano, że satysfakcja pracownika z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym, na który składają się trzy czynniki: (1) rozwój zawodowy, (2) warunki pracy oraz (3) relacje interpersonalne. W ten sposób udowodniono prawdziwość hipotezy H1.

4.5. SEGMENTACJA PRACOWNIKÓW – TAKSONOMICZNY PODZIAŁ PRÓBY

Dla zweryfikowania hipotezy H4, która stanowi, że pracownicy tworzą homogeniczne grupy (segmenty) ze względu na satysfakcję z warunków pracy, przeprowadzono taksonomiczny podział próby.

Taksonomiczny podział respondentów na rozłączne podzbiory z punktu widzenia wielowymiarowych kryteriów wykonano metodą analizy skupień. Kryteria podziału obejmowały kolejno:

- a) 31 zmiennych dotyczących satysfakcji ujętych w kwestionariuszu;
- b) 4 zmienne dotyczące satysfakcji związanej ze składową główną 1 (aspiracje zawodowe);
- c) 8 zmiennych dotyczących satysfakcji związanej ze składową główną 2 (warunki pracy);
- d) 3 zmienne dotyczące satysfakcji związanej ze składową główną 3 (relacje interpersonalne).

Zbadano warunek *sine qua non* stosowania analizy skupień, a mianowicie – brak współliniowości pomiędzy elementami każdego z wyznaczonych wielowymiarowych układów. Wyznaczono w tym celu wartości wskaźnika tolerancji ($1 - r^2$). We wszystkich przypadkach wartości te były wyższe niż 0,65 (wyższe od przyjętej dolnej granicy wynoszącej 0,5). Oznacza to, że w analizowanych układach zjawiska współliniowości nie ma.

Analizie poddano wartości średniego poziomu zmiennych opisujących każdy z trzech wymiarów satysfakcji. Wartości te obliczono dla następujących segmentów próby (wyznaczonych na podstawie płci, wieku i okresu zatrudnienia w obecnej jednostce).

W tabeli 4.12 przedstawiono symbole, które stosowane będą w prezentacji wyników.

Tabela 4.12 Symbole w nawiasach kwadratowych stosowane w prezentacji wyników

Wiek	Kobiety [K]			Mężczyźni [M]		
	Okres zatrudnienia w obecnej firmie					
	Poniżej 1 roku [O1]	1-5 lat [O2]	Powyżej 5 lat [O3]	Poniżej 1 roku [O1]	1-5 lat [O2]	Powyżej 5 lat [O3]
	Liczebność					
Do 30 lat [W1]	9	20	0	3	9	7
31-40 lat [W2]	20	47	45	2	12	20
41-50 lat [W3]	12	26	66	1	9	12
Pow.50 lat [W4]	0	12	62	3	0	19

Źródło: opracowanie własne.

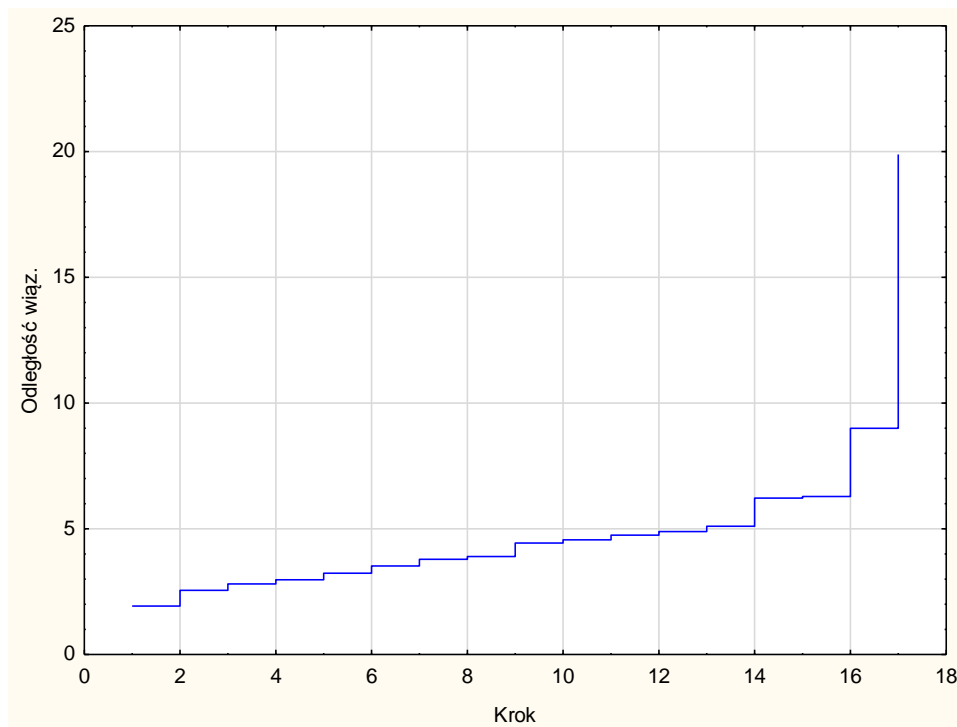
Ze względu na zbyt niskie liczebności grupy mężczyzn pracujących w firmie poniżej jednego roku utworzono jeden segment M-O1 (n=9). Analizie poddano więc 18 segmentów reprezentujących badaną populację.

W obliczeniach zastosowano metodę aglomeracji Warda. Podstawą aglomeracji były odległości euklidesowe. Wyniki analizy interpretowano na dendrogramie, na którym wyznaczano skupienia w oparciu o wykres przebiegu aglomeracji.

Dla dokładniejszej interpretacji różnic pomiędzy wyłonionymi skupieniami analizę uzupełniono testowaniem istotności tych różnic nieparametrycznym testem Kruskala-Wallisa. Testowanie wykonano przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

Rysunek 4.2 przedstawia analizę skupień odnoszącą się do tezy H4. Pod uwagę wzięte zostały wszystkie zmienne opisujące satysfakcję.

fakcji



Rysunek 4.2 Wykres przebiegu aglomeracji wyłonionych segmentów na podstawie 31 elementów satys

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z rysunku 4.2 wskazuje na to, że wyraźny (znaczący) skokowy wzrost poziomu krzywej nastąpił po kroku 16, któremu odpowiada odległość aglomeracyjna równa około 6,25. Analiza dendrogramu na rysunku 4.3 pozwala zatem na wyodrębnienie 3 skupień. Są to:

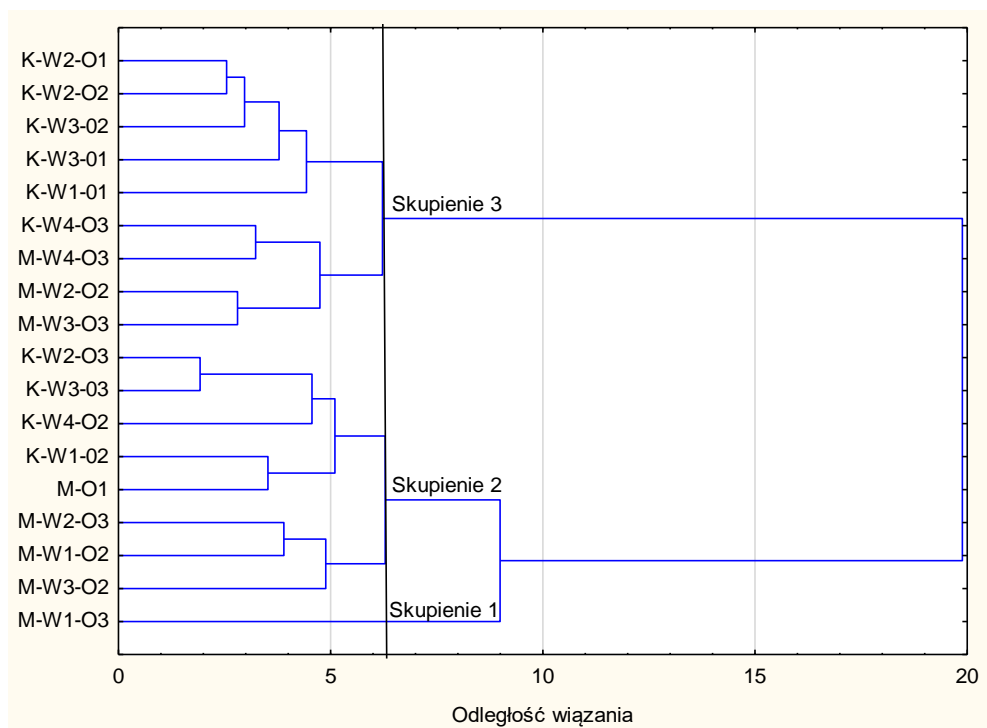
- a) skupienie 1 – mężczyźni w wieku do 30 lat pracujący w firmie ponad 5 lat;
- b) skupienie 2;
- c) kobiety w wieku 31-50 lat pracujące w firmie ponad 5 lat;
- d) kobiety pracujące w firmie 1-5 lat (w wieku do 30 i powyżej 50 lat);
- e) mężczyźni pracujący w firmie do 5 lat;
- f) mężczyźni pracujący w firmie 1-5 lat w wieku do 30 lat i w wieku 41-50 lat;

- g) mężczyźni pracujący w firmie ponad 5 lat w wieku 31-40 lat;
- h) skupienie 3 – pozostałe segmenty.

Można stwierdzić, że te 3 skupienia to segmenty próby istotnie różniące się poziomem satysfakcji.

Dane zawarte w tabeli 4.13 dotyczą przyczyn tego zróżnicowania.

Rysunek 4.3 przedstawia dendrogram skupień wyłonionych w oparciu o wszystkie elementy satysfakcji.



Rysunek 4.3 Dendrogram skupień wyłonionych w oparciu o wszystkie elementy satysfakcji

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.13 przedstawiono zróżnicowanie poziomu satysfakcji (31 zmiennych) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 4.13 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji (31 zmiennych) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa

Zmienne	Średnia ranga			H	p
	Skup 1	Skup 2	Skup 3		
Kubatura	10,0	6,5	12,1	4,69	0,096
Liczba osób	17,0	6,8	11,1	4,77	0,092
Wentylacja	1,0	6,9	12,8	7,86	0,020

Oświetlenie	1,0	6,2	13,3	10,14	0,006
Oslony okien	1,0	5,9	13,7	11,71	0,003
Sanitariaty	2,0	7,2	12,4	6,12	0,047
Zaplecze so- cjalne	15,0	6,2	11,8	6,02	0,048
Ergonomia	1,0	5,7	13,8	12,27	0,002
Poziom ha- łas	2,0	8,5	11,2	3,19	0,203
Temperatura	1,0	6,2	13,3	10,15	0,006
Standard wy- posażenia	1,0	6,4	13,2	9,65	0,008
Estetyka	1,0	6,5	13,1	9,18	0,010
Obciążenie pracą	1,0	6,2	13,3	10,14	0,006
Lokalizacja pomieszczenia	1,0	7,1	12,6	7,07	0,029
Lokalizacja firmy	1,0	8,1	11,7	4,55	0,103
Wynagrodze- nie	3,0	7,6	11,9	4,28	0,118
Możliwość szkoleń	14,0	5,2	12,8	9,45	0,009
Relacje ze współpracow- nikami	14,0	6,1	12,0	6,03	0,048
Relacje z przełożo- nymi	1,0	7,2	12,5	6,89	0,032
Organizacja pracy	1,0	5,9	13,7	11,72	0,003
Realizacja rozwoju	3,0	5,5	13,7	11,06	0,004
Realizacja pa- sji	3,0	5,2	14,0	12,94	0,002
Treść pracy	2,0	7,4	12,2	5,59	0,061
Zakres samo- dzielności	8,0	5,9	12,8	7,17	0,028
Czas pracy	10,0	5,4	12,7	6,86	0,032
Profity poza- płacowe	11,0	8,2	10,4	0,80	0,671
Przydział za- dań	1,0	6,4	13,2	9,65	0,008
Stabilność za- trudnienia	18,0	6,7	11,0	5,36	0,068
Komunikacja w pracy	11,0	6,1	12,4	6,04	0,049

Prestiż organizacji	10,0	6,5	12,1	4,69	0,096
Poziom stresu	6,0	6,4	12,7	6,34	0,042

Źródło: opracowanie własne.

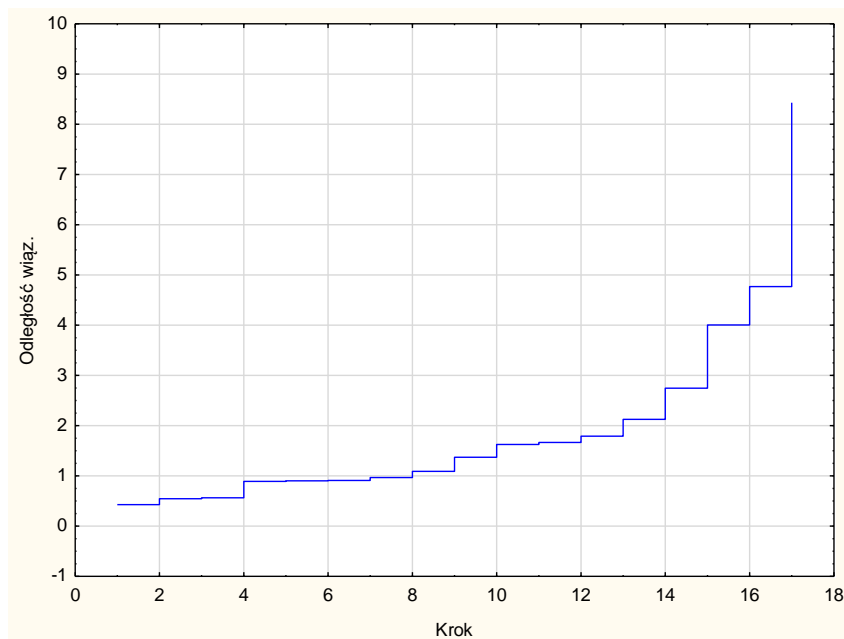
Wartości prawdopodobieństwa testowego $p < 0,05$ (tabela 4.13) upoważniają do odrzucenia hipotezy zerowej w odniesieniu do elementów satysfakcji (nr): 3-8, 10-14, 17-22, 24, 25, 27, 29, 31. Wyznaczone skupienia różnią się poziomem zadowolenia z tych elementów.

Wartości średniej rangi ujęte w tabeli 4.13 wskazują na to, że:

- a) skupienie 1 deklaruje najniższy poziom satysfakcji, a skupienie 3 – najwyższy poziom satysfakcji z elementów nr: 3-6, 8-14, 19-22, 27,
- b) skupienie 2 deklaruje niższy, w porównaniu ze skupieniami 1 i 3, poziom satysfakcji z elementów nr: 17, 18, 25, 29,
- c) skupienie 3 deklaruje wyższy, w porównaniu ze skupieniami 1 i 2, poziom satysfakcji z elementów nr: 24, 31,
- d) skupienie 1 deklaruje najwyższy poziom satysfakcji, a skupienie 2 – najniższy poziom satysfakcji z elementu nr 7.

W szczególny sposób wyróżnia się grupa mężczyzn w wieku do 30 roku życia, którzy zdobyli już pierwsze doświadczenia zawodowe. Są oni zadowoleni ze swojej pozycji, czasu pracy, oceniają jako dobre swoje relacje ze współpracownikami oraz komunikację w zespole, swoje zatrudnienie oceniają jako bardzo stabilne. Jednocześnie najmniej zadowoleni są z wynagrodzenia, treści pracy, możliwości własnego rozwoju, organizacji pracy i przydziału zadań oraz wybranych elementów warunków pracy. Można wnioskować, że grupa ta jest krytycznie nastawiona do elementów od niej niezależnych a bardziej pozytywnie postrzega te, które sama współkształtuje, na które ma wpływ (jak relacje w zespole).

Rysunek 4.4 przedstawia zmienne opisujące satysfakcję w zakresie aspiracji zawodowych (składowa główna 1).



Rysunek 4.4 Wykres przebiegu aglomeracji wylonionych segmentów na podstawie 4 elementów satysfakcji w zakresie rozwoju zawodowego (aspiracji) (skł. główna 1)

Źródło: opracowanie własne.

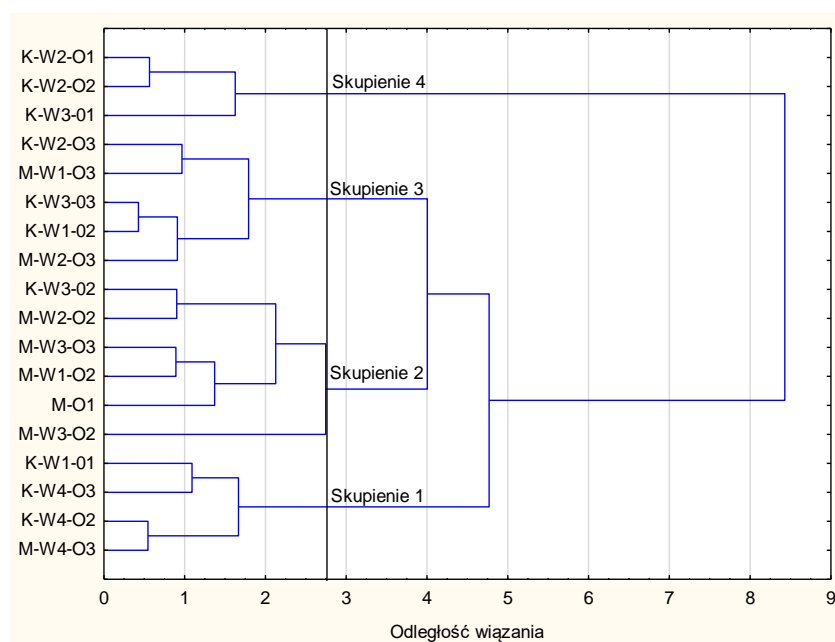
Na wykresie, przedstawionym na rysunku 4.4 widać, że wyraźny (znaczący) skokowy wzrost poziomu krzywej nastąpił po kroku 15, któremu odpowiada odległość aglomeracyjna równa około 2,75. Analiza dendrogramu na rysunku 4.5 pozwala zatem na wyodrębnienie 4 skupień. Są to:

- a) skupienie 1:
 - mężczyźni w wieku ponad 50 lat pracujący w firmie ponad 5 lat;
 - kobiety w wieku do 30 lat pracujące w firmie do 5 lat;
 - kobiety w wieku ponad 50 lat pracujące w firmie ponad 1 rok;
- b) skupienie 2:
 - kobiety w wieku 41 - 50 lat pracujące w firmie 1 - 5 lat;
 - mężczyźni pracujący w firmie do 1 roku;
 - mężczyźni pracujący w firmie 1-5 lat;
 - mężczyźni w wieku 41-50 lat pracujący w firmie ponad 5 lat;
- c) skupienie 3:
 - mężczyźni w wieku do 40 lat pracujący w firmie ponad 5 lat;
 - kobiety w wieku 31-50 lat pracujące w firmie ponad 5 lat;
 - kobiety w wieku do 30 lat pracujące w firmie 1-5 lat;
- d) skupienie 4:
 - kobiety w wieku 31 – 40 lat pracujące w firmie do 5 lat;

- kobiety w wieku 41-50 lat pracujące w firmie do 1 roku.

Można stwierdzić, że te 4 skupienia to segmenty próby istotnie różniące się poziomem satysfakcji w zakresie rozwoju zawodowego. Dane w tabeli 4.13 pozwalają na wskazanie przyczyn tego zróżnicowania: kobiety wykazują wyższy poziom satysfakcji z realizacji rozwoju zawodowego, relacji z przełożonymi i treści pracy. Jak wynika z danych ujętych w tabeli 4.4 kobiety wykazują wyższy poziom lojalności w zakresie rozpowszechniania pozytywnych opinii o swoim pracodawcy.

Rysunek 4.5 przedstawia dendrogram skupień wyłonionych na podstawie czterech elementów satysfakcji w zakresie aspiracji (skł. główna 1).



Rysunek 4.5 Dendrogram skupień wyłonionych na podstawie 4. elementów satysfakcji w zakresie aspiracji (skł. główna 1)

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.14 przedstawiono zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie rozwoju zawodowego (aspiracji) (skł. główna 1) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 4.14 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie rozwoju zawodowego (aspiracji) (skł. główna 1) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa

Zmienne	Średnia ranga				H	p
	Skup 1	Skup 2	Skup 3	Skup 4		
Możliwość szkoleń	10,9	4,9	7,2	16,7	8,01	0,046
Realizacja rozwoju	12,9	8,2	4,0	16,7	12,67	0,005
Realizacja pasji	11,5	9,5	3,4	17,0	13,01	0,005

Profity pozapła- cowe	2,7	12,8	7,2	15,7	13,66	0,003
--------------------------	-----	------	-----	------	-------	-------

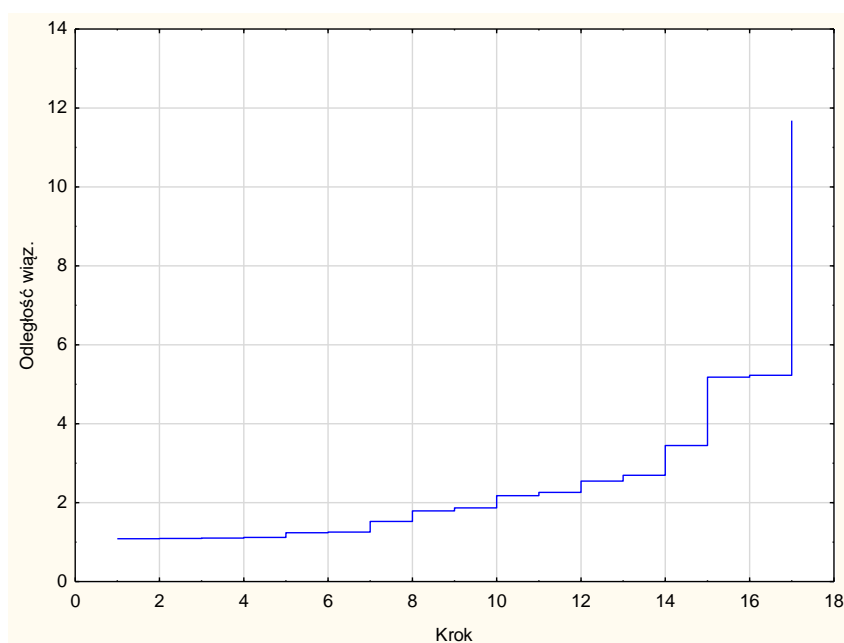
Źródło: opracowanie własne.

Wartości prawdopodobieństwa testowego „p” < 0,05 (tabela 4.14) upoważniają do odrzucenia hipotezy zerowej w odniesieniu do wszystkich czterech elementów satysfakcji w zakresie aspiracji. Wyznaczone skupienia różnią się poziomem zadowolenia z tych elementów.

Wartości średniej rangi ujęte w tabeli 4.14 wskazują na to, że:

- skupienie 1 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najniższy poziom satysfakcji z profitów pozapłacowych;
- skupienie 2 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najniższy poziom satysfakcji z możliwości szkoleń;
- skupienie 3 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najniższy poziom satysfakcji z realizacji rozwoju i z realizacji pasji;
- skupienie 4 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najwyższy poziom satysfakcji ze wszystkich czterech elementów.

Na rysunku 4.6 przedstawiono zmienne opisujące satysfakcję w zakresie warunków pracy (składowa główna 2).



Rysunek 4.6 Wykres przebiegu aglomeracji wyłonionych segmentów na podstawie 8. elementów satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2)

Źródło: opracowanie własne.

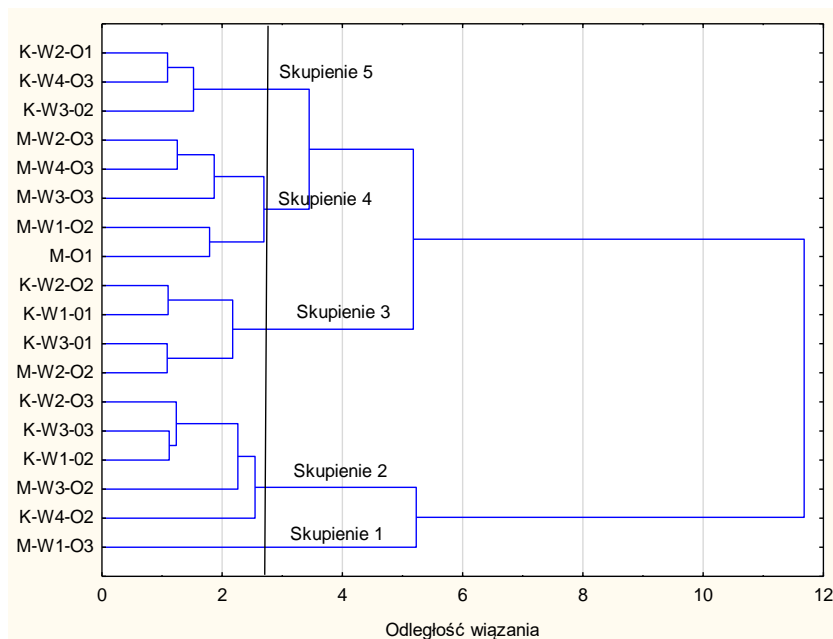
Analiza danych przedstawionych na rysunku 4.6 wskazuje na to, że wyraźny (znaczący) skokowy wzrost poziomemu krzywej nastąpił po kroku 14, któremu odpowiada odległość aglomeracyjna równa około 2,7.

Analiza dendrogramu na rysunku 4.7 pozwala zatem na wyodrębnienie 5 skupień. Są to:

- a) skupienie 1:
 - mężczyźni w wieku do 30 lat pracujący w firmie ponad 5 lat;
- b) skupienie 2:
 - mężczyźni w wieku 41-50 lat pracujący w firmie 1-5 lat;
 - kobiety w wieku do 30 lat i ponad 50 lat pracujące w firmie 1-5 lat;
 - kobiety w wieku 31-50 lat pracujące w firmie ponad 5 lat;
- c) skupienie 3:
 - mężczyźni w wieku 31-40 lat pracujący w firmie 1-5 lat;
 - kobiety w wieku do 30 lat i 41-50 lat pracujące w firmie do 1 roku;
 - kobiety w wieku 31-40 lat pracujące w firmie 1-5 lat;
- d) skupienie 4:
 - mężczyźni pracujący w firmie do 1 roku;
 - mężczyźni pracujący w firmie 1-5 lat w wieku do 30 lat;
 - mężczyźni pracujący ponad 5 lat w wieku do 30 lat i w wieku ponad 40 lat;
- e) skupienie 5:
 - kobiety w wieku 31-40 lat pracujące w firmie do 5 lat;
 - kobiety w wieku 41-50 lat pracujące w firmie 1-5 lat;
 - kobiety w wieku ponad 50 lat pracujące w firmie ponad 5 lat.

Można stwierdzić, że te 5 skupień to segmenty próby istotnie różniące się poziomem satysfakcji w zakresie warunków pracy. Dane w tabeli 4.15 pozwalają na wskazanie przyczyn tego zróżnicowania.

Na rysunku 4.7 przedstawiono dendrogram skupień wyłonionych na podstawie czterech elementów satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2).



Rysunek 4.7 Dendrogram skupień wyłonionych na podstawie 4. elementów satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2)

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.15 przedstawiono zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 4.15 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa

Zmienne	Średnia ranga					H	p
	Skup 1	Skup 2	Skup 3	Skup 4	Skup 5		
Wentylacja	1,0	4,0	13,5	10,6	12,5	12,05	0,017
Sanitariaty	2,0	7,5	16,4	8,6	7,7	9,82	0,044
Zaplecze so- cjalne	13,0	4,0	16,0	11,0	7,7	14,24	0,007
Ergonomia	1,0	5,9	16,5	7,7	12,0	12,93	0,012
Poziom hałasu	2,0	5,8	11,2	14,4	5,0	12,69	0,013
Temperatura	1,0	4,0	10,0	10,6	15,0	12,97	0,011
Standard wypo- sażenia	1,0	4,4	14,7	11,0	9,7	12,07	0,017
Estetyka	1,0	7,8	12,5	8,2	13,3	6,15	0,188

Źródło: opracowanie własne.

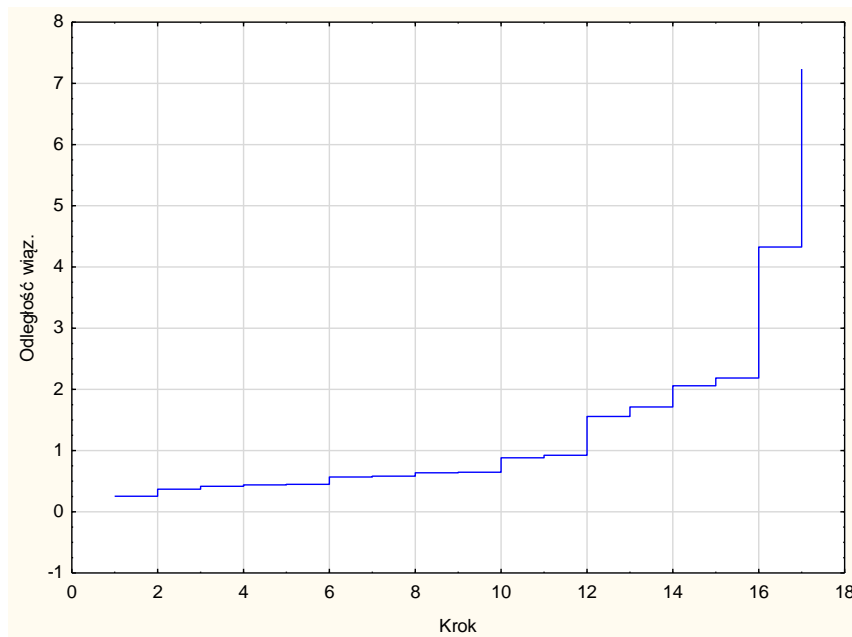
Wartości prawdopodobieństwa testowego „p” < 0,05 (tabela 4.15) upoważniają do odrzucenia hipotezy zerowej w odniesieniu do prawie wszystkich elementów satysfakcji w zakresie warunków pracy (z wyjątkiem estetyki). Wyznaczone skupienia różnią się poziomem zadowolenia z tych elementów.

Wartości średniej rangi ujęte w tabeli 4.15 wskazują na to, że:

- a) skupienie 1 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najniższym poziomem satysfakcji ze zmiennych nr 3, 6, 8, 9, 10, 11;
- b) skupienie 2 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najniższym poziomem satysfakcji z zaplecza socjalnego;
- c) skupienie 3 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najwyższym poziomem satysfakcji ze zmiennych nr 3, 6, 7, 8, 11;
- d) skupienie 4 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najwyższym poziomem satysfakcji z poziomu hałasu;
- e) skupienie 5 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najwyższym poziomem satysfakcji z temperatury.

Wykazano, że grupa mężczyzn w wieku do 30 lat, którzy zdobyli już pierwsze doświadczenia zawodowe, wyróżnia się krytycznym stosunkiem do warunków pracy zapewnionych przez zakłady pracy, przy czym wyjątkiem jest ocena zaplecza socjalnego, które spełnia oczekiwania stawiane przez tę grupę.

Na rysunku 4.8 przedstawiono analizę skupień - zmienne opisujące satysfakcję w zakresie stosunków międzyludzkich (składowa główna 3).



Rysunek 4.8 Wykres przebiegu aglomeracji wylonionych segmentów na podstawie 3 elementów satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3)

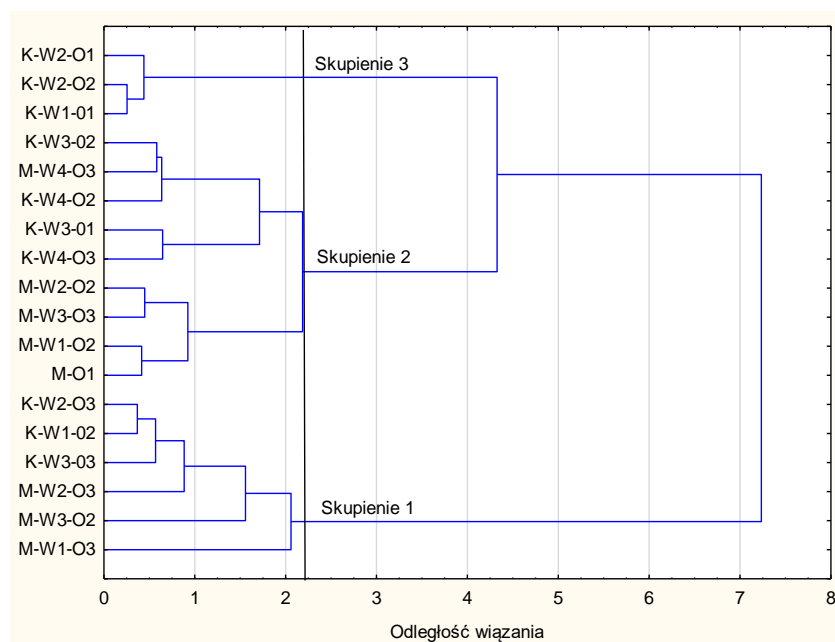
Źródło: opracowanie własne.

Wykres przedstawiony na rysunku 4.8 wskazuje na to, że znaczący skokowy wzrost poziomu krzywej nastąpił po kroku 16, któremu odpowiada odległość aglomeracyjna równa około 2,2. Analiza dendrogramu na rys. 4.9 pozwala zatem na wyodrębnienie 3 skupień. Są to:

- a) skupienie 1:
 - mężczyźni w wieku do 40 lat pracujący w firmie ponad 5 lat;
 - mężczyźni w wieku 41-50 lat pracujący w firmie 1-5 lat;
 - kobiety w wieku do 30 lat pracujące w firmie 1-5 lat;
 - kobiety w wieku 30-50 lat pracujące w firmie ponad 5 lat;
- b) skupienie 2:
 - mężczyźni pracujący w firmie do 1 roku;
 - mężczyźni w wieku do 40 lat pracujący w firmie 1-5 lat;
 - mężczyźni w wieku ponad 40 lat pracujący w firmie ponad 5 lat;
 - kobiety w wieku ponad 50 lat pracujące w firmie ponad 1 rok;
 - kobiety w wieku 41-50 lat pracujące w firmie do 5 lat;
- c) skupienie 3:
 - kobiety w wieku do 30 lat pracujące w firmie do 1 roku;
 - kobiety w wieku 31-40 lat pracujące w firmie do 5 lat.

Można stwierdzić, że te 3 skupienia to segmenty próby istotnie różniące się poziomem satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich. Dane w tabeli 4.16 pozwalają na wskazanie przyczyn tego zróżnicowania. Wykazano, że najwyższy poziom satysfakcji w obszarze relacji i komunikacji deklarują osoby ze średniej długości stażem i w wieku ponad 40 lat, niezależnie od płci, co może sugerować, że grupa pośrodku zdołała odnaleźć swoje miejsce w zespole, a nie podlega jeszcze w takim stopniu jak najbardziej doświadczeni pracownicy zjawiskom rozczarowania czy wypalenia zawodowego.

Rysunek 4.9 przedstawia dendrogram skupień wyłonionych na podstawie trzech elementów satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3).



Rysunek 4.9 Dendrogram skupień wyłonionych na podstawie 3 elementów satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.16 przedstawia zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 4.16 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa

Zmienne	Średnia ranga			H	p
	Skup 1	Skup 2	Skup 3		
lacje ze współpracownikami	7,8	17,0	8,1	7,12	0,028
lacje z przełożonymi	4,2	16,7	10,6	11,6	0,003
komunikacja w pracy	5,0	16,7	10,1	9,80	0,007

Źródło: opracowanie własne.

Wartości prawdopodobieństwa testowego „p” < 0,05 (tabela 4.16) upoważniają do odrzucenia hipotezy zerowej w odniesieniu do wszystkich trzech elementów satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich. Wyznaczone skupienia różnią się poziomem zadowolenia z tych elementów.

Wartości średniej rangi ujęte w tabeli 4.16 wskazują na to, że:

- a) skupienie 1 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najniższy poziom satysfakcji ze wszystkich trzech elementów;
- b) skupienie 2 wyróżnia – w porównaniu z pozostałymi – najwyższy poziom satysfakcji ze wszystkich trzech elementów;
- c) skupienie 3 charakteryzuje się niskim poziomem satysfakcji z relacji ze współpracownikami (poziom jednakowy ze skupieniem 1).

W ten sposób zweryfikowano hipotezę H4, w myśl której pracownicy stanowią homogeniczne segmenty (grupy) ze względu na satysfakcję z warunków pracy. Zidentyfikowano 3 skupienia. Dla poszczególnych składowych uzyskano zróżnicowanie odpowiednio: dla pierwszej przez 4 zmienne, dla drugiej przez 7 zmiennych i dla trzeciej przez 3 zmienne. Szczegółowe charakterystyki wykrytych skupień opisano w tekście. Widać, że dla każdej z trzech wyodrębnionych głównych składowych zróżnicowanie jest statystycznie istotne, a zatem zaobserwowaną taksonomię można uogólnić na populację.

4.6. ZWIĄZEK SATYSFAKCJI Z LOJALNOŚCIĄ PRACOWNIKÓW

Dalej przeprowadzono weryfikację hipotezy H5, zakładającej, że satysfakcja z warunków pracy wpływa na lojalność pracownika wobec pracodawcy. W tym celu zastosowano analizę regresji wielorakiej.

W tej części analizą objęto wartości średniej, obliczone dla każdego respondenta, prezentujące poziom ogólnie pojętej:

- a) lojalności (pkt 32 – 35 kwestionariusza);
- b) satysfakcji w zakresie „rozwoju zawodowego”, czyli aspiracji (satysfakcji z: możliwości szkoleń, realizacji rozwoju, realizacji pasji oraz pozapłacowych profitów – składowa główna 1);
- c) satysfakcji w zakresie „warunków pracy” (satysfakcji z: wentylacji, sanitariatów, zaplecza socjalnego, ergonomii, poziomu hałasu, temperatury, standardu wyposażenia i estetyki – składowa główna 2);
- d) satysfakcji w zakresie „relacji międzyludzkich” (satysfakcji z: relacji ze współpracownikami i przełożonymi oraz z komunikacji w pracy – składowa główna 3).

W tabeli 4.17 zestawiono wartości średniej i odchylenia standardowego tych czterech miar (dla wszystkich respondentów) oraz wartości współczynnika korelacji „r” Spearmana. Hipotezę zerową o nieistotności współczynnika korelacji weryfikowano testem t-Studenta przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

Tabela 4.17 Lojalność a aspiracje (macierz korelacji)

	Średnia	Odch.std	Lojalność	Aspiracje	Warunki	Relacje
			r			
Lojalność	8,21	2,05	1,000	0,701*	0,469*	0,704*
Aspiracje	6,83	2,49	-	1,000	0,453*	0,616*
Warunki	7,48	1,98	-	-	1,000	0,487*
Relacje	8,09	1,84	-	-	-	1,000

Symbol * oznacza istotną różnicę pomiędzy współczynnikiem korelacji a wartością 0.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie wartości „r” są istotnie różne od wartości 0. Każda z badanych współzależności jest wprost proporcjonalna (wraz ze wzrostem wartości jednej zmiennej wzrastają wartości drugiej zmiennej). Sprawdzono także, czy występuje zjawisko współliniowości zmiennych. Obliczono w tym celu wskaźnik tolerancji $= 1 - r^2$. Wynosi on od 0,51 do 0,79. Ponieważ te wartości są wyższe od 0,5 (przyjętej jako akceptowalne minimum), stwierdzono, że współliniowość nie występuje.

Następnie wykonano analizę regresji wielorakiej - celem zbadania wzajemnego oddziaływania zespołu trzech zmiennych objaśniających (X_1 - satysfakcja w zakresie „rozwoju zawodowego” (aspiracji), X_2 – satysfakcja w zakresie „warunków pracy”, X_3 – satysfakcja w zakresie „relacji międzyludzkich”) na jedną zmienną objaśnianą Y – lojalność. W obliczeniach zastosowano procedurę regresji krokowej postępującej, której istotą jest kolejne (krokowe) dołączanie do listy zmiennych objaśniających tych zmiennych, które mają najistotniejszy wpływ na zmienną zależną – aż do uzyskania „najlepszego” modelu.

Analiza obejmowała także:

- a) obliczenie wartości współczynnika determinacji wielowymiarowej i standardowego błędu estymacji. Współczynnik determinacji wielowymiarowej informuje o tym, jaki udział w całej zmienności wyników ma zmienność spowodowana wyznaczonym modelem. Współczynnik determinacji - R^2 – jest jedną z podstawowych miar jakości dopasowania modelu. Jego wartości interpretuje się następująco:
 - 0,0 - 0,5 - dopasowanie niezadowalające;
 - 0,5 - 0,6 - dopasowanie słabe;
 - 0,6 - 0,8 - dopasowanie zadowalające;
 - 0,8 - 0,9 - dopasowanie dobre;
 - 0,9 - 1,0 - dopasowanie bardzo dobre;
- b) standardowy błąd estymacji (SE) jest ogólną miarą dokładności wyjaśniania rzeczywistej zależności przyjętym modelem (inaczej: jest miarą dokładności przewidywania na podstawie równania regresji),
- c) obliczenie wartości standaryzowanych cząstkowych współczynników regresji b^* , które są miarą względnej ważności poszczególnych cech (zmiennych X) w modelu ,

- d) zbadanie istotności współczynników regresji testem t-Studenta. Weryfikację hipotezy zerowej $H_0: b = 0$ wykonywano przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

Wyniki analizy regresji wielorakiej zawarto w tabelach 4.18 do 4.24.

W tabeli 4.18 ujęto wyniki analizy regresji wielorakiej dla weryfikacji hipotezy H_5 zakładającej istnienie wpływu satysfakcji na lojalność wobec pracodawcy.

Tabela 4.18 Wyniki analizy regresji wielorakiej (wszyscy respondenci)

	$R^2 = 0,63$ SE = 1,25				
	b*	b	Bl.st. z b	T	p
wolny		1,572	0,299	5,25	0,000
zwój	0,444	0,366	0,032	11,47	0,000
arunki	0,077	0,080	0,036	2,20	0,028
lacje	0,393	0,437	0,044	9,93	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 4.18 model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech wymiarów opisujących satysfakcję. Wszystkie współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 63% ($R^2 = 0,63$), wskazuje więc na zadowalające dopasowanie. Standardowy błąd estymacji = 1,25. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,25$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z rozwoju zawodowego” (aspiracji). Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,366. Drugim pod względem znaczenia wymiarem jest „satysfakcja z relacji interpersonalnych. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,437.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (1):

$$Y = 1,572 + 0,366 * X_1 + 0,080 * X_2 + 0,437 * X_3 \quad (1)$$

W tabeli 4.19 przedstawiono wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci różnej płci).

Tabela 4.19 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci różnej płci)

	Mężczyźni					Kobiety				
	$R^2 = 0,50$ SE = 1,39					$R^2 = 0,66$ SE = 1,29				
	b*	b	l.st. z b	t	p	b*	b	l.st. z b	t	p
W. wolny	-	2,531	0,758	3,34	0,001	-	1,469	0,316	4,65	0,000
Aspiracje	0,545	0,457	0,074	6,21	0,000	0,419	0,344	0,035	9,84	0,000
Warunki	-	-	-	-	-	0,080	0,083	0,040	2,08	0,038
Relacje	0,237	0,307	0,114	2,70	0,008	0,437	0,470	0,047	10,03	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Mężczyźni:

Zgodnie z danymi w tabeli 4.19 model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu dwóch zmiennych opisujących satysfakcję (aspiracje i relacje). Oba współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, obie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 50% ($R^2 = 0,50$), wskazuje więc na dopasowanie słabe. Standardowy błąd estymacji = 1,39. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,39$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z rozwoju zawodowego”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,457. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satysfakcja z relacji...”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,307.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (2):

$$Y = 2,531 + 0,457 * X1 + 0,307 * X3 \quad (2)$$

Kobiety:

Wyniki widoczne w tabeli nr 4.19 wskazują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Wszystkie współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 66% ($R^2 = 0,66$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,29. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,29$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,470. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satysfakcja z aspiracji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,344.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (3):

$$Y = 1,469 + 0,344 * X1 + 0,080 * X2 + 0,437 * X3 \quad (3)$$

W tabeli 4.20 przedstawiono wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci w wieku do 30 lat i przedziale wiekowym 31 – 40 lat)

Tabela 4.20 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci w wieku do 30 lat i przedziale wiekowym 31 – 40 lat)

	Do 30 lat					31-40 lat				
	$R^2 = 0,76$ SE = 1,28					$R^2 = 0,59$ SE = 1,29				
	b^*	b	l.st. z b	t	p	b^*	b	l.st. z b	t	p
W .wolny	-	-0,094	0,759	-0,12	0,902	-	1,642	0,524	3,13	0,002

Rozwój	0,533	0,499	0,097	5,15	0,000	0,437	0,356	0,052	6,83	0,000
Warunki	0,251	0,294	0,102	2,89	0,006	-	-	-	-	-
Relacje	0,247	0,284	0,129	2,19	0,034	0,435	0,505	0,074	6,79	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci w wieku do 30 lat:

W przypadku respondentów w wieku do 30 lat dane zawarte w tabeli nr 4.20 sugerują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Wszystkie współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 76% ($R^2 = 0,76$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,28. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,28$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z rozwoju zawodowego”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,499. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satysfakcja z warunków”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,294

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (4):

$$Y = -0,094 + 0,499 \cdot X_1 + 0,249 \cdot X_2 + 0,284 \cdot X_3 \quad (4)$$

Respondenci w wieku 31-40 lat:

Dane widoczne w tabeli nr 4.20 wskazują na to, że w grupie respondentów w wieku 31 – 40 lat model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu dwóch zmiennych opisujących satysfakcję (aspiracje i relacje). Oba współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, obie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 59% ($R^2 = 0,59$), wskazuje więc na dopasowanie słabe. Standardowy błąd estymacji = 1,29. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,29$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że ranga obu zmiennych X jest taka sama ($b^* = 0,437$ i $0,435$).

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (5):

$$Y = 1,642 + 0,356 \cdot X_1 + 0,505 \cdot X_3 \quad (5)$$

W tabeli 4.21 przedstawiono wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci w przedziale wiekowym 41 – 50 lat i w wieku powyżej 50 lat)

Tabela 4.21 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci w przedziale wiekowym 41 – 50 lat i w wieku powyżej 50 lat)

	41-50 lat					Powyżej 50 lat				
	$R^2 = 0,66$ SE = 1,22					$R^2 = 0,63$ SE = 1,13				
	b*	b	.st. z b	t	p	b*	b	.st. z b	t	p
W. wolny	-	1,982	0,473	4,19	0,000	-	2,290	0,582	3,94	0,000
Rozwój	0,399	0,307	0,054	5,70	0,000	0,574	0,478	0,066	7,26	0,000
Warunki	-	-	-	-	-	0,081	0,074	0,066	1,13	0,261
Relacje	0,495	0,534	0,075	7,07	0,000	0,247	0,261	0,086	3,03	0,003

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci w wieku 41-50 lat:

W przypadku respondentów w wieku 41 – 50 lat dane zawarte w tabeli 4.21 sugerują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu dwóch zmiennych opisujących satysfakcję (rozwój i relacje). Oba współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, obie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 66% ($R^2 = 0,66$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,22. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,22$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że ważniejszym parametrem jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,534.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (6):

$$Y = 1,982 + 0,307 * X1 + 0,534 * X3 \quad (6)$$

Respondenci w wieku powyżej 50 lat:

Dane widoczne w tabeli 4.21 wskazują na to, że w grupie respondentów w wieku powyżej 50 lat model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Dwa współczynniki regresji (aspiracje i relacje) są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 63% ($R^2 = 0,63$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,13. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,13$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,478. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,261.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (7):

$$Y = 2,290 + 0,478 * X1 + 0,074 * X2 + 0,261 * X3 \quad (7)$$

W tabeli 4.22 przedstawiono wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym wykształceniem).

Tabela 4.22 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym wykształceniem)

	Wyższe					Średnie				
	$R^2 = 0,67$ SE = 1,19					$R^2 = 0,70$ SE = 1,43				
	b*	b	.st. z b	t	p	b*	b	.st. z b	t	p
W. wolny	-	1,788	0,283	6,31	0,000	-	0,175	1,047	-0,17	0,868
Rozwój	0,418	0,341	0,033	10,48	0,000	0,445	0,386	0,099	3,92	0,000
Warunki	-	-	-	-	-	0,433	0,555	0,136	4,08	0,000
Relacje	0,467	0,509	0,043	11,71	0,000	0,132	0,161	0,127	1,26	0,215

Źródło: opracowanie własne.

Dla wykształcenia wyższego:

W przypadku respondentów z wykształceniem wyższym dane zawarte w tabeli 4.22 sugerują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu dwóch zmiennych opisujących satysfakcję (aspiracje i relacje). Oba współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, obie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 67% ($R^2 = 0,67$) wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,19. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,19$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że ważniejszym parametrem jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,509.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (8):

$$Y = 1,788 + 0,341 * X1 + 0,509 * X3 \quad (8)$$

Dla wykształcenia średniego:

Dane widoczne w tabeli 4.22 wskazują na to, że w grupie respondentów z wykształceniem średnim, model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Dwa współczynniki regresji (aspiracje i warunki) są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 70% ($R^2 = 0,70$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,43. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,43$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satisfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,368. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satisfakcja z warunków”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,555.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (9):

$$Y = -0,175 + 0,386 \cdot X_1 + 0,555 \cdot X_2 + 0,161 \cdot X_3 \quad (9)$$

W tabeli 4.23 przedstawiono wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym stażem pracy).

Tabela 4.23 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym stażem pracy)

	Do 10 lat					11-20 lat					Powyżej 20 lat				
	$R^2 = 0,74$ SE = 1,10					$R^2 = 0,61$ SE = 1,41					$R^2 = 0,59$ SE = 1,16				
	b^*	b	st. z b	t	p	b^*	b	st. z b	t	p	b^*	b	st. z b	t	p
W. wolny	-	0,793	0,530	1,49	0,138	-	1,126	0,553	2,04	0,043	-	2,772	0,434	6,39	0,000
Rozwój	0,465	0,374	0,054	6,91	0,000	0,439	0,502	0,079	6,39	0,000	0,519	0,407	0,051	8,06	0,000
Warunki	0,080	0,084	0,061	1,38	0,170	0,107	0,122	0,069	1,76	0,081	-	-	-	-	-
Relacje	0,429	0,499	0,078	6,36	0,000	0,367	0,314	0,057	5,51	0,000	0,337	0,344	0,066	5,24	0,000

Źródło: opracowanie własne

Respondenci ze stażem pracy do 10 lat:

W przypadku respondentów ze stażem pracy do 10 lat dane zawarte w tabeli 4.23 sugerują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Dwa współczynniki regresji (aspiracje i relacje) są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 74% ($R^2 = 0,74$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,10. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,10$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satisfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,374. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satisfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,499.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (10):

$$Y = 0,793 + 0,374 * X1 + 0,0845 * X2 + 0,499 * X3 \quad (10)$$

Respondenci ze stażem pracy 11-20 lat:

Dane widoczne w tabeli 4.23 wskazują na to, że w grupie respondentów ze stażem pracy 11 – 20 lat model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Dwa współczynniki regresji (aspiracje i relacje) są istotnie różne od 0 ($p < 0.05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 61% ($R^2 = 0,61$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,41. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,41$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satisfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,502. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satisfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,314.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (11):

$$Y = 1,126 + 0,502 * X1 + 0,122 * X2 + 0,314 * X3 \quad (11)$$

Respondenci ze stażem pracy powyżej 20 lat:

Dane widoczne w tabeli 4.23 wskazują na to, że w grupie respondentów ze stażem pracy powyżej 20 lat model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu dwóch zmiennych opisujących satysfakcję (aspiracje i relacje). Oba współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0.05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, obie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 59% ($R^2 = 0,59$), wskazuje więc na dopasowanie słabe. Standardowy błąd estymacji = 1,16. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,16$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że ważniejszym parametrem jest „satisfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,407.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (12):

$$Y = 2,772 + 0,407 * X1 + 0,344 * X3 \quad (12)$$

W tabeli 4.24 przedstawiono wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym doświadczeniem zawodowym).

Tabela 4.24 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym doświadczeniem zawodowym)

	1 firma					2-3 firmy					Więcej niż 3 firmy				
	$R^2 = 0,57$ SE = 1,67					$R^2 = 0,63$ SE = 1,20					$R^2 = 0,70$ SE = 1,11				
			st. z b					st. z b					st. z b		
W. wolny	-	3,367	0,580	5,80	0,000	-	1,723	0,404	4,27	0,000	-	1,163	0,463	2,51	0,013
Rozwój	0,748	0,698	0,084	8,29	0,000	0,378	0,302	0,044	6,91	0,000	0,463	0,373	0,046	8,14	0,000
Warunki	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,080	0,089	0,054	1,63	0,105
Relacje	-	-	-	-	-	0,508	0,550	0,059	9,28	0,000	0,419	0,475	0,063	7,60	0,000

Źródło: opracowanie własne

Respondenci z doświadczeniem zawodowym zdobytym w 1 firmie:

W przypadku respondentów z doświadczeniem zawodowym zdobytym w 1 firmie, dane zawarte w tabeli 4.24 sugerują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu jednej zmiennej opisującej satysfakcję (aspiracje). Współczynnik regresji jest istotnie różny od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od tej zmiennej objaśniającej jest wprost proporcjonalna, bowiem wartość współczynnika „b” jest dodatnia. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,698.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 57% ($R^2 = 0,57$), wskazuje więc na dopasowanie słabe. Standardowy błąd estymacji = 1,67. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,67$.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (13):

$$Y = 3,367 + 0,698 \cdot X_1 \quad (13)$$

Respondenci z doświadczeniem zawodowym zdobytym w 2-3 firmach:

Dane widoczne w tabeli 4.24 wskazują na to, że w grupie respondentów z doświadczeniem zawodowym zdobytym w 2 – 3 firmach model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu dwóch zmiennych opisujących satysfakcję (rozwój i relacje). Oba współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0.05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, obie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 63% ($R^2 = 0,63$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,20. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,20$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że ważniejszym parametrem jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,550.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (14):

$$Y = 1,723 + 0,302 * X1 + 0,550 * X3 \quad (14)$$

Respondenci z doświadczeniem zawodowym zdobytym w więcej niż 3 firmach:

W przypadku respondentów z doświadczeniem zawodowym zdobytym w więcej niż 3 firmach, dane zawarte w tabeli 4.24 sugerują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Dwa współczynniki regresji (aspiracje i relacje) są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 70% ($R^2 = 0,70$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,11. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,11$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,373. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,475.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (15):

$$Y = 1,163 + 0,373 * X1 + 0,089 * X2 + 0,475 * X3 \quad (15)$$

W tabeli 4.25 przedstawiono wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym okresem zatrudnienia w obecnej firmie).

Tabela 4.25 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym okresem zatrudnienia w obecnej firmie)

	Do 1 roku					1-5 lat					Powyżej 5 lat				
	$R^2 = 0,84$ SE = 0,95					$R^2 = 0,65$ SE = 1,08					$R^2 = 0,57$ SE = 1,39				
	b*	b	.st. z b	t	p	b*	B	.st. z b	t	p	b*	b	.st. z b	t	p
W. wolny	-	0,526	0,587	0,90	0,374	-	1,980	0,523	3,78	0,000	-	1,619	0,424	3,82	0,000
Rozwój	0,449	0,377	0,074	5,08	0,000	0,449	0,326	0,049	6,68	0,000	0,447	0,393	0,047	8,28	0,000
Warunki	-	-	-	-	-	0,118	0,119	0,058	2,05	0,042	0,069	0,070	0,053	1,32	0,189
Relacje	0,532	0,599	0,100	6,01	0,000	0,379	0,394	0,072	5,46	0,000	0,362	0,420	0,065	6,45	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci z okresem zatrudnienia do 1 roku:

W przypadku respondentów z okresem zatrudnienia do 1 roku, dane zawarte w tabeli 4.25 sugerują, że model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu dwóch zmiennych opisujących satysfakcję (rozwój i relacje). Oba współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, obie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 84% ($R^2 = 0,84$), wskazuje więc na dopasowanie dobre. Standardowy błąd estymacji = 0,95. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 0,95$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że ważniejszym parametrem jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,599.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (16):

$$Y = 0,526 + 0,377 \cdot X_1 + 0,599 \cdot X_3 \quad (16)$$

Respondenci z okresem zatrudnienia 1-5 lat:

Dane widoczne w tabeli 4.25 wskazują na to, że w grupie respondentów z okresem zatrudnienia 1 – 5 lat model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Wszystkie współczynniki regresji są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 65% ($R^2 = 0,65$), wskazuje więc na dopasowanie zadowalające. Standardowy błąd estymacji = 1,08. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,08$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,326. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,394.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (17):

$$Y = 1,980 + 0,326 * X1 + 0,119 * X2 + 0,394 * X3 \quad (17)$$

Respondenci z okresem zatrudnienia powyżej 5 lat:

Dane widoczne w tabeli 4.25 wskazują na to, że w grupie respondentów z okresem zatrudnienia powyżej 5 lat model o najlepszym dopasowaniu uzyskano po włączeniu wszystkich trzech zmiennych opisujących satysfakcję. Dwa współczynniki regresji (aspiracje i relacje) są istotnie różne od 0 ($p < 0,05$). Zależność zmiennej Y (lojalność) od wszystkich zmiennych objaśniających jest wprost proporcjonalna, wszystkie bowiem wartości współczynnika „b” są dodatnie.

Udział modelu w ogólnej zmienności wyników wynosi 57% ($R^2 = 0,57$), wskazuje więc na dopasowanie słabe. Standardowy błąd estymacji = 1,39. Przyjętym modelem można wyznaczyć Y z dokładnością $\pm 1,39$.

Wartości standaryzowanego cząstkowego współczynnika regresji b^* wskazują, że najważniejszym parametrem jest „satysfakcja z rozwoju”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,393. Drugą pod względem znaczenia zmienną jest „satysfakcja z relacji”. Wzrost poziomu tej zmiennej o jednostkę (1,0) jest równoznaczny ze wzrostem lojalności o 0,420.

Wyznaczone równanie przyjmuje postać (18):

$$Y = 1,619 + 0,393 * X1 + 0,070 * X2 + 0,420 * X3 \quad (18)$$

Na podstawie analizy zależności pomiędzy satysfakcją oraz lojalnością oparte o dane z przeprowadzonego na potrzeby niniejszej pracy badania, można sformułować następujące wnioski:

- a) proponowane modele statystyczne szacowania poziomu lojalności charakteryzują się zadowalającą dokładnością. Wskazują na to wartości R^2 oraz s_y . Wartość lojalności można przewidywać z dokładnością od około $\pm 1,0$ do około $\pm 1,5$;

- b) we wszystkich przypadkach wraz ze wzrostem satysfakcji (rozwój, warunki, relacje) wzrasta lojalność;
- c) satysfakcja z „rozwoju” (aspiracji) jest najważniejszą cechą, decydującą o lojalności, dla: mężczyzn, pracowników w wieku do 30 lat oraz powyżej 50 lat, pracowników z wykształceniem średnim, pracujących dotychczas w więcej niż 3 firmach, pracujących w obecnej firmie ponad 1 rok. Zwraca więc uwagę wpływ doświadczenia zawodowego na przywiązywanie wagi do osobistego rozwoju w firmie. Jednocześnie najbardziej na tym aspekcie życia zawodowego skoncentrowane są z jednej strony osoby, które niedawno weszły na rynek pracy, z drugiej strony osoby z długim stażem pracy, które wychowały już potomstwo i w większym niż wcześniej stopniu skupiają się na pracy zawodowej jako zajęciu dającym potencjalnie satysfakcję osobistą;
- d) satysfakcja z „relacji interpersonalnych” jest najważniejszą cechą, decydującą o lojalności, dla: kobiet, pracowników w wieku 41-50 lat, pracowników z wykształceniem wyższym, pracujących dotychczas w 2-3 firmach, pracujących w obecnej firmie krócej niż 1 rok. W tym przypadku można zwrócić uwagę na potrzebę funkcjonowania w przyjaznym środowisku zawodowym osób z krótkim stażem, wchodzących do firmy. Symptomatyczny jest również wpływ płci na oczekiwanie dobrych relacji międzyludzkich w zespole jako pożądanej cechy w miejscu pracy;
- e) satysfakcja z „warunków pracy” jest najmniej ważną cechą, decydującą o lojalności, dla: kobiet, pracowników w wieku ponad 50 lat, pracowników ze stażem do 20 lat, pracujących dotychczas w więcej niż 3 firmach, pracujących w obecnej firmie ponad 1 rok;
- f) satysfakcja z „relacji interpersonalnych” jest najmniej ważną cechą, decydującą o lojalności dla: pracowników w wieku do 30 lat, pracowników z wykształceniem średnim;
- g) satysfakcja z „warunków pracy” nie ma żadnego znaczenia dla lojalności w przypadku: mężczyzn, pracowników w wieku 31-50 lat, pracowników z wykształceniem wyższym, pracowników ze stażem ponad 20 lat, pracujących dotychczas co najwyżej trzech firmach, pracujących w obecnej firmie krócej niż 1 rok;
- h) satysfakcja z „relacji interpersonalnych” nie ma żadnego znaczenia dla lojalności w przypadku pracujących dotychczas w jednej firmie. Być może w tym przypadku istotny jest brak możliwości porównania jakości relacji interpersonalnych między obecnym a innym miejscem pracy.

W ten sposób zweryfikowano hipotezę H5, zgodnie z którą satysfakcja pracownika z warunków pracy wpływa na lojalność wobec pracodawcy. Szczegółową charakterystykę zbudowanych modeli i wpływ poszczególnych wymiarów satysfakcji na lojalność przy uwzględnieniu zróżnicowania ze względu na zmienne metryczkowe opisano szczegółowo w tekście. Ponieważ była to ostatnia hipoteza, w ten sposób wyczerpano zakres przyjętej analizy.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI Z BADAŃ

Przeprowadzone badanie empiryczne pozwala na stwierdzenie, że satysfakcja z warunków pracy ma związek z lojalnością względem pracodawcy. Zależność ta, jak pokazała analiza odpowiedzi uzyskanych od respondentów – pracowników administracyjno-biurowych – nie ma charakteru prostego: nie dotyczy w jednakowym stopniu różnych elementów środowiska pracy i poszczególnych podgrup, zróżnicowanych ze względu na płeć, wiek i inne parametry.

W rozdziale 4 niniejszej pracy wykazano, że satysfakcja z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym, w związku z czym zweryfikowano hipotezę badawczą H1. Wymiary satysfakcji zweryfikowano za pomocą analizy czynnikowej, w której metodą wyodrębniania czynników była analiza głównych składowych, która jest podstawową metodą redukcji wymiaru przestrzeni cech w obiektach wielowymiarowych. W wyniku zastosowania testu osypiska (rys. 4.1) i wyznaczenia wartości ładunków czynnikowych (przedstawione w tabeli 4.11.) autor wykazał, że satysfakcja pracownika z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym, na który składają się trzy czynniki:

- a) **rozwój zawodowy** (poziom satysfakcji z: możliwości szkoleń, realizacji rozwoju, realizacji pasji oraz profitów pozapłacowych);
- b) **warunki pracy** (poziom satysfakcji z: wentylacji, sanitariatów, zaplecza socjalnego, ergonomii, poziomu hałasu, temperatury, standardu wyposażenia i estetyki);
- c) **relacje interpersonalne** (poziom satysfakcji z relacji ze współpracownikami i przełożonymi oraz z komunikacji w pracy).

Powyższe koresponduje z wnioskami z badań nad identyfikacją i systematyzacją czynników kształtujących satysfakcję, które autor omawiał w rozdziale 1.2 niniejszej pracy, między innymi Agnieszki Springer¹⁸⁸ czy Grzegorza Wudarzewskiego¹⁸⁹.

W celu weryfikacji hipotezy H2, zgodnie z którą istnieją formalne charakterystyki różnicujące satysfakcję oraz hipotezy H3, stanowiącej, że istnieją formalne charakterystyki różnicujące lojalność”, wobec braku możliwości zastosowania najprostszej analizy ANOVA (brak normalnych rozkładów) wykorzystano test Manna – Whitneya. Test ten jest właściwy dla takich zmiennych, które mają tylko dwie wartości – dychotomiczne, np. kobieta/mężczyzna. Ponieważ równocześnie badano zarówno satysfakcję jak i lojalność, w ten sposób pozytywnie zweryfikowano hipotezy H2 i H3, w związku z czym udowodniono, że istnieją formalne charakterystyki różnicujące poziom satysfakcji z warunków pracy i lojalności wobec

¹⁸⁸ Springer A., wyd. cyt., s. 162-180.

¹⁸⁹ Wudarzewski G., wyd. cyt., s. 138-139.

pracodawcy. Zróznicowanie tych zmiennych, dla których wykryty poziom istotności $p < 0,05$ wskazywało na statystycznie istotne zróznicowanie, które można uogólnić dla populacji.

Wśród wszystkich zmiennych, ta dotycząca okresu zatrudnienia okazała się najbardziej zróznicowana, co może być związane z długością okresu zdobywania doświadczeń zawodowych i podejmowania przez respondentów refleksji dotyczących obecnego miejsca pracy. Z kolei efekt świeżości i zadowolenia z warunków panujących w nowym miejscu pracy, związany z samą zmianą zatrudnienia odnotowywany jest w literaturze przedmiotu (rozdział 1.2 niniejszej pracy).

W oparciu o segmentację pracowników objętych badaniem - taksonomiczny podział próby zweryfikowano hipotezę H4, zakładającą, że pracownicy tworzą homogeniczne grupy (segmenty) ze względu na satysfakcję z warunków pracy. Kryteria podziału obejmowały kolejno 31 zmiennych dotyczących satysfakcji, ujętych w kwestionariuszu oraz odrębnie zmienne dla trzech wyróżnionych obszarów: aspiracje zawodowe, warunki pracy i relacje interpersonalne. Dla poszczególnych kryteriów zidentyfikowano 3 lub 4 skupienia. Szczegółowe charakterystyki wykrytych skupień opisano w rozdziale 4.3. Jednocześnie zauważyć można, że w szczególny sposób wyróżnia się grupa mężczyzn w wieku do 30 roku życia, którzy zdobyli już pierwsze doświadczenia zawodowe. Są oni zadowoleni ze swojej pozycji, czasu pracy, oceniają jako dobre swoje relacje ze współpracownikami i komunikację w zespole, oceniają swoje zatrudnienie jako bardzo stabilne. Jednocześnie najmniej zadowoleni są z wynagrodzenia, treści pracy, możliwości własnego rozwoju, organizacji pracy i przydziału zadań oraz wybranych elementów warunków pracy. Można wnioskować, że grupa ta jest krytycznie nastawiona do elementów od niej niezależnych, a bardziej pozytywnie postrzega te, które sama współkształtuje, na które ma wpływ (np. relacje w zespole).

W celu weryfikacji hipotezy badawczej H5, w myśl której satysfakcja pracownika z warunków pracy wpływa na lojalność wobec pracodawcy, zastosowano analizę regresji wielorakiej. Analizą objęto wartości średniej, obliczone dla każdego respondenta, prezentujące poziom ogólnie pojętej: lojalności (pkt 32 – 35 kwestionariusza) oraz satysfakcji w poszczególnych wyodrębnionych obszarach: rozwoju zawodowego, warunków pracy, relacji międzyludzkich. Szczegółową charakterystykę zbudowanych modeli i wpływ poszczególnych wymiarów satysfakcji na lojalność przy uwzględnieniu zróznicowania ze względu na zmienne metryczkowe opisano w rozdziale 4.6 niniejszej rozprawy. Proponowane modele statystyczne szacowania poziomu lojalności charakteryzują się zadowalającą dokładnością. Wskazują na to wartości R^2 oraz s_y . Poziom lojalności można przewidywać z dokładnością od około $\pm 1,0$ do około $\pm 1,5$.

Z analizy zależności między satysfakcją i lojalnością opartą o dane z przeprowadzonego na potrzeby niniejszej pracy badania, można sformułować następujące wnioski:

- a) we wszystkich wymiarach satysfakcji (rozwój, warunki, relacje) wraz z jej wzrostem wzrasta lojalność pracownika;
- b) satysfakcja z „rozwoju” (aspiracji) jest najważniejszą cechą decydującą o lojalności, dla: mężczyzn, pracowników w wieku do 30 lat i powyżej 50 lat, pracowników z wykształceniem średnim, pracujących dotychczas w więcej niż 3 firmach, pracujących w obecnej firmie ponad

1 rok. Zwraca więc uwagę wpływ doświadczenia zawodowego na przywiązywanie wagi do osobistego rozwoju w firmie. Jednocześnie najbardziej na tym aspekcie życia zawodowego skoncentrowane są z jednej strony osoby, które niedawno weszły na rynek pracy, z drugiej strony osoby z długim stażem, w wieku postreprodukcyjnym, które potencjalnie właśnie w pracy zawodowej znajdują źródło satysfakcji osobistej;

- c) satysfakcja z „relacji interpersonalnych” jest najważniejszą cechą decydującą o lojalności dla: kobiet, pracowników w wieku 41-50 lat, pracowników z wykształceniem wyższym, pracujących dotychczas w 2-3 firmach, pracujących w obecnej firmie krócej niż 1 rok. W tym przypadku możemy zwrócić uwagę na potrzebę funkcjonowania w przyjaznym środowisku zawodowym osób z krótkim stażem, wchodzących do firmy. Symptomatyczny jest również wpływ płci na oczekiwanie dobrych relacji międzyludzkich w zespole jako pożądaną cechę w miejscu pracy;
- d) satysfakcja z „warunków pracy” jest najmniej ważną cechą decydującą o lojalności, dla: kobiet, pracowników w wieku ponad 50 lat, pracowników ze stażem do 20 lat, pracujących dotychczas w więcej niż 3 firmach, pracujących w obecnej firmie ponad 1 rok;
- e) satysfakcja z „relacji interpersonalnych” jest najmniej ważną cechą decydującą o lojalności dla: pracowników w wieku do 30 lat, pracowników z wykształceniem średnim;
- f) satysfakcja z „warunków pracy” nie ma znaczenia dla lojalności w przypadku: mężczyzn, pracowników w wieku 31-50 lat, pracowników z wykształceniem wyższym, pracowników ze stażem ponad 20 lat, pracujących dotychczas co najwyżej w trzech firmach, pracujących w obecnej firmie krócej niż 1 rok;
- g) satysfakcja z „relacji interpersonalnych” nie ma znaczenia dla lojalności w przypadku pracujących dotychczas w jednej firmie. Być może w tym przypadku istotny jest brak możliwości porównania jakości relacji interpersonalnych między obecnym a innym miejscem pracy.

Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych przez są zgodne z formułowaną w piśmiennictwie tezą o związku pomiędzy satysfakcją z warunków pracy a lojalnością wobec pracodawcy, przy czym satysfakcja jest konstruktem wielowymiarowym. Wnioski powyższe potwierdzają słuszność traktowania wydatków związanych z organizacją miejsca pracy w kategoriach inwestycji, która przynosi pracodawcy istotne zyski wyrażające się w ugruntowaniu postaw lojalnościowych wśród osób zatrudnionych, mające pośrednio wpływ na funkcjonowanie firmy (w aspekcie jej efektywności, wizerunku czy jakości usług, o czym autor pisze w rozdziale 1.3 pracy). Analiza wyników badań ankietowych pozwala zrozumieć, że inwestycje w szeroko rozumiane miejsce pracy nie mogą sprowadzać się jedynie do fizycznych warunków pracy, takich jak jakość przestrzeni, w której wykonywana jest praca czy parametry środowiska pracy. Choć aspekt ten ma niebagatelne znaczenie, to równie istotne są obszary leżące w sferze aspiracji zawodowych pracowników i relacji interpersonalnych, co związane jest z inwestowaniem w dobrą *komunikację, koordy-*

nację, kompetencje pracowników (według nowej normy PN ISO 45001:2018 Zarządzanie systemami bezpieczeństwa i higieny pracy). Zdrowe środowisko pracy to również zdrowe relacje w zespole, kształtowanie przez pracodawcę stosunków wolnych od dyskryminacji, mobbingu, a także kontrola zjawiska negatywnego wpływu przeciążenia psychicznego i stresu związanego z pracą na pracowników. W kwestii tej nadal pozostaje wiele do zbadania. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają jednak myśleć o działaniach i wydatkach służących kształtowaniu zdrowego środowiska pracy jako inwestycji, która się opłaca.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje książkowe:

- 1) *A guide to international Health and Safety at Work*, RMS Publishing Limited, 2013.
- 2) Bańka A., *Psychologia organizacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3.* red. J Strelau, GWP, Gdańsk 2000.
- 3) Bechowska-Gebhard A, Stalewski T., *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Warszawa 2004.
- 4) Berry L., *Psychology of Work. An introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Boston 1998.
- 5) Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- 6) Cooper D., *Behavior-based safety: past, present & future*, CFIOOSH, 2005.
- 7) Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzalez E., *Research on Work-related Stress*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia, 2000.
- 8) Debris R., Bańka A., *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*, Wydawnictwa Naukowe SPiA, Poznań 1998.
- 9) Dick A., Basu K., *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 1994.
- 10) Dobrowolska M., *Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych. Psychologia w zarządzaniu*. Red. B. Kożusznik. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice 2010.
- 11) Duska R., *Whistleblowing and Employee Loyalty*, w: *Contemporary Issues and Business Ethics*, Belmont, CA, 2000.
- 12) Geller E.S., *The psychology of safety*, s. 112, Pennsylvania, CBCR 1996.
- 13) Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *Motivation to work*, Granada – Londyn 1959.
- 14) Hoppock R., Spiegler S. *Job Satisfaction. Researches of 1935-1937*, 1938.
- 15) Hus K., *Elastyczność pracy a stres w: Stres różne perspektywy nowe wyzwania*, Stowarzyszenie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2015.
- 16) Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Wydawnictwo Difin Warszawa 2008.
- 17) Jończyk J., *Prawo pracy*, Warszawa 1993.
- 18) Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie Marką*, Wolters Kluwers, Warszawa 2013.

- 19) Karpowicz J., Gryz K., *Pola elektromagnetyczne w pomieszczeniach biurowych i nieprzemysłowych*, CIOP-PIB, Warszawa 2007.
- 20) Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- 21) Konarska M., *Ergonomia pracy biurowej*, CIOP, Warszawa 2001;.
- 22) Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- 23) Koradecka D. (red.), *Bezpieczeństwo i ergonomia pracy*, CIOP, Warszawa 1999.
- 24) Kowalkow A., Nowe spojrzenie na systemy zarządzania bhp w Atest 9/2016;
- 25) Krakowiak P., *Psychologiczne aspekty dyskryminacji*, w: Sokołowska A., Lenartowicz-Łysik A., Hus K., Warchał M., Rozowski P., Stres. Różne perspektywy, nowe wyzwania. Aspekty prawno-psychologiczne, Stowarzyszenie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Warszawa 2015.
- 26) Kwiatkowska A., *Utrzymanie lojalności konsumenckiej w sytuacjach kryzysowych*, w: Wiśniewska A. (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, WSP, Warszawa 2013.
- 27) Lenartowicz-Łysik A., *Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy*, w: Stres różne perspektywy nowe wyzwania, Stowarzyszenie Bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, 2015.
- 28) Liszcz T., *Prawo pracy*, Warszawa 2007.
- 29) Locke E. A., *Nature and causes of job satisfaction*, w: *Handbook of industrial and organizations psychology*, Chicago 1976.
- 30) Lotko A., *Jakość usług bankowości internetowej a lojalność klientów indywidualnych*, ITE-PIB, Radom 2018.
- 31) Lotko M., Paździor M, Nowak M., Wójtowicz Ł, *Wybrane zastosowania metody SERVQUAL*, Instytut Naukowo - Wydawniczy SPATIUM, Radom 2017.
- 32) Marks K., Engels F., *Dziela*, t. 3, Książka i Wiedza, Warszawa 1986.
- 33) Morus T., *Utopia*, Daimonion, Lublin 1993.
- 34) Murrell K., *Man in His Working Environment*, Chapman and Hall, 1965.
- 35) Olszewski J., *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, Akademia Ekonomiczna, 1993.
- 36) Paluch R., *Wpływ cech antropocentrycznych na cechy roboczej postawy ciała*, w: *Materiały III Seminarium Obciążenie układu ruchu – przyczyny i skutki*, Wrocław 1995.
- 37) Pidgeon N., *Safety culture and risk management in organisation*, *Jurnal of Cross-Cultural Psychology*, s. 22, 1991.
- 38) Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- 39) Richthofen W., *Inspekcja pracy. Przewodnik po profesji*, PIP, Warszawa 2004.
- 40) Richthofen W., *Inspekcja pracy. Przewodnik po profesji*, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa 2002.
- 41) Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.
- 42) Schultz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania w dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- 43) *Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, tom. 6, Warszawa 2007.
- 44) Smith A., *Badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- 45) Sowińska A., *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, w: *Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2014.
- 46) Spector P.E., Fox S., *Contrproductive work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington DC, 2005.
- 47) Stanisław A.: *Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, T. I i III, Analizy wielowymiarowe, Statsoft, Kraków 2007.
- 48) Studzińska E., *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, w: Borys T., Rogala P., Skowron P., (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- 49) Suzman J., *Praca, historia tego, jak spędzamy swój wolny czas*, Poznań 2021.
- 50) Szmata J., *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 1989.
- 51) Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.
- 52) Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Diffin, Warszawa 2011.
- 53) Warchał M., Warchał A., *Pokonać stres: poradnik radzenia sobie ze stresem dla członków organizacji związkowych i pracowników zatrudnionych w sektorze banków, handlu i ubezpieczeń*, Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2016.
- 54) Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2011.
- 55) Wolański A., Hącia A., Wolańska E., *Księga cytatów. Najpopularniejsze motywy literackie*, PWN, 2017.
- 56) Woźniak M., *Reklama jako element kształtujący lojalność handlową*, w: Makarski S. (red.) *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- 57) Zimbardo P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- 58) Ziółkowski A., *Historia Powszechna. Starożytność*. PWN, Warszawa 2009.

Artykuły naukowe:

- 1) Baka Ł., *Zależność między konfliktami praca-rodzina i rodzina-praca a zdrowiem pielęgniarek – buforujący efekt wsparcia społecznego*, *Medycyna Pracy*, nr 64(6), 2013.
- 2) Bednarska M., *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa.*, w: „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2006 (171).

- 3) Białas S., Litwin J., Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku, w: „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, 2013.
- 4) Błoiński K., Burlita A., *Satysfakcja pracownika jako rezultat dbałości organizacji o środowisko pracy – wyniki badań aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego*, w: *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 7/2018.
- 5) Crino M.D., *Employee sabotage: a random or preventable phenomenon?*, “Journal of Menagerial Issues”, no 6, 1994.
- 6) *Dokumentacja nowelizacji NDN pól elektromagnetycznych*, CIOP, 2007.
- 7) Dalton D.R., Mesch D.J., *On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions*, “Journal of Applied Psychology”, no 76, 1991.
- 8) Debris R., Baka Ł., *Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 17 (2), 2011.
- 9) Elegido J., *Does it make sens to be a loyal employee?*, “Journal of Business Ethics”, vol 3 (116), 2013.
- 10) Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, *Raport*, Bilbao 2005.
- 11) Gawęda A., Śnieżek A, Serzysko B., *Satysfakcja z pracy w opinii badanych pielęgniarek*, w: *Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne*, 2018/8.
- 12) Graham J., *Leadership, moral development and citizenship behavior*, Bussines Ethics Quarterly, vol. 5, 1991.
- 13) Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: test of a teory*, w: *Organisational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 1976;
- 14) *Health and Safety Executive Annual Report*, Londyn 1997.
- 15) Huang X., Van der Viert E., *Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation*, “Journal of Organisational Behaviour”, no. 24, 2003.
- 16) Kaniewska E., Stawny P, *Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrona zdrowia*, *Pielęgniarstwo Polskie*, nr 44(2), 2012.
- 17) Karasek R.A., *Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implication for Job Design*, *Administrative Science Quaterly*, 24, 1979.
- 18) Kozioł L., *Trychotomia czynników motywacji w pracy – zarys koncepcji*, "Zeszyty naukowe MWSE", nr 2 (19), Tarnów 2011.
- 19) Lewicka-Strzałecka A., *Lojalność pracowników - trwała wartość czy anachroniczna cnota*, w: „Człowiek i społeczeństwo”, XXXVIII, 2014.
- 20) Macko M., *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, w: Listawn T. Witkowski A. *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy* (red.), *Prace naukowe UE we Wrocławiu*, nr 115, Wrocław 2010.

- 21) McNeely B.L., Meglino B.M., *The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organisational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior*, "Journal of Applied Psychology", no 79, 1994.
- 22) *Mental health in the workplace*, ILO, Genewa 2000.
- 23) Mount M., Remus I., Erin J., *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction*, Personnel Psychology, no 59, 2006.
- 24) Olivier R., *Whence consumer loyalty?*, "Journal of Marketing", vol. 63, 1999.
- 25) *Raport roczny Komitetu Wyższych Inspektorów Pracy*, 2016.
- 26) *Satysfakcja w pracy 2020. Ogólnopolskiego badania zadowolenia i satysfakcji z pracy wśród specjalistów z różnych branż na emploter.com* – badanie prowadzone w grudniu 2019 na próbie 1500 badanych metodą CAWI.
- 27) Scarpello V., Campbell J.P., *Job satisfaction: are all the parts there?*, Personnel Psychology, no 36, 1983.
- 28) Skrzypek A., *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, Problemy Jakości, nr 7, 2007.
- 29) Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, "Problemy Zarządzania", vol. 9, nr. 4 (34), 2011.
- 30) *The cost to Britain of workplace accidents and work-related ill-health*, HSE Books UK, 1999/2000.
- 31) Tyczyński K., Walat W., *Trójskładnikowa koncepcja postawy człowieka wobec wykorzystywania e-learningu w procesie kształcenia*, w: Edukacja – Technika – Informatyka, nr 3/29/2019.
- 32) War P., *Work values: same demographic and cultural correlates*, "Journal of Occupational Psychology", nr 81(4), 2008.
- 33) Wilmańska-Sowińska S., *Satysfakcja i lojalność jako wyznacznik kompetencji marketingowych współczesnego przedsiębiorstwa*, Handel Wewnętrzny, nr 6, 2007.
- 34) Wnuk M., *Wdzięczność wobec organizacji jako nowy konstrukt w psychologii pracy. Właściwości psychometryczne Skali Wdzięczności wobec Organizacji*, referat przygotowany na 36. Kongres Polskiego Towarzystwa Psychologicznego „Psychologia dla zdrowia osoby i społeczeństwa”, Gdańsk, 21–24 września 2017.
- 35) Wudarzewski G., *Wymiary i składniki satysfakcji w pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych*, w: „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 2/16.
- 36) Zalewska A., *Skala Afektu w Pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki*, Studia Psychologiczne, nr 40 (4), 2002.

Akty prawne:

- 1) Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
- 2) Preamble to the Constitution of WHO, New York, 1946.
- 3) Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r. (Dz.U. 1977 nr 38).
- 4) Dyrektywa Rady nr 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy.
- 5) Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. Dz.U. 2020 poz. 1320).
- 6) Par. 39a-39 c Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami z 2011 r. Nr 173, poz. 1034).
- 7) Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 5 sierpnia 2005 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy pracach związanych z narażeniem na hałas lub drgania mechaniczne (Dz. U. Nr 157, poz. 1318).
- 8) Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz.U. 1998 nr 148 poz. 973).
- 9) Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmianami z 2011 r. Nr 173, poz. 1034).
- 10) Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 marca 2000 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy ręcznych pracach transportowych oraz innych pracach związanych z wysiłkiem fizycznym (Dz. U. z 2018 r. poz. 1139).
- 11) Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 kwietnia 2005 r. w sprawie szkodliwych czynników biologicznych dla zdrowia w środowisku pracy oraz ochrony zdrowia pracowników zawodowo narażonych na te czynniki (Dz. U. Nr 81, poz. 716 ze zmianami z 2008 r. Nr 48, poz. 288, Dz. U. 2020 poz. 2234).
- 12) Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 30 grudnia 2004 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy związanej z występowaniem w miejscu pracy czynników chemicznych (Dz. U. z 2016 r. poz. 1488).
- 13) Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie wykazu prac wzbronionych młodocianym i warunków ich zatrudniania przy niektórych z tych prac (Dz. U. z 2016 r. poz. 1509).
- 14) Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 kwietnia 2017 r. w sprawie wykazu prac uciążliwych, niebezpiecznych lub szkodliwych dla zdrowia kobiet w ciąży i kobiet karmiących dziecko piersią (Dz. U. poz. 796).

- 15) Międzynarodowe Karty Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych (opracowane przez specjalistów z Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), Izraelskiego Instytutu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (IIOSH) oraz Międzynarodowego Centrum Informacji o Bezpieczeństwie i Higieny Pracy (CIS)).

Polskie Normy:

- 1) Polski Komitet Normalizacyjny: PN ISO 45001:2018. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.
- 2) Polski Komitet Normalizacyjny: PN-N-18001:2004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy.
- 3) Polski Komitet Normalizacyjny: PN-EN 12464-1:2011. Światło i oświetlenie – Oświetlenie miejsc pracy. Część 1: Miejsca pracy we wnętrzach.
- 4) Polski Komitet Normalizacyjny: PN-N-01307: 1994. Dopuszczalny poziom dźwięku w czasie pobytu pracownika na stanowisku pracy biurowej.
- 5) Polski Komitet Normalizacyjny: PN-B-03421:1978. Wentylacja i klimatyzacja - Parametry obliczeniowe powietrza wewnętrznego w pomieszczeniach przeznaczonych do stałego przebywania ludzi.
- 6) Polski Komitet Normalizacyjny: PN-EN ISO 7730:2006. Ergonomia środowiska termicznego - Analityczne wyznaczanie i interpretacja komfortu termicznego z zastosowaniem obliczania wskaźników PMV i PPD oraz kryteriów miejscowego komfortu termicznego.

Brytyjskie Normy:

- 1) British Standards Institution: BS 8800:1996. Guide to occupational health and safety management systems.

Źródła internetowe:

- 1) <http://www.efqm.pl> (data dostępu: 18 grudnia 2020 r.).
- 2) http://www.mop.pl/html/polska_w_mop/konwencje_polska.html (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).
- 3) https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).
- 4) <https://ec.europa.eu/social> (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).
- 5) <https://encyklopedia.pwn.pl/> (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).
- 6) <https://ergonomia-polska.com/>; (data dostępu: 26 stycznia 2021 r.).

- 7) <https://isap.sejm.gov.pl> (data dostępu: 14 stycznia 2021 r.).
- 8) <https://sjp.pwn.pl> (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).
- 9) <https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys> (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).
- 10) www.ciop.pl (data dostępu: 28 grudnia 2020 r.).

SPIS TABEL

Tabela 3.1 Struktura podstawowych rozdziałów w powiązaniu z modelem PDCA.....	63
Tabela 3.2 Procedura badawcza.....	63
Tabela 3.3 Zmienne obserwowalne zidentyfikowane na podstawie analizy literatury	65
Tabela 4.1 Struktura próby (charakterystyka respondentów)	69
Tabela 4.2 Satysfakcja i lojalność (podstawowe miary statystyczne)	88
Tabela 4.3 Wyniki badania zgodności rozkładów empirycznych z rozkładem normalnym (test Lillieforsa) ..	89
Tabela 4.4 Zróżnicowanie miar satysfakcji w zależności od płci (wyniki testu Manna – Whitney).	91
Tabela 4.5 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od wykształcenia (wyniki testu Manna – Whitney).....	93
Tabela 4.6 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od wieku (wyniki testu Kruskala – Wallisa)	95
Tabela 4.7 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od stażu pracy (wyniki testu Kruskala – Wallisa)	97
Tabela 4.8 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od doświadczenia zawodowego (wyniki testu Kruskala – Wallisa)	98
Tabela 4.9 Zróżnicowanie miar satysfakcji i lojalności w zależności od okresu zatrudnienia w obecnej firmie (wyniki testu Kruskala – Wallisa).....	100
Tabela 4.10 Składowe satysfakcji – macierz korelacji (wartości współczynnika korelacji Spearmana).....	105
Tabela 4.11 Analiza głównych składowych – wartości ładunków czynnikowych	107
Tabela 4.12 Symbole w nawiasach kwadratowych stosowane w prezentacji wyników	109
Tabela 4.13 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji (31 zmiennych) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa	111
Tabela 4.14 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie rozwoju zawodowego (aspiracji) (skł. główna 1) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa	115
Tabela 4.15 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa.....	118
Tabela 4.16 Zróżnicowanie poziomu satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3) segmentów wyłonionych do analizy skupień – wyniki testu Kruskala-Wallisa	121
Tabela 4.17 Lojalność a aspiracje (macierz korelacji).....	123
Tabela 4.18 Wyniki analizy regresji wielorakiej (wszyscy respondenci).....	124

Tabela 4.19 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci różnej płci).....	124
Tabela 4.20 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci w wieku do 30 lat i przedziale wiekowym 31 – 40 lat).....	125
Tabela 4.21 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci w przedziale wiekowym 41 – 50 lat i w wieku powyżej 50 lat).....	127
Tabela 4.22 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym wykształceniem).....	128
Tabela 4.23 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym stażem pracy).....	129
Tabela 4.24 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym doświadczeniem zawodowym)....	131
Tabela 4.25 Wyniki analizy regresji wielorakiej (respondenci z różnym okresem zatrudnienia w obecnej firmie)	133

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 2.1 Struktura podstawowych rozdziałów w powiązaniu z modelem PDCA (ISO 45001).....	58
Rysunek 4.1 Wykres osypiska	107
Rysunek 4.2 Wykres przebiegu aglomeracji wyłonionych segmentów na podstawie 31 elementów satys .	110
Rysunek 4.3 Dendrogram skupień wyłonionych w oparciu o wszystkie elementy satysfakcji	111
Rysunek 4.4 Wykres przebiegu aglomeracji wyłonionych segmentów na podstawie 4 elementów satysfakcji w zakresie rozwoju zawodowego (aspiracji) (skł. główna 1).....	114
Rysunek 4.5 Dendrogram skupień wyłonionych na podstawie 4. elementów satysfakcji w zakresie aspiracji (skł. główna 1).....	115
Rysunek 4.6 Wykres przebiegu aglomeracji wyłonionych segmentów na podstawie 8. elementów satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2)	116
Rysunek 4.7 Dendrogram skupień wyłonionych na podstawie 4. elementów satysfakcji w zakresie warunków pracy (skł. główna 2).....	118
Rysunek 4.8 Wykres przebiegu aglomeracji wyłonionych segmentów na podstawie 3 elementów satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3)	120
Rysunek 4.9 Dendrogram skupień wyłonionych na podstawie 3 elementów satysfakcji w zakresie stosunków międzyludzkich (skł. główna 3)	121

SPIS WYKRESÓW

Wykres 2.1 Zatrudnieni w warunkach zagrożenia, liczeni jeden raz w grupie czynnika przeważającego	40
Wykres 4.1 Poziom satysfakcji z kubatury pomieszczenia.....	71
Wykres 4.2 Poziom satysfakcji z liczby osób w pomieszczeniu	71
Wykres 4.3 Poziom satysfakcji z wentylacji pomieszczenia	72
Wykres 4.4 Poziom satysfakcji z oświetlenia pomieszczenia.....	72
Wykres 4.5 Poziom satysfakcji z osłony okien pomieszczenia	73
Wykres 4.6 Poziom satysfakcji z sanitariatów w pomieszczeniu	73
Wykres 4.7 Poziom satysfakcji z zaplecza socjalnego w pomieszczeniu	74
Wykres 4.8 Poziom satysfakcji z ergonomii pomieszczenia	74
Wykres 4.9 Poziom satysfakcji z poziomu hałasu w pomieszczeniu	75
Wykres 4.10 Poziom satysfakcji z temperatury pomieszczenia	75
Wykres 4.11 Poziom satysfakcji ze standardu wyposażenia pomieszczenia.....	76
Wykres 4.12 Poziom satysfakcji z estetyki pomieszczenia	76
Wykres 4.13 Poziom satysfakcji z obciążenia pracą	77
Wykres 4.14 Poziom satysfakcji z lokalizacji pomieszczenia	77
Wykres 4.15 Poziom satysfakcji z lokalizacji firmy.....	78
Wykres 4.16 Poziom satysfakcji z wynagrodzenia.....	78
Wykres 4.17 Poziom satysfakcji z możliwości szkoleń.....	79
Wykres 4.18 Poziom satysfakcji z relacji ze współpracownikami	79
Wykres 4.19 Poziom satysfakcji z relacji z przełożonymi.....	80
Wykres 4.20 Poziom satysfakcji z organizacji pracy.....	80
Wykres 4.21 Poziom satysfakcji z realizacji rozwoju	81
Wykres 4.22 Poziom satysfakcji z realizacji pasji	81
Wykres 4.23 Poziom satysfakcji z treści pracy.....	82
Wykres 4.24 Poziom satysfakcji z zakresu samodzielności	82
Wykres 4.25 Poziom satysfakcji z czasu pracy	83
Wykres 4.26 Poziom satysfakcji z profitów pozapłacowych.....	83
Wykres 4.27 Poziom satysfakcji z przydziału zadań.....	84
Wykres 4.28 Poziom satysfakcji ze stabilności zatrudnienia.....	84
Wykres 4.29 Poziom satysfakcji z komunikacji w pracy	85
Wykres 4.30 Poziom satysfakcji z prestiżu organizacji.....	85

Wykres 4.31 Poziom satysfakcji z poziomu stresu	86
Wykres 4.32 Poziom zgodności ze zdaniem: „Myślę, że moja firma jest bardzo dobrym pracodawcą”	86
Wykres 4.33 Poziom zgodności ze zdaniem: „Naprawdę lubię firmę, w której pracuję”	87
Wykres 4.34 Poziom zgodności ze zdaniem: „Zamierzam kontynuować pracę w tej firmie”	87
Wykres 4.35 Poziom zgodności ze zdaniem: „Rozpowszechniam wśród znajomych pozytywne opinie o firmie, w której pracuję”	88