



Wpływ poziomu satysfakcji z pracy na zaangażowanie w karierę – wyniki badań ankietowych wśród pracowników firmy Abramczyk

Barbara Rakoczy-Marszałik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

barbara.rakoczy@edu.uekat.pl, ORCID: 0009-0009-3156-4769

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest określenie związku pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a zaangażowaniem pracowników w karierę. Hipoteza badawcza zakłada istnienie związku pomiędzy tymi dwoma zmiennymi, a satysfakcja z pracy ma większy wpływ na zaangażowanie pracowników w karierę, szczególnie w odniesieniu do treści pracy. Badanie przeprowadzono na grupie 70 pracowników firmy Abramczyk. W badaniu zastosowano metody ilościowe, wykorzystując dwa narzędzia badawcze – Minnesota Satisfaction Questionnaire oraz kwestionariusz ankiety badający poziom zaangażowania w karierę. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na istnienie dodatniej korelacji pomiędzy zaangażowaniem w karierę a satysfakcją z pracy. Potwierdzono również hipotezę mówiącą, że satysfakcja z pracy ma większy wpływ na zaangażowanie pracowników w karierę, szczególnie w odniesieniu do treści pracy, takich jak poczucie spełnienia, kooperacja ze współpracownikami i satysfakcja z relacji z przełożonym.

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, zaangażowanie w karierę, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Kod JEL: J28, J24, M12, O15.

1. Wstęp

Pojęcie satysfakcji i zaangażowania pracowników jest przedmiotem badań naukowych od wielu lat. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji tychże pojęć, które różnią się między sobą pod względem zakresu i stopnia szczegółowości. Satysfakcja z pracy jest rozumiana jako całościowa ocena do-

konywana przez pracownika dotycząca pracy oraz jej warunków, organizacji, jak również możliwości rozwoju zawodowego. Zaangażowanie pracowników jest natomiast pojęciem szerszym. Jest rozumiane jako stan psychiczny, w którym pracownicy są emocjonalnie związani ze swoją pracą i mają motywację do jej wykonywania.

Niniejszy artykuł ma na celu zbadanie związku pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w karierę pracowników. Przy obecnie panujących trendach oraz ze względu na znaczące tempo rozwoju technologicznego, a w konsekwencji niezwykle wysokiej częstotliwości pojawiania się nowych narzędzi oraz sposobów i metod wykonywania pracy, zgodnie z najlepszymi praktykami, regularne badania opinii, stanu oraz innych wskaźników związanych z kadrą pracowniczą wydają się jedną z najlepszych i najbardziej skutecznych metod pozyskiwania informacji dla organizacji.

Zrozumienie wpływu satysfakcji z pracy na zaangażowanie w karierę zawodową ma kluczowe znaczenie zarówno dla sukcesu organizacji, jak i indywidualnego rozwoju kariery. Satysfakcja z pracy ma bezpośredni wpływ na postawy pracowników – m.in. ich produktywność i retencję. Wysoki poziom zaangażowania w karierę przyczynia się do rozwoju zawodowego, lojalności wobec organizacji oraz obniżenia wskaźników rotacji, które są niezbędne dla stabilności i efektywności organizacji. Badanie związku pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w karierę zapewnia cenny wgląd w to, w jaki sposób organizacje mogą projektować strategie mające na celu poprawę dobrostanu pracowników i dostosowanie celów osobistych do celów organizacyjnych, poprawiając w ten sposób ogólną wydajność i długoterminowy zrównoważony rozwój. Celem głównym niniejszego artykułu jest określenie związku pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a zaangażowaniem pracowników w karierę. Artykuł pozwoli uzyskać odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest siła relacji pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a zaangażowaniem pracowników w karierę?
2. W jaki sposób płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie i rodzaj stanowiska różnicują satysfakcję z pracy?
3. W jaki sposób płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie i rodzaj stanowiska różnicują zaangażowanie w karierę?

Tak zarysowane pytania badawcze pozwoliły sformułować wiązkę celów. Do celów teoriopoznawczych należy zaliczyć:

1. Przegląd literatury przedmiotu w zakresie satysfakcji z pracy.
2. Dokonanie kwerendy literatury dotyczącej zaangażowania w karierę.

3. Dokonanie syntezy istniejącego stanu wiedzy w zakresie omawianych konstruktywów badawczych.

Do celów empirycznych pracy zaliczono:

1. Zbadanie związku korelacyjnego pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w karierę.
2. Zbadanie, w jaki sposób płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie i rodzaj stanowiska różnicują satysfakcję z pracy i zaangażowanie w karierę.

Cele teoriopoznawcze i empiryczne zostały uzupełnione celem utylitarnym, którym są rekomendacje dla kadry zarządzającej w zakresie wzmocnienia zaangażowania w karierę pozwalającego kształtować satysfakcję z pracy. Zatem w artykule postawiono następujące hipotezy badawcze:

- Występuje pozytywna korelacja pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a poziomem zaangażowania pracowników.
- Satysfakcja z pracy ma większy wpływ na zaangażowanie pracowników, kiedy czynnik ten dotyczy takich treści pracy, jak poczucie spełnienia, kooperacja ze współpracownikami czy satysfakcja z relacji z przełożonym.

Badanie będące podstawą tego artykułu zostało przeprowadzone w rodzinnej firmie Abramczyk znajdującej się w Bydgoszczy. Skupienie się na jednej organizacji pozwoliło na kompleksowe zrozumienie relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem pracowników w ramach tego konkretnego kontekstu. Studium to opiera się na reprezentatywnej grupie badanych w wybranej organizacji, zapewniając wiarygodność przeprowadzonych badań i możliwość ich skalowania na ogólną populację.

2. Przegląd literatury

2.1. Kariera, zarządzanie karierą i satysfakcja z kariery – wyjaśnienie pojęć

Aby umożliwić przeprowadzenie rzetelnego badania, należy najpierw w sposób uporządkowany i przejrzysty zdefiniować kluczowe pojęcia związane z badanym przedmiotem. W niniejszej części dokonano szczegółowego przeglądu literatury pod tym kątem oraz uściślenia idei, zaczynając od podstawowego zagadnienia, jakim jest kariera, rozszerzając je o kontekst zarządzania karierą, kończąc na kluczowym dla niniejszego artykułu pojęciu satysfakcji oraz satysfakcji z kariery.

Rozwój osobisty – w tym rozwój zawodowy, to element całościowego rozwoju człowieka przez cały okres jego życia. Doskonalenie (się) nie kończy się więc wraz z osiągnięciem pełnoletności. Jest to proces przekształcania się zachowań i struktury psychicznej człowieka w wymiarze całego życia (Harwas-Napierała, Trempała, 2006, s. 10). Metody służące szeroko pojmowanemu rozwojowi stały się widocznym i ważnym aspektem zarówno życia zawodowego, jak i prywatnego wielu osób. Można do nich m.in. zaliczyć: psychoterapię, szkolenia na stanowisku pracy, w tym coaching i/czy mentoring (Król, 2006, s. 466–468). Rozwój osobisty jest nieodłącznym elementem ścieżki zawodowej czy też kariery, którą można tradycyjnie zdefiniować jako fenomen strukturalny, według którego jest ona serią powiązanych stanowisk umiejscowionych w hierarchii prestiżu, które zajmuje osoba w uporządkowanej (mniej lub bardziej) przewidywalnej kolejności (Springer, 2015, s. 19). Indywidualne zarządzanie karierą, znane również jako samozarządzanie karierą, odnosi się więc do autonomicznych działań podejmowanych przez pracowników w celu osiągnięcia swoich celów zawodowych. Te cele mogą być zbieżne lub rozbieżne z celami organizacji (Kossek, Roberts, Fisher, Demarr, 1998, s. 935–962). Kluczowym elementem kariery każdego człowieka jest również jego zadowolenie czy też satysfakcja z wykonywanej pracy.

Satysfakcja może być opisana jako pozytywne i emocjonalne nastawienie jednostki wobec kogoś lub czegoś. W przypadku satysfakcji z pracy pozytywne odczucia dotyczą oczywiście pracy (Springer, 2018, s. 48). Według tej definicji szczególnie istotne są więc relacje w zespole, środowisko pracy oraz czynniki pośrednio związane z wykonywaniem swoich obowiązków. Satysfakcja z pracy/kariery to więc pojęcie szersze niż zaspokojenie podstawowych potrzeb materialnych, a także tych określanych przez Masłowa jako te wyższego rzędu (Bartkowiak, 2009, s. 103). Potrzeba przynależności czy też potrzeba prestiżu są jednymi z kluczowych elementów wpływających na odczucie satysfakcji. Analogicznie zatem odczucie alienacji i braku poważania w środowisku będzie wpływało negatywnie na poziom satysfakcji z pracy. W literaturze przedmiotu postrzega się satysfakcję z pracy jako wypadkową postrzegania pracy jako umożliwiającej osiągnięcie korzyści, które zaspokajają lub sprzyjają realizacji podstawowych potrzeb człowieka (Locke, 1976, s. 1319). Wysoki poziom satysfakcji z pracy jest powszechnie uznawany za kluczowy czynnik wpływający na retencję pracowników w organizacji. W literaturze przedmiotu wykazuje się, że wysoki poziom zadowolenia pracownika z wykonywanych obowiązków ma znaczący wpływ na jego produktywność i lojalność wobec firmy (Cannon, McGee, 2012, s. 385). Dobrane w taki sposób ścieżki stanowią element wspomnianego wcześniej zarządzania karierą.

Wprowadzenie wyżej wymienionych czynników do polityki personalnej firmy może skutecznie zwiększyć poziom satysfakcji pracowników i zmniejszyć ryzyko ich rotacji, co z kolei przekłada się na korzyści ekonomiczne dla organizacji (Armstrong, Taylor, 2014, s. 178–179). Poziom satysfakcji z pracy nie stanowi wyłącznie prostej funkcji motywacji lub dobrego samopoczucia pracownika, lecz raczej złożony fenomen odzwierciedlający stopień zaspokojenia jego potrzeb i ambicji. Satysfakcja zawodowa kształtuje się jako wypadkowa zaspokojonych już potrzeb i aspiracji oraz tych, które wciąż pozostają niespełnione (Bartkowiak, 2009, s. 103). Można to porównać do kontinuum, na którego jednym krańcu znajduje się całkowita satysfakcja, a na drugim całkowite niezadowolenie. Poziom satysfakcji z pracy pracownika znajduje się w obrębie tego kontinuum w zależności od stopnia zaspokojenia jego potrzeb i aspiracji.

Chcąc wpłynąć na poziom satysfakcji pracowników jako ogółu, trzeba zastosować podejście indywidualne. Czynniki wpływające na odczuwanie zadowolenia z pracy dla każdej osoby plasują się w różnych miejscach w hierarchii potrzeb (Schultz, Schultz, 2002, s. 295). Badania przeprowadzane na przestrzeni ostatnich lat dowodzą, że zadowolenie z pracy ma bezpośredni wpływ na produktywność, zaangażowanie i retencję pracowników. W literaturze przedmiotu zostały opisane liczne badania pokazujące wpływ satysfakcji z pracy na takie zjawiska, jak poziom wykonania zadań, poziom absencji, zachowania kontrproduktywne, chęć odejścia z pracy itp. W ciągu ostatnich dekad szczególnie nacisk kładzie się na korelacje wysokiego poziomu zadowolenia z pracy z zachowaniami prospołecznymi w organizacji czy przywiązanie do organizacji (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, Hulin, 2017, s. 356–374). W obszarze badań nad zachowaniami organizacyjnymi i zarządzaniem zasobami ludzkimi często porusza się temat zależności pomiędzy satysfakcją pracowników a oczekiwanymi od nich zachowaniami. Wyniki badań empirycznych w tej dziedzinie nie są jednak jednoznaczne co do charakteru, siły, a nawet kierunku tej relacji we współczesnych organizacjach. Mimo to powszechnie panuje przekonanie, w dużej mierze słuszne, że działania mające na celu zwiększenie satysfakcji pracowników prowadzą do osiągania pozytywnych i pożądanых przez pracodawcę rezultatów. Pracodawcy zakładają, że zadowolony pracownik jest jednocześnie bardziej zaangażowany i efektywny. Szczególnie w przypadku pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami zauważalny jest pozytywny wpływ odczuwanej satysfakcji pracownika na satysfakcję klienta, która z kolei staje się podstawą do osiągania pozytywnych skutków dla organizacji (Springer, 2018, s. 51).

2.2. Pojęcie zaangażowania w literaturze przedmiotu

Zaangażowanie w karierę (*career commitment*) stanowi jeden z kluczowych obszarów badań w psychologii organizacyjnej i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Odnosi się ono do stopnia, w jakim jednostka identyfikuje się ze swoją ścieżką zawodową, inwestuje w jej rozwój i konsekwentnie dąży do realizacji zawodowych aspiracji. To podejście nie sprowadza się jedynie do chwilowego entuzjazmu wobec pracy – jest to długoterminowe zobowiązanie wobec własnego rozwoju zawodowego i świadome kształtowanie przyszłości w obszarze kariery. Blau (1985) definiuje ten konstrukt jako postawę odzwierciedlającą siłę więzi emocjonalnej i poznawczej jednostki wobec jej kariery oraz determinację w dążeniu do zawodowej samorealizacji. Innymi słowy, zaangażowanie w karierę oznacza nie tylko chęć wykonywania pracy, ale również potrzebę jej ciągłego doskonalenia oraz gotowość do adaptacji w zmieniającym się środowisku zawodowym.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka teorii tłumaczących mechanizmy kształtowania zaangażowania w karierę. London (1983, s. 620) zaproponował teorię motywacji zawodowej (*career motivation*), według której poziom zaangażowania w karierę kształtuje się w wyniku interakcji pomiędzy cechami indywidualnymi pracownika (takimi jak motywacja osiągnięć, zdolność do samoregulacji, poczucie skuteczności) a czynnikami organizacyjnymi (np. dostęp do ścieżek awansu, kultura organizacyjna, wsparcie ze strony przełożonych). To oznacza, że zaangażowanie w karierę nie jest cechą stałą – może się rozwijać lub osłabiać nie tylko pod wpływem doświadczeń zawodowych, sukcesów, ale też przeszkód napotykanym na drodze kariery.

Warto podkreślić, że zaangażowanie w karierę nie jest tożsame z innymi formami zaangażowania, takimi jak zaangażowanie w pracę czy zaangażowanie organizacyjne. Kanungo (1982, s. 341–349) definiuje zaangażowanie w pracę (*job involvement*) jako stopień identyfikacji jednostki z wykonywaną pracą oraz subiektywne poczucie jej znaczenia w życiu zawodowym. Z kolei Meyer i Allen (1991, s. 61–68) zwracają uwagę na zaangażowanie organizacyjne rozumiane jako przywiązanie do organizacji, które może mieć charakter afektywny (emocjonalna więź z organizacją), trwania (uzależnione od kosztów odejścia) lub normatywny (poczucie obowiązku pozostania w firmie). Carson i Bedeian (1994, s. 237–240) podkreślają, że zaangażowanie w karierę jest znacznie szerszym konstruktem – dotyczy całej ścieżki zawodowej jednostki, a nie tylko konkretnej pracy czy organizacji. Osoby silnie zaangażowane w swoją karierę są gotowe do podejmowania nowych wyzwań, niezależnie od miejsca pracy czy aktualnie zajmowanego stanowiska.

Badania wskazują, że poziom zaangażowania w karierę zależy od wielu czynników, zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych. Na poziomie indywidualnym kluczowe znaczenie mają osobiste wartości, aspiracje oraz motywacja wewnętrzna. Osoby, które postrzegają rozwój zawodowy jako integralną część swojego życia i posiadają jasno określone cele, wykazują wyższy poziom zaangażowania w karierę (Bakker, Leiter, 2010, s. 186–188). Istotne jest również poczucie własnej skuteczności – badania Bandury (1997) pokazują, że jednostki wierzące w swoje kompetencje i zdolność osiągnięcia sukcesu zawodowego są bardziej skłonne do inwestowania czasu i wysiłku w rozwój kariery. Na poziomie organizacyjnym kluczową rolę odgrywa dostęp do możliwości rozwoju, takich jak szkolenia, mentoring, programy kompetencyjne czy jasno określone ścieżki awansu. Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker (2002, s. 71–92) wskazują, że organizacje, które aktywnie wspierają rozwój zawodowy swoich pracowników, wzmacniają ich długoterminowe zaangażowanie i ograniczają ryzyko rotacji kadr. Z kolei brak wsparcia w rozwoju zawodowym, stagnacja i niewystarczająca komunikacja na temat przyszłości pracownika w organizacji mogą prowadzić do jego wypalenia i osłabienia zaangażowania w karierę. Zaangażowanie w karierę nie tylko determinuje rozwój jednostki, ale również wpływa na efektywność organizacji. Pracownicy identyfikujący się z własną ścieżką zawodową są bardziej skłonni do podejmowania inicjatyw, wyróżniają się wyższą odpornością na trudności zawodowe i częściej angażują się w działania rozwojowe (Kanungo, 1982, s. 341–349). Mają większą motywację do poszerzania kompetencji, a ich gotowość do zmian pozwala organizacjom szybciej adaptować się do wyzwań rynkowych. Z drugiej strony niski poziom zaangażowania w karierę może prowadzić do stagnacji, obniżenia poziomu kreatywności oraz braku motywacji do rozwoju, co negatywnie wpływa zarówno na jednostkę, jak i na organizację (Meyer, Allen, 1991, s. 61–89).

Podsumowując, zaangażowanie w karierę nie jest jedynie wynikiem aspiracji jednostki, lecz efektem złożonej interakcji pomiędzy jej cechami osobowościowymi, wcześniejszymi doświadczeniami oraz warunkami stwarzanymi przez organizację. Jego wysoki poziom przekłada się na większą motywację, efektywność oraz satysfakcję zawodową. Dlatego też pracodawcy powinni podejmować działania wspierające rozwój zawodowy pracowników poprzez klarowne ścieżki kariery, systemy rozwoju kompetencji oraz otwartą komunikację na temat perspektyw zawodowych. Współczesne badania wskazują, że organizacje inwestujące w rozwój kariery swoich pracowników osiągają wyższy poziom konkurencyjności oraz lepsze wyniki biznesowe. W obliczu dynamicznych zmian na rynku

pracy i rosnących oczekiwań pracowników zaangażowanie w karierę pozostaje jednym z kluczowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi w XXI wieku.

3. Metodyka

Badania na potrzeby tego artykułu zostały przeprowadzone w okresie od stycznia do kwietnia 2024 roku. Ich podmiotem była rodzinna firma Abramczyk z siedzibą w Bydgoszczy, która została założona w latach 90. XX wieku. Od tamtego czasu stała się liderem na polskim rynku mrożonych ryb i owoców morza. Dostarcza ona swoje produkty do ponad 10 000 sklepów w Polsce i eksportuje je do innych krajów Europy i poza nią. Abramczyk zatrudnia ponad 1000 pracowników i zapewnia przyjazną atmosferę pracy, dbając o utrzymanie silnej kultury organizacyjnej. Firma dostarcza wysokiej jakości produkty w przystępnych cenach, jednocześnie dbając o zrównoważony rozwój i ochronę środowiska. Jako pracodawca zapewnia pracownikom szerokie możliwości rozwoju zawodowego, oferuje konkurencyjny pakiet wynagrodzeń i świadczeń. Każdy pracownik może liczyć na bezpieczne i komfortowe warunki pracy w zdywersyfikowanym środowisku. Abramczyk priorytetyzuje rozwój nie tylko poprzez inwestycje w nowe linie produkcyjne czy budynki biurowe, ale również w poszerzanie kompetencji pracowników (*Abramczyk – o nas*, 2024).

Przedmiotem badań jest znalezienie powiązania pomiędzy poziomem satysfakcji a zaangażowaniem w karierę. Skupienie się na jednej organizacji pozwoliło na kompleksowe zrozumienie relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem pracowników w ramach tego konkretnego kontekstu. Studium to opiera się na zbadaniu reprezentatywnej grupy wybranej organizacji, zapewniając wiarygodność przeprowadzonych badań i możliwość ich skalowania na ogólną populację. Celem głównym jest określenie związku pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a zaangażowaniem pracowników w karierę.

3.1. Zastosowane narzędzia badawcze

Do przeprowadzenia badania wykorzystano metody ilościowe. Wybraną techniką jest kwestionariusz ankiety składający się ze skali opracowanej przez University of Minnesota – Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Fields, 2002, s. 7). Długi formularz MSQ składa się ze 100 pytań, które tworzą 20 podskal mierzących zadowolenie z wykorzystania umiejętności, osiągnięć, aktyw-

ności, awansu, autorytetu, polityki i praktyk firmy, wynagrodzenia, współpracowników, kreatywności, niezależności, wartości moralnych, uznania, odpowiedzialności, bezpieczeństwa, usług socjalnych, statusu społecznego, nadzoru relacji międzyludzkich, nadzoru technicznego, różnorodności i warunków pracy. Zastosowane narzędzie badawcze charakteryzuje się doskonałymi właściwościami psychometrycznymi, co czyni je niezwykle rzetelną metodą pomiaru satysfakcji. Współczynnik Alfa Cronbacha dla 20-punktowej wersji Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) mieścił się w przedziale od 0,85 do 0,91. Zakres ten znacznie przekracza uznawaną za akceptowalną wartość graniczną 0,7 (w skali od 0 do 1), a tym samym świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia, rzadko spotykanej w innych dostępnych kwestionariuszach (Fields, 2002, s. 7).

Do pomiaru zaangażowania w karierę przyjęto narzędzie autorstwa Blau z 1989 roku (Blau, 1989, s. 92). Kwestionariusz składa się z 7 pytań i skupia się na trzech wymiarach: poziom identyfikacji z organizacją, zaangażowanie w pracę i chęć pozostania w firmie. Narzędzie to pozwala na zbadanie stricte zaangażowania w karierę – *career commitment* – odrębnego od takich pojęć, jak np. wspomniane wcześniej zaangażowanie w pracę – *job engagement* lub *job involvement* (Kmiotek, 2013) i innych. Tabela 1 przedstawia wartość Alfę Cronbacha dla dwóch skal użytych w badaniu ankietowym.

Tabela 1. Statystyki rzetelności badań – Alfa Cronbacha

Statystyki rzetelności badań	
Blau	MSQ
0,887	0,919

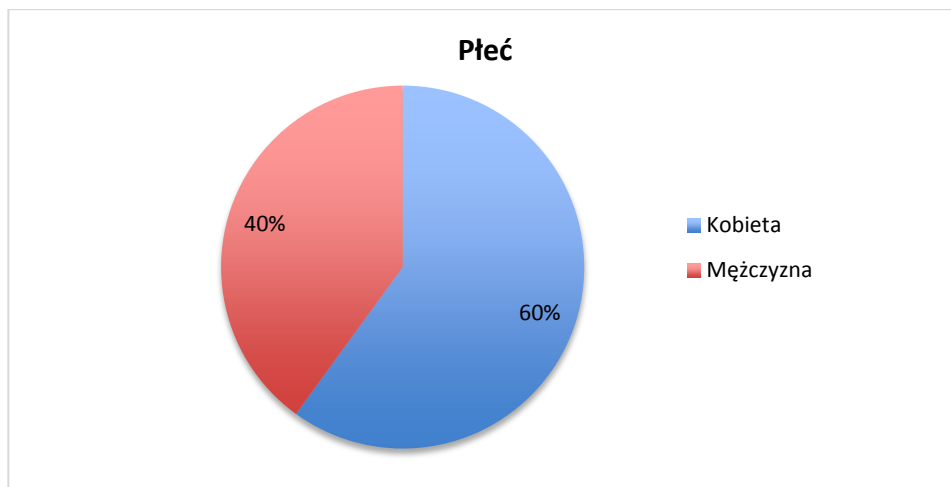
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dla zebranych odpowiedzi wartości Alfę Cronbacha znacząco przewyższają wartość 0,7, co świadczy o wysokiej jakości statycznej zebranych danych. Respondenci wskazywali swoje odpowiedzi, korzystając z pięciostopniowej skali typu Likerta, gdzie 1 oznaczało „jestem bardzo zadowolony/a z tego aspektu mojej pracy”, 2 – „jestem zadowolony/a z tego aspektu mojej pracy”, 3 – „nie mogę zdecydować, czy jestem zadowolony, czy nie z tego aspektu mojej pracy”, 4 – „jestem niezadowolony z tego aspektu mojej pracy” i 5 – „jestem bardzo niezadowolony z tego aspektu mojej pracy”.

3.2. Opis próby

W firmie jest aktualnie zatrudnionych 70 osób. Każda z nich wzięła udział w badaniu ankietowym. Jak wynika z danych na wykresie 1, 40% ankietowanych to mężczyźni, a 60% – kobiety.

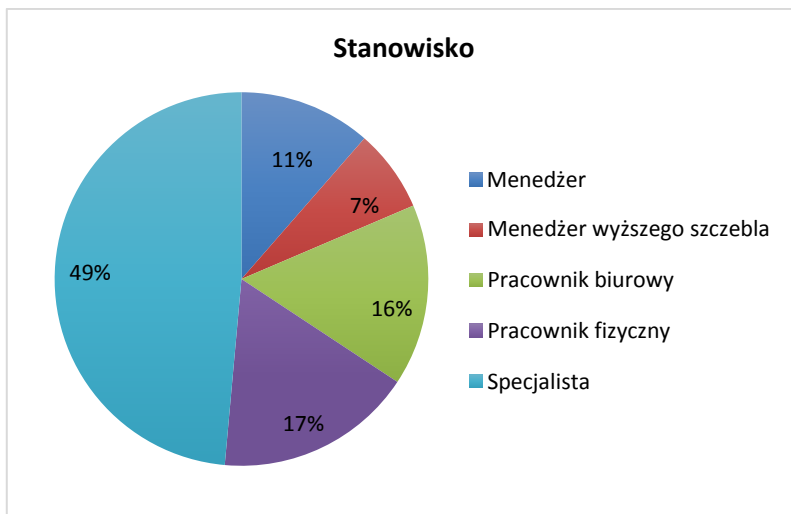
Wykres 1. Podział ankietowanych ze względu na płeć



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Spośród osób zatrudnionych w biurze 49% ankietowanych jest zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych, 11% na stanowiskach menedżerskich, 7% jest menedżerami wyższego szczebla, 16% pracuje na stanowiskach biurowych (będącymi rolami stricte administracyjnymi), a pozostałe 17% pracuje fizycznie. Dokładny podział badanej próby przedstawiono na wykresie 2. Dobór próby był zgodny ze strukturą organizacyjną. Podział ten pozwolił na wyspecyfikowanie quasi-homogenicznych grup respondentów w trosce o ich komfort, anonimowość i poczucie bezpieczeństwa.

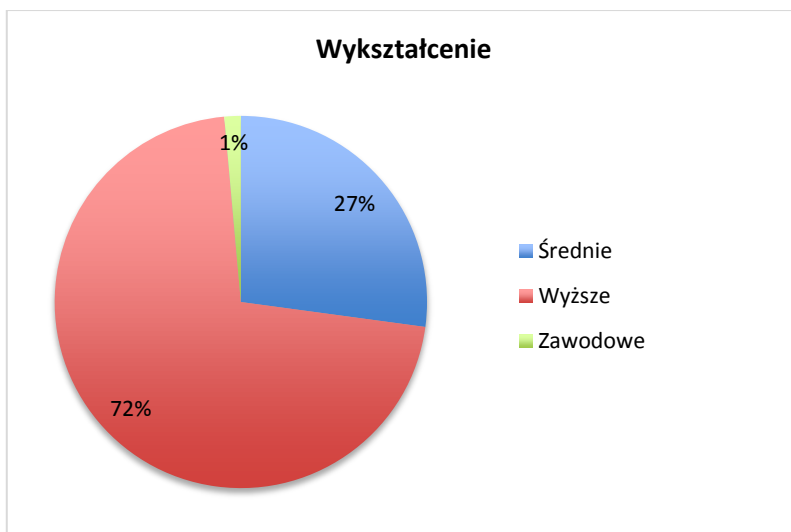
Wykres 2. Podział ankietowanych ze względu na stanowisko



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród osób biorących udział w badaniu zdecydowana większość deklaruje wykształcenie wyższe – 72%. Wykształcenie średnie ma 27% pracowników, natomiast wykształcenie zawodowe posiada 1% ankietowanych. Podział ten przedstawia wykres 3.

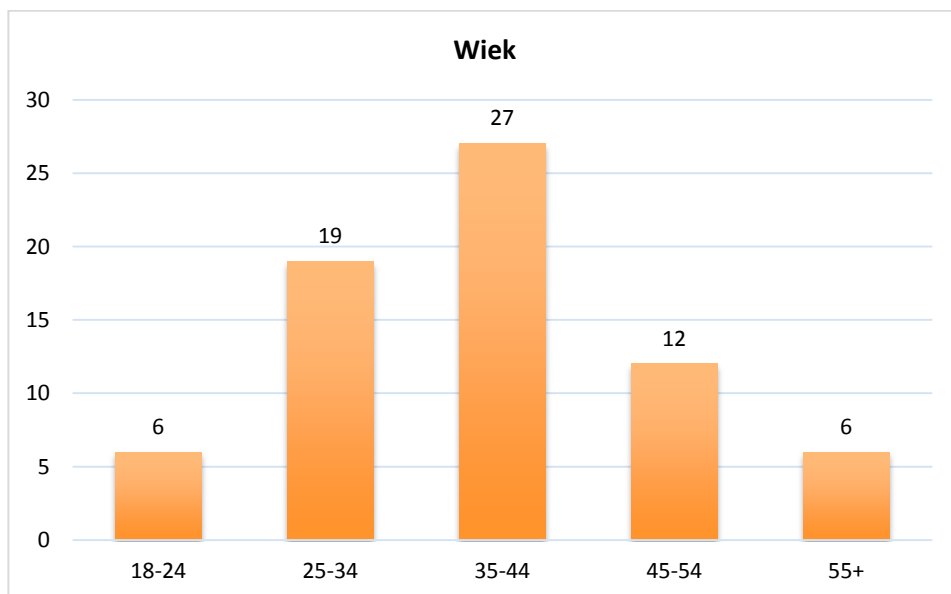
Wykres 3. Podział wykształcenia wśród ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

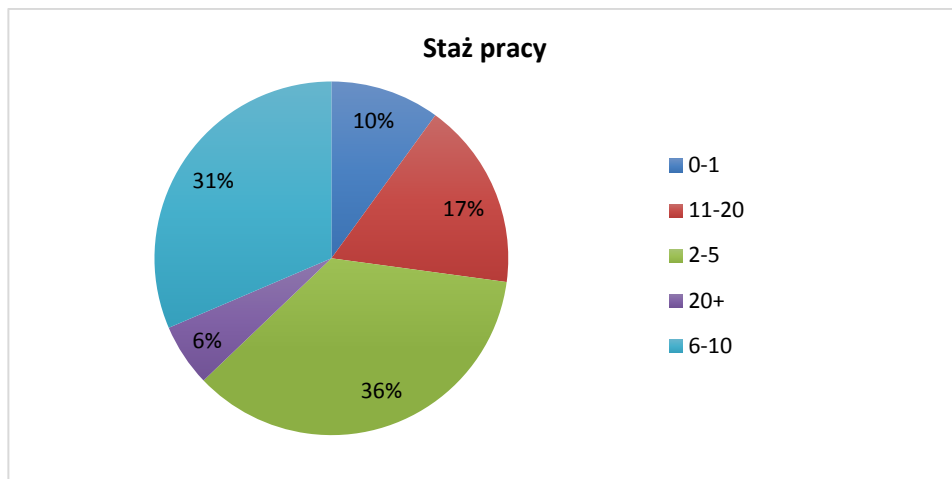
Respondenci w badaniu ankietowym byli proszeni o wybranie przynależnej im grupy wiekowej. Najliczniejszą z nich okazała się być grupa prezentująca przedział od 35 do 44 lat – należy do niej 27 osób, czyli 39% badanych. Grupa osób z przedziału od 25 do 34 lat liczyła 19 osób, natomiast przedział wiekowy od 45 do 54 lat zadeklarowało 12 osób. Pozostałe grupy – pomiędzy 18. a 24. rokiem życia i powyżej 55. roku życia zadeklarowało po 6 osób. Wykres 4 przedstawia podział respondentów ze względu na przynależność do grupy wiekowej.

Wykres 4. Podział respondentów ze względu na przynależność do grupy wiekowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Do ankietowanych z bardzo długim stażem pracy, przewyższającym 10 lat, należało 16 osób (23% ankietowanych). Nowi pracownicy tej organizacji, pracujący w niej przez nie dłużej niż rok, stanowili 10% badanej grupy, natomiast pracownicy o stażu pracy pomiędzy dwoma a pięcioma latami wynoszą 36% respondentów – 25 osób. Ostatnią, a jednocześnie liczną grupą pośród ankietowanych są osoby, które w organizacji pracują od 6 do 10 lat. Wykres 5 przedstawia dokładny podział opisaną grupę badawczą pod względem długości stażu w organizacji.

Wykres 5. Podział respondentów ze względu na długość stażu pracy w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

4. Wyniki badań

W badaniu ankietowym mierzącym poziom satysfakcji z pracy wzięło udział 70 pracowników. Każdy z nich udzielił odpowiedzi na wszystkie pytania. Średnia arytmetyczna wyniosła 2,07 (co jest relatywnie wysokim wynikiem), a odchylenie standardowe 0,57. Niskie odchylenie standardowe świadczy o niewielkim odchyleniu wyników od średniej. Wartość mediany wyników tych badań została zanotowana na poziomie 2,05. Na 70 ankietowanych 43 osoby odpowiedziały poniżej wartości mediany, a 27 osób powyżej. Największa grupa ankietowanych oceniła badany aspekt pracy na 2,1. Dominanta na takim poziomie wskazuje na to, że znaczna część respondentów ocenia badany aspekt pracy pozytywnie, ale nie jako bardzo zadowalający. Minimum wyniosło 1, natomiast maksimum to 4,55. Przynajmniej jedna osoba biorąca udział w badaniu była więc bardzo zadowolona z któregoś z aspektów swojej pracy i przynajmniej jedna osoba była nieco więcej niż niezadowolona z któregoś aspektu swojej pracy.

Na podstawie skali opracowanej przez Blau (1989) w badaniu ankietowym zebrano 70 kompletnie wypełnionych formularzy. Średnia ocena wyniosła 2,28, co wskazuje na relatywnie wysoki poziom zaangażowania w karierę wśród respondentów. Odchylenie standardowe dla tych badań wyniosło 0,96403, a więc poniżej 1, co oznacza niewielkie odchylenie od średniej arytmetycznej. Pierwszy

kwartyl wyniósł 1,54, a więc 25% ankietowanych oceniło swoje zaangażowanie poniżej tej wartości, wykazując się bardzo wysokim i wysokim zaangażowaniem w karierę. Mediana osiągnęła wartość 2,14. Oznacza to, że badani pracownicy oceniają swoje zaangażowanie w karierę dość pozytywnie. Dominanta dla tych badań wyniosła 2, a więc większość ankietowanych uważa, że jest zaangażowana w swoją karierę. Dla 75. percentyla zanotowano wartość 2,86.

Na potrzeby analizy danych do tego badania podzielono je pod względem mediany – dane poniżej mediany są oznaczone cyfrą 1 i oznaczają wysokie poziomy satysfakcji i zaangażowania w karierę, natomiast dane powyżej poziomu mediany zostały oznaczone cyfrą 2 i oznaczają niskie zaangażowanie w karierę oraz niski poziom satysfakcji z pracy.

Tabela 2. Poziom satysfakcji z pracy a przynależność do grupy wiekowej

Wyszczególnienie		Respondenci o wysokim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Respondenci o niskim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
Wiek	18–24	1	2,7%	5	15,2%	6	8,6%
	25–34	11	29,7%	8	24,2%	19	27,1%
	35–44	18	48,6%	9	27,3%	27	38,6%
	45–54	5	13,5%	7	21,2%	12	17,1%
	55+	2	5,4%	4	12,1%	6	8,6%
Ogółem		37	100%	33	100%	70	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W badaniu przeprowadzonym z wykorzystaniem skali MSQ do pomiaru poziomu satysfakcji z pracy 32,9% kobiet (23) i 20% mężczyzn (14) uzyskało wyniki umieszczające ich w grupie osób o wysokim poziomie satysfakcji. Pozostałych 48% ankietowanych (26 kobiet i 22 mężczyzn) uzyskało wyniki poniżej mediany. Tabela 2 przedstawia szczegółowy podział wyników badań względem grup wiekowych.

Grupą wiekową odczuwającą najwyższy poziom satysfakcji z pracy są pracownicy w przedziale od 35. do 44. roku życia. Kolejną najliczniejszą grupą są pracownicy w wieku od 25 do 34 lat. Pozostałe grupy reprezentuje 8 pracowników (11% ankietowanych). W przypadku grupy o niskim poziomie satysfakcji najliczniejszą jej częścią są ponownie pracownicy przynależący do przedziału od 35. do 44. roku życia (9 osób – 13% ankietowanych). Zbliżoną liczebnością charakteryzują się przedziały od 25 do 24 lat oraz od 45 do 54 lat. Grupa najmłodszych i najstarszych pracowników odczuwająca niski poziom satysfakcji z pracy stanowi łącznie 9 osób.

W przypadku stażu pracy blisko 38% pracowników o wysokim poziomie satysfakcji jest zatrudnionych w tej organizacji od 2 do 5 lat, a 27% od 6 do 10 lat. Według badania ankietowego przeprowadzonego w tej organizacji najliczniejszą grupą o niskim poziomie satysfakcji z pracy jest ta o stażu pracy pomiędzy 6 a 10 lat. Szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Poziom satysfakcji z pracy a staż pracy w organizacji

Wyszczególnienie		Respondenci o wysokim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Respondenci o niskim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
Staż pracy	0–1	3	8,1%	4	12,1%	7	10,0%
	2–5	14	37,8%	11	33,3%	25	35,7%
	6–10	10	27,0%	12	36,4%	22	31,4%
	11–20	8	21,6%	4	12,1%	12	35,7%
	20+	2	5,4%	2	5,4%	4	5,7%
Ogółem		37	100%	33	100%	70	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Najliczniejszą grupą zawodową w badaniu ankietowym byli specjaliści. Stanowią oni 57% osób o wysokim poziomie satysfakcji, ale i 39,4% osób o niskim poziomie satysfakcji z pracy. W najmniej licznej grupie – menedżerów wyższego szczebla – składającej się z łącznie 5 osób, 4 osoby zadeklarowały w ankiecie wysoki poziom satysfakcji z pracy, a 1 osoba niski. Tabela 4 przedstawia dokładny podział poziomu satysfakcji z pracy wśród pracowników ze względu na stanowisko pracy.

Tabela 4. Poziom satysfakcji z pracy a stanowisko pracy

Wyszczególnienie		Respondenci o wysokim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Respondenci o niskim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
Stanowisko pracy	Menedżer	3	8,1%	5	15,2%	8	11,4%
	Menedżer wyższego szczebla	4	10,8%	1	3,0%	5	7,1%
	Pracownik biurowy	7	18,9%	4	12,1%	11	15,7%
	Pracownik fizyczny	2	5,4%	10	30,3%	12	17,1%
	Specjalista	21	56,8%	13	39,4%	34	48,6%
Ogółem		37	100%	33	100%	70	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Aż 50 ankietowanych zadeklarowało w badaniu wykształcenie wyższe. Pośród osób odczuwających wysoki poziom satysfakcji z pracy stanowią oni 84% badanych, natomiast wśród osób z niskim poczuciem satysfakcji 58%. W przypadku osób z wykształceniem średnim zdecydowana większość należy do grupy osób o niskim poziomie satysfakcji. Dokładne wyniki badań prezentujące powiązanie wykształcenia z poziomem satysfakcji przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Wykształcenie a poziom satysfakcji

Wyszczególnienie		Respondenci o wysokim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Respondenci o niskim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
Wykształcenie	Średnie	5	13,5%	14	42,4%	19	27,1%
	Wyższe	31	83,8%	19	57,6%	50	71,4%
	Zawodowe	1	2,7%	0	0,0%	1	2,7%
Ogółem		37	100%	33	100%	70	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W badaniu przeprowadzonym z wykorzystaniem skali Blau (1989) do pomiaru poziomu zaangażowania w karierę 33,3% kobiet (24) i 19,7% mężczyzn (14) uzyskało wyniki plasujące ich w grupie osób o wysokim poziomie zaangażowania. W grupie osób o niskim poziomie zaangażowania w karierę znalazło się 25% kobiet (18) i 19,7% mężczyzn (14). W badaniu zaobserwowano, że poziom zaangażowania w karierę wykazywał pewne zależności od wieku. Najliczniejsze grupy osób o wysokim poziomie zaangażowania w karierę stanowiły osoby w wieku od 25 do 34 lat (15 osób) oraz od 35 do 44 lat (14 osób). Natomiast wśród osób o niskim poziomie zaangażowania w karierę zdecydowanie dominowała grupa w wieku od 35 do 44 lat (13 osób). Grupa respondentów w przedziale wiekowym od 45 do 55 lat liczyła ogólnie 12 osób. Odnotowano, że 6 osób z tej grupy wykazywało wysoki poziom zaangażowania w karierę, a 6 osób niski. Szczegółowe wyniki przedstawiające zależność pomiędzy poziomem zaangażowania w karierę a przynależnością do grupy wiekowej przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Poziom zaangażowania w karierę a przynależność do grupy wiekowej

Wyszczególnienie		Respondenci o wysokim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Respondenci o niskim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
Wiek	18–24	2	5,3%	4	12,5%	6	8,6%
	25–34	15	39,5%	4	12,5%	19	27,1%
	35–44	14	36,8%	13	40,6%	27	38,6%
	45–54	6	15,8%	6	18,8%	12	17,1%
	55+	1	2,6%	5	15,6%	6	8,6%
Ogółem		38	100%	32	100%	70	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród badanych osób z ponad 20-letnim stażem pracy w organizacji jedynie 1 osoba na 4 cechowała się wysokim poziomem zaangażowania w karierę. Największą grupę osób o wysokim zaangażowaniu w karierę stanowiły osoby z 2–5-letnim stażem pracy (44,7%), a drugą co do wielkości osoby z 6–10-letnim stażem pracy (23,7%). Wśród osób o niskim poziomie zaangażowania w karierę dominowały osoby z 6–10-letnim stażem pracy. Stanowiły one bowiem 40,6% grupy osób o niskim zaangażowaniu w karierę. Tabela 7 przedstawia szczegółowy podział zaangażowania w karierę pracowników pod kątem stażu pracy w badanej organizacji.

Tabela 7. Poziom zaangażowania w karierę a staż pracy w organizacji

Wyszczególnienie		Respondenci o wysokim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Respondenci o niskim poziomie satysfakcji i zaangażowania w karierę		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
Staż pracy	0–1	3	7,9%	4	12,5%	7	10,0%
	2–5	8	21,1%	4	12,5%	12	17,1%
	6–10	17	44,7%	8	25,0%	25	35,7%
	11–20	1	2,6%	3	9,4%	4	5,7%
	20+	9	23,7%	13	40,6%	22	31,4%
Ogółem		38	100%	32	100%	70	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 8 przedstawiono wybrane wyniki korelacji Pearsona dla pytań z obu ankiet (MSQ i Blau). Wyniki, przy których znajduje się *, oznaczają korelację istotną na poziomie 0,01 (dwustronnie), wartości, przy których znajdują się

** oznaczają korelację istotną na poziomie 0,05 (dwustronnie). Wyniki istotne statystycznie zostały oznaczone kolorem zielonym. W kolumnach tabeli przedstawiono poszczególne zagadnienia poruszone w badaniu zaangażowania.

Tabela 8. Korelacja Pearsona – poziom satysfakcji z pracy a zaangażowanie w karierę

Wyszczególnienie		Poziom zadowolenia z pracy	Prawdopodobieństwo zmiany pracy	Poziom zadowolenia z wykonywanego zawodu	Chęć rozwoju kariery w obecnym zawodzie	Przywiązanie do aktualnego zawodu	Zadowolenie z decyzji dotyczącej podjętego zawodu	Postrzeganie zawodu jako idealnego na całe życie	Średnia arytmetyczna Biau
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Samodzielność	Korelacja Pearsona	0,234	0,048	,245*	0,164	0,176	0,066	0,173	0,203
	Istotność	0,051	0,692	0,041	0,175	0,144	0,586	0,153	0,093
Różnorodność zadań	Korelacja Pearsona	,333**	0,152	0,227	0,160	,275*	0,131	0,082	,246*
	Istotność	0,005	0,210	0,059	0,185	0,021	0,280	0,500	0,040
Szacunek przełożonego/ przełożonej do pracowników	Korelacja Pearsona	,379**	-0,013	,331**	,321**	,381**	0,122	0,191	,313**
	Istotność	0,001	0,913	0,005	0,007	0,001	0,313	0,114	0,008
Prestiż pracy, zawodu	Korelacja Pearsona	,334**	0,056	,257*	,322**	0,210	0,144	,263*	,290*
	Istotność	0,005	0,647	0,032	0,007	0,080	0,233	0,028	0,015
Zadowalające kompetencje przełożonego/ przełożonej	Korelacja Pearsona	,400**	0,014	0,196	0,150	,275*	0,061	,263*	,243*
	Istotność	0,001	0,905	0,104	0,214	0,021	0,618	0,028	0,043
Zgodność pracy z moimi przekonaniami	Korelacja Pearsona	,313**	0,030	,261*	,321**	0,217	0,223	,254*	,299*
	Istotność	0,008	0,803	0,029	0,007	0,071	0,064	0,034	0,012
Stabilność zatrudnienia	Korelacja Pearsona	,366**	0,083	,237*	,266*	0,175	,241*	0,207	,288*
	Istotność	0,002	0,495	0,048	0,026	0,147	0,045	0,085	0,016
Kooperacja, współpraca	Korelacja Pearsona	,414**	-0,037	0,196	0,201	0,185	,253*	,265*	,268*
	Istotność	0,000	0,758	0,103	0,095	0,126	0,035	0,027	0,025
Poczucie spełnienia	Korelacja Pearsona	,250*	0,127	,240*	,388**	,284*	,263*	,365**	,354**
	Istotność	0,037	0,295	0,045	0,001	0,017	0,028	0,002	0,003
Realizacja polityki firmy	Korelacja Pearsona	,281*	-0,058	0,168	,300*	0,234	0,157	,306*	,254*
	Istotność	0,019	0,636	0,163	0,012	0,051	0,193	0,010	0,034
Wynagrodzenie	Korelacja Pearsona	,350**	0,043	,293*	,377**	,405**	,237*	,291*	,367**
	Istotność	0,003	0,725	0,014	0,001	0,001	0,048	0,015	0,002

cd. tabeli 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Szansa na awans	Korelacja Pearsona	,320**	0,211	,344**	,357**	,297*	0,151	,384**	,379**
	Istotność	0,008	0,085	0,004	0,003	0,014	0,219	0,001	0,001
Możliwość podejmowania własnych decyzji	Korelacja Pearsona	,263*	-0,012	0,139	0,062	0,131	-0,007	0,218	0,141
	Istotność	0,028	0,925	0,250	0,608	0,281	0,955	0,069	0,244
Możliwość wdrażania własnych metod pracy	Korelacja Pearsona	,343**	0,129	0,224	0,171	0,169	0,121	,298*	,263*
	Istotność	0,004	0,289	0,063	0,158	0,162	0,318	0,012	0,028
Warunki pracy	Korelacja Pearsona	,416**	-0,087	0,189	0,085	0,114	0,211	0,149	0,194
	Istotność	0,000	0,473	0,117	0,485	0,347	0,080	0,217	0,108
Komunikacja współpracowników	Korelacja Pearsona	,254*	0,114	,301*	0,185	0,148	0,049	,275*	,243*
	Istotność	0,034	0,349	0,011	0,126	0,223	0,687	0,021	0,043
Gratyfikacja werbalna	Korelacja Pearsona	,245*	0,009	,245*	,283*	0,136	0,094	0,165	0,217
	Istotność	0,041	0,942	0,041	0,018	0,263	0,438	0,172	0,072
Poczucie spełnienia	Korelacja Pearsona	,491**	0,139	,362**	,368**	,317**	0,217	,244*	,390**
	Istotność	0,000	0,250	0,002	0,002	0,007	0,072	0,041	0,001
Średnia arytmetyczna MSQ	Korelacja Pearsona	,493**	0,094	,354**	,366**	,345**	0,219	,383**	,411**
	Istotność	0,000	0,441	0,003	0,002	0,003	0,068	0,001	0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Największe związki korelacyjne zaobserwowano między średnią arytmetyczną wyników ankiety MSQ i poziomem zadowolenia z pracy (0,493**), poczuciem spełnienia a zadowoleniem z pracy (0,491**), warunkami pracy a zadowoleniem z pracy (0,416**), kooperacją, współpracą a poziomem zadowolenia z pracy (0,414**), średnią arytmetyczną wyników ankiety MSQ a średnią arytmetyczną wyników ankiety Blau (0,411**) oraz wynagrodzeniem a przywiązaniem do aktualnego zawodu (0,405**). Wszystkie wyniki badania, które były istotne statystycznie, były korelacją dodatnią. Najwyższe wartości korelacji dla przedstawionego badania (do poziomu 0,3) przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Zbiór najwyższych wartości współczynnika korelacji wraz z opisem

Poziom korelacji	Poszczególne wymiary satysfakcji a określone aspekty zaangażowania w karierę
0,493**	Średnia arytmetyczna MSQ a poziom zadowolenia z pracy
0,491**	Poczucie spełnienia a poziom zadowolenia z pracy
0,416**	Warunki pracy a poziom zadowolenia z pracy
0,414**	Kooperacja, współpraca a poziom zadowolenia z pracy
0,411**	Średnia arytmetyczna MSQ a średnia arytmetyczna Blau
0,405**	Wynagrodzenie a przywiązanie do aktualnego zawodu
0,400**	Zadawalające kompetencje przełożonego/ przełożonej a poziom zadowolenia z pracy
0,390**	Poczucie spełnienia a średnia arytmetyczna Blau
0,384**	Szansa na awans a postrzeganie zawodu jako idealnego na całe życie
0,381**	Szacunek przełożonego/ przełożonej do pracowników a przywiązanie do aktualnego zawodu
0,379**	Szansa na awans a średnia arytmetyczna Blau
0,379**	Szacunek przełożonego/ przełożonej do pracowników a poziom zadowolenia z pracy
0,377**	Wynagrodzenie a chęć rozwoju kariery w obecnym zawodzie
0,366**	Stabilność zatrudnienia a poziom zadowolenia z pracy
0,365**	Poczucie spełnienia a postrzeganie zawodu jako idealnego na całe życie
0,357**	Szansa na awans a chęć rozwoju kariery w obecnym zawodzie
0,350**	Wynagrodzenie a poziom zadowolenia z pracy
0,334**	Prestiż pracy, zawodu a poziom zadowolenia z pracy
0,334**	Samodzielność a poziom zadowolenia z wykonywanego zawodu
0,333**	Różnorodność zadań a poziom zadowolenia z pracy
0,331**	Szacunek przełożonego/ przełożonej do pracowników a poziom zadowolenia z wykonywanego zawodu
0,322**	Prestiż pracy, zawodu a chęć rozwoju kariery w obecnym zawodzie
0,321**	Zgodność pracy z moimi przekonaniami a chęć rozwoju kariery w obecnym zawodzie
0,321**	Szacunek przełożonego/ przełożonej do pracowników a chęć rozwoju kariery w obecnym zawodzie
0,313**	Zgodność pracy z moimi przekonaniami a poziom zadowolenia z pracy
0,300**	Realizacja polityki firmy a postrzeganie zawodu jako idealnego na całe życie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Dyskusja i wnioski

W niniejszym badaniu określono, w jaki sposób i w jakim stopniu poziom satysfakcji z pracy wpływa na zaangażowanie w karierę pracowników firmy rodzinnej Abramczyk. W badaniu przeprowadzonym na potrzeby tego artykułu stwierdzono, że występuje pozytywna korelacja pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a poziomem zaangażowania pracowników w karierę oraz że satysfakcja z pracy ma większy wpływ na zaangażowanie pracowników w karierę, kiedy czynnik ten dotyczy treści pracy, co jest zgodne z dotychczas przeprowadzonymi

mi badaniami w tej dziedzinie (Smythe, 2009; Cannon, McGee, 2012). Teoria oraz przegląd literatury sugerują, że wysoki poziom satysfakcji z pracy, wynikający z poczucia spełnienia, kooperacji ze współpracownikami oraz dobrych relacji z przełożonymi, ma bezpośredni wpływ na zaangażowanie pracowników w ich ścieżki kariery. W firmie Abramczyk potwierdza się to, że pracownicy z wysokim poziomem satysfakcji z pracy wykazują również większe zaangażowanie w rozwój zawodowy, co jest zgodne z wynikami badania pokazującymi pozytywną korelację między tymi dwoma zmiennymi. To pokrywa się z teorią oczekiwań Vrooma (1964), która postuluje, że satysfakcja pojawia się wtedy, gdy pracownicy odczuwają, że ich praca pozwala na realizację osobistych aspiracji. Pozytywny efekt jest najsilniejszy wówczas, gdy pracownicy odczuwają wysoki poziom poczucia spełnienia, mają zapewnione wysokie warunki pracy, mają możliwość kooperacji, otrzymują wysokie wynagrodzenie oraz są zadowoleni z kompetencji bezpośredniego przełożonego/ przełożonej. Celem głównym niniejszej pracy było określenie związku pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a zaangażowaniem pracowników w karierę. W toku badań odnaleziono dodatnią korelację pomiędzy dwoma badanymi zjawiskami. Badania te pozwoliły również na określenie siły wspomnianej korelacji jako umiarkowanej. W części artykułu odwołującej się do rezultatów przeprowadzonego badania ilościowego szczegółowo opisano relację pomiędzy płcią, wiekiem, stażem pracy, wykształceniem, rodzajem stanowiska a satysfakcją z pracy i zaangażowaniem w karierę. Udało się więc znaleźć odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze. Do celów teoriopoznawczych należał przegląd literatury przedmiotu w zakresie satysfakcji z pracy, dokonanie kwerendy literatury dotyczącej zaangażowania w karierę oraz syntezy istniejącego stanu wiedzy w zakresie omawianych konstruktywów badawczych. Realizacja tych celów została przedstawiona w części drugiej niniejszego artykułu. Do celów empirycznych pracy zaliczono badanie związku korelacyjnego pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w karierę oraz zbadanie, w jaki sposób płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie i rodzaj stanowiska różnicują satysfakcję z pracy i zaangażowanie w karierę. Cele empiryczne zostały zrealizowane dzięki danym zebranych na podstawie badań ilościowych, które opisano w trzeciej części tego artykułu. Wyniki badań pozwoliły na przyjęcie obu hipotez badawczych głoszących:

- Występuje pozytywna korelacja pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a poziomem zaangażowania pracowników.

- Satysfakcja z pracy ma większy wpływ na zaangażowanie pracowników, kiedy czynnik ten dotyczy takich treści pracy, jak poczucie spełnienia, kooperacja ze współpracownikami czy satysfakcja z relacji z przełożonym.

Przeprowadzone badanie wnosi wkład do literatury przedmiotu w kilku aspektach. Po pierwsze, wyniki badań wzbogacają stan wiedzy nad zrównoważonym zarządzaniem zasobami ludzkimi w odniesieniu do toczącej się debaty na temat wpływu poziomu satysfakcji na zaangażowanie pracowników w karierę. Po drugie, badanie ma charakter unikalny ze względu na charakterystykę organizacji, w której zostało ono przeprowadzone – firma od pokoleń zarządzana przez rodzinę. Organizacja ta jest przykładem prawidłowo przeprowadzanej sukcesji – role prezesa przekazywano już dwukrotnie od lat 90. ubiegłego wieku (początku istnienia firmy) (Abramczyk – o nas, 2024). Fakt ten jest istotny z punktu widzenia pomiaru satysfakcji i zaangażowania, ponieważ sam sposób podejmowania decyzji pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi jest znacząco różny. W firmach rodzinnych występuje niejednoznaczność ról, która oddziałuje na trudność podejmowania decyzji (Wojtyra-Perlejewska, 2022, s. 42).

Wyniki uzyskane wskutek tego badania są zgodne z tymi opisanymi w dotychczasowej literaturze przedmiotu. Zarówno polskie naukowczynie – Juchnowicz (2010) oraz Springer (2018), jak i zagraniczni autorzy – Armstrong (2010), są zgodni co do pozytywnej korelacji poziomu satysfakcji z zaangażowaniem. Niniejsze badanie poszerza dotychczasową wiedzę na temat zaangażowania w karierę, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników firm rodzinnych. Podsumowując, wyniki badań w firmie Abramczyk ilustrują, jak teoria współgra z praktyką w realnych warunkach organizacyjnych. Zrozumienie, że satysfakcja z pracy może służyć jako mechanizm wspierający głębsze zaangażowanie w karierę, oferuje cenne wskazówki dla menedżerów i liderów organizacji na temat kształtowania polityki personalnej. Strategie te powinny się zatem koncentrować na promowaniu satysfakcji pracowników przez odpowiednie zarządzanie relacjami, systemy nagród oraz możliwości rozwoju. W długoterminowej perspektywie takie podejście może się przyczynić do zwiększenia lojalności pracowników, ich wydajności oraz ogólnego sukcesu organizacji, co jest zgodne z naukowymi dowodami na korzyści płynące z zaangażowania pracowników.

Raportowany przez pracowników firmy Abramczyk poziom satysfakcji z pracy przyjmuje średnią wartość 2,06, a więc wartość relatywnie wysoką. Wartość odchylenia standardowego dla poszczególnych pytań wahała się od 0,79 do 1,04. Do przychylniej ocenianych stwierdzeń opisanych przez skalę MSQ zaliczały się stabilność zatrudnienia, samodzielność, różnorodność zadań, zgodność pracy

z przekonaniem, poczucie spełnienia, warunki pracy, zadowalające kompetencje przełożonego/ przełożonej, możliwość wdrażania własnych metod pracy, kooperacja, współpraca, możliwość podejmowania własnych decyzji oraz szacunek przełożonego/ przełożonej do pracowników. W grupie zagadnień o najwyższej średniej arytmetycznej, a więc tych, które miały stosunkowo wyższy odsetek nieprzychylnych odpowiedzi, znalazły się prestiż pracy (zawodu), poczucie spełnienia, możliwość bycia zajętym cały czas, realizacja polityki firmy, komunikacja współpracowników, autorytet/ władza – wydawanie poleceń, wynagrodzenie, gratyfikacja werbalna oraz szansa na awans. Wyniki pomiaru badania zaangażowania pracowników tej organizacji w karierę przyniosły średni wynik na poziomie 2,282. Wartości odchylenia standardowego dla poszczególnych elementów skali wahały się pomiędzy 1,02 a 1,35. Uzyskany wynik należy traktować jako wynik wysoki. Do najlepiej ocenianych aspektów zaangażowania w karierę zaliczono wysoki poziom zadowolenia z pracy, niskie prawdopodobieństwo zmiany pracy, subiektywne zadowolenie z decyzji dotyczącej podjętego zawodu. Przeprowadzone badanie korelacji Pearsona wykazało największe powiązanie pomiędzy poczuciem spełnienia a poziomem zadowolenia z pracy, warunkami pracy a poziomem zadowolenia z pracy, kooperacją (współpracą) a poziomem zadowolenia z pracy, średnią arytmetyczną wyników badania ankietowego MSQ a średnią arytmetyczną badania ankietowego Blau (1989), wynagrodzeniem a przywiązaniem do aktualnie wykonywanego zawodu oraz zadowalającymi kompetencjami przełożonego/ przełożonej a poziomem zadowolenia z pracy.

Jednym z głównych ograniczeń przeprowadzonych badań jest skupienie się tylko na jednej organizacji, co może ograniczać generalizację wyników na inne środowiska pracy lub branże. Próba badawcza, mimo że reprezentatywna dla badanej firmy, może nie odzwierciedlać zróżnicowania charakterystycznego dla innych sektorów czy kultur organizacyjnych. Ponadto badanie opierało się wyłącznie na metodach ilościowych, co ogranicza głębię zrozumienia subiektywnych doświadczeń pracowników, ich odczuć i motywacji, które mogłyby zostać lepiej zbadane za pomocą metod jakościowych, takich jak wywiady indywidualne czy grupy fokusowe. Kolejnym krokiem jest zbadanie wpływu satysfakcji na zaangażowanie w karierę oraz ustalenie nie tylko siły, ale też kierunku tego wpływu, czyli empiryczne sprawdzenie, czy zaangażowanie wpływa na satysfakcję czy odwrotnie. W odpowiedzi na zidentyfikowane ograniczenia przyszłe badania mogłyby rozszerzyć zakres badanej populacji, włączając pracowników z różnych branż i kultur organizacyjnych, aby zwiększyć generalizację wyników. Ważne byłoby również zastosowanie mieszanych metod badawczych łą-

czących ilościowe narzędzia ankiety z jakościowymi technikami zbierania danych, co pozwoliłoby na głębsze zrozumienie dynamiki między satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w karierę. Dodatkowo interesującym kierunkiem badań mogłoby być zbadanie wpływu interwencji organizacyjnych na poprawę satysfakcji i zaangażowania, co mogłoby dostarczyć wiedzy na temat skutecznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej. Wiele badań empirycznych wskazuje, że istnieją zmienne zarówno moderujące, jak i mediujące relacje pomiędzy satysfakcją a zaangażowaniem w karierę, zatem zasadne w przyszłych badaniach wydaje się być sprawdzenie, jaką rolę pełnią kultura organizacyjna, aspekt emocjonalny (Zalewska, 2003, s. 50) czy otoczenie zadaniowe bądź treść pracy.

Barbara Rakoczy-Marszałik – autorka jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Ukończyła studia magisterskie na kierunku Zarządzanie o specjalności Zarządzanie projektami międzynarodowymi. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na naukach o zarządzaniu i jakości oraz Business Intelligence (BI).

Spis literatury

- Abramczyk – o nas. (2024). <https://abramczyk.pl/historia/> (dostęp: 6.05.2024).
- Armstrong, M. (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. London: Psychology Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy, od stresu do sukcesu organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blau, G. (1989). Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88–103.
- Blau, G.J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288.
- Cannon, J. A., McGee, R. (2012). *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Carson, K. D., Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237–260.

- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harwas-Napierała, B., Trempała, J. (red.) (2006). *Psychologia rozwoju człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Judge, T.A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- Kmiotek, K. (2014). Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 1, 53–65.
- Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., Demarr, D. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935–962.
- Król, H. (2006). Proces szkolenia pracowników. W: Król, H., Ludwiczynski, A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 466–468). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. W: M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620–630.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 16–21.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 73–75.
- Schultz, D., Schultz, E. S. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smythe, J. (2009). *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Springer, A. (2018). *Kompetencje i satysfakcja: identyfikacja, znaczenie i dopasowanie*. Warszawa: Difin.
- Springer, A. (red.) (2015). Zarządzanie karierą utalentowanych pracowników. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej*, 60(3), 95–109.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

- Wojtyra-Perlejewska, M. (2002). *Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji, perspektywa doradców*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Zalewska, A. (2003). Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.

The impact of job satisfaction on career commitment – results of a survey of Abramczyk employees

Abstract: This study explores the relationship between job satisfaction and career commitment among employees, focusing on a survey conducted at Abramczyk Ltd. Assuming a positive correlation, the author used the Minnesota Satisfaction Questionnaire and Blau's career engagement survey for quantitative analysis. The goal was to demonstrate that higher job satisfaction enhances career engagement, specifically regarding work content, and to provide a detailed analysis of these dynamics in real business practice. The paper's initial sections lay the theoretical foundation, defining key concepts such as career satisfaction, career engagement, and career management. The author discusses their significance for organizations, as well as the moderate correlation between job satisfaction and employee behavior. Practical ideas from modern literature are also examined to frame the analysis. The third section details the study's methodology, Abramczyk Ltd as the research setting, and the participant population. The fourth, practical section presents survey results through charts and tables, accompanied by detailed interpretation. The study concludes with a summary of findings, limitations, and recommendations for future research and business practices. The author emphasizes the implications for fostering career commitment through enhanced job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, career commitment, organizational commitment.

JEL Classification: J28, J24, M12, O15.