

Atrybuty satysfakcji pracowniczej jako składowe pomiaru kapitału ludzkiego

AGATA BOROWSKA-PIETRZAK

Zakład Zarządzania Personalem, Uniwersytet Gdański

Artykuł przedstawia zasadnicze założenia wykorzystania idei badań dotyczących satysfakcji pracowniczej w metodach pomiaru kapitału ludzkiego organizacji. Wychodząc z założenia, iż satysfakcja jest postawą pracowniczą, która pośrednio stanowi o sukcesie zarządzania kapitałem ludzkim, można założyć, iż identyfikacja poziomu satysfakcji stanowi ważny aspekt pomiaru kapitału ludzkiego. Aby można było zoperacjonalizować powyższe założenia przedstawiono autorski model poczucia satysfakcji zawodowej identyfikujący determinanty. Są to atrybuty obiektywne i subiektywne, które budują i różnicują końcowy wynik indywidualnego poczucia zadowolenia z pracy.

Słowa kluczowe: satysfakcja pracownicza, kapitał ludzki, atrybuty satysfakcji, postawy pracownicze, model satysfakcji pracowniczej.

Wprowadzenie

Do niedawna zagadnienie satysfakcji z pracy było podejmowane przede wszystkim na gruncie psychologii pracy i określane najczęściej jako zadowolenie z pracy. Obecnie problematyką satysfakcji zajmuje się również socjologia czy też nauki o zarządzaniu. Chcąc rozpatrywać atrybuty satysfakcji pracowniczej w kontekście pomiaru kapitału ludzkiego, należy w pierwszej kolejności zastanowić się czym jest satysfakcja z pracy, jak definiowany i mierzony jest kapitał ludzki oraz jaki jest związek pomiędzy satysfakcją pracowniczą a kapitałem ludzkim. Następnie istotne jest wskazanie determinant wpływających na poziom satysfakcji pracowniczej.

Zagadnienia teoretyczne

Pojęcie „satisfakcja” jest definiowane w literaturze przedmiotu w różny sposób. Zakres tego pojęcia jest nieostry i szeroki. Wielu autorów dokonało próby zdefiniowania pojęcia satysfakcji z pracy. Przyjęcie jednoznacznej i wspólnej definicji nie jest do końca możliwe, ze względu na wiele różnych podejść i koncepcji. Jednym ze wspólnych, łączących wiele ujęć zadowolenia z pracy jest powtarzalność i istotność komponentu **postawy** w opisie poniższych przykładów:

- D.P. Schultz, S.E. Schultz (2006, s. 296): subiektywna ocena pozytywnych i negatywnych uczuć oraz **postaw**, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych.
- V.H. Vroom (1964, s. 99): **postawa** jednostki wobec istoty pracy.
- S.P. Robbins (2004, s. 19): ogólna pozytywna **postawa** wobec pracy, na którą składają się nie tylko określone zachowania ale też opinie i oceny oraz uczucia.
- H. Bartnowska, J. Stankiewicz (2005, s. 16): pozytywna lub negatywna **postawa** wobec pracy, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikająca z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami, a tym, co otrzymali oni w zamian za wykonywaną pracę.
- A. P. Brief (1998, s. 86): **postawa**, która oznacza stan wewnętrzny, ocenę, w jakim stopniu wykonywana praca jest korzystna bądź niekorzystna dla osoby, wyrażana w reakcjach afektywnych i sądach poznawczych.
- A. Jachnis (2008, s. 141): różnorodne **postawy**, które mają ludzie wobec pracy.
- M. Juchnowicz (2013, s. 104): określona **postawa** wobec pracy, posiada cechy: poznawcze, to znaczy dostarcza zbiektywizowanych informacji na temat badanych aspektów pracy i afektywne, gdyż przedstawia uczucia wobec pracy, a także behawioralne, wskazując potencjalne zachowania się pracowników w procesie pracy.

Na podstawie powyższych przykładów można jednoznacznie stwierdzić, iż postawa jest ważnym aspektem definicyjnym pojęcia satysfakcji zawodowej. Stąd z zaprezentowanych definicji wyraźnie wynika, iż satysfakcja z pracy jest określana między innymi jako postawa pracownicza, która wyraża się w pośredni sposób wartością kapitału ludzkiego.

Również wielu autorów dokonało próby zdefiniowania pojęcia kapitału ludzkiego, w którym również można wskazać istotne znaczenie komponentu postawy. M. Juchnowicz (2013) opisuje kapitał ludzki w wymiarze jednostkowym jako potencjał kompetencyjny, określony przez cztery elementy: wiedzę, umiejętności, **postawy** i cechy wnoszone do pracy, istotne z punktu widzenia strategii organizacji oraz w wymiarze organizacyjnym, określany jako model „4K” tworząc cztery

elementy, mianowicie: kompetencje, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji, a także kontakty interpersonalne, kultura organizacyjna oraz klimat organizacyjny.

G. Łukasiewicz wskazuje na kapitał ludzki jako zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, **postaw**, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim (Łukasiewicz, 2009, s. 20).

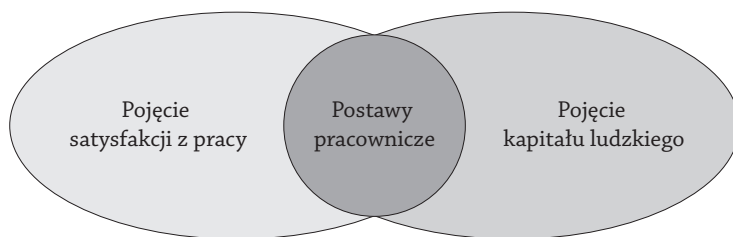
M. Chrupała-Pniak definiuje kapitał ludzki jako system wzajemnie zależnych i powiązanych ze sobą cech osobistych, rutyn działania, zdrowia, zdolności, predyspozycji, **postaw** i zachowań, motywacji, uprawnień do działania, umiejętności i talentów, doświadczeń, wiedzy i wykształcenia pracowników organizacji na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym (Chrupała-Pniak, 2012, s. 22).

Z kolei autorzy P. Bochniarz i K. Gugała przyjmują, że kapitał ludzki przejawia się nie tylko przez pryzmat sumy, rozumianych szeroko kompetencji pojedynczych pracowników, ale również przez wyjątkową kombinację tych indywidualnych **postaw** i wyznawanych wartości, które określane są jako kultura organizacyjna (Bochniarz, Gugała, 2005, s. 15).

Z zaprezentowanych wcześniej wybranych prób definicji satysfakcji wyraźnie wynika, iż satysfakcja z pracy jest między innymi określana jako postawa. Natomiast kapitał ludzki definiowany jest w postaci rozmaitych propozycji stanowiących pewną kompleksową strukturę, w której czynnikiem kształtującym całe pojęcie – jest również pojęcie postawy. Na szczególną uwagę w kontekście omawianego problemu zasługuje propozycja M. Juchnowicz, która definiuje kapitał ludzki w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym. Z przedstawionej przez M. Juchnowicz struktury kapitału ludzkiego wynika, że jednym z ważnych czynników determinujących jego wartość są właśnie **postawy pracowników** (Juchnowicz, 2013, s. 104). Zwracając uwagę na zaprezentowane powyżej definicje widzimy, iż satysfakcja definiowana jest właśnie jako postawa. Można więc założyć, iż **satysfakcja pracownicza jest czynnikiem mającym istotne znaczenie w tworzeniu wartości kapitału ludzkiego**.

Obrazowo przedstawione współzależności można zaprezentować w postaci poniższego schematu. Przyjmując wiele wskazanych powyżej definicji satysfakcji zawodowej oraz kapitału ludzkiego możemy zauważyć, iż zasadniczą częścią wspólną obu zjawisk jest pojęcie postawy pracowniczej. W pomiarze kapitału ludzkiego można wskazać jednoznacznie, iż satysfakcja utożsamiana z definicją postawy zajmuje istotne miejsce jako miara efektywności zarządzania kapitałem ludzkim (Juchnowicz, 2013, s. 101–110).

Rysunek 1. Obszary związku między pojęciami satysfakcji i kapitału ludzkiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Juchnowicz, 2013, s. 104.

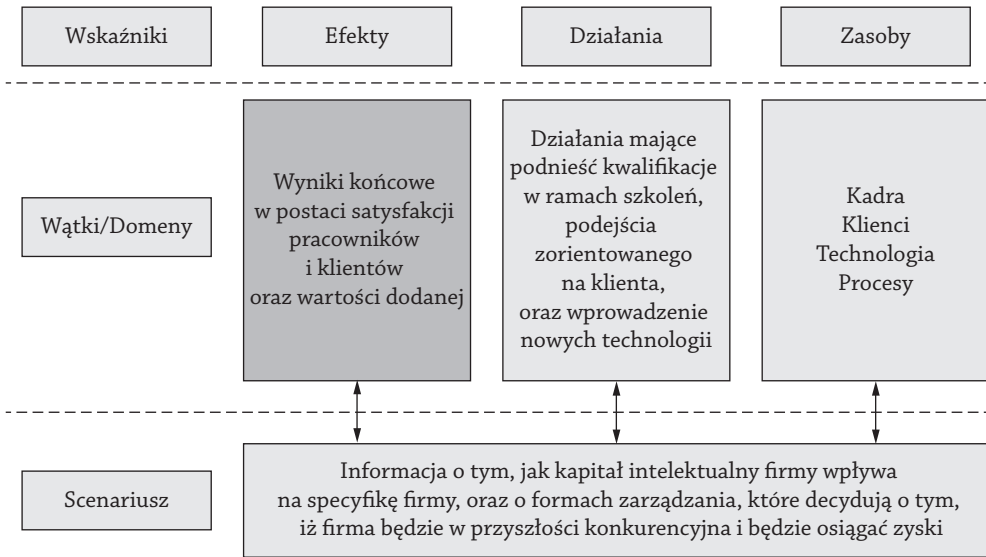
Przyjmując powyższe rozważania warto w tym miejscu wskazać kilka przykładów propozycji budowy metod pomiaru kapitału ludzkiego z wykorzystaniem idei pomiaru satysfakcji.

W pionierskiej pracy dla zjawiska pomiaru kapitału ludzkiego L. Edvinson i M.S. Mallone wskazują 91 wskaźników (mierników) kształtujących zręby modelu sprawozdawczości pomiaru kapitału ludzkiego – w koncepcji *Navigator Scandii* (Edvinson i Mallone, 2001, s. 110). Jednym z ww. kluczowych mierników, w obszarze – *Rozwój*, jest wymiar **Indeks Satysfakcji Pracowników** liczony w jednostkach umownych zgodnie z metodyką dla danej organizacji. Obszar *Rozwój*, poza trzema pozostałymi obszarami jak *Ludzki*, *Finansowy* i *Klientów*, co ciekawe lokuje przy badaniu satysfakcji również w tym samym obszarze takie mierniki, jak koszty podnoszenia kwalifikacji czy inwestycje edukacyjne na jednego klienta. Świadczyć to może o istotnej roli badania satysfakcji na poziomie operacyjnym jako wskaźnika kształtującego sprawozdawczość kapitału ludzkiego.

Innym przykładem wskazującym wykorzystanie badania satysfakcji pracowniczej jest propozycja pomiaru i diagnozy kapitału intelektualnego *Duńskiego Ministerstwa Handlu i Przemysłu*. Celem tego przedsięwzięcia było umiędzynarodowienie standardów pomiaru kapitału intelektualnego (Mikuła, Potocki, i inni, 2002, s. 63). Model uwzględniał trzy wymiary identyfikacji mierników: stan terażniejszy identyfikowany informacjami statystycznymi, stan działania opisywany wewnętrznymi kluczowymi wskaźnikami, oraz przewidywane rezultaty opisywane wskaźnikami sukcesu (skuteczności). Każdy z wymiarów jest przypisany do czterech rozłącznych Kierunków: *Zasoby ludzkie*, *Klienci*, *Technologia*, *Procesy biznesowe*. Na złożeniu kierunku *Zasoby Ludzkie* i *Wymiaru Przewidywane rezultaty* opracowano miernik *Dochody z ZZL*. Jednym z trzech cząstkowych mierników jest właśnie **Pomiar Satysfakcji Pracowników**. Pozostałymi czynnikami w tym obszarze są mierniki *Obrotu* i *Wartości dodanej* na jednego pracownika. Satysfakcja jest zatem traktowana jako mechanizm budowania sukcesu, skuteczności w zakresie dochodów z kapitału ludzkiego.

D. Dobija przedstawia i rozwija szczegółowo powyższy model wskazując ogólną koncepcję budowy narzędzi pomiarowych w raportowaniu kapitału ludzkiego odnosząc się do ww. opracowań J. Mourtisen, H. Larsena i T. Bukha (Dobija, 2003, s. 192, za: Mourtisen i inni, 2001, s. 745).

Rysunek 2. Idea raportu o kapitale intelektualnym organizacji



Źródło: Dobija, 2003, s. 192.

Autorzy wskazują koncentrację na najczęstszych miernikach używanych w trakcie raportowania pomiarów kapitału intelektualnego. Na poniższym schemacie można zauważyć, iż szczegółowym wskaźnikiem w obszarze miar efektów w domenie zarządzania zasobami ludzkimi jest pomiar satysfakcji pracowniczej. Warto podkreślić, iż badanie zadowolenia pracowniczego jest lokowane w tej propozycji identyfikacji kapitału ludzkiego w postaci wynikowej zarządzania zasobami ludzkimi.

W cytowanym wcześniej opracowaniu B. Mikuła, A. Potocki (2002, s. 67) wskazują na opracowanie W.R. Bukowitza i R.L. Williamsa, którzy odwołując się do platformy wartości proponują Generator Wskaźników Pomiaru. Autorzy wskazali trzy płaszczyzny kapitału intelektualnego organizacji, w obszarach, w których zaproponowali szereg mierników. Wyodrębniono kapitał ludzki, kliencki i organizacyjny. W pierwszym zakresie pojawia się wskaźnik **Zadowolenie pracowników** interpretowany w zestawie wskaźników opisywanego Generatorsa jako siła związków z organizacją i skłonność do dzielenia się wiedzą.

Kolejnym przykładem wykorzystania postawy satysfakcji pracowniczej jako determinanty pomiaru kapitału ludzkiego może być propozycja stochastycznego modelu wyceny nagród E. Flamholza (Flamholz, 1985, s. 197). Proponowane rozwiązanie bazuje na dwóch zmiennych: wartości jednostki oraz prawdopodobieństwie pozostania w organizacji. Wspomniane dwie zmienne kształtują w syntetycznym ujęciu oczekiwaną wartość jednostki dla organizacji. W opisywanym modelu jednym z czynników konstytuujących wymiar wartości warunkowej pracownika dla organizacji, który pośrednio kształtuje możliwość promocji, produktywność czy możliwość transferu jest **satysfakcja z organizacji**. Pomiar zadowolenia z pracy warunkuje w opisywanym modelu również prawdopodobieństwo pozostania w organizacji. Satysfakcja jest zatem czynnikiem, który w założeniach tego modelu warunkuje końcową wartość kapitału ludzkiego w sposób bezpośredni.

Na kanwie prezentowanych wyników należy wyciągnąć istotny wniosek, iż końcowy (pozytywny) efekt realizacji funkcji personalnej można utożsamiać zarówno z **wysoką wartością kapitału ludzkiego, jak i wysokim poziomem satysfakcji ludzi, którzy ten kapitał konstytuują**.

Atrybuty satysfakcji

W celu przybliżenia koncepcji pomiaru kapitału ludzkiego za pomocą badania satysfakcji pracowniczej, należy wskazać przede wszystkim istotność procesu identyfikacji i dookreślenia składowych, które są zmiennymi warunkującymi poziom odczuwania zadowolenia z pracy. Aby można było aplikować rozwiązania pomiaru kapitału ludzkiego na bazie koncepcji pomiaru satysfakcji zawodowej, w pierwszym kroku należy dokonać wyabstrahowania kluczowych czynników, czyli atrybutów konstytuujących i utrwalających odczuwanie silnej pozytywnej postawy emocjonalnej pracownika.

Ludzie mogą odczuwać zatem ten sam poziom zadowolenia z pracy kształtowany z różnych atrybutów i ich różnych stopni natężenia oceny i dostrzegania w zależności od warunków otoczenia i własnej percepcji. Atrybut w rozumieniu wyrazu funkcjonującego w codziennym języku może być definiowane jako (Słownik pojęć PWN, 2013):

- cecha jakiejś rzeczy lub zjawiska wyróżniająca je spośród innych,
- podstawowa cecha przedmiotu, bez której nie mógłby on istnieć lub byłby nie do pomyślenia,
- część składowa całości stanowiąca określony czynnik kształtujący zdefiniowaną całość,

- informacja określająca cechy danego pliku,
- właściwość danego obiektu nadająca mu określone znaczenie i funkcjonalność.

W kontekście powyższych definicji pojęcia atrybutu w rozumieniu ogólnym – atrybut satysfakcji pracowniczej może być utożsamiany jako:

- identyfikowalny czynnik wpływający na poziom indywidualnego, świadomego poczucia kierunku zadowolenia zawodowego w danej organizacji,
- stanowi wraz z innymi czynnikami, systemowy zbiór komponentów budowania i różnicowania jej odczuwania w procesie pracy,
- nadaje poczuciu satysfakcji siłę i trwałość,
- można mu przypisywać wartość, wagę, lub ocenę.

Podobnie jak w przypadku trudności związanych z metodyką pomiaru kapitału ludzkiego, w tym przypadku mamy do czynienia z wieloma propozycjami ontologicznego porządku opisywania składowych korelujących i wpływających na końcowy efekt w postaci postawy pracowniczej o pozytywnym bądź negatywnym odczuciu satysfakcji z pracy. Poniższa tabela przedstawia kilkanaście propozycji porządkowania atrybutów satysfakcji zawodowej według wybranych autorów.

Tabela 1. Atrybuty satysfakcji zawodowej według wybranych autorów

Autor	Atrybuty satysfakcji zawodowej
1. T. Oshagbemi	Wiek, płeć, pozycja, okres zatrudnienia.
2. A.S. Santhapparaj, S.S. Alam	Wynagrodzenie, awans, system pakietowy, warunki pracy, wsparcie w badaniach i w rozwoju, płeć.
3. L.K. Savery	Praca stawiająca ambitne wyzwania, z którymi pracownik jest w stanie sobie poradzić, zainteresowanie pracownika pracą, praca, która nie jest męcząca psychicznie, nagradzanie wyników pracy, które są adekwatne do aspiracji i odczuwane jako sprawiedliwe i zrozumiałe, warunki pracy, które odpowiadają indywidualnym potrzebom pracownika i celom zawodowym, wysoka samoocena, pomoc w utrzymaniu interesującej pracy, wynagrodzenie, możliwość awansu, zminimalizowanie konfliktu i niejednoznaczności.
4. R. Zeffane	Czynniki demograficzne (wiek, płeć), czynniki związane z pracą (zajmowane stanowisko, status pracy, poziom stanowiska w hierarchii organizacyjnej).
5. M. Juchnowicz	Interesująca treść pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, sprawiedliwe wynagrodzenie, możliwość rozwoju, znajomość celu pracy i wpływ na sposoby jego osiągnięcia, perspektywa awansu zawodowego, prestiż wykonywanej pracy, dodatkowe świadczenia pozapłacowe.
6. A. Rogozińska-Pawelczyk	Warunki pracy, stosunki międzyludzkie, przywództwo, wsparcie instytucjonalne, różnice płci.

7. M.R. Testa, 8. D.A. Pearson, R.E. Seiler, 9. J.B. Kline, J.E. Boyd,	Wynagrodzenie, możliwość rozwoju, styl przywódczy, środowisko pracy, struktura organizacyjna, klimat organizacyjny.
10. J.K. Eskildsen, K. Kristensen, A. H. Westlund	Kraj pochodzenia, płeć, wiek, relacje między pracownikiem a przełożonym, poziom edukacji, rozmiar firmy.
11. Z. Sekuła	Czynniki organizacyjne (cele i polityka organizacji, technika, technologia, treść pracy, warunki pracy, zarządzanie ludźmi i motywowanie) oraz czynniki spoza organizacji (osobowość pracownika i wpływ na relacje z pracownikami, wyznawany system wartości, rodzina).
12. D.P. Schultz, S.E. Schultz	Czynniki indywidualne (wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, doświadczenie zawodowe, wykorzystanie umiejętności, posiadane cechy osobowości, zdobyte doświadczenie) oraz czynniki związane z pracą.
13. J. García-Bernal, A. Gargallo-Castel, M. Marzo-Navarro, P. Rivera-Torres J. García-Bernal, A. Gargallo-Castel	Możliwość rozwoju osobistego w miejscu pracy (np. pomoc innym, praca użyteczna dla społeczeństwa, praca niezależna i interesująca), Stosunki międzyludzkie (np. relacje z przełożonym i z współpracownikami), aspekty ekonomiczne (np. wynagrodzenie, możliwości rozwoju, pewność zatrudnienia), warunki pracy (np. niebezpieczne i szkodliwe warunki pracy, wysiłek fizyczny, stres w miejscu pracy).
14. U. Gross	Czynniki organizacyjne (kultura organizacyjna, wynagrodzenie), społeczne (kontakty ze współpracownikami, kontakty z przełożonym), osobiste (wiek, płeć, rasa, poziom inteligencji, osobowość, status pracy).

Opracowanie własne na podstawie: Oshagbemi (2003 s.1210); Santhapparaj (2005, s. 72–76); Savery (1996, s. 18–27); Zeffane (1994 s.10 – 22); Juchnowicz (2012, s.7); Rogozińska-Pawelczyk (2012, s. 120–122); Testa (1999 s.154–161); Pearson, Seiler (1983 s. 35–47); Kline, Boyd (1991, s. 305–316); Eskildsen, Kristensen, Westlund (2004, s. 122 – 136); Sekuła (2012 s. 78); Schultz, Schultz (2002 s 300–304); García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, Rivera-Torres (2005 s .279–288); Gros (2003, s. 116).

Analizując powyższe zestawienie warto zauważyć iż, na indywidualny poziom satysfakcji wpływają zróżnicowane determinanty w różnym zakresie. Udział wpływu na całkowite postrzeganie satysfakcji może według ciekawej koncepcji Makina, Coopera i Gordona może przybierać następujący rozkład (Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 86: Gordon, 1987, s. 644):

- czynniki osobowościowe (udział od 10 do 30%),
- czynniki sytuacyjne (udział od 40 do 60 %),
- interakcje między nimi (udział od 10 do 20%)

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

Czynniki sytuacyjne związane z polem zawodowym takie, jak: warunki pracy, właściwości pracy, charakter, zakres i rodzaj obowiązków, klimat i kultura organizacyjna, jakość systemu zarządzania, poziom i sprawność organizacji, czas pracy, czynniki stresogenne w pracy, wynagrodzenia, jakość relacji międzyludzkich, kompetencje współpracowników i przełożonych, rola zawodowa, konflikty, czy sytuacja na rynku pracy.

Powyższe zmienne stanowią złożony zbiór różnorodnych (różne kryteria) atrybutów satysfakcji, które kompleksowo tworzą fundament subiektywnego poczucia poziomu zadowolenia w procesie pracy. Na podstawie przedstawionych rozważań dokonano próby określenia modelu kształtowania poczucia satysfakcji pracowniczej uwzględniającego wspomniane atrybuty poczucia satysfakcji zawodowej.

Model poczucia satysfakcji zawodowej

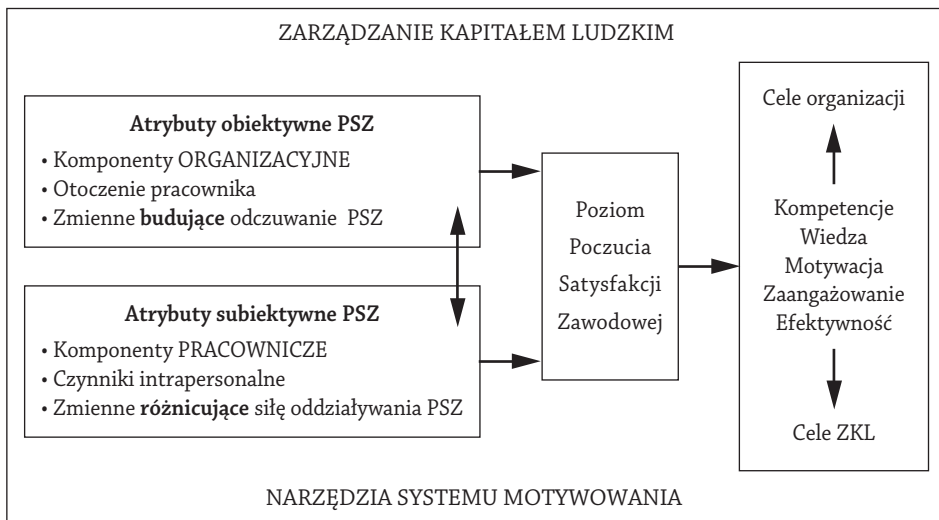
Jednym z najistotniejszych założeń proponowanego modelu jest uporządkowanie atrybutów poczucia satysfakcji zawodowej w podziale na: obiektywne i subiektywne. Kryterium podziału na wyżej wymienione czynniki wynika z przyjęcia założenia, iż zmienne kształtujące jednostkowe poczucie satysfakcji dzielą się na determinanty obiektywne – tworzące niezależnie od człowieka jego poziom bazowej, potencjalnej satysfakcji (np. oferta systemu wynagrodzeń), oraz na te, które zależnie od jego specyficznych cech indywidualnych różnicują postrzeganie tego aspektu (np. status społeczny i dochodowy osoby).

Atrybuty obiektywne są to zatem te komponenty, które projektuje organizacja dla całej populacji zatrudnionych tworząc system motywowania, mapę procesów zarządzania, itp. Są to więc takie atrybuty, jak na przykład: rozwiązania w zakresie polityki personalnej, warunki pracy, styl pracy, klimat czy też kultura organizacyjna. Można więc stwierdzić, że organizacja jest bezpośrednio odpowiedzialna za kształtowanie wspomnianych atrybutów. Natomiast atrybuty subiektywne poczucia satysfakcji pracowniczej to takie właściwości pracownika, które są specyficznymi „katalizatorami” postrzegania i oceniania użyteczności i celowości owych obiektywnych determinant. Mogą to więc być takie zmienne jak na przykład: wiek, inteligencja, stan zdrowia, status społeczny, czy życie rodzinne. Atrybuty subiektywne różnicują siłę oddziaływania atrybutów obiektywnych. Innymi słowy atrybuty subiektywne są zmiennymi różnicującymi atrybuty obiektywne.

W prezentowanym modelu poziom poczucia satysfakcji zawodowej wynika z interakcji atrybutów obiektywnych i subiektywnych. Warto zwrócić uwagę, iż

sam pomiar poczucia satysfakcji wymaga dodatkowo pewnej operacjonalizacji, przyjęcie odpowiednich mierników szczegółowych pozwalających nie tylko wyselekcjonować właściwe atrybuty po stronie obiektywnych i subiektywnych.

Rysunek 3. Model kształtowania poczucia satysfakcji pracowniczej



Źródło: opracowanie własne.

Propozycją takiego podejścia może być metoda pomiaru na podstawie prostego rangowania odpowiednich atrybutów, które w badanej firmie mogą zostać uznane za istotne (ich identyfikacja i przyznanie odpowiedniej wagi), ważne z punktu widzenia strategii firmy – arbitralnie na podstawie panelu sędziów kompetentnych (zarząd firmy, menedżerowie badanych zespołów, zewnętrzni eksperci w zakresie ZZL). Prosty algorytm budowy takiego narzędzia pomiarowego może przybrać następujący proces:

- **ETAP 1.** Dekompozycja atrybutów satysfakcji zawodowej na zmienne cząstkowe w podziale na determinanty obiektywne i subiektywne,
- **ETAP 2.** Opisanie, standaryzacja i skatalogowanie atrybutów satysfakcji zawodowej w narzędziu badawczym (adaptacja narzędzi ankietowych),
- **ETAP 3.** Identyfikacja (estymacja) poczucia satysfakcji w danym czasie za pomocą pomiaru różnicy subiektywnej wartości poziomu oceny pozytywnego i negatywnego odczuwania danego atrybutu w danym czasie przez pracownika,
- **ETAP 4.** Ocena związku (korelacje) zmiennych organizacyjnych i pracowniczych w badanej organizacji z poziomem rozkładu zidentyfikowanych poziomów występowania atrybutów satysfakcji pracowniczej,

- **ETAP 5.** Ocena wpływu odczuwanego poziomu satysfakcji na realizację celów zarządzania kapitałem ludzkim oraz cele organizacyjne.

Mechanizm pomiaru poczucia satysfakcji może być oparty na oszacowaniu sumy dodatnio bądź ujemnie zwartościowanych atrybutów obiektywnych i subiektywnych w kontekście przyjętej skali pomiaru. Daje to sumarycznie końcową ważoną wartość odczuwaną w danym czasie za pomocą pomiaru różnicy subiektywnej wartości poziomu oceny pozytywnego i negatywnego odczuwania danego atrybutu w danym czasie przez pracownika, Taka wartość może być wliczona wg następującego wzoru.

Wzór 1. Poziom odczuwania satysfakcji zawodowej (PSZ)

$$(PSZ) = \sum_{i=1}^n ([A^P] \times W_P + [A^N] \times W_N)$$

$[A^P]$ – Atrybuty sytuacji zawodowej odczuwane przez pracownika jako pozytywne w stosunku do jego oczekiwań zawodowych w czasie [t] w danej skali,

$[A^N]$ – Atrybuty sytuacji zawodowej odczuwane przez pracownika jako negatywne w stosunku do jego oczekiwań zawodowych w czasie [t] w danej skali,

W_N W_P – wskaźnik wag dla i -tego atrybutu N/P,

$PSZ > 0$ pracownik odczuwa satysfakcję zawodową.

n – liczba danych atrybutów wygenerowanych do pomiaru

Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, iż z punktu widzenia wielu koncepcji i podejść opisywanych w literaturze przedmiocie pomiar kapitału ludzkiego wymaga podjęcia w organizacji wielowymiarowych i złożonych przedsięwzięć o charakterze organizacyjnym i społecznym. Aby zrealizować podstawowe cele sprawozdawczości kapitału ludzkiego (np. Dobija, 2003; Juchnowicz 2013, Edvinson 2001), czyli oszacować poziom efektywności wytworzenia wartości firmy za pomocą wartości niematerialnych. Badanie i pomiar odpowiednich atrybutów poczucia satysfakcji pracowniczej może stanowić jeden z istotnych wskaźników mierzących efektywność pośrednią kapitału ludzkiego, jak i zarządzania kapitałem ludzkim. Usatysfakcjonowany pracownik urealnia możliwość zwrotu z inwestycji w najcenniejszy kapitał organizacji: człowieka z jego nieograniczonymi możliwościami bycia najważniejszym czynnikiem sukcesu organizacji.

Bibliografia

- Bartnowska, H., Stankiewicz, J. (2005), *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, w: J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Bochniarz, P., Gugała, K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Brief, A.P. (1998), *Attitudes in and around organizations*, SAGE, Thousand Oaks.
- Bukowitz, W.R., Williams, R.L. (2000), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London.
- Chrupała-Pniak, M. (2012), *Satysfakcja zawodowa – artefakt czy funkcjonalny wymiar kapitału intelektualnego. Przegląd koncepcji teoretycznych i podejść badawczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2(24).
- Cooper, M.P., Cox, C.Ch (2000), *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa.
- Dobja, D. (2003), *Raportowanie wyników pomiaru kapitału ludzkiego*, w: D. Dobja (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Westlund, A.H., (2004), *Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries*, “Employee Relations”, Vol. 26, Iss: 2.
- Flamholtz, E. (1985), *Human Resources Accounting. Advances in Concepts. Methods and Applications*, Jossey-bass Publishers, Los Angeles.
- Łukasiewicz, G. (2009), *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., Rivera-Torres, P. (2005), *Job satisfaction: empirical evidence of gender differences*, “Women In Management Review”, Vol. 20, Iss: 4.
- Gros, U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Jachnis, A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz, M. (2012), *Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2(24).
- Juchnowicz, M. (2013), *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 11, No. 4.
- Kline, J.B., Boyd, J.E. (1991), *Organizational structure, context, and climate: their relationships to job satisfaction at three managerial level*, “Journal of General Psychology”, Vol. 118, No. 4.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P. (2001), *Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge*, “Accounting, Organizations and Society”, Vol. 28, 7/8.

- Oshagbemi, T. (2003), *Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities*, "International Journal of Social Economics", Vol. 30, Iss: 12.
- Pearson, D.A., Seiler, R.E. (1983), *Environmental satisfiers in academe*, "Higher Education", Vol. 12.
- Robbins, S.P. (1991), *Organizational behavior. Concepts, controversies and applications*, International Editions, Prentice-Hall.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2012), *Wpływ płci na poziom satysfakcji z pracy nauczycieli łódzkich szkół podstawowych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2(24).
- Santhapparaj, A.S., Alam, S.S. (2005), *Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia*, "Journal of Social Sciences", Vol. 1 No. 2.
- Savery, L.K. (1996), *The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement*, "Journal of Management Development", Vol. 15, Iss: 6.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2006), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002), *Satysfakcja z pracy a zachowania pracowników, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Testa, M.R. (1999), *Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation*, "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 20, No. 3.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, Carnegie Institute of Technology, New York.
- Wielki Słownik Wyrazów Obcych* (2103), M. Bańko (red.), PWN, Warszawa.
- Sekuła, Z. (2012), *Prestiż zawodu*, „Personel i Zarządzanie”, 5.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002) (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Diffin, Warszawa.
- Zeffane, R (1994), *Computer Usage and Job Satisfaction: An Empirical Exploration*, "Information Management & Computer Security", Vol. 2, Iss: 2.

Summary

Attributes of Employee Satisfaction as Component of Human Capital Measurement

This paper presents the key assumptions used in employee satisfaction research and the methods of measuring human capital of the organization. Assuming that employee satisfaction is an attitude which indirectly determines the success of the management of human capital, it can be observed that the identification of the level of satisfaction is an important aspect of measuring human capital. In order to operationalize the above assumptions, the model presents the author's sense of identifying the determinants of job satisfaction. There are objective and

subjective attributes that build and diversify the final score of individual's sense of job satisfaction.

Keywords: employee satisfaction, human resources, attributes of satisfaction, employee attitudes, employee satisfaction model.

Резюме

Идентификация атрибутов удовлетворенности работой как составляющая процесса измерения человеческого капитала

Статья демонстрирует основные положения использования идеи исследований, касающихся удовлетворенности работой, в методах измерения человеческого капитала организации. Исходя из предпосылки, что удовлетворенность – это установка работника, которая косвенно обуславливает успех управления человеческим капиталом, можно предположить, что идентификация уровня удовлетворенности составляет важный аспект измерения человеческого капитала. Для операционализации вышеупомянутых положений представлена авторская модель ощущения удовлетворенности работой, идентифицирующая детерминанты. Это объективные и субъективные атрибуты, которые формируют конечный результат индивидуального ощущения удовлетворенности и влияют на его дифференциацию.

Ключевые слова: удовлетворенность работой, человеческий капитал, атрибуты удовлетворенности, установки работников, модель удовлетворенности работой.

dr Agata Borowska-Pietrzak

Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Personalem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie. Obszar zainteresowań naukowych dotyczy systemów oceny pracowniczej, narzędzi motywowania pozamaterialnego oraz atrybutów poczucia satysfakcji pracowniczej. Współautor wdrożenia systemu ocen pracowników administracji na Uniwersytecie Gdańskim. Współpracuje z firmami szkoleniowymi w zakresie rozwoju pracowników związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, członek Zespołu Młodych Naukowców przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN.