

# Wybrane problemy pomiaru satysfakcji

*Beata Mazurek-Kucharska*

Spółeczna Akademia Nauk

Badania nad poziomem satysfakcji pracowników z pracy są coraz częściej prowadzone przez pracodawców, ponieważ ich wyniki mają wspomóc proces planowania efektywnego systemu motywowania pracowników, podnieść ich poziom zaangażowania i partycypacji. W artykule wskazano na wybrane aspekty badań nad satysfakcją z pracy, wskazując na kilka problemów i kontrowersji z nimi związanych. Dokonano przeglądu najczęściej uwzględnianych zmiennych w tych badaniach, które – zdaniem badaczy – tworzą przestrzeń powiązaną z satysfakcją. Wskazano na niewystarczające jeszcze przywiązywanie przez badaczy uwagi do problemu trafności i rzetelności skal pomiarowych, stosowanych przy badaniu satysfakcji. Wskazano m.in. na zalecenie badania i podawania konkretnych danych w tym zakresie (m.in. wartości wskaźnika Alfa Cronbacha) zanim badacz przystąpi do stosowania narzędzia oraz szerokiej interpretacji otrzymanych na jego podstawie wyników badania.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, trafność, rzetelność, wskaźnik Alfa-Cronbacha, badanie interdyscyplinarne, psychologia i zarządzanie.

## Wstęp

*„Harmonia, symetria, elegancja i prostota są pojęciami tak samo ważnymi w nauce, jak pomiar, eksperyment i kontrola”*

Eugene Galanter<sup>1</sup>

W ciągu ostatnich pięciu dekad przeprowadzono ogromną liczbę badań empirycznych, których problematyka dotyczy powiązania procesów motywacji (ang. *motivation, motivation process*) z obiektywnie mierzoną wydajnością i efektywnością pracy (ang. *job performance*) oraz subiektywnym poczuciem zadowolenia lub satysfakcji z pracy (ang. *satisfaction, job satisfaction*). Atrakcyjność tego typu

---

<sup>1</sup> E. Galanter, *Textbook of Elementary Psychology*, Holden Day, San Francisco, 1966.

badania wynikała zarówno z faktu, że coraz silniej akcentowano wpływ kapitału ludzkiego na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw, jak i z faktu, iż inspirujące stały się analizy interdyscyplinarne w badaniach procesów zarządzania. Przede wszystkim badaczy pociągała możliwość zastosowania w analizach osiągnięć psychologii społecznej i eksperymentalnej, bazującej, zwłaszcza w latach 60. i 70. XX wieku, na szeroko zakrojonych analizach i eksperymentach poświęconych badaniu wpływu emocji i motywacji na efektywność podejmowanych przez człowieka działań. Równie atrakcyjne było uwzględnienie kontekstu innych, nowatorskich jak na tamte czasy, badań nad znaczeniem wpływu społecznego na przebieg procesów poznawczych człowieka oraz podejmowanych przez niego decyzji. Wyniki eksperymentalnych badań psychologicznych znajdowały zainteresowanie wśród badaczy specjalizujących się w problematyce zarządzania i kierowania organizacjami. Stanowiły one bowiem nową inspirację do poszukiwania czynników, wyjaśniających procesy motywowania i efektywnego nagradzania pracowników, budowania narzędzi motywacyjnych, systemów okresowych ocen pracowniczych, jak również poszukiwania uwarunkowań, tłumaczących występowanie indywidualnych różnic w zachowaniu się i mentalności jednostek. Wzajemna fascynacja przedstawicieli nauk o zarządzaniu i psychologów trwa nieprzerwanie, a atrakcyjność interdyscyplinarnego podejścia w badaniach różnych zjawisk, procesów i faktów biznesowych stale wzrasta, ponieważ pociągają badaczy analizy, ukierunkowane na poznanie i zrozumienie coraz bardziej skomplikowanych struktur, relacji, zależności i przyczyn, stanowiących przedmiot studiów i badań empirycznych.

Interdyscyplinarność prowadzonych badań stwarza olbrzymie możliwości wykorzystania potencjału badaczy reprezentujących jednocześnie kilka dyscyplin, preferujących różne paradygmaty i różne modele analiz. Jest jednak także poważnym wyzwaniem dla zespołów badawczych, ponieważ wymaga uzgodnienia wzajemnych stanowisk w sprawie przyjmowanych w badaniach założeń ontologicznych, epistemologicznych oraz stosowania wynikających z nich modeli badań i kierunków analiz otrzymanych danych.

Przykładem interdyscyplinarnego pojęcia, wokół którego od lat trwa dyskusja co do zakresu pojęciowego, perspektywy teoretycznej, adekwatnych metod badania i kierunków analizy danych empirycznych jest właśnie pojęcie satysfakcji. Zwłaszcza tej satysfakcji, która wiąże się z funkcjonowaniem człowieka w środowisku pracy, czyli satysfakcji z pracy, satysfakcji pracowniczej (ang. *job satisfaction*) oraz – powiązanego z tą sytuacją innego pojęcia – satysfakcji z jakości wykonanej przez daną jednostkę pracy, której efekty służą zaspokojeniu potrzeb innych osób, np. klientów, czy pacjentów (ang. *customer satisfaction*). Te dwa konteksty pojęcia „satysfakcja” znalazły odzwierciedlenie w olbrzymiej

liczbie współcześnie prowadzonych badań. Dominacja tych właśnie dwóch nurtów analiz wynika prawdopodobnie z faktu, iż właśnie te dwie perspektywy rozumienia satysfakcji są najsilniej powiązane z zagadnieniem budowania i wdrażania efektywnych metod zarządzania pracownikami oraz wykorzystania potencjału zaangażowanego i lojalnego zespołu pracowniczego w budowanie przewagi konkurencyjnej na dynamicznie rozwijającym się rynku usług i produktów, który to rynek przekroczył już barierę tradycyjnego marketu i coraz częściej rozgrywa się w nieograniczonej, wirtualnej przestrzeni e-commerce<sup>2</sup>.

Samo pojęcie: „satysfakcja” jest różnie definiowane, jego zakres jest nieostry i szeroki, co jest typowe dla wszystkich tych pojęć, które – poza sferą nauki – funkcjonują także w różnych kontekstach w języku potocznym<sup>3</sup>.

Przykładowo, satysfakcję definiuje się jako pozytywny stosunek do firmy, współpracowników oraz wykonywanej pracy. Pojęcie to odnosi się do oczekiwań zatrudnionych osób i przekłada się na jakość ich pracy oraz możliwość wykorzystania ich potencjału dla firmy<sup>4</sup>.

Analizując wyniki współcześnie prowadzonych badań nad satysfakcją (zwłaszcza satysfakcją pracowniczą) i toczącymi się wokół tych badań dyskusjami<sup>5</sup>, można wskazać na kilka szczególnie interesujących zagadnień i kontrowersji metodologicznych, których zasygnalizowanie, być może, stanie się inspiracją do sformułowania kolejnych problemów badawczych i dyskusji w interdyscyplinarnych zespołach.

## Przestrzeń zmiennych w badaniach satysfakcji

Współcześnie realizowane badania nad satysfakcją pracowniczą prowadzone są na ogół przy założeniach, iż pojęcie to jest jednym z pojęć szeroko zakrojonej przestrzeni zmiennych, w której, poza „satysfakcją pracowniczą”,

---

<sup>2</sup> Patrz np.: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> Często cytowaną w literaturze przedmiotu definicją pojęcia „satysfakcja z pracy” jest ta, którą sformułował Locke (1976): „*job satisfaction is a self-reported positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or from job experiences*” (za: R. Padmakumar, *Post privatization job satisfaction among employees*, „International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences”, 2012, Vol. 2, Issue 1, s. 120).

<sup>4</sup> J. Mrzygłód, *Badanie satysfakcji pracowników*, w: *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 184.

<sup>5</sup> Dla celów niniejszego opracowania dokonano przeglądu ponad 300 artykułów naukowych, zgromadzonych w bazie EBSCO (<http://search.ebscohost.com/>), przede wszystkim w zasobach baz: Academic Search Complete i Business Source Complete, koncentrując się przede wszystkim na opracowaniach, pochodzących z okresu 1995–2012.

plasują się takie pojęcia, jak np.: tożsamość (ang. *identity*), skuteczność (ang. *efficacy*), osobista skuteczność lub sprawczość (ang. *self-efficacy*), kongruencja (ang. *congruence*)<sup>6</sup>, zaangażowanie organizacyjne (ang. *organizational commitment*), dobre samopoczucie pracownika (ang. *employee well – being*), zaangażowanie pracowników (ang. *commitment of employees*), doświadczenia (ang. *experiences*), oczekiwania (ang. *expectations*), nagrody (ang. *rewards*) i inne. W związku z tym, niektórzy badacze, definiując samo pojęcie satysfakcji pracowniczej, skłonni są akcentować kontekst wielowymiarowych relacji między zmiennymi<sup>7</sup>. Inni zaś, zwracają uwagę na subiektywny wymiar odczuć pracownika w kontekście minionych doświadczeń, aktualnych oczekiwań i możliwych do pojawienia się w przyszłości alternatyw<sup>8</sup>.

Część badaczy skłania się ku przyjęciu założenia, iż przestrzeń zmiennych, skupionych wokół pojęcia satysfakcji jest możliwa do opisu jako model czynnikowy<sup>9</sup>. Poszczególne czynniki w tym modelu są efektem zastosowania analizy czynnikowej (ang. *factor analysis*) jako metody redukcji dużej liczby powiązanych zmiennych do ograniczonej liczby wymiarów, czyli czynników<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> W takim rozumieniu kongruencji, jak definiował ją w popularnej teorii J. L. Holland, konstruując narzędzie do pomiaru kongruencji (zgodności) profili zawodowych (patrz np.: J. L. Holland, *A theory of vocational choice*, „Journal of Counseling Psychology”, 1959, 6, s. 35–45).

<sup>7</sup> Np.: „*The construct of job satisfaction was viewed as a complex, multidimensional entity of interconnected tasks, roles, relationships, and rewards*” (S. Perdue, R. C. Reardon, G. W. Peterson, *Person-environment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: a career decision theory perspective*, „Journal of Employment Counseling”, 2007 44, 1, s. 30).

<sup>8</sup> Np.: „*...the feelings of worker has about his or her job experiences in relation to previous experiences, current expectations, or available alternatives*” (W. K. Balzer, J.A. Kihm, P.C. Smith et al, *Users manual for the Job Descriptive index and the Job in General Scales*, Bowling Green State University, Bowling Green 1997, s. 10).

<sup>9</sup> L. Findler., L. H. Wind, M. E. Mor Barak, *The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment*, „Administration in Social Work”, 2007, Vol. 31, Issue 3, s. 63–94; E. Karaca, *Investigation of the reliability and validity of the Perception of Teaching Profession Problems Scale with a structural equation model: A research on teachers*, „Education”, 2011, Vol. 132, Issue 2, s. 262– 272; Perdue, S., Reardon, R. C., G. W. Peterson, *Person-environment congruence, self-efficacy...*, op. cit., s. 29–39.

<sup>10</sup> W analizie czynnikowej czynniki nie są bytami bezpośrednio obserwowalnymi; są one definiowane przez grupę zmiennych lub pozycji (twierdzeń lub pytań kwestionariusza ankiety), które składają się na dany czynnik. Badanie rozpoczyna się, dobierając dużą liczbę pozycji definiujących każdy z czynników, np. kilka czy kilkanaście pozycji kwestionariusza). Następnie oblicza się współczynniki korelacji (*r* Pearsona) pomiędzy wszystkimi pozycjami, po czym buduje się macierz korelacji, stanowiący podstawowy plik do analizy czynnikowej. Wyodrębnienie czynników jest oparte na określeniu wariancji wspólnej dla zbioru pozycji. W metodzie tej przyjmuje się, że zmienne lub pozycje reprezentujące pojedynczy wymiar będą – dla tego wymiaru – wysoko ze sobą skorelowane. Korelacja między pozycją kwestionariusza (pytaniem lub



Przykładowo, można wskazać, na podstawie badań przeprowadzonych przez Smitha, Kendalla i Hulina<sup>11</sup>, na pięć podstawowych czynników jako subkomponentów satysfakcji z pracy, którymi są: zadania (ang. *work tasks*), wynagrodzenie (ang. *pay*), promocja (ang. *promotion*), supervizja (ang. *supervision*), współpracownicy (ang. *coworkers*). Kanaka zaś, na podstawie badań źródeł satysfakcji w środowisku nauczycieli wygenerował siedem głównych czynników, odpowiedzialnych za zróżnicowanie wyników szacowanej satysfakcji z pracy, takich, jak: 1. warunki pracy (ang. *working conditions*), który to czynnik wyjaśnia 28% ogólnej wariancji wyników, 2. warunki środowiskowe (ang. *environment al conditions*) (17% ogólnej wariancji wyników), 3. profesjonalne warunki wykonania zadań (ang. *professional execution conditions*) (czynnik wyjaśniający 6.45% ogólnego zróżnicowania wyników), 4. pośrednictwo pracy i zatrudnienie (ang. *job placement and employment*) (wyjaśnia 5. 83% ogólnej wariancji wyników), 5. polityka edukacyjna (ang. *educational policy*) (wyjaśnia 5.50% ogólnej wariancji wyników), 6. jakość życia (ang. *quality of life*) (czynnik wyjaśniający 4.80% ogólnej wariancji wyników), 7. regulacje prawne (ang. *legal regulations*) (czynnik wyjaśniający 4.47% wariancji wyników)<sup>12</sup>.

Należy podkreślić, iż w najnowszych badaniach nad satysfakcją pracowniczą badacze coraz częściej zdają sobie sprawę ze złożoności tego konstruktu i mają świadomość, iż próbując wyjaśnić wariancję uzyskiwanych wyników muszą założyć, iż w analizowanej przestrzeni zmiennych występują zmienne ukryte, latentne, mające często charakter powiązań interakcyjnych i metapojęciowych. Szczególnie interesujące wydają się być badania, które zostały zainspirowane poszukiwaniem powiązań między pomiarem satysfakcji z pracy (ang. *job satisfaction*), wydajności pracy (ang. *job performance*) i bardzo ważną dla tych badań zmienną, którą jest: samoocena (ang. *core self – evaluation*)<sup>13</sup>. Jak pokazały zaawansowane analizy wyników badań, samoocena jest kluczowym pojęciem, które w wysokim stopniu wyjaśnia wariancję wyników w zakresie kilku wymiarów: satysfakcji z pracy ( $r = .41$ ,  $p < 0.01$ ), wydajności pracy ( $r = .23$ ,

---

twierdzeniem) a czynnikiem jest wyrażona przez tzw. ładunek czynnikowy (jego wartość mieści się w przedziale od 0 do 1 i jest podobnie interpretowany jak współczynnik korelacji). Pozycje o najwyższych ładunkach czynnikowych są najlepszymi wskaźnikami tych czynników. W ten sposób możliwe staje się przegrupowanie pozycji analizowanych przez badacza w bardziej precyzyjne pojęciowo grupy zmiennych. Por. także: C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

<sup>11</sup> Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C. I., *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally, Chicago 1969.

<sup>12</sup> E. Karaca, *Investigation of the reliability...*, op. cit.

<sup>13</sup> J. E. Bono, T. A. Judge, *Core self-evaluations: a review of the trait and its role in job satisfaction and job performance*, „European Journal of Personality”, 2003, 17, s. 5–18.

$p < 0.01$ ), poczucia własnej wartości (ang. *self-esteem*) ( $r = .91$ ,  $p < 0.01$ ), poczucia umiejscowienia kontroli (ang. *locus of control*) ( $r = .73$ ,  $p < 0.01$ ), oceny własnej sprawczości i skuteczności (ang. *self-efficacy*) ( $r = .81$ ,  $p < 0.01$ )<sup>14</sup>.

Pogłębione analizy stają się możliwe do przeprowadzenia dzięki, coraz bardziej świadomym i doceniającym ich interdyscyplinarny kontekst, naukowcom. Takie szerokie perspektywy badań są osiągalne także dzięki coraz lepszej znajomości i dostępności procedur wielowymiarowego, zaawansowanego wnioskowania statystycznego. Wnioski z tych analiz rodzą ożywioną dyskusję wokół natury i struktury badanych zmiennych oraz wokół poszukiwań rzetelnych i trafnych narzędzi, umożliwiających pomiar dynamicznych relacji między tymi konstruktami.

## Pomiar satysfakcji

W badaniach empirycznych ukierunkowanych na pomiar satysfakcji, zwłaszcza satysfakcji z pracy, w zdecydowanej większości dominuje model badań ilościowych z wykorzystaniem kwestionariuszy ankiety.

Badania jakościowe pojawiają się niezwykle rzadko i są reprezentowane przede wszystkim przez modele quasi-jakościowe, wykorzystujące kwestionariusze ankiety z otwartymi pozycjami do uzupełnienia przez respondenta<sup>15</sup>. Bardzo rzadko jako główną metodę badania satysfakcji pracowniczej stosuje się indywidualny wywiad strukturalizowany (ang. *Individual In-Depth Interview – IDI*)<sup>16</sup>, wyjątkowo rzadko można także odnaleźć publikację, w której zastosowano analizę danych zastanych (ang. *desk research*) w połączeniu z debatą interdyscyplinarnego zespołu badawczego<sup>17</sup>.

Badania ilościowe z wykorzystaniem kwestionariuszy ankietowych w zdecydowanej większości badań realizowane są w ramach modelu korelacyjnego,

---

<sup>14</sup> Szczegółowy opis badań wraz z analizą wielowymiarowych powiązań między wspomnianymi pojęciami przedstawiono w pracy: J. E. Bono, T.A. Judge, *Ibidem*.

<sup>15</sup> Przykład zrealizowanych tego typu badań przedstawiono m.in. w: H. S. A. Tariah, R. T. Hamed, R. A. AlHeresh, S. M. N. Abu-Dahab, S. AL-Oraibi, *Factors influencing job satisfaction among Jordanian occupational therapists: A qualitative study*, „Australian Occupational Therapy Journal”, 2011, Vol. 58, Issue 6, s. 405–41.

<sup>16</sup> Przykładowo: C. Privott, *The occupational science of women faculty work: A qualitative approach*, „International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”, 2011, Vol. 6, Issue 5, s. 37–50.

<sup>17</sup> Patrz: E. Galanou, G. Georgakopolous, I. Sotiropoulos, V. Dimitris, *The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: A qualitative study*, „Canadian Social Science”, 2010, Vol. 6, Issue 5, s. 102–123.

na poziomie wnioskowania statystycznego wykorzystując przede wszystkim analizę wskaźników korelacji i analizę czynnikową<sup>18</sup>.

Coraz częściej autorzy badań przywiązują należną wagę procedurze badania trafności (ang. *validity*) i rzetelności (ang. *reliability*)<sup>19</sup> opracowanego przez nich narzędzia diagnostycznego. Niektórzy z nich szczegółowo przedstawiają proces walidacji i sprawdzania rzetelności metody kwestionariuszowej, podając m.in. wartości wskaźnika Alfa – Cronbacha<sup>20</sup>. W wydawanych po roku 2000 publikacjach w prestiżowych pismach naukowych w zasadzie nie spotyka się już prezentacji wyników badań ilościowych, w których autorzy nie informowaliby o zastosowanych procedurach sprawdzania wiarygodności stosowanego narzędzia (zwłaszcza rzetelności), podają przy tym prawie zawsze wartości wskaźnika Alfa – Cronbacha.

Dyskusje poświęcone znaczeniu procedur oznaczania trafności i rzetelności skal przenoszą się coraz częściej ze środowiska psychologicznego<sup>21</sup> do interdyscyplinarnych zespołów badawczych, prowadzących badania stosowane dla biznesu<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Poza cytowanymi już pracami, warto wspomnieć o badaniach: S. R. Lacey, S. L. Teasley, K. S. Cox, S., A. Olney, M. Kramer, C. Schmalenberg, *Development and testing of an organizational job satisfaction tool: Increasing precision for strategic improvements*, „Journal of Nursing Administration”, January 2011, Vol. 41, Issue 1, s. 15–22; F. J. Thumin, L. J. Thumin, *The measurement and interpretation of organizational climate*, „Journal of Psychology”, 2011, Vol. 145, Issue 2, s. 93–109.

<sup>19</sup> Trafność to stopień, w jakim narzędzie pomiarowe mierzy to, co z założenia powinno mierzyć; w procedurze badania trafności sprawdza się m.in. to, czy prawidłowo powiązано skonstruowane narzędzie pomiarowe z ogólnymi podstawami teoretycznymi (tzw. trafność teoretyczna), czy dane pozwalają wyeliminować możliwość, że to inne czynniki (artefakty), a nie zmienna niezależna, są odpowiedzialne za zróżnicowanie wyników (wariancję zmiennej zależnej) (tzw. trafność wewnętrzna), a także to, w jakim zakresie można wyniki badań uogólniać na większe zbiorowości (tzw. trafność zewnętrzna). Rzetelność jest natomiast miarą stabilności narzędzia pomiarowego, określa wielkość błędu związanego z danym narzędziem pomiarowym.

<sup>20</sup> Alfa – Cronbacha jest wskaźnikiem wyprowadzonym z zastosowania najpopularniejszej metody analizy rzetelności użytych skal; jest to miara, określająca spójność pozycji wchodzących w skład danej skali (a więc określa to, na ile pozycje wchodzące w skład danego czynnika, skali są do siebie podobne, czy badają te same zjawisko, ten sam konstrukt teoretyczny itd.); Alfa-Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1, im wyższa jest wartość, tym większa rzetelność skali; przyjmuje się, że wartości powyżej .70 oznaczają prawidłową rzetelność skali. Patrz; L. Cronbach, *Coefficient Alpha and the internal structure of tests*, „Psychometrika”, 1951, 16, s. 297–334.

<sup>21</sup> W środowisku psychologów od dawna obowiązują standardy dopuszczania do badań jedynie narzędzi trafnych i rzetelnych, ze względu na konsekwencje stosowania tych narzędzi w procesie diagnozy.

<sup>22</sup> Szczegółowe informacje na temat znaczenia procedur badania trafności i rzetelności metod pomiaru satysfakcji można przeczytać m.in. w pracy: R. A. Peterson, *A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha*, „Journal of Consumer Research”, September 1994, Vol. 21, Issue 2, s. 381–391, natomiast opis procedur badania trafności i rzetelności metody m.in. w:

Warto, być może, przytoczyć kilka wniosków końcowych ze szczegółowych badań nad procedurami sprawdzania wartości Alfa – Cronbacha i procedurami szczegółowego analizowania trafności i rzetelności kwestionariuszy ankietowych, badających satysfakcję.

Po pierwsze, badacze nadal najczęściej w dyskusjach stawiają odwieczne pytanie o to, ile należy zaproponować pytań lub twierdzeń, aby dany kwestionariusz uzyskał jak najwyższe wskaźniki Alfa – Cronbacha? Biorąc pod uwagę chociażby analizy zaprezentowane w cytowanych pracach<sup>23</sup>, należy wspomnieć, że różnica statystyczna przy porównywaniu średnich wartości Alfa – Cronbacha i liczby poziomów skal (ang. *scale-items categories*) nie była zbyt silna – analiza regresji wykazała jedynie wartość  $r^2 = .01$  (czyli tylko 1% wariancji wartości wskaźnika był wyjaśniony przez liczbę poziomów skali). Nie mniej jednak skale z 2–3 pozycjami testowymi (pytaniami lub twierdzeniami) uzyskują średni wskaźnik Alfa-Cronbacha na poziomie .78, podczas, gdy skale z ponad jedenastoma pozycjami testowymi (pytaniami lub twierdzeniami) mają ten wskaźnik już na poziomie .81. Badacze sugerują, iż należy unikać stosowania skal z mniej niż czterema pozycjami testowymi, zwłaszcza, gdy odpowiedzi do wyboru są możliwe tylko w ramach dwóch kategorii.

Wyższe wskaźniki Alfa – Cronbacha uzyskiwane są także w sytuacji, gdy odpowiedzi na skalach zaznacza sama osoba badana (średni wskaźnik Alfa-Cronbacha wynosi .77), a nie ankieter (wówczas ten wskaźnik spada do .72). Niemniej jednak preferowanie badań, polegających na samodzielnym wypełnianiu ankiet przez respondentów znacznie wydłuża, utrudnia i komplikuje proces przeprowadzania badań, chociażby ze względu na – znany wszystkim badaczom – fakt, iż zwrot rozdanych respondentom ankiet ma niskie wskaźniki zwrotu tych ankiet w zakładanym przez badacza czasie, zdarza się, że badacz otrzymuje zaledwie kilkanaście procent rozdanych respondentom kwestionariuszy. Sytuacja ta występuje zwłaszcza przy wykorzystaniu tradycyjnych, drukowanych ankiet (ang. *Papier and Pencil Interview – PAPI*), jest nieco korzystniejsza w sytuacji, gdy ankietę jest przekazywana z wykorzystaniem Internetu (ang. *Computer Aided Web Interview – CAWI*), pod warunkiem jednak, że badani

---

E. J. Halcomb, B. Caldwell; Y. Salamonson, P. M. Davidson, *Development and psychometric validation of the General Practice Nurse Satisfaction Scale*, „Journal of Nursing Scholarship”, 2011, 3rd Quarter, Vol. 43, Issue 3, s. 318– 327; E. Karaca, *Investigation of the reliability...*, op. cit.; B. A. Van den, M. Vansteenkiste., H. De Witte, B. Soenens, L. W. Bart, *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, December 2010, Vol. 83, Issue 4, s. 981–1002.

<sup>23</sup> Związka w : R. A. Peterson, *A meta-analysis...*, op. cit.

są w wystarczającym stopniu zmotywowani do udziału w badaniach (np. są to badania wewnątrz organizacji z zachowaniem zasad wzajemnej anonimowości i poufności – ang. *study in company*).

O wiele większe znaczenie dla uzyskania wyższych wartości Alfa – Cronbacha ma liczba kategorii odpowiedzi dla danej pozycji testowej. Różnice w średnich wartościach Alfa – Cronbacha występują przy porównywaniu skal z dwiema kategoriami odpowiedzi ze skalami z więcej niż dwiema kategoriami odpowiedzi (średni wskaźnik Alfa – Cronbacha wynosi .77). Najniższe wskaźniki uzyskiwano dla skal z dwoma itemami i dwiema kategoriami odpowiedzi (na szczęście takie „zubożałe” skale występują niezwykle rzadko w badaniach), najwyższe zaś dla skal powyżej trzech pozycji testowych z przynajmniej czterema kategoriami odpowiedzi.

Najlepszym wariantem zapisu odpowiedzi jest sytuacja, gdy badany zaznacza odpowiedź na skali kilkupunktowej (np. pięciopunktowej), gdzie zastosowano opis każdego poziomu udzielanej odpowiedzi, np. 1 – np. zdecydowania się nie zgadzam, aż do 5, które oznacza np. zdecydowanie się zgadzam<sup>24</sup>.

Ostateczna liczba pozycji testowych jest uwarunkowana akceptowaną przez badacza przestrzenią zmiennych niezależnych i jest silnie powiązana z badaniem trafności skali. Duże znaczenie odgrywa w tym przebieg procesu „rozwoju skali” i redukcji nadmiernej liczby pozycji testowych (zwłaszcza dla skal o więcej niż trzydziestu pytaniach lub twierdzeniach) w trakcie dopracowywania ostatecznej wersji ankiety (ang. *an analysis of developed scale items deleted during the development process*). Redukcja nawet o jedno twierdzenie (lub jedno pytanie) może spowodować znaczne różnice w podnoszeniu omawianego wskaźnika. Sukces ten zależy jednak przede wszystkim od pogłębionej wiedzy badacza na temat struktury i przestrzeni badanych zmiennych, która to wiedza pozwoli mu wskazać odpowiednie twierdzenie (lub pytanie) do usunięcia.

Przeprowadzone przez Petersona<sup>25</sup> analizy 4286 wskaźników Alfa – Cronbacha pokazały, że średnia wartość tego wskaźnika dla analizowanych narzędzi stosowanych w badaniach marketingowych wynosiła .77, z czego 75% badań prowadzono przy użyciu narzędzi mających wskaźnik .70 i wyższy. Jednak tylko 14% analizowanych skal miało ten wskaźnik powyżej .90.

---

<sup>24</sup> Patrz np.: *Postawy Polaków wobec pracy*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2009, gdzie przedstawiono przykład tak skonstruowanej ankiety (s. 239–240).

<sup>25</sup> R. Peterson, *A meta-analysis...*, op. cit.

Dogłębne analizy, prowadzone przez badaczy ujawniły także, że na wartość wskaźnika Alfa – Cronbacha ma o wiele mniejszy wpływ wielkość badanej próby niż omówione powyżej czynniki, związane z budową narzędzia.

Szczególnie cenne są inicjatywy badaczy, proponujących badania porównawcze nad satysfakcją pracowników. Badania porównawcze między różnymi grupami zawodowymi, czy też pracownikami zatrudnionymi w różnych działach i oddziałach organizacji były prowadzone od dawna. Powiązane one były przede wszystkim z zagadnieniami testowania i wyboru efektywnych metod zarządzania zespołami, badania efektywności wdrażanych narzędzi motywowania pracowników, czy też analizą wpływu stylu przywództwa na poczucie zadowolenia pracowników.

Nowatorskie są natomiast badania porównawcze, prowadzone zgodnie z modelem eksperymentalnym (a dokładniej: quasi-eksperymentalnym), opartym o założenia analizy wariancji (ang. *analysis of variance* – ANOVA) i wielowymiarowej analizy wariancji (ang. *multi-analysis of variance* – MANOVA)<sup>26</sup>. Przykładem tego typu analiz mogą być badania porównawcze, przeprowadzone w ramach paradygmatu: *pre-test* – *post-test*<sup>27</sup>. Dotyczyły one poznania poziomu

---

<sup>26</sup> Paradygmat ten odnosi się do planu badania, które przebiega w trzech etapach. Pierwszy z nich polega na przeprowadzeniu pomiaru początkowego zmiennej zależnej (np. poziomu satysfakcji pracowniczej), natomiast drugi etap związany jest z wprowadzeniem zmiennej niezależnej (np. określonej procedury motywacyjnej, określonej zmiany w sposobie zarządzania itp.). W trzecim etapie ponownie dokonywany jest pomiar zmiennej zależnej (czyli np. poziomu satysfakcji). Analiza dotyczy porównywania wartości zmiennej zależnej w oparciu o wybrany model statystyczny; najbardziej adekwatnym modelem analizy jest model analizy wariancji. W procedurze eksperymentalnej przewiduje się zastosowanie pre- i post-testu (przynajmniej) w dwóch grupach, gdzie w jednej z nich jest wprowadzana na drugim etapie zmiana (zmienna niezależna przyjmująca określona wartość), a w drugiej ta zmiana nie zachodzi (lub przyjmuje inną wartość). Jeżeli w procedurze zastosowano tylko jedną grupę badanych to nie mam możliwości zbadania pełnego wpływu danej zmiennej niezależnej na wartość zmiennej zależnej, wnioskowanie jest ograniczone, a model taki przyjmuje nazwę modelu quasi-eksperymentalnego (patrz np. J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 325–326).

<sup>27</sup> Paradygmat ten odnosi się do planu badania, które przebiega w trzech etapach. Pierwszy z nich polega na przeprowadzeniu pomiaru początkowego zmiennej zależnej (np. poziomu satysfakcji pracowniczej), natomiast drugi etap związany jest z wprowadzeniem zmiennej niezależnej (np. określonej procedury motywacyjnej, określonej zmiany w sposobie zarządzania itp.). W trzecim etapie ponownie dokonywany jest pomiar zmiennej zależnej (czyli np. poziomu satysfakcji). Analiza dotyczy porównywania wartości zmiennej zależnej w oparciu o wybrany model statystyczny; najbardziej adekwatnym modelem analizy jest model analizy wariancji. W procedurze eksperymentalnej przewiduje się zastosowanie pre- i post-testu w dwóch grupach, gdzie w jednej z nich jest wprowadzana na etapie drugim zmiana (zmienna niezależna przyjmująca określona wartość), a w drugiej ta zmiana nie zachodzi (lub przyjmuje inną wartość). Jeżeli w procedurze zastosowano tylko jedną grupę badanych to nie mam możliwości zbadania pełne-

satysfakcji z pracy w grupie pracowników, których zakład pracy (sektor telekomunikacji publicznej) przechodził restrukturyzację<sup>28</sup>. Badania te posłużyły nie tylko do badania dynamiki zmian w zakresie analizowanej zmiennej zależnej (poziomu satysfakcji pracowników), ich celem było także rozpoznanie nastrojów społecznych wśród pracowników i ocena stopnia ich przychylności wobec decyzji zarządu oraz gotowości do poniesienia ryzyka prywatyzacji w celu osiągnięcia wyższych zarobków i lepszych warunków pracy w korporacji.

## Podsumowanie

Analiza badań poświęconych problematyce satysfakcji, zwłaszcza satysfakcji pracowniczej, pozwala stwierdzić, iż w ostatnich latach wzrósł poziom świadomości metodologicznej badaczy w zakresie metodologii badań nad tym wielowymiarowym konstruktom. Cieszy fakt, iż coraz więcej zespołów badawczych ma interdyscyplinarny i ponadnarodowy charakter. Powstają analizy, które są wykonywane przy zastosowaniu coraz bardziej rzetelnych narzędzi pomiarowych, z wykorzystaniem zaawansowanych modeli wnioskowania statystycznego. Tym niemniej wiele badań nadal budzi kontrowersje ze względu na nieprzestrzeganie kanonów metodologicznych, a także etycznych. W wielu badaniach można doszukać się artefaktów, mających swe źródła zarówno w niestarannie przygotowanej procedurze doboru próby<sup>29</sup>, jak i w przebiegu samego procesu badania. Szczególnie często jest nieprzestrzegana zasada anonimowości (zarówno pracownika, jak i ankietera), co – w konsekwencji – prowadzi do dalszych artefaktów. A wśród nich do tak poważnego, jak błąd powiązany z lękiem osób badanych przed oceną<sup>30</sup>, tym bardziej, że respondenci mogą obawiać się nie tylko samej sytuacji oceny, ale także konsekwencji tej oceny, np. utraty miejsca pracy. Szczególnej dbałości o etyczny wymiar tych badań wymagają te procedury, gdzie badania są przeprowadzane w przedsiębiorstwach, przy organizacyjnym zaangażowaniu menedżerów i pracowników

---

go wpływu danej zmiennej niezależnej na wartość zmiennej zależnej, wnioskowanie jest ograniczone, a model taki przyjmuje nazwę modelu quasi-eksperymentalnego (patrz np. J. Brzeziński, *Metodologia...*, op. cit., s. 325–326).

<sup>28</sup> R. Padmakumar, *Post privatization job satisfaction among employees*, „International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences”, 2012, Vol. 2, Issue 1, s. 118–127.

<sup>29</sup> W wielu badaniach stosuje się dobór celowy, co – w konsekwencji – prowadzi do znacznego ograniczenia możliwości wnioskowania i ubogiego lub nieuprawnionego stosowania procedur statystycznych, wymagających zachowania zasady randomizacji.

<sup>30</sup> Szczegółowa analiza tego błędu została przedstawiona m. in. w pracy: J. Brzeziński, *Metodologia...* op. cit., s. 109–120.

(np. kadry kierowniczej, pracowników działu HR, psychologa zakładowego, osób zaangażowanych w procedury okresowych ocen pracowniczych). W przypadku realizacji badań w zespołach pracowniczych występuje ryzyko pojawienia się także innego artefaktu, zwanego syndromem dobrej (współpracującej z badaczem) osoby badanej (ang. *the cooperative subjects*)<sup>31</sup>. Artefakt ten polega na tym, że badany, zwłaszcza kiedy jest uwikłany w relację z osobą przeprowadzającą badanie (a szczególnie wtedy, kiedy jest od niej w jakikolwiek sposób zależny), stara się wypaść w badaniu jak najlepiej, „odgrywając rolę” wzorowego respondenta, czyli udzielając odpowiedzi w taki sposób, jak – jego zdaniem – należy tej odpowiedzi udzielić, biorąc pod uwagę cały kontekst społeczny badania. W klasycznych już badaniach nad tym zagadnieniem, jakie prowadzili np. Sigall, Aronson i Van Hoose<sup>32</sup>, okazywało się, że osobom badanym zależy przede wszystkim na tym, aby pokazać się w jak najlepszym świetle, aby udzielić odpowiedzi w taki sposób, jak udzieliłby jej np. dobry pracownik. Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że mechanizmy takie mogą ujawniać się podczas nawet najbardziej interesujących koncepcyjnie badań, to zaczynamy mieć wątpliwości co do tego, czy wszystkie otrzymane dane są faktami, czy też część z nich jest artefaktami?<sup>33</sup>

Dlatego też badania nad satysfakcją pracowniczą powinny być prowadzone w warunkach szczególnego rygoru etycznego. Lekceważenie i niedocenywanie kosztów psychicznych, jakie ponoszą respondenci może bowiem prowadzić do indyferentyzmu moralnego, polegającego na tym, że u badacza może wystąpić pokusa (lub gorzej: tendencja) do lekceważenia skali kosztów psychicznych udziału pracowników w badaniu. Zagrożenie to jest szczególnie silne zwłaszcza

---

<sup>31</sup> Patrz: Ibidem, s. 118–121.

<sup>32</sup> Za: Ibidem, s. 118–119.

<sup>33</sup> Takie pytanie nasuwa się choćby podczas lektury cytowanych, skądinąd bardzo interesujących, badań nad satysfakcją pracowników, akceptujących proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa i deklarujących własny wysoki poziom satysfakcji z pracy po wprowadzeniu restrukturyzacji. Na podstawie wyników badań stwierdza się, że 61% pracowników poparło stanowisko zarządu firmy – restrukturyzację (Padmakumar, *Post privatization...*, op. cit.). Czytelnik nie znajduje jednak żadnych informacji na temat procedury tych badań, nawet tak podstawowych danych jak to: kto, kiedy, gdzie i w jaki sposób przekazywał i odbierał wypełnione kwestionariusze? Wydaje się, że nie trzeba mieć szczególnej motywacji do odgrywania roli tylko „dobrej osoby badanej”, aby zdawać sobie sprawę, że w warunkach przeprowadzanych zmian można bardzo łatwo stracić pracę, zwłaszcza kiedy nie jest się menedżerem (100% badanych nie było menedżerami), a uchronić przed tym może fakt „odgrywanie roli” niezwykle zaangażowanego, usatysfakcjonowanego warunkami pracy pracownika, zwłaszcza, że wszystkie te osoby miały ponad 10. letni staż pracy i wiele doświadczeń związanych z funkcjonowaniem w korporacji. Brak danych na temat wspomnianych fragmentów procedury nie dotyczy tylko tych cytowanych badań.



wówczas, gdy respondenci nie zostaną w pełni poinformowani o celu badania i gdy nie zostaną dopilnowane należyte warunki jego przeprowadzenia, ze szczególnym poszanowaniem zasad dobrowolności, poufności i anonimowości badań. Wydaje się, że w najbliższym czasie podanie informacji i na ten temat, podobnie jak danych o wiarygodności stosowanych narzędzi, stanie się kanonem podczas prezentowania wyników badań w publikacjach naukowych. Pozwoli to rozwiązać szereg wątpliwości wokół, kontrowersyjnych niekiedy, procedur realizacji badań wśród pracowników.

## Bibliografia

- Ahmad K.Z., *Person-environment fit: A critical review of the previous studies and a proposal for future research*, „International Journal of Psychological Studies”, 2010, Vol. 2, Issue 1.
- Balzer W. K., Kihm J. A., Smith P. C., et al., *User's manual for the Job Descriptive Index and the Job in General Scales*, Bowling Green State University, Bowling Green 1997.
- Bono J. E., Judge, T. A., *Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance*, „European Journal Of Personality”, 2003, 17.
- Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Cronbach L., *Coefficient Alpha and the internal structure of tests*, „Psychometrika”, 1951, 16.
- Findler L., Wind L. H., Mor Barak M. E., *The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment*, „Administration in Social Work”, 2007, Vol. 31 Issue 3.
- Flores G.N., Utley D.R., *Management concepts in use – A 12-year perspective*, „Engineering Management Journal”, 2000, Vol. 12, Issue 3.
- Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Galanou E., Georgakopolous G., Sotiropoulos I., Dimitris V., *The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: A qualitative study*, „Canadian Social Science”, 2010, Vol. 6, Issue 5.
- Halcomb E. J., Caldwell B., Salamonson Y., Davidson P. M., *Development and psychometric validation of the General Practice Nurse Satisfaction Scale*, „Journal of Nursing Scholarship”, 2011, 3rd Quarter, Vol. 43, Issue 3.
- Holland J. L., *A theory of vocational choice*, „Journal of Counseling Psychology”, 1959, 6.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010.

- Karaca E., *Investigation of the reliability and validity of the Perception of Teaching Profession Problems Scale with a structural equation model: A research on teachers*, „Education”, 2011, Vol. 132, Issue 2.
- Lacey S. R.; Teasley S. L., Cox K.S., Olney A., Kramer M., Schmalenberg C., *Development and testing of an organizational job satisfaction tool: Increasing precision for strategic improvements*, „Journal of Nursing Administration”, January 2011, Vol. 41, Issue 1.
- Mason E., *Gender differences in job satisfaction*, „Journal of Social Psychology”, 1995, Vol. 135, Issue 2.
- Mrzygłód J., *Badanie satysfakcji pracowników*, w: *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Padmakumar R., *Post privatization job satisfaction among employees*, „International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences”, 2012, Vol. 2, Issue 1.
- Perdue S., Reardon R. C., Peterson G. W., *Person-environment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: a career decision theory perspective*, „Journal of Employment Counseling”, 2007, Vol. 44, Issue 1.
- Peterson, Robert A., *A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha*, „Journal of Consumer Research”, 1994, Vol. 21, Issue 2.
- Postawy Polaków wobec pracy*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Privott C., *The occupational science of women faculty work: A qualitative approach*, „International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”, 2011, Vol. 6, Issue 5.
- Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C. I., *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally, Chicago 1969.
- Tariah H. S. A., Hamed R. T., AlHeresh R. A., Abu-Dahab S. M. N., AL-Oraibi S., *Factors influencing job satisfaction among Jordanian occupational therapists: A qualitative study*, „Australian Occupational Therapy Journal”, 2011, Vol. 58, Issue 6.
- Thumin F. J., Thumin L. J., *The measurement and interpretation of organizational climate*, „Journal of Psychology”, 2011, Vol. 145, Issue 2.
- Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Soenens B., Bart L. W., *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, 2010, Vol. 83, Issue 4.

## Summary

### Selected Problems of Satisfaction Measurement

Researches on the measurement of employees' job satisfaction are increasingly often conducted by employers, since the results can help the process of planning of employees' motivation effective system, raising their commitment and participation. The article presents chosen aspects of the research on job satisfaction and shows a few problems and controversies over it. The most often considered variables were surveyed, which, according to researchers, create space connected with satisfaction. What was shown was still insufficient attention to the problem of validity and reliability of measurement scales used during satisfaction measurement by researches. For example, it was recommended to research and give specific data within this scope (e.g. Cronbach's Coefficient Alpha) before a researcher starts using tools and puts a wide interpretation on the received results of the research.

**Keywords:** job satisfaction, validity, reliability, Cronbach's Coefficient Alpha, interdisciplinary research, psychology and management.

## Резюме

### Избранные проблемы измерения удовлетворенности

Исследования удовлетворенности сотрудников работой проводятся работодателями все чаще, так как их результаты должны поддежать процесс планирования эффективной системы мотивирования сотрудников, а также повысить уровень их увлеченности и партиципации. В статье указаны избранные аспекты исследований над удовлетворенностью работой и некоторые связанные с ними проблемы и разногласия. Проведен обзор чаще всего учитываемых в этих исследованиях переменных, которые – по мнению исследователей – создают сферу, связанную с удовлетворенностью. Подчеркнут факт, что исследователи не придают еще достаточного значения проблеме правильности и надежности измерительных шкал, применяемых при исследовании удовлетворенности. Составлена м. пр. рекомендация исследовать и сообщать конкретные данные в этой области (м. пр. величину показателя Alfa Cronbacha) до того как исследователь начнет применять инструмент и широко интерпретировать полученные с его помощью результаты исследования.

**Ключевые слова:** удовлетворенность работой, правильность, надежность, показатель Alfa Cronbacha, междисциплинарные исследования, психология и управление.

**Dr Beata Mazurek-Kucharska**

Doktor psychologii, adiunkt w Społecznej Akademii Nauk (The University of Social Sciences) w Warszawie; niezależny ekspert w dziedzinie metodologii badań społecznych, zastosowań psychologii w biznesie; lider, ekspert i recenzent polskich i międzynarodowych projektów badawczych; ekspert projektów dotyczących zarządzania kompetencjami, zarządzania kapitałem ludzkim i zastosowania psychologii w biznesie; wykładowca i koordynator modułu Managerial Skills na studiach Master of Business Administration (University of Central Lancashire, Lubelska Szkoła Biznesu); wykładowca na studiach podyplomowych w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i innych Uczelniach.