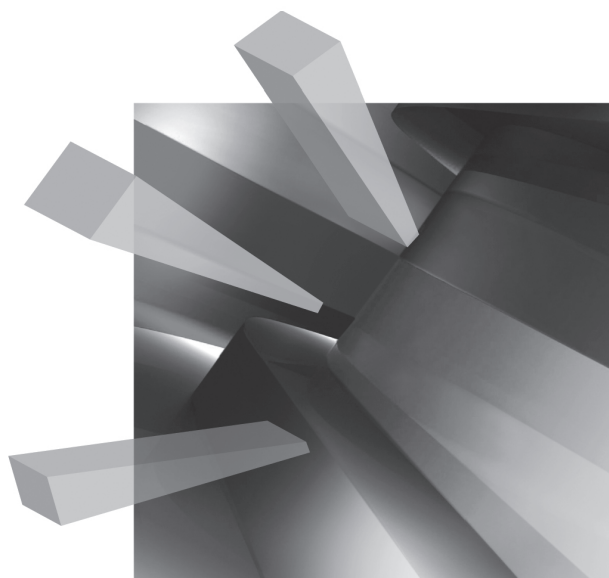


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(20)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Błażej Barchański:</b> Wybrane aspekty szacowania czasów trwania czynności w projektach.....	9
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Wpływ uczestnictwa w grupie kapitałowej na procesy formułowania i realizacji strategii małych przedsiębiorstw.....	22
<b>Tomasz Ingram, Wojciech Głód:</b> Wykorzystanie MSQ jako narzędzia badania satysfakcji z pracy w wybranej jednostce ochrony zdrowia.....	31
<b>Łukasz Jurek:</b> (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y.....	44
<b>Paweł Mielcarek:</b> Koncepcja dojrzałości procesu innowacji.....	55
<b>Witold Szumowski:</b> Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych.....	67
<b>Sławomir Wysocki:</b> Japońska filozofia myślenia i działania, której istotę stanowi doskonalenie.....	77
<b>Dariusz Zawada:</b> Zarządzanie wiedzą a konkurencyjność miasta.....	100
<b>Rajmund Żuryński:</b> Perspektywa wdrożeń dobrych praktyk z organizacji masowych imprez sportowych w logistyce miejskie.....	110

## Summaries

<b>Błażej Barchański:</b> Fundamentals of activity duration estimation in projects.....	21
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Impact of being a subsidiary on the processes of formulation and implementation of strategy of small businesses.....	30
<b>Tomasz Ingram, Wojciech Głód:</b> The use of MSQ as a tool for job satisfaction assessment in the chosen health care organization.....	43
<b>Łukasz Jurek:</b> (Dis)loyalty of Generation Y workers.....	54
<b>Paweł Mielcarek:</b> Concept of innovation process maturity.....	66
<b>Witold Szumowski:</b> Motivation and job satisfaction in self-government administration offices. The results of empirical studies.....	76
<b>Sławomir Wysocki:</b> Japanese philosophy of thinking and action, which essence is improving.....	99
<b>Dariusz Zawada:</b> Knowledge management and competitiveness of the city.....	109
<b>Rajmund Żuryński:</b> City logistics good practices implementation from the organization of mass sporting events.....	127

**Tomasz Ingram, Wojciech Głód**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mails: tomasz.ingram@ue.katowice.pl; wojciech.glod@ue.katowice.pl

---

## WYKORZYSTANIE MSQ JAKO NARZĘDZIA BADANIA SATYSFAKCJI Z PRACY W WYBRANEJ JEDNOSTCE OCHRONY ZDROWIA<sup>1</sup>

---

**Streszczenie:** Badania nad satysfakcją z pracy od lat skupiają uwagę teoretyków i praktyków zarówno psychologii, jak i zarządzania. Jednym z podstawowych wyzwań związanych z prowadzeniem badań jest dobór narzędzia pozwalającego na wiarygodny pomiar. W niniejszym artykule poddajemy analizie jedno z najbardziej popularnych na świecie narzędzi do badania wymiarów satysfakcji pracowników – Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). W oparciu o badania przeprowadzone wśród 75 pracowników jednostki ochrony zdrowia weryfikujemy dwie hipotezy dotyczące odpowiednio liczby wymiarów narzędzia i ich związku z deklarowanym, ogólnym poziomem satysfakcji pracowników. Wyniki ukazują 5-czynnikową strukturę konstruktów badawczego, a analiza regresji dostarcza częściowego wsparcia dla hipotezy dotyczącej związków pomiędzy wymiarami satysfakcji z pracy badanymi w MSQ oraz deklarowanym ogólnym poziomem satysfakcji.

**Słowa kluczowe:** MSQ, badania satysfakcji pracowników, jednostka ochrony zdrowia, szpital, walidacja narzędzia.

DOI: 10.15611/noz.2014.3.03

### 1. Wstęp

Od wielu lat satysfakcja z pracy stanowi obiekt badań, a liczba teorii dotyczących tego zagadnienia jest ogromna. I choć wyniki nie są jednoznaczne, panuje ogólne – nierzadko intuicyjne – przekonanie, że satysfakcja pracowników jest istotnym elementem, pośredniczącym pomiędzy praktykami zarządzania (zarządzania zasobami ludzkimi w szczególności) a wynikami – na poziomie zarówno indywidualnym, jak i organizacji (zob. [Ostroff 1992]). Satysfakcja z pracy jest zatem zarówno wynikiem (np. praktyk zarządzania czy warunków pracy), jak i przyczyną (np. fluktuacji czy absencji pracowników). Może być także moderatorem (czynnikiem stanowiącym kontekst dla innych relacji) (zob. [Xu, Zhong, Wang 2013]). Tym samym może

---

<sup>1</sup> Badania zostały sfinansowane z projektu zespołowego pt. „Innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach ochrony zdrowia”, 2014, prowadzonego pod kierownictwem dr. G. Głoda.

być zarówno mediatorem, jak i moderatorem. W niniejszym artykule podjęto próbę krytycznej oceny zasadności stosowania Minnesota Satisfaction Questionnaire w specyficznych, silnie kulturowo zdeterminowanych organizacjach. Artykuł niniejszy lokuje się zatem w nurcie krytycznych badań nad teoriami (zob. [Miller, Tsang 2010]). W kwestii metodologicznej zamierzeniem jest walidacja narzędzia badawczego w jednostce ochrony zdrowia – w warunkach krajowych.

Próba zbadania zależności istotnych z punktu widzenia teorii i praktyki podjęta została w wybranym szpitalu niepublicznym. Stosując uproszczoną wersję kwestionariusza oceny satysfakcji zaproponowanego w latach 70. przez grupę pracowników z Uniwersytetu z Minnesoty (MSQ) (zob. [Weiss i in. 1967]) w połączeniu z pytaniem badającym ogólną satysfakcję z wykonywanej pracy, za pomocą analiz ilościowych zweryfikowano dwie zasadnicze hipotezy. Pierwszą, głoszącą, że stwierdzenia tworzą trzy wymiary: wewnętrzny, sprzyjający satysfakcji z pracy (*intrinsic*), zewnętrzny – powodujący jej brak (*extrinsic*), oraz ogólny, gdyż dwa stwierdzenia mają charakter odmienny i nie pasują ani do jednej, ani do drugiej grupy. Hipoteza ta ma charakter strukturalny i dotyczy wymiarów tworzących badane zjawisko. Zamierzeniem było zbadanie, w jakim stopniu poszczególne stwierdzenia tworzące badane narzędzie potwierdzają istnienie w badanej organizacji trzech uprzednio określonych w literaturze wymiarów (zob. [Cohen, Tresser 2011]). Badania nad strukturą stwierdzeń tworzących MSQ były już wcześniej prowadzone w literaturze zagranicznej i dawały niejednoznaczne rezultaty, co dodatkowo podkreśla istotność podjętego działania.

Drugie z przypuszczeń dotyczyło zależności pomiędzy dwudziestoma stwierdzeniami, mającymi – w zamyśle twórców – odzwierciedlać zadowolenie z pracy, i deklarowanym poziomem satysfakcji z pracy ogółem w badanej organizacji. Założono, że satysfakcja ogółem jest pochodną zadowolenia z 20 jej wymiarów szczegółowych. Założenie to poczyniono na gruncie krytycznego podejścia do istniejących teorii, a przemawiało za nim między innymi silnie kulturowo uwarunkowane środowisko badania oraz fakt, że do badania wykorzystano nie pełną, a jedynie skróconą wersję składającego się ze 100 stwierdzeń narzędzia. Redukcja liczby stwierdzeń mogła bowiem doprowadzić do sytuacji, w której potencjalnie istotne dla specyfiki organizacji wymiary nie zostały w nim uwzględnione. W przypadku wsparcia dla hipotezy H2 konstrukt badawczy i jego operacjonalizacja miałyby charakter refleksywny.

Badania przeprowadzono na próbie 75 pracowników wybranego szpitala. Analizy statystyczne prowadzono z wykorzystaniem oprogramowania SPSS Statistics 20.0 for MacOSX oraz MPlus for Mac. Metody statystyczne wykorzystane do analizy to podstawowe statystyki opisowe, confirmacyjna i eksploracyjna analiza czynnikowa oraz analiza regresji. Tak prowadzone badania mają charakter zarówno eksploracyjny (pozwalają na odkrycie wymiarów tworzących konstrukt) jak i eksplanacyjny (pozwalają na odkrycie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi). Na płaszczyźnie praktycznej dostarczają one wiedzy na temat użyteczności narzędzia

MSQ do badania satysfakcji z pracy w jednostkach ochrony zdrowia. Wnioski dla jednostki, w której przeprowadzono badania, są naturalną pochodną prowadzonych dociekań. W kwestii metodycznej prezentowane wyniki dostarczają wiedzy na temat konstrukcji narzędzia i możliwych adaptacji zwiększających jego rzetelność. Celem realizacji zamierzeń badawczych w dalszej części przedstawiono podstawowe, wybrane informacje dotyczące satysfakcji z pracy.

## **2. Satysfakcja z pracy: wiele lat badań, wiele pytań pozostających bez odpowiedzi**

Utrzymanie zasobów ludzkich dopasowanych do potrzeb i wykwalifikowanych stanowi warunek sprawnie funkcjonującej organizacji. Niemniej stwierdzenie, że warunki, w których pracownicy wykonują swoje obowiązki i zadania, odbiegają od oczekiwanych przez nich, może nastroić trudności. Tymczasem szeroko pojmowane warunki wykonywania pracy stanowią naturalny kontekst tworzenia przez pracowników wartości dla organizacji [van Saane i in. 2003].

Badania nad satysfakcją z pracy od ponad 50 lat stanowią obszar zainteresowań praktyków i dociekań teoretycznych, w dziedzinie zarówno psychologii, jak i zarządzania [Mobley 1977; Porter i in. 1974; Williams, Anderson 1991]. Pomimo licznych badań prowadzonych w latach 70 i 80. zainteresowanie przedmiotową tematyką nie maleje także obecnie [Abbas i in. 2014; Judge i in. 2001], choć wiele wcześniejszych analiz empirycznych w sposób przekonujący formułuje podstawowe zależności pomiędzy satysfakcją z pracy i innymi zmiennymi. Badania wykazują, że kluczowa z punktu widzenia nauk o zarządzaniu relacja pomiędzy satysfakcją z pracy i miarami wyników jest dodatnia, lecz relatywnie słaba [George, Jones 1996], niemniej udowodniono także, że organizacje z wyższym średnim poziomem satysfakcji z pracy osiągają znacznie lepsze wyniki niż organizacje, w których pracownicy są mniej zadowoleni z pracy [Ostroff 1992]. Satysfakcja z pracy jest definiowana na różne sposoby (zob. np. [Hulin, Judge 2003]), jednak na potrzeby niniejszego opracowania przyjmujemy za Fields [2002], że jest to konstrukt wielowymiarowy, związany z afektywnymi reakcjami pracowników na wynik porównywania pożądanego i rzeczywistych, szeroko pojmowanych warunków pracy.

Ze względu na istotność zjawiska i jego powiązanie z ważnymi zmiennymi poziomu organizacji, zespołu czy jednostki konstrukt „satysfakcja z pracy” doczekał się znacznej liczby operacjonalizacji (zob. np. [Cammann i in. 1982; Cook i in. 1981; Judge, Boudreau, Bretz 1994]), jednak żadna z nich nie spotkała się z takim uznaniem teoretyków i praktyków, jak minesocki kwestionariusz pomiaru satysfakcji z pracy – Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Minesocki kwestionariusz pomiaru satysfakcji pracowników wykorzystywany jest w wielu branżach: bankowości, hotelarstwie i gastronomii, organizacjach publicznych, a także w jednostkach ochrony zdrowia (zob. [Bodur 2002; Carrillo-Garcia i in. 2013; Martin, Schinke 2008; Ozyurt, Hayran, Sur 2006]).

Sam kwestionariusz w swojej pełnej postaci składa się ze 100 stwierdzeń, tworzących 20 metazmiennych [Weiss i in. 1967]. Owe metazmienne tworzą trzy wymiary satysfakcji: wewnętrzny (*intrinsic*), opisywany przez 12 stwierdzeń, zewnętrzny (*extrinsic*), charakteryzowany przez 6 pytań, oraz 2 stwierdzenia określone jako ogólne, niezaliczane ani do pierwszej, ani do drugiej grupy (zob. [Martins, Proenca 2012; Moorman, Niehoff, Organ 1993]). Pierwszy z wymiarów tworzą stwierdzenia dotyczące bycia zajęтым cały czas, możliwości wykonywania pracy samodzielnie, szans na wykonywanie zróżnicowanych zadań, szans bycia „kimś” w społeczności, możliwości wykonywania zadań niesprzecznych z przekonaniem, stałości zatrudnienia, szans wykonywania czegoś dla innych, możliwości mówienia innym, co mają robić, możliwości wykorzystania własnych zdolności w miejscu pracy, swobody wygłaszania opinii, możliwości wypróbowywania własnych sposobów realizacji zadań, poczucia bycia docenianym za wykonywaną pracę. Drugi z wymiarów tworzą stwierdzenia dotyczące sposobów traktowania pracowników przez przełożonego, kompetencji przełożonego w podejmowaniu decyzji, sposobu, w jaki polityka organizacji jest przekładana na praktykę działania, zależności pomiędzy wkładem pracy a wynagrodzeniem, szans awansu oraz nagród otrzymywanych za dobre wykonywanie pracy. Warunki pracy oraz relacje pomiędzy współpracownikami stworzyły wymiar ogólny.

Badania prowadzone nad narzędziem dotyczyły różnych aspektów. Mathieu i Farr [1991] stwierdzili, że zaangażowanie w pracę i satysfakcja z pracy to odrębne empirycznie konstrukty, co potwierdziły wyniki badań Vandenberg i Lance [1992]. Igalens i Roussel [1999] po przeprowadzeniu eksploracyjnej analizy czynnikowej stwierdzili, w przeciwieństwie do Moormana i jego zespołu [Moorman, Niehoff, Organ 1993], że czteroelementowy model najlepiej odzwierciedla dane empiryczne, a zaliczyli do nich satysfakcję wewnętrzną, zewnętrzną, uznanie oraz autorytet i społeczną użyteczność. Także inne badania nie dawały jednoznacznych odpowiedzi dotyczących wymiarów satysfakcji z pracy, co zachęca do dalszych badań (zob. np. [Hancer, George 2004]). W świetle powyższych wątpliwości zasadne wydaje się postawienie pytania o liczbę wymiarów tworzących konstrukt opracowany przez badaczy z Minnesoty. W świetle analiz literatury badaniu na gruncie krajowym warto poddać jego trójwymiarowość (wzmiankowany już wymiar wewnętrzny, zewnętrzny i ogólny), gdyż taka koncepcja jest najczęściej akcentowana w literaturze. Można zatem postawić następującą hipotezę strukturalną, dotyczącą komponentów badanego zjawiska:

H1: Stwierdzenia zawarte w skróconej wersji Minnesota Satisfaction Questionnaire tworzą trzy wymiary: wewnętrzny, zewnętrzny i ogólny.

Konstrukcja MSQ sprawia, że zawiera ono stwierdzenia występujące również w innych skalach – część stwierdzeń MSQ odnosi się wprost do miar klimatu organizacyjnego, a nie satysfakcji z pracy *per se*. Pytania zawarte w skrótovej postaci MSQ są zbliżone lub wręcz identyczne z charakterystykami klimatu organizacyjnego. Na przykład badanie klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości zaproponowane

przez Lin i Liu [2012] zawiera wiele elementów podobnych lub identycznych do kwestii poruszanych w MSQ – zachęcanie przez przełożonych do wysiłku, wsparcie grupowe, swoboda podejmowania decyzji czy praca stanowiąca wyzwanie. Ponieważ samo narzędzie nie zawiera jednego, precyzyjnego pytania dotyczącego satysfakcji z pracy (zob. [Cammann i in. 1983]), można postawić pytanie, w jakim stopniu poszczególne wymiary satysfakcji z pracy wyjaśniają jej poziom. Można założyć, że 20 wymiarów satysfakcji z pracy pozwala wyjaśniać ogólny poziom zadowolenia w wysokim stopniu. Dzieje się tak, ponieważ elementy MSQ odnoszące się do różnych wymiarów powiązanych z pojawieniem się satysfakcji z pracy powinny decydować o sumarycznym zadowoleniu pracownika z pracy. W takim przypadku zasadne wydaje się sprawdzenie, czy 20 wymiarów jest predyktorem sumarycznej satysfakcji z wykonywanej pracy. Postawić można zatem hipotezę następującej treści:

H2: Wymiary satysfakcji z pracy zawarte w MSQ stanowią predyktory ogólnego zadowolenia pracownika z pracy.

### 3. Metodyka badań empirycznych

Badania dotyczące satysfakcji z pracy przeprowadzono w prywatnej jednostce ochrony zdrowia, zlokalizowanej na południu Polski (ze względu na poufność i wrażliwość informacji zarząd jednostki nie wyraził zgody na użycie nazwy). W szpitalu w chwili badania zatrudnionych było 145 pracowników, z czego w badaniu wzięło udział 75 osób. Udział w badaniach był dobrowolny, a sam proces gromadzenia danych trwał dwa tygodnie<sup>2</sup>. Ponad 50-procentowa frekwencja w badaniach satysfakcji może zostać określona jako zadowalająca i jest charakterystyczna dla tego typu badań. Struktura badanej próby według stanowisk, wieku oraz stażu pracy przedstawiona jest w tab. 1 i odpowiada ogólnej strukturze zatrudnienia w szpitalu.

Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza Minnesota Satisfaction Questionnaire, tłumaczonego metodą *forward-back translation* (źródła: [Carrillo-Garcia i in. [2013]), a dane gromadzone były na 5-punktowej skali Likerta. Współczynnik alfa Cronbacha dla zmiennych tworzących MSQ wyniósł 0,858, co jest poziomem zadowalającym.

Celem zbadania ogólnej satysfakcji z pracy poproszono respondentów o ocenę na 5-punktowej skali Likerta jednego stwierdzenia, skonstruowanego w oparciu o kwestionariusz zespołu Cammann, Fichman, Jenkins i Klesh [1983]. Brzmiało ono następująco: „W sumie jestem zadowolony z mojej pracy”. Poziom alfa Cronbacha dla całego narzędzia wyniósł 0,864, co, podobnie jak w przypadku MSQ, uznać należy za wynik zadowalający. Wyniki przeprowadzonych badań w formie syntetycznej i raportu dla zarządu i pracowników prezentowane były czerwcu i wrześniu 2014

<sup>2</sup> Badania odbyły się w czerwcu 2014 roku.



**Tabela 1.** Struktura badanej próby

Wiek	18-30 lat	31-40 lat	41-50 lat	Powyżej 50 lat	Brak danych	Suma
Częstości	13	19	27	12	4	71
Stanowisko pracy	administracyjne	samodzielne kierownicze	personel medyczny	personel pomocniczy	braki danych	suma
Częstości	4	9	48	8	6	69
Staż pracy	0-3 lat	3-10 lat	powyżej 10 lat	–	braki danych	suma
Częstości	10	24	37		4	71

Źródło: opracowanie własne.

i spotkały się z akceptacją. Ogólne poziomy satysfakcji, które nie są przedmiotem badania i nie są omawiane w niniejszym artykule, kształtowały się powyżej wartości średniej (3,0), nieco niższe poziomy dotyczyły oceny nagród za wykonywaną pracę i wynagrodzeń.

#### 4. Wyniki badań

Celem weryfikacji hipotezy pierwszej (o trójwymiarowości badanego konstrukt) przeprowadziliśmy confirmacyjną analizę czynnikową w programie MPlus. Ze względu na ujemną wartość macierzy kowariancji zmiennych utajonych (*latent variable*), co wskazuje na bardzo wysoki współczynnik korelacji pomiędzy dwoma zmiennymi utajonymi albo na liniową zależność pomiędzy więcej niż jedną zmienną utajoną, wyniki powinny być traktowane z ostrożnością. Statystyki testu chi-kwadrat wskazywały na niski stopień dopasowania zbudowanego modelu do danych empirycznych (wynik testu był istotny statystycznie na poziomie  $p < 0,01$ , co przemawia za przyjęciem hipotezy zerowej – o istotności różnic pomiędzy modelem teoretycznym a zgromadzonym materiałem empirycznym). Miary dopasowania, w tym średni błąd przybliżenia (RMSEA), wyniosły 0,151, Comparative Fit Index (CFI) wyniósł 0,518, a Tucker-Lewis Index (TLI) 0,448. Uwzględniając zakresy referencyjne dla wskazanych miar (RMSEA  $< 0,06$ ; CFI  $> 0,95$ ; TLI  $> 0,95$ ) należy stwierdzić, że założony model nie odzwierciedla danych empirycznych. Nie ma zatem podstaw do przyjęcia hipotezy H1 w zakładanej postaci.

Ponieważ confirmacyjna analiza czynnikowa nie potwierdziła zakładanej struktury konstrukt, zdecydowano się przeprowadzić eksploracyjną analizę czynnikową, tak by ustalić wymiary zadowolenia z pracy w badanej próbie. Analizę tę przeprowadzono w programie SPSS 20.0 for Mac. Zarówno wyznacznik pod macierzą korelacji, statystyka testu Keisera-Meyera-Olkina, jak i test Bartletta uprawniały do

przeprowadzenia analizy czynnikowej. Do jej przeprowadzenia wybrano metodę wyodrębniania głównych składowych z rotacją Varimax. Wyniki przeprowadzonej analizy wykazały, że zasadne jest wyodrębnienie pięciu czynników ze względu na stopień wyjaśniania modelu. Przedstawiona w tab. 2 macierz składowych rotowanych ukazuje poziomy „ładowania się” zmiennych do pięciu wstępnie określonych wymiarów. Aby zapewnić odpowiednią czytelność, ukazano jedynie ładunki przekraczające poziom 0,4 i wytłuszczono czynniki tworzące poszczególne wymiary.

**Tabela 2.** Macierz składowych rotowanych

Zagadnienie\Wymiar	Możliwości samorealizacji	Wynagradzanie i wykorzystanie czasu w pracy	Swoboda działania	Podporządkowanie wynikające z natury pracy	Możliwość wpływania na przebieg pracy
1	2	3	4	5	6
Stażność zatrudnienia	<b>0,703</b>				
Szanse bycia „kims”, prestiż	<b>0,700</b>	0,419			
Poczucie doceniania w pracy	<b>0,621</b>		0,498		
Szanse awansu	<b>0,595</b>	0,484			
Sposób przekładania polityki na praktykę działania	<b>0,517</b>			0,450	
Nagrody za dobre wykonywanie zadań		<b>0,811</b>			
Relacje płaca – praca		<b>0,791</b>			
Bycie zajęтым w pracy		<b>-0,604</b>			
Możliwości wypróbowywania własnych sposobów działania			<b>0,632</b>		0,421
Samodzielność w wykonywaniu pracy			<b>0,630</b>		
Swoboda opiniowania	0,438		<b>0,590</b>		
Warunki pracy			<b>0,585</b>		
Możliwość wykorzystania zdolności w pracy	0,425		<b>0,471</b>		
Sposób, w jaki położony traktuje pracowników				<b>0,747</b>	

Tabela 2, cd.

1	2	3	4	5	6
Zgodność pracy z przekonaniem				<b>0,694</b>	
Wykonywanie pracy użytecznej				<b>0,623</b>	
Kompetencje przełożonego w podejmowaniu decyzji			0,417	<b>0,588</b>	
Wydawanie poleceń					<b>0,775</b>
Relacje ze współpracownikami					<b>0,684</b>
Zróżnicowanie zadań					<b>0,619</b>

Objaśnienia: Metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych. Metoda rotacji – Variamax z normalizacją Kaisera. Rotacja osiągnęła zbieżność w 12 iteracjach.

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na stwierdzenia wchodzące w skład wymiarów nadano im następujące (robocze) nazwy: możliwości samorealizacji, wynagradzanie i wykorzystanie czasu w pracy, swoboda działania, podporządkowanie wynikające z natury pracy oraz możliwość wpływania na przebieg pracy.

W następnym kroku obliczono metazmienne jako średnie ważone siłą ładowania czynników. Celem analizy zależności pomiędzy pięcioma zidentyfikowanymi wymiarami satysfakcji (reprezentowanymi przez obliczone metazmienne) a raportowanym ogólnym poziomem satysfakcji z pracy (badanym jednym stwierdzeniem) przeprowadzono analizę korelacji Pearsona. Tabela 3 przedstawia wyniki przeprowadzonej analizy.

Tabela 3. Korelacje pomiędzy wymiarami satysfakcji z pracy a ogólnym poziomem satysfakcji z pracy

Wyszczególnienie		Możliwości samorealizacji	Wynagradzanie i wykorzystanie czasu w pracy	Swoboda działania	Podporządkowanie wynikające z natury pracy	Możliwość wpływania na przebieg pracy
Satysfakcja z pracy (poziom ogólny)	Korelacja Pearsona	0,583*	0,210	0,587*	0,413*	0,303*
	Istotność	0,000	0,070	0,000	0,000	0,008
	N	75	75	75	75	75

\* Korelacja jest istotna na poziomie  $p < 0,01$  dwustronnie.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza korelacji wskazuje na istnienie silnych związków pomiędzy możliwościami samorealizacji ( $r = 0,583$ ), swobodą działania ( $r = 0,587$ ), podporządkowaniem wynikającym z natury pracy ( $r = 0,413$ ) oraz możliwościami wpływania na przebieg pracy ( $r = 0,303$ ) a ogólną, deklarowaną satysfakcją z pracy.

**Tabela 4.** Podsumowanie modelu regresji ze współczynnikami

Model	R	R <sup>2</sup>	Błąd standardowy oszacowania	Statystyki zmiany				
				zmiana R <sup>2</sup> -kwadrat	F zmiany	df1	df2	istotność F zmiany
1	0,652	0,425	0,7079735	0,425	26,567	2	72	0,000

Współczynniki						
Model		współczynniki niestandardyzowane		współczynniki standaryzowane	t	istotność
		B	błąd standardowy	beta		
1	(stała)	1,044	0,348		2,998	0,004
	możliwości samorealizacji	0,384	0,121	0,358	3,166	0,002
	swoboda działania	0,405	0,124	0,368	3,259	0,002

Objaśnienia: Zmienna zależna: satysfakcja z pracy (poziom ogólny). Predyktory: (stała), swoboda działania, możliwości samorealizacji

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na relatywnie niewielką liczbę obserwacji nie zdecydowano się na budowę modelu równań strukturalnych w oparciu o przeprowadzone wyniki analizy czynnikowej, lecz postanowiono przeprowadzić analizę regresji, w której zmienną zależną jest poziom satysfakcji z pracy, a zmiennymi objaśniającymi cztery metazmienne, korelujące z satysfakcją z pracy. Analiza regresji prowadzona metodą wprowadzania kolejnych czynników pozwala na stwierdzenie, że dwie zmienne: podporządkowanie wynikające z natury pracy oraz możliwości wpływania na przebieg pracy, nie są w badanym przedsiębiorstwie istotnymi predyktorami satysfakcji z pracy. Model zawierający jedynie dwie zmienne objaśniające: możliwości samorealizacji oraz swobodę działania, wyjaśnia niemal 43% zmienności zmiennej zależnej – satysfakcji z pracy. W tabeli 4 przedstawiono podsumowanie modelu i jego współczynniki.

## 5. Zakończenie

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że w badanej próbie elementy skróconej wersji Minnesota Satisfaction Questionnaire nie tworzą zakładanych trzech wymiarów. Przeprowadzone postępowanie badawcze nie pozwala zatem na

przyjęcie hipotezy H1 w jej obecnym kształcie. W tym zakresie uzyskane wyniki nie powinny dziwić, zważywszy, że także inni badacze (zob. [Igalens, Roussel 1999; Martins, Proenca 2012]) wskazali na odmienne grupowanie zmiennych tworzących MSQ w czynniki. Warto zaznaczyć, że powiększenie próby mogłoby najprawdopodobniej poprawić jakość dopasowania modelu i ukazać odmienną strukturę konstruktów. Z tego punktu widzenia dalsze badania są przynajmniej niezbędne. Ciekawe wydają się także badania ukazujące różnice pomiędzy bliskimi sobie konstruktami, jakimi są satysfakcja z pracy (zwłaszcza w wielowymiarowym ujęciu) i klimat organizacyjny. Rozgraniczenie tych dwóch zjawisk wydaje się być zasadne – może być ono łatwo dokonane przez pryzmat poziomów organizacyjnych (satysfakcja to zmienna poziomu indywidualnego, a klimat organizacyjny odnosi się do poziomu organizacji), niemniej kwestionariusze oceny na poziomie indywidualnym są w wysokim stopniu zbliżone.

Ze względu na przeciętny poziom współczynnika  $R^2$ , świadczący o umiarkowanej zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, należy stwierdzić, że przeprowadzona analiza regresji dostarcza częściowego wsparcia hipotezie H2, zakładającej wysoki stopień wyjaśniania zmiennej zależnej (sumarycznego poziomu satysfakcji z pracy) przez zmienne egzogeniczne (wymiar MSQ) w badanym przedsiębiorstwie. Stopień wyjaśniania na poziomie 40% trudno bowiem uznać za wysoki, zważywszy, iż narzędzie MSQ ma służyć badaniu satysfakcji z pracy. Wysnuć można zatem przypuszczenie, że raportowany poziom satysfakcji z pracy w badanej jednostce ochrony zdrowia może być pochodną innych, niewskazanych w MSQ czynników. Proste poszerzenie listy czynników w przypadku tak złożonej i wielokrotnie testowanej miary, jaką jest MSQ, nie wydaje się jednak zasadne. Można przypuszczać (pragniemy zaznaczyć, że jest to jedynie spekulacja), że raportowana satysfakcja z pracy jest pochodną czynników leżących poza samym miejscem pracy, a tym samym nieujętych w kwestionariuszu. Wyjaśnienia wtedy można by poszukiwać w teorii kształtowania równowagi rodzina – praca (zob. [Caprioni 1997]). Jest także możliwe, że satysfakcja z pracy jest pochodną elementów nieujętych w kwestionariuszu, co może wynikać ze specyfiki jednostek ochrony zdrowia. MSQ jest bowiem narzędziem uniwersalnym, a szpital, jako organizacja pożytku publicznego, tworzy odmienne od innych organizacji warunki pracy. Tym samym uniwersalne narzędzie mogło nie objąć istotnych z punktu widzenia satysfakcji z pracy czynników. Potencjalnie ciekawym nurtem badawczym może być przeprowadzenie analizy wielopoziomowej zjawiska satysfakcji z pracy – na poziomie jednostki, zespołu, organizacji. Takie analizy mogłyby ukazać prawidłowości dotychczas niedostrzegane.

Przeprowadzone badania empiryczne mają naturalne ograniczenia, a ich wyniki nie powinny być generalizowane na populację. Wynika to przede wszystkim z wielkości próby oraz nielosowej metody doboru. Jednak ze względu na specyfikę poruszanej problematyki oraz wysoką wrażliwość gromadzonych badań powiązaną z obawą respondentów przed ich „wyciekiem” do przełożonych trudne może się okazać badanie satysfakcji przy spełnieniu rygorystycznych założeń metody repre-

zencyjnej. Dalsze badania w tym obszarze powinny zmierzać do wyeliminowania tej podstawowej słabości prezentowanych dociekań.

Satysfakcja z pracy stanowi ważny element, częstokroć przesądzający o indywidualnych wynikach pracy, co z kolei powinno przyczyniać się do osiągania wysokich wyników organizacji. Rodzi się w związku z tym postulat szerszego zainteresowania problematyką satysfakcji z pracy w naukach o zarządzaniu, a zwłaszcza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dobrze, aby wysiłkom psychologów, którzy od lat poszukują odpowiedzi na pojawiające się we wzmiankowanym obszarze pytania, towarzyszyły wysiłki pracowników naukowych związanych z zarządzaniem organizacjami. Wymiana doświadczeń na tym polu może przynieść wiele ciekawych wyników, nieosiągalnych z perspektywy każdej z tych nauk z osobna.

## Literatura

- Abbas M., Raja U., Darr W., Bouckenooghe D., 2014, *Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance*, Journal of Management, vol. 40, no. 7, s. 1813-1830.
- Bodur S., 2002, *Job satisfaction of health care staff employed at health centres in Turkey*, Occupational Medicine, vol. 52, no. 6, s. 353-355.
- Camman C., Fichman M., Jenkins D., Klesh J., 1983, *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*, [w:] Seashore S., Lawler E., Mirvis P., Camman C. (eds), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, John Wiley, New York.
- Caprioni P.J., 1997, *Work/life balance. You can't get there from here*, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 33, no. 1, s. 46-56.
- Carrillo-Garcia C., Solano-Ruiz M.C., Martinez-Roche M.E. Gomez-Garcia, C.I., 2013, *Job satisfaction among health care workers: The role of gender and age*, Revista Latino-Americana de Enfermagem, vol. 21, no. 6, s. 1314-1320.
- Cohen E.K., Tresser Ch., 2011, *Matrix assisted structural hypothesis construction*, Bulletin of Sociological Methodology, vol. 109, no. 1, s. 5-19.
- Cook J.D., Hepworth S.J., Wall T.D., Warr P.B., 1981, *The Experience of Work: A Compendium of 249 Measures and Their Use*, Academic Press, London.
- Fields D.L., 2002, *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- George J.M., Jones G.R., 1996, *The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction and positive mood*, Journal of Applied Psychology, vol. 81, s. 318-325.
- Hancer M., George R.T., 2004, *Factor structure of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form for restaurant employees*, Psychological Reports, vol. 94, no. 1, s. 357-362.
- Hulin C.L., Judge T.A., 2003, *Job attitudes*, [w:] Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. (eds), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Hoboken, s. 255-276.
- Igalens J., Roussel P., 1999, *A study of relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction*, Journal of Organizational Behaviour, vol. 20, no. 7, s. 1003-1025.
- Judge T.A., Boudreau J.W., Bretz R.D. Jr., 1994, *Job and life attitudes of male executives*, Journal of Applied Psychology, vol. 79, no. 5, s. 767-782.
- Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., 2001, *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*, Psychological Bulletin, vol. 127, no. 3, s. 376-407.

- Lin C.Y.-Y., Liu F.-C., 2012, *A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation*, *European Journal of Innovation Management*, vol. 15, no. 1, s. 55-76.
- Martin U., Schinke S.P., 2008, *Organizational and individual factors influencing job satisfaction and burnout of mental health workers*, *Social Work in Health Care*, vol. 28, no. 2, s. 51-62.
- Martins H., Proenca T., 2012, *Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric properties and validation in a population of Portugese hospital workers*, *FEP Working Papers*, vol. 471, s. 1-20.
- Mathieu J.E., Farr J.L., 1991, *Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no. 1, s. 127-133.
- Miller K.D., Tsang E.K.W., 2010, *Testing management theories: Critical realist philosophy and research methods*, *Strategic Management Journal*, vol. 32, s. 139-158.
- Mobley W.H., 1977, *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no. 2, s. 237-240.
- Moorman R.H., Niehoff B.P., Organ D.W. 1993, *Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, no. 3, s. 209-225.
- Ostroff Ch., 1992, *The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no. 6, s. 963-974.
- Ozyurt A., Hayran O., Sur H., 2006, *Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians*, *QJM: An International Journal of Medicine*, vol. 99, no. 3, s. 161-169.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., 1974, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no. 5, s. 603-609.
- Van Saane N., Sluiter J.K., Verbeek J.H.A.M., Frings-Dresen M.H.W., 2003, *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review*, *Occupational Medicine*, vol. 53, s. 191-200.
- Vandenberg R.J., Lance C.E., 1992, *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*, *Journal of Management*, vol. 18, no. 1, s. 153-167.
- Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W., Lofquist L.H., 1967, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, University of Minnesota, Industrial Relations Center, Minneapolis.
- Williams L.J., Anderson S.E., 1991, *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*, *Journal of Management*, vol. 17, no. 3, s. 601-617.
- Xu X.-D., Zhong J.A., Wang X.-Y., 2013, *The impact of substitutes for leadership on job satisfaction and performance*, *Social Behavior and Personality*, vol. 41, no. 4, s. 675-686.

## **THE USE OF MSQ AS A TOOL FOR JOB SATISFACTION ASSESSMENT IN THE CHOSEN HEALTH CARE ORGANIZATION**

**Summary:** Research on job satisfaction has attracted significant attention of both theoreticians and practitioners of psychology and management. The basic challenge related to carrying on job satisfaction research is a choice of appropriate questionnaire. In the paper we analyze one of the most popular tools helping to assess the level of job satisfaction – Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). On the basis of the research carried out among 75 employees of chosen hospital we verify two research hypotheses related to the dimensions of job satisfaction and their relationship with declared, general level of job satisfaction. Research results reveal 5 factors of studied construct, and regression analysis partly supports hypothesis describing relationship between dimensions of job satisfaction and declared, general level of job satisfaction.

**Keywords:** MSQ, job satisfaction assessment, health protection unit, hospital, questionnaire validation.