

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Piotr Rogala  
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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 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)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-415-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć? .....	13
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
<b>Kamila Kuczaj:</b> Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy .....	37
<b>Bazyli Poskrobko:</b> Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
<b>Paweł Skowron:</b> Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa .....	64
<b>Magdalena Sławińska:</b> Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP .....	80
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych .....	115
<b>Grzegorz Biesok:</b> Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej .....	127
<b>Anna Dobrowolska:</b> Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych .....	140
<b>Rafał Haffer:</b> Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania .....	152
<b>Monika Jedynak:</b> Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania .....	169
<b>Yuliya Melnyk:</b> Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. .....	195
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji .....	216
<b>Izabela Witczak:</b> Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa .....	233

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST .....	245
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji .....	264
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results .....	275
<b>Grzegorz Grela:</b> Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing .....	292
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność? .....	301
<b>Marcin Jakubiec:</b> Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa .....	313
<b>Piotr Jedynek:</b> Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania .....	323
<b>Romuald Kolman:</b> Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych .....	336
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Samoocena jako narzędzie doskonalenia .....	346
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy .....	357
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym .....	375
<b>Maciej Urbaniak:</b> Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B .....	389
<b>Sławomir Wawak:</b> Model oceny jakości zarządzania .....	395
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw .....	405

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider? .....	24
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia? .....	36
<b>Kamila Kuczaj:</b> Determinants of quality of work life .....	49

<b>Bazyli Poskrobko:</b> Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company .....	62
<b>Paweł Skowron:</b> The risk category in the concept of sustainable development of enterprise .....	79
<b>Magdalena Sławińska:</b> SME clusters and sustainable development .....	99
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement .....	112

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
<b>Grzegorz Biesok:</b> Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
<b>Anna Dobrowolska:</b> The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes .....	151
<b>Rafał Haffer:</b> Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory .....	168
<b>Monika Jedynek:</b> The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
<b>Yuliya Melnyk:</b> Risk management on the art market.....	194
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Customer loyalty – notion, division, types and degrees .....	215
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations .....	232
<b>Izabela Witzak:</b> Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society .....	242

---

## Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniczka:</b> Management in territorial administration – case of improvement actions .....	263
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation .....	274
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań .....	291
<b>Grzegorz Greła:</b> Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing .....	300
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity? .....	312

---

<b>Marcin Jakubiec:</b> Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
<b>Piotr Jedynak:</b> Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
<b>Romuald Kolman:</b> Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Self-assessment as an improvement tool.....	356
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Connections of an approach to quality management with stakeholders theory .....	373
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Improvement of management of construction investment .....	388
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
<b>Sławomir Wawak:</b> Framework model of quality of management evaluation.	404
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Selected systems for the security in the supply chain.....	415

## Rafał Haffer

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

e-mail: rafalh@econ.umk.pl

---

# DETERMINANTY I NASTĘPSTWA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE TEORII POZYTYWNEGO ZARZĄDZANIA

---

**Streszczenie:** W artykule ukazano znaczenie satysfakcji pracowników jako kluczowego czynnika determinującego rozwój i poprawę wyników działalności przedsiębiorstwa na tle teorii pozytywnego zarządzania. Zidentyfikowano główne czynniki, będące składnikami pozytywnego potencjału organizacji (PPO), które mają wpływ na satysfakcję z pracy w przedsiębiorstwach działających w Polsce, oraz wskazano te spośród nich, które mają kluczowe znaczenie dla poprawy zadowolenia zawodowego. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły uwarunkowanie wyników działalności przedsiębiorstw poziomem satysfakcji pracowników. Pozwoliły także wskazać krytyczne czynniki poprawy satysfakcji pracowników, wśród których znalazły się wysokie standardy etyczne powszechne w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, pozytywna kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, uczciwości i sprawiedliwości oraz skuteczna komunikacja wewnątrzorganizacyjna wsparta rozwojem kompetencji emocjonalnych menedżerów.

**Słowa kluczowe:** Positive Organizational Scholarship (POS), pozytywny potencjał organizacji (PPO), pozytywne zarządzanie, zachowania organizacyjne, satysfakcja pracowników.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.11

## 1. Wstęp – teoria pozytywnego zarządzania

Teoria pozytywnego zarządzania wywodzi się z nowego, pozytywnego paradygmatu organizacji, zapoczątkowanego przez naukowców skupionych wokół Center for Positive Organizational Scholarship [Cameron i in. (red.) 2003] (obecnie Center for Positive Organizations) na Uniwersytecie Michigan w USA. Istotą nowego paradygmatu jest skoncentrowanie zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania na pozytywnych zjawiskach zachodzących w organizacji. W szczególności chodzi o zjawiska związane z przeżywaniem przez pracowników pozytywnych stanów emocjonalnych, a także o pozytywne aspekty dynamiki grupowej (takie jak tworzenie się pozytywnych relacji interpersonalnych i wzajemnego zaufania) oraz procesy twórcze (generatywne). W ramach pozytywnego paradygmatu organizacji zjawiska

te są traktowane jako fundamentalne źródło sukcesu współczesnych organizacji [Haffer i Glińska-Neweś 2013].

Znaczenie pozytywnych zjawisk w kształtowaniu sukcesu organizacji wynika z faktu, że sprzyjają one rozwijaniu potencjału pracowników, wzbogacają ich indywidualne możliwości, a także pozwalają na kreowanie nowatorskich rozwiązań i osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów (indywidualnie i zespołowo). Procesy twórcze w organizacji są bowiem uwarunkowane doświadczaniem przez pracowników pozytywnych emocji, które stymulują i motywują do poszukiwania doskonałości, sprzyjają dążeniu do ponadprzeciętnych wyników oraz umożliwiają poszerzenie horyzontów myślenia i twórcze eksperymentowanie. Osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów pracy przyczynia się z kolei do realizacji osobistych celów i aspiracji pracowników, jednocześnie stając się katalizatorem rozwoju całej organizacji [Roberts 2007]. W efekcie w organizacji powstaje tzw. „pozytywna spirala”: pozytywne emocje sprzyjają odczuwaniu przez pracowników pozytywnej energii, która przekłada się na zaangażowanie zwiększające efektywność całej organizacji, a to z kolei wzmacnia odczuwanie pozytywnych emocji przez pracowników [Fredrickson 2003].

Teoria pozytywnego zarządzania czerpie z dokonań psychologii pozytywnej, której istotą jest przeniesienie zainteresowania badaczy z negatywnych aspektów psychiki na poszukiwanie źródeł szczęścia i dobrostanu człowieka. W zarządzaniu jest podobnie: w miejsce dotychczasowych badań koncentrujących się przede wszystkim na trudnościach i deficytach występujących w organizacji oraz sposobach ich rozwiązywania, wraz z nurtem pozytywnym pojawiło się zainteresowanie i skupienie poszukiwań na talentach i mocnych stronach, zarówno organizacji, jak i każdego pracownika [Peterson, Seligman 2003]. Oznacza to zmianę perspektywy, z jakiej analizowane są zjawiska organizacyjne. Dotychczas przyjmowano założenie, że zjawiska pozytywne pojawiają się w organizacji, gdy wyeliminowane zostaną istniejące trudności i zjawiska negatywne. Słuszności takiego założenia przeczy jednak obserwacja wskazująca, że zapobieganie procesom negatywnym nie jest równoznaczne z kreowaniem zjawisk pozytywnych. Co więcej, koncentrowanie się na trudnościach, patologiach i barierach – paradoksalnie – może potęgować możliwość ich pojawienia się, tym bardziej utrudniając osiągnięcie stanów pozytywnych. Zatem jedynie zogniskowanie uwagi na stanach i zjawiskach pozytywnych jest drogą do osiągnięcia doskonałości, sukcesu i szczęścia [Haffer, Glińska-Neweś 2013].

Jako że Positive Organizational Scholarship (POS) jest zbiorem różnych teorii rozwijanych na przestrzeni minionych dziesięcioleci, w badaniach realizowanych pod „parasolem” POS znaleźć można wiele rozmaitych wątków odnoszących się w głównej mierze do zachowań pracowników. Bardzo silny w ramach POS jest m.in. nurt badań nad pozytywnymi relacjami [Dutton, Ragins (red.) 2007], rozwojem osobistym i dobrostanem pracowników [Bono i in. 2012], pozytywnym przywództwem [Cameron 2008], nad praktykami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, sprzyjającymi pozytywnym zjawiskom organizacyjnym [Hall, Las Heras 2012]. W każdym przypadku badacze tych problemów wykazują istotny ich związek



z osiągnięciem przez organizację ponadprzeciętnych wyników. Wśród poczynionych przez badaczy ustaleń wymienić można chociażby wpływ pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników na efektywne zarządzanie wiedzą [Davidson, James 2007] i wyższe wyniki pracy [Halbesleben 2012] lub znaczenie pozytywnego przywództwa dla motywacji i zaangażowania pracowników [Donaldson-Feilder i in. 2011].

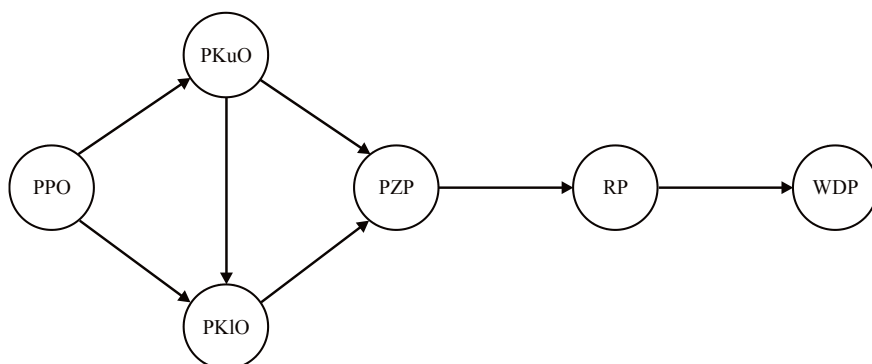
Koncepcja POS zainspirowała także zespół, do którego należy autor niniejszego artykułu, do zbadania zależności istniejących między różnymi pozytywnymi zjawiskami w organizacji oraz ich wpływu na rozwój i wyniki działalności przedsiębiorstw. W ten sposób narodziła się koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (PPO), w ramach której w kolejnych projektach badawczych analizowane są nowe konfiguracje składników PPO.

Koncepcja PPO opiera się na głównych przesłankach pozytywnego paradygmatu organizacji, a jednocześnie jest osadzona w nurcie tzw. szkoły zasobowej organizacji. Definicja pozytywnego potencjału organizacji zaproponowana przez zespół w 2010 r. ujmowała PPO jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzając pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacji, sprzyjają pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników [Glińska-Neweś 2010]. W wyniku realizacji projektu ukończonego w 2013 r. zidentyfikowane zostały z kolei kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstw obszary PPO, mianowicie: nadzór korporacyjny, przywództwo, menedżerowie średniego szczebla, zarządzanie talentami, relacje interpersonalne, zaufanie, język komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, postawy obywatelskie i społeczna odpowiedzialność biznesu [Haffer 2013].

Model wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, opracowany w roku 2010, opiera się na następujących założeniach zilustrowanych na rysunku 1 [Haffer 2010]:

- pozytywny potencjał organizacji (PPO) jest zasadniczą przyczyną rozwoju przedsiębiorstwa,
- rozwój przedsiębiorstwa generowany jest przez prorozwojowe zachowania pracownicze (PZP),
- prorozwojowe zachowania pracownicze stymulowane są przez pozytywną kulturę organizacyjną (PKuO) oraz pozytywny klimat organizacyjny (PKIO),
- pozytywna kultura organizacyjna oraz pozytywny klimat organizacyjny są funkcją efektywnego użycia pozytywnego potencjału organizacji,
- pozytywna kultura organizacyjna wywiera wpływ na prorozwojowe zachowania pracownicze w sposób bezpośredni, jaki i pośredni, przez pozytywny klimat organizacyjny,
- rozwój przedsiębiorstwa (RP) prowadzi do ponadprzeciętnych wyników jego działalności (WDP).

Zgodnie z modelem, zaprezentowanym na rysunku 1, PPO należy traktować jako naturalną i nieodłączną właściwość każdej organizacji, co oznacza, że każda organizacja posiada zdolność generowania pozytywnej kultury organizacyjnej, pozytywnego klimatu oraz pozytywnych zachowań pracowników, aczkolwiek zdol-



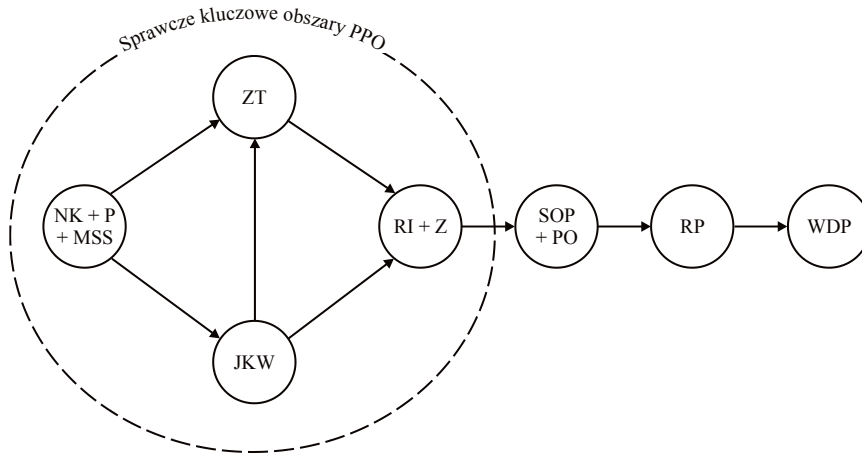
**Rys. 1.** Model wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO

Źródło: opracowanie własne.

ność ta jest potencjalna i musi być odpowiednio stymulowana poprzez kształtowanie zasobów organizacyjnych, w tym rozwój kultury i klimatu organizacyjnego, które to jako zasoby odgrywające szczególną rolę w kształtowaniu zachowań pracowników zostały wydzielone z systemu pozostałych zasobów organizacyjnych [Haffer, Glińska-Noweś 2013].

Model wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów POP, opracowany w roku 2013, został zaprezentowany na rysunku 2 [Haffer 2013]. Opiera się on na następujących założeniach:

- pozytywny potencjał organizacji (PPO) w obrębie kluczowych jego obszarów stanowi siłę sprawczą rozwoju przedsiębiorstwa (RP),
- siedem sprawczych (aktywnych) kluczowych obszarów PPO obejmuje nadzór korporacyjny (NK), przywództwo (P), menedżerów średniego szczebla (MSS), zarządzanie talentami (ZT), relacje interpersonalne (RI), zaufanie (Z) i język komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (JKW),
- jakość zarządzania (NK, P i MSS) determinuje efektywne zarządzanie talentami (ZT) i skuteczną komunikację wewnątrzorganizacyjną (JKW),
- relacje interpersonalne (RI) i zaufanie (Z) są funkcją zarówno efektywnego zarządzania talentami (ZT), jak i skutecznej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (JKW),
- poziom rozwoju sprawczych (aktywnych) kluczowych obszarów PPO determinuje poziom rozwoju wynikowych (pasywnych) kluczowych obszarów PPO, mianowicie postaw obywatelskich w organizacji (PO) i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (SOP),
- PO i SOP stymulują rozwój przedsiębiorstwa (RP),
- rozwój przedsiębiorstwa (RP) prowadzi do ponadprzeciętnych wyników jego działalności (WDP).



**Rys. 2.** Model wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów POP

Źródło: opracowanie własne.

W obu modelach zmienna rozwój przedsiębiorstwa (RP) została opisana siedmioma charakterystykami, wśród których pojawił się wzrost satysfakcji pracowników. Pozostałe przejawy rozwoju przedsiębiorstw, które zostały ujęte w badaniach, to wzrost wydajności pracy, wzrost innowacyjności, wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych, wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów, wzrost satysfakcji klientów oraz wzrost renomy przedsiębiorstwa.

Wyniki estymacji obu powyższych modeli potwierdziły istnienie nakreślonych w nich zależności [Haffer 2010; 2013]. W przypadku obu modeli zastosowano modelowanie ścieżkowe cząstkową metodą najmniejszych kwadratów (PLSPM).

Niniejszy artykuł odwołuje się do wyników projektu ukończonego w 2013 r. Ukazuje znaczenie satysfakcji pracowników jako kluczowego czynnika determinującego rozwój i poprawę wyników działalności przedsiębiorstw na tle teorii pozytywnego zarządzania. Identyfikuje główne czynniki, będące składnikami pozytywnego potencjału organizacji, które mają wpływ na satysfakcję z pracy w przedsiębiorstwach działających w Polsce, oraz wskazuje te spośród nich, które mają kluczowe znaczenie dla poprawy zadowolenia zawodowego.

## 2. Satysfakcja pracowników – jej determinanty i następstwa

Teoria i praktyka funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw pokazuje, że zasoby ludzkie to najbardziej wartościowe i produktywne zasoby każdej organizacji. Właściwie zarządzani pracownicy postrzegani są jako jedna z głównych sił napędowych rozwoju przedsiębiorstwa i doskonałości biznesowej, jako że jedną z zasad TQM jest powszechne uczestnictwo w budowaniu jakości totalnej [Crosby 1979;

Juran 1980; Deming 1986]. Wśród wielu definicji doskonałości organizacyjnej [Hermel, Ramis-Pujol 2003] jedna jest warta przywołania w tym kontekście. Chodzi o definicję „4P”, zaproponowaną przez Dahlgarda i Dahlgard-Park [1999, 2006, 2010], która nazywana jest definicją doskonałości organizacyjnej zorientowaną na ludzi.

Według tej definicji doskonałość organizacyjna jest rezultatem budowania jakości w ramach następujących 4P: *people, partnerships, processes, products*, czyli ludzi, partnerstwa, procesów i produktów. Jednocześnie definicja ta jasno sygnalizuje, że pierwszym krokiem na drodze do doskonałości organizacyjnej, a więc i rozwoju przedsiębiorstwa, jest budowanie jakości w ludziach, co wymaga wzmacniania ich intelektualnych i emocjonalnych kompetencji oraz ich kluczowych wartości, takich jak zaufanie, szacunek, godność, prawość, lojalność, sprawiedliwość, szczerłość. Powyższa definicja doskonałości organizacyjnej dobrze wpisuje się w koncepcję pozytywnego potencjału organizacji, traktowanego jako warunek rozwoju przedsiębiorstwa i poprawy wyników jego działalności w drodze uruchamiania w organizacji pozytywnych zjawisk, takich jak zaufanie, dobre relacje międzyludzkie czy postawy obywatelskie (nazwane kluczowymi obszarami PPO). Ich znaczenie w kształtowaniu rozwoju i sukcesu organizacji wynika z faktu, że sprzyjają one rozwijaniu potencjału pracowników, wzbogacają ich indywidualne możliwości, a także pozwalają na kreowanie nowatorskich rozwiązań i osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów (indywidualnie i zespołowo).

Okazuje się, że na poziomie analizy całej organizacji, a więc z punktu widzenia Modelu Doskonałości Biznesowej EFQM, powyżej nakreślone zależności zostały potwierdzone wynikami wielu badań empirycznych. Według Kristensena i Shapiro [2001] większość obszarów krytycznych dla doskonałości biznesowej związanych jest z ludźmi, a dokładniej z ich satysfakcją.

Satysfakcja pracowników to pojęcie wielowymiarowe, które definiowane jest jako stopień, w jakim pracownicy organizacji wierzą, że ich potrzeby są nieustannie zaspokajane przez organizację [Sureshchandar i in. 2001]. Termin „satysfakcja pracowników” jest często używany jako synonim terminu „satysfakcja z pracy”, chociaż węższe definicje tego ostatniego mogą być również znalezione w literaturze. Jedna z nich mówi, że satysfakcja z pracy to posiadanie pozytywnych odczuć na temat swojej pracy, opartych na ocenie jej charakterystyk [Robbins i Judge 2007]. Jednakże, gdy charakterystyki pracy powiąże się nie tylko z naturą pracy, ale również z organizacją i sposobem, w jaki jest zarządzana, wtedy różnica między tymi dwoma terminami zatrze się i będzie je można potraktować jako równoważne, jak przyjęto w niniejszym opracowaniu.

Satysfakcja z pracy to postawa pracownika, na którą składają się trzy komponenty, mianowicie poznawczy, emocjonalny i behawioralny [McGuire 1985]. Pierwszy z nich odnosi się do postrzegania pracy i przekonań na jej temat. Drugi komponent odnosi się do odczuć i emocji, jakie praca wyzwała w ludziach. Trzeci komponent związany jest z indywidualnymi predyspozycjami do podjęcia działań, innymi sło-

wy dotyczy konkretnych zachowań organizacyjnych, które ludzie są skłonni podejmować.

Dlatego właśnie organizacjom zależy, aby ich pracownikom towarzyszyło poczucie satysfakcji z pracy. Okazuje się, że satysfakcja z pracy jest pozytywnie powiązana z wynikami (wydajnością) pracy [Iaffaldano, Muchinsky 1985; Spector 1997; Luthans i in. 2007], identyfikacją z organizacją [Amiot i in. 2006], nastrojem [Judge, Llies 2004], zaangażowaniem organizacyjnym [Porter i in. 1974; Kirkman, Shapiro 2001; Lee 2005] i zaangażowaniem w pracę [Harter i in. 2002]. Inne badania dowodzą, że wzrost motywacji i zaangażowania pracowników prowadzi do wzrostu wydajności pracy przez poprawę jakości, usprawnione procesy i zredukowaną absencję, a także do wzrostu satysfakcji klientów, co z kolei prowadzi do zwiększenia lojalności klientów, znajdującego swój wyraz we wzroście sprzedaży i poprawie wyników finansowych [Kristensen i in. 2007]. Oznacza to, że satysfakcja pracowników jest tak ważna jak satysfakcja klientów, jeśli chodzi o jej wpływ na rozwój i wyniki działalności przedsiębiorstwa. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest bardzo silna zależność pomiędzy satysfakcją z pracy a postawami obywatelskimi (OCBs), definiowanymi jako „dobrowolne zachowania, które nie wynikają z wymagań przypisanych formalnej roli pełnionej przez pracownika, a mimo to przyczyniają się do efektywnego funkcjonowania organizacji” [Organ 1988]. W praktyce przyjmują one postać ducha sportowego, sumiennosci, inicjatywy własnej i altruistycznej pomocy współpracownikom, przełożonym i klientom. Ich wkład w rozwój przedsiębiorstwa jest więc niepodważalny. Badania, których wyniki prezentowane są w niniejszym opracowaniu, również potwierdzają silną zależność między satysfakcją pracowników i ich postawami obywatelskimi ( $r = 0,54, p \leq 0,001$ ). Jak wynika z innych badań, zależność ta jest nawet silniejsza od relacji pomiędzy satysfakcją i wydajnością pracy, przynajmniej wśród pracowników, którzy nie zajmują stanowisk kierowniczych i specjalistycznych [Organ, Ryan 1995].

Jednocześnie odkryto, że satysfakcja z pracy redukuje społeczne zachowania pracowników mogące szkodzić produktywności [Chen, Spector 1992], intencję odejścia z pracy [Lee, Mitchell 1994], absencję, fluktuację oraz problemy psychologiczne, w tym wypalenie zawodowe [Andrisani 1978; Lee 1988, Dawis 1992; Spector 1997; Wright, Bonett 2007]. Pośrednie koszty związane z niezadowoleniem z pracy obejmują szkolenia, rekrutację i niekorzyści krzywej uczenia się, a także redukcję bazy klientów [Brown, Mitchell 1993; Hinkin, Tracey 2000].

### 3. Pomiar satysfakcji z pracy

Wszystkie wymienione powyżej konsekwencje satysfakcji z pracy wspierają tezę, zgodnie z którą pomiar i budowanie satysfakcji pracowników jest kwestią rozstrzygającą o rozwoju i sukcesie organizacji. Zarówno pomiar, jak i budowanie satysfakcji pracowników wymagają zidentyfikowania i oddziaływania na przyczyny odpowiednio zadowolenia lub niezadowolenia pracowników. Istnieje wiele modeli,

metod i skal wykorzystywanych do pomiaru satysfakcji z pracy, zaprojektowanych z myślą o dostarczeniu danych, przydatnych dla praktyki zarządzania. Wszystkie zmierzają do wskazania określonego zestawu wyznaczników satysfakcji pracowników, które powinny być wzięte pod uwagę w procesie opracowywania narzędzi pomiarowych. Zbiory głównych wyznaczników satysfakcji z pracy, na których opierają się rozwijane na przestrzeni kilku ostatnich dekad skale satysfakcji zawodowej, zostały zaprezentowane w tab. 1.

**Tabela 1.** Główne składowe skal do pomiaru satysfakcji pracowników

Nazwa skali/instrumentu/miernika	Główne składowe
Minnesocki Kwestionariusz Satysfakcji (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) (Weiss i in. 1967)	aktywność, niezależność, różnorodność, status społeczny, nadzór (relacje międzyludzkie), nadzór (różnorodność techniczna), wartości moralne, bezpieczeństwo, usługi społeczne, autorytet, wykorzystanie umiejętności, polityki i praktyki przedsiębiorstwa, kompensacja, awans, odpowiedzialność, kreatywność, warunki pracy, współpracownicy, uznanie, osiągnięcia
Indeks Opisujący Pracę (Job Descriptive Index – JDI) [Smith i in. 1969]	natura pracy, wynagrodzenie, awans, nadzór, współpracownicy
Badanie Diagnozujące Pracę (Job Diagnostic Survey – JDS) [Hackman i Oldham 1974]	bezpieczeństwo, wynagrodzenie, współpracownicy, przełożony, rozwój Powyższe konstrukty oceniane są w oparciu o Model Charakterystyk Pracy (Job Characteristics Model) Hackmana i Oldhama (1975, 1976), który obejmuje: – kluczowe charakterystyki pracy: różnorodność umiejętności, samoistość pracy, znaczenie pracy, autonomia, sprzężenie/informacje zwrotne, które wpływają na satysfakcję z pracy; – krytyczne stany psychologiczne, których istnienie jest konieczne do wywołania pożądanego wyniku: doświadczone znaczenie pracy, doświadczone odpowiedzialność za wyniki pracy, wiedza o faktycznych rezultatach pracy; – wyniki: motywacja do pracy, produktywność, ogólna satysfakcja z pracy, obecność w pracy, uwarunkowane siłą potrzeby rozwoju
Badanie Satysfakcji z Pracy (Job Satisfaction Survey – JSS), skala utworzona w 1985 r. [Spector 1997]	wynagrodzenie, awans, przełożony, dodatkowe świadczenia, nagrody, procedury operacyjne, współpracownicy, natura pracy, komunikacja
Europejski Indeks Pracowniczy (European Employee Index – EEI) [Kristensen i in. 2006; Eskildsen i in. 2004]	wizerunek, przywództwo, bezpośredni przełożony, współpraca, codzienne warunki pracy, wynagrodzenie, rozwój; te konstrukty wpływają na motywację i satysfakcję z pracy, które z kolei mają wpływ na lojalność pracowników rozumianą jako intencja pozostania, gotowość do ponadnormatywnego wysiłku itd.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze badania satysfakcji z pracy sięgają lat 60. XX w. Były one prowadzone na gruncie psychologii organizacji, a ściślej psychologii pracy. MSQ i JDI są najpowszechniej rozpoznawalnymi skalami z tego okresu. Skale pozwalają na ocenę różnych aspektów zarówno pracy (np. zakres w jakim, wykorzystywane są umiejętności pracownika czy kreatywność na stanowisku pracy) i organizacji (np. warunki pracy, relacje ze współpracownikami, wynagrodzenie, komunikacja czy nadzór). Kompletna skala MSQ zawiera 100 pozycji w dłuższej wersji (20 pozycji w wersji krótszej), podczas gdy skala JDI obejmuje 72 pozycje.

Kolejna skala to JDS, opracowana w celu analizy wpływu charakterystyk pracy na pracowników. Pozwala na ocenę natury pracy, realizowanych zadań, motywacji, dopasowania pracy, stanów psychologicznych (w tym postrzegania pracy i odczuć z nią związanych) oraz reakcji na pracę. Jedną z tych reakcji jest satysfakcja z pracy [Spector 1997]. Skala JDS była pierwszą, która skupiła uwagę menedżerów na sposobie, w jaki procesy pracy powinny być projektowane, a więc sposobie pozwalającym na zaspokojenie umysłowych potrzeb pracowników w celu zwiększenia ich morale i motywacji prowadzących do poprawy jakości i produktywności [Eskildsen, Dahlgaard 2000]. Taka była zasadnicza przesłanka opracowania Modelu Projektowania Pracy [Evans, Lindsay 1996], który utworzył ramy teoretyczne JDS.

Skala JSS została opracowana w 1985 r. i pozwala na ocenę dziewięciu aspektów satysfakcji z pracy oraz ogólnej satysfakcji z pracy. Zawiera 36 pozycji szczegółowych, po cztery dla każdego z ocenianych aspektów pracy.

Skala EEI jest jedną z najmłodszych skal do pomiaru satysfakcji pracowników, stosowaną powszechnie w badaniach prowadzonych w przedsiębiorstwach europejskich. Skala zawiera od 26 do 46 pozycji w zależności od wersji. Opiera się na modelu Europejskiego Indeksu Pracowniczego (EEI), który konsumuje osiągnięcia poprzednich metodyk i kładzie nacisk na trzejelementową konstrukcję satysfakcji z pracy traktowanej jako postawa. Skala umożliwia więc ocenę postrzegania różnych aspektów pracy i organizacji, następnie odczuć z nimi związanych, wyrażających się w ogólnej motywacji i satysfakcji z pracy, oraz indywidualnej gotowości do podejmowania określonych zachowań w zależności od odczuwanej satysfakcji/niezadowolenia.

Celem tego artykułu jest ukazanie, że budowanie satysfakcji pracowników jest jednym z krytycznych czynników poprawy wyników działalności przedsiębiorstw oraz wskazanie najważniejszych wyznaczników satysfakcji zawodowej polskich przedsiębiorstw w kontekście teorii pozytywnego zarządzania.

#### **4. Metodyka badawcza**

Dane prezentowane w niniejszym artykule zostały zgromadzone podczas realizacji projektu NCN zatytułowanego „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami pozytywnego potencjału organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”, ukończonego w roku 2013

przez zespół, do którego należał autor niniejszego opracowania. Projekt został sfinansowany w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki przyznanego na podstawie decyzji nr DEC-2011/01/B/HS4/00835. Badanie ankietowe przeprowadzono na celowej próbie 72 przedsiębiorstw. Kwestionariusze ankiet skierowano do najbardziej aktywnych przedsiębiorstw polskiej gospodarki, bowiem źródłem informacji przy doborze próby były: lista 500 oraz lista 1000 najlepszych polskich przedsiębiorstw, publikowane w magazynach ekonomicznych oraz bazy danych, takie jak „Polscy liderzy jakości” czy „Gazeta biznesu”.

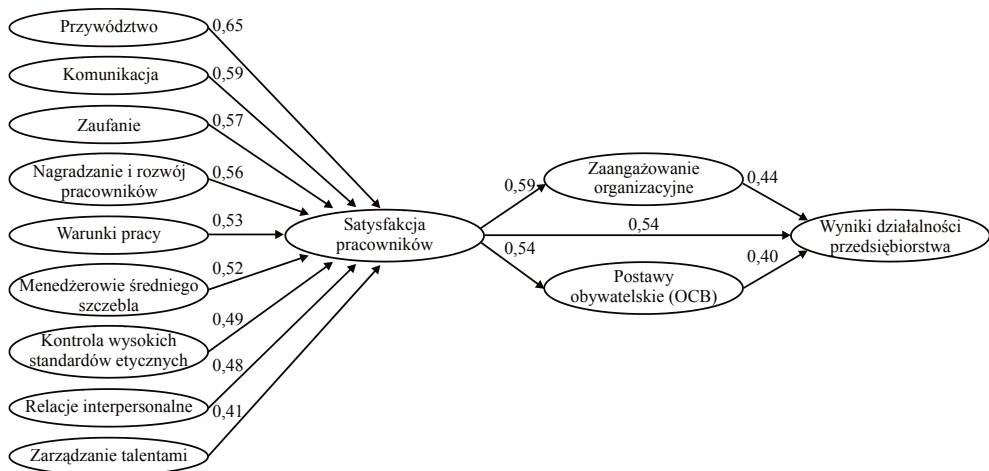
Respondenci zostali poproszeni o ocenę w skali 0-100% osiągnięć przedsiębiorstw, którymi zarządzają, w kluczowych obszarach pozytywnego potencjału organizacji, mianowicie nadzoru korporacyjnego, przywództwa, menedżerów średniego szczebla, zarządzania talentami, relacji interpersonalnych, zaufania (do współpracowników, przełożonych, podwładnych i zarządu), języka komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (jego treści i formy), postaw obywatelskich i społecznej odpowiedzialności biznesu oraz rezultatów zarządzania PPO, takich jak wzrost wydajności pracy, wzrost innowacyjności, wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych, wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów, wzrost satysfakcji pracowników, wzrost satysfakcji klientów oraz wzrost renomy przedsiębiorstwa. Symptomy rozwoju przedsiębiorstwa zostały ujęte w projekcie jako rezultaty zarządzania PPO. W analizie uzyskanych wyników wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona, którym posłużono się jako miarą związku pomiędzy szczegółowymi komponentami kluczowych obszarów PPO i poszczególnymi symptomami rozwoju przedsiębiorstwa. W ten sposób możliwe było zidentyfikowanie determinant satysfakcji pracowników w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

## **5. Determinanty satysfakcji pracowników i jej skutki w przedsiębiorstwach działających w Polsce**

Na rysunku 3 zaprezentowane są współczynniki korelacji ( $r$ ) Pearsona (dla  $p \leq 0,01$ ) dla zmodyfikowanej wersji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO, którego składowe zostały przebudowane w sposób umożliwiający wyeksponowanie głównych wyznaczników satysfakcji pracowników. Pozytywny potencjał organizacyjny badanych przedsiębiorstw wyrażony został w modelu za pomocą dziewięciu konstruktów, mianowicie przywództwa, komunikacji, zaufania, nagradzania i rozwoju pracowników, warunków pracy, menedżerów średniego szczebla, kontroli wysokich standardów etycznych, relacji interpersonalnych i zarządzania talentami. Ich kolejność na rys. 3 odzwierciedla siłę ich wpływu na satysfakcję pracowników w badanych przedsiębiorstwach. Większość wyznaczników satysfakcji z pracy jest identyczna z tymi wskazanymi w tab. 1, powszechnie stosowanymi w najpopularniejszych skalach do pomiaru satysfakcji z pracy. Są to przywództwo, komunikacja, nagradzanie i rozwój pracowników, warunki pracy,



menedżerowie średniego szczebla i relacje interpersonalne. Pozostałe trzy pozycje różnią się od nich, dlatego wydają się szczególnie interesujące. Są to zaufanie, kontrola wysokich standardów etycznych oraz zarządzanie talentami. Trudno nie uznać wymienionych czynników za ważne w kontekście ich potencjalnego wpływu na satysfakcję zawodową. Powszechnie stosowane metodyki pomiaru satysfakcji pracowników nie odnoszą się jednak do nich wprost. W tym sensie perspektywę, której dostarcza teoria pozytywnego zarządzania, należy uznać za szczególnie cenną. Pozwala ona bowiem pogłębić analizę, aby wśród czynników determinujących satysfakcję z pracy uwypuklić znaczenie organizacyjnych wartości i procedur umożliwiających ich kontrolę. Umożliwia więc rozszerzenie analizy o kontekst kulturowy.



**Rys. 3.** Współczynniki korelacji ( $r$ ) Pearsona (dla  $p \leq 0,01$ ) dla zmodyfikowanej wersji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO – determinanty i konsekwencje satysfakcji pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszą wartością, która zwykle oddziałuje także na pozostałe determinanty satysfakcji z pracy, jest zaufanie. Jest ono warunkiem skutecznej komunikacji i pozytywnych relacji interpersonalnych niezbędnych do prawidłowego przebiegu współpracy między pracownikami oraz między nimi a menedżerami średniego i najwyższego szczebla. Nie zaskakuje więc, że zaufanie znalazło się na jednej z najwyższych pozycji wśród czynników najsilniej determinujących satysfakcję pracowników.

Pozostałe wartości zostały zawarte w konstrukcie „kontrola wysokich standardów etycznych”, który pozwolił respondentom na ocenę m.in. stopnia, w jakim przedsiębiorstwo stosuje procedury umożliwiające weryfikację uczciwości, sprawie-

dliwości i przejrzystości zasad w stosunku do wszystkich pracowników (niezależnie od zajmowanego stanowiska) oraz narzędzia umożliwiające przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach. Oznacza to, że satysfakcja pracowników w badanych przedsiębiorstwach rośnie wraz z umacnianiem się pozytywnej kultury organizacyjnej, w której obecne są wymienione powyżej wartości.

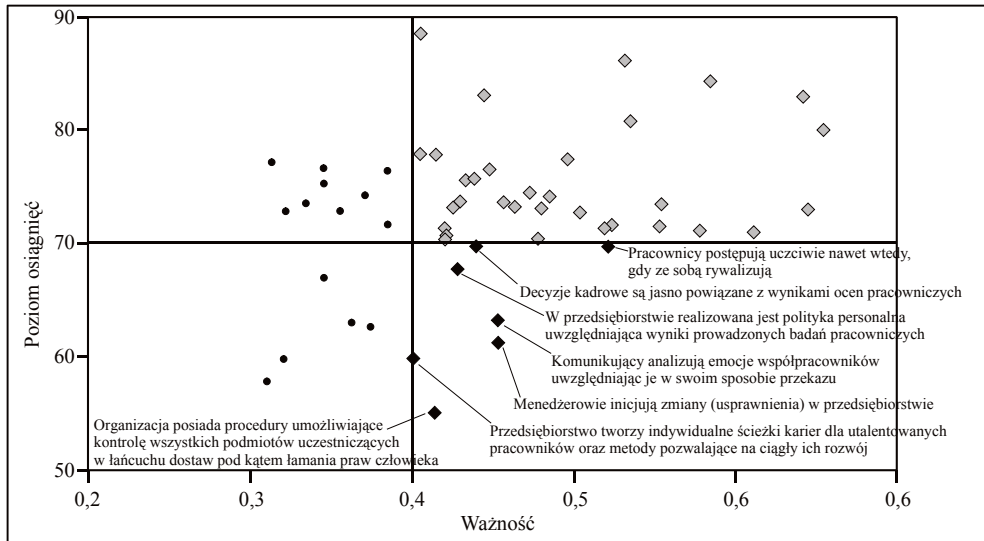
Również praktyki w zakresie zarządzania talentami, choć nie są stosowane powszechnie w badanych przedsiębiorstwach, mają pozytywny wpływ na satysfakcję pracowników. Dzieje się tak również za sprawą umacnianego dzięki nim poczucia sprawiedliwości. W dojrzałych przedsiębiorstwach krajów rozwiniętych jedną z najważniejszych wartości jest równość praw i szans [Brown 1998], oznaczającą, że każdy w organizacji ma takie same prawa i szanse, ale od jego/jej potencjału będzie zależeć możliwość ich wykorzystania. Stosowanie się do tej zasady prowadzi zarówno do racjonalizacji procesu inwestowania w ludzi, jak i bardziej sprawiedliwego wynagradzania zależnego od wnoszonego przez pracowników wkładu. Przejawem przestrzegania zasady równości w praktyce jest m.in. zarządzanie talentami.

Ciekawa jest także przedstawiona na rys. 3 kolejność determinant satysfakcji z pracy, odzwierciedlająca siłę ich związku z satysfakcją pracowników. Wskazuje ona nie tylko ważność poszczególnych czynników i tym samym sekwencję działań, w jakiej powinny być umacniane w organizacji, ale także szczeble zarządzania odpowiedzialne za budowanie satysfakcji zawodowej. Okazuje się, że budowanie satysfakcji pracowników rozpoczyna się na najwyższym szczeblu zarządzania, że w istotny sposób determinuje ją jakość przywództwa, wyrażająca się w szczególności w umiejętności przedstawicieli najwyższego kierownictwa w zakresie komunikowania się, budowania zaufania, a także tworzenia sprawnego systemu nagradzania i rozwoju pracowników oraz godziwych warunków pracy. Budowanie satysfakcji pracowników odbywa się również na średnim szczeblu zarządzania, na którym rolą menedżerów jest zapewnienie stosowania się do zasad i wartości odzwierciedlających najwyższe standardy etyczne, aby na ich gruncie budować i umacniać relacje interpersonalne oraz zarządzać talentami.

Z danych zawartych na rys. 3 wynika także, że satysfakcja pracowników jest pozytywnie i istotnie skorelowana z zaangażowaniem organizacyjnym i postawami obywatelskimi pracowników, co potwierdza wnioski zawarte w punkcie 2 artykułu. Dane wskazują również na istnienie zarówno bezpośredniego, pozytywnego wpływu satysfakcji pracowników na wyniki działalności przedsiębiorstw, jak i pośredniego, który dokonuje się za sprawą pozytywnych zachowań pracowników, będących następstwem satysfakcji z pracy. Wyniki badań sugerują tym samym, że poprawa odczuwanej przez pracowników satysfakcji z pracy prowadzi do poprawy wyników działalności przedsiębiorstwa.

Dane zaprezentowane na rys. 4 umożliwiają identyfikację krytycznych czynników poprawy satysfakcji pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Założono, że krytycznymi czynnikami poprawy satysfakcji pracowników są te szczegółowe składniki konstruktów modelu zaprezentowanego na rys. 3, w przypadku których

poziom osiągnięć, mimo ich silnego pozytywnego wpływu na satysfakcję pracowników, jest relatywnie niski w badanych przedsiębiorstwach (średnia poniżej 75 punktów). Z danych zawartych na rysunku 4 wynika, że czynniki te należą do sześciu komponentów modelu, mianowicie zarządzania talentami, kontroli wysokich standardów etycznych, menedżerów średniego szczebla, komunikacji, nagradzania i rozwoju pracowników oraz zaufania.



**Rys. 4.** Wyniki dla szczegółowych składników zmodyfikowanej wersji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO – krytyczne czynniki poprawy satysfakcji pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Krytyczne czynniki poprawy satysfakcji pracowników przedsiębiorstw działających w Polsce to:

- wdrożenie procedur umożliwiających kontrolę wszystkich podmiotów uczestniczących w łańcuchu dostaw pod kątem łamania praw człowieka (kontrola wysokich standardów etycznych),
- utworzenie i stosowanie indywidualnych ścieżek karier dla utalentowanych pracowników oraz metod pozwalających na ciągły ich rozwój (zarządzanie talentami),
- inicjowanie zmian (usprawnień) w przedsiębiorstwie przez menedżerów (menedżerowie średniego szczebla),
- analizowanie przez komunikujących emocji współpracowników i ich uwzględnianie w sposobie formułowania przekazu (komunikacja),
- realizowanie polityki personalnej uwzględniającej wyniki prowadzonych badań pracowniczych (monitorujących poziom satysfakcji pracowników, rozwój za-

wodowy, środowisko pracy, urlopy, bezpieczeństwo pracy oraz wynagrodzenia) (nagradzanie i rozwój pracowników),

- kultura organizacyjna, w której pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują (zaufanie),
- decyzje kadrowe, które są jasno powiązane z wynikami ocen pracowniczych (nagradzanie i rozwój pracowników).

Dane wskazują wyraźnie, że zwiększenie satysfakcji pracowników możliwe jest w głównej mierze dzięki wprowadzeniu w przedsiębiorstwach wyższych standardów etycznych, które zapewnią wyższy poziom zaufania w relacjach międzyludzkich, poszanowanie praw człowieka w miejscu pracy i organizacjach partnerskich (w całym łańcuchu dostaw), wyższy poziom sprawiedliwości wbudowanej w procedury i decyzje kadrowe oraz wykorzystywanie wyników badań satysfakcji z pracy w polityce personalnej. Istotny wzrost satysfakcji pracowników może zostać również osiągnięty dzięki rozwinięciu kompetencji emocjonalnych (np. empatii niezbędnej do analizy emocji współpracowników) zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych, które są nieodzownym warunkiem skutecznej komunikacji. Poprawy satysfakcji pracowników należy także się spodziewać w konsekwencji dobrze realizowanego procesu zarządzania talentami i zarządzania zmianą.

## 6. Zakończenie

W artykule połączono rozważania dotyczące determinant satysfakcji pracowników i jej wpływu na wyniki działalności przedsiębiorstw z teorią pozytywnego zarządzania. Zaprezentowane wyniki badań potwierdziły uwarunkowanie wyników działalności przedsiębiorstw poziomem satysfakcji pracowników. Pozwoliły także określić, które spośród składników pozytywnego potencjału organizacji najsilniej determinują satysfakcję zawodową oraz jakie są krytyczne czynniki jej poprawy w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Uzyskane dane wskazują, że krytyczne czynniki poprawy satysfakcji pracowników to wysokie standardy etyczne powszechne w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, pozytywna kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, uczciwości i sprawiedliwości, skuteczna komunikacja wewnątrzorganizacyjna wsparta rozwojem kompetencji emocjonalnych menedżerów oraz skuteczne zarządzanie talentami i zarządzanie zmianą.

## Literatura

- Amiot C.E., Terry D.J., Jimmieson N.L., 2006, *A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification*, „Journal of Management”, vol. 32, no. 4, s. 552-574.
- Andrisani P., 1978, *Job satisfaction among working women*, „Signs”, vol. 3, s. 588-607.
- Bono J.E., Davies S.E., Rasch R.L., 2012, *Positive Traits: Some Traits Associated with Flourishing at Work*, [w:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, s. 125-137.

- Brown A., 1998, *Organizational Culture*, Pitman Publishing, London.
- Brown A.K., Mitchell T., 1993, *Organizational obstacles: links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment*, „Human Relations”, vol. 3, no. 4, June, s. 345-360.
- Cameron K.S., 2008, *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Berrett-Kohler, San Francisco.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), 2003, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Chen P.Y., Spector P.E., 1992, *Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 65, no. 3, s. 177-184.
- Crosby P.B., 1979, *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
- Dahlgaard J.J., Dahlgaard-Park S.M., 1999, *Developing a culture for innovation, creativity and learning*, Total Quality Management, special issue with the Proceedings of the Fourth World Congress, Sheffield, UK, vol. 10, no. 4/5.
- Dahlgaard J.J., Dahlgaard-Park S.M., 2006, *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture*, „The TQM Magazine”, vol. 18, no. 3, s. 263-281.
- Dahlgaard J.J., Dahlgaard-Park S.M., 2010, *Organizational learnability and Innovability: A system for assessing, diagnosing and Improving Innovations*, „International Journal of Quality and Service Sciences”, vol. 2, no. 2, s. 153-174.
- Davidson M.N., James E.H., 2007, *The Engines of Positive Relationships Across Difference: Conflict and Learning*, [w:] J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, s. 137-158.
- Dawis R., 1992, *Person-environment fit and job satisfaction*, [w:] C.J. Cranny, P.C. Smith, E.F. Stone (red.), *Job Satisfaction*, Lexington Books, New York, s. 69-88.
- Deming W.E., 1986, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge.
- Donaldson-Feilder E., Lewis R., Yarker J., 2011, *Preventing Stress in Organizations: How to Develop Positive Managers*, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Dutton J.E., Ragins B.R. (red.), 2007, *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York.
- Eskildsen J.K., Dahlgaard J.J., 2000, *A causal model for employee satisfaction*, „Total Quality Management”, vol. 11, no. 8, s. 1081-1094.
- Eskildsen J.K., Kristensen K., Westlund A.H., 2004, *Work Motivation and Job Satisfaction in the Nordic Countries*, „Employee Relations”, vol. 26, no. 2, s. 122-136.
- Evans J.R., Lindsay W.M., 1996, *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company, St Paul.
- Fredrickson B.L., 2003, *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, s. 163-173.
- Glińska-Noweś A., 2010, *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń, s. 37-54.
- Hackman J.R., Oldham G.R., 1974, *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Tech. Rep. No. 4), Yale University, New Haven.
- Hackman J.R., Oldham G.R., 1975, *Development of the Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 60, no. 2, s. 159-170.
- Hackman J.R., Oldham G.R., 1976, *Motivation through the design of work: Test of the theory*, „Organizational Behaviour and Human Performance”, vol. 16, no. 2, s. 250-279.

- Haffer R., 2010, *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań pozytywnego Potencjału Organizacji*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń, s. 159-213.
- Haffer R., 2013, *Mechanisms of the key Positive Organisational Potential areas impact on organisational development*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organizational Potential for Company Success*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 287-315.
- Haffer R., Glińska-Neweś A., 2013, *Pozytywny Potencjał Organizacji jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa. Przypadek Polski i Francji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4 (11) część 1, wrzesień, s. 91-100.
- Halbesleben J.R.B., 2012, *Positive Coworker Exchanges*, [w:] L. Turner de Tormes Eby, T.D. Allen (red.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior and Well-being*, Routledge, New York.
- Hall D.T., Las Heras M., 2012, *Personal Growth Through Career Work*, [w:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87, no. 2, s. 268-279.
- Hermel Ph., Ramis-Pujol J., 2003, *An Evolution of Excellence: Some Main Trends*, „The TQM Magazine”, vol. 15, no. 4, s. 230-243.
- Hinkin T., Tracey J., 2000, *The cost of turnover: Putting the price on the learning curve*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, vol. 41, no. 2, s. 14-21.
- Iaffaldano M.T., Muchinsky P.M., 1985, *Job satisfaction and job performance: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin”, vol. 97, no. 2, s. 251-273.
- Judge T.A., Llies R., 2004, *Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 89, no. 4, s. 661-673.
- Juran J., 1980, *Quality, Planning and Analysis*, McGraw Hill, New York.
- Kirkman B.L., Shapiro D.L., 2001, *The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, no. 3, s. 557-569.
- Kristensen K., Juhl H.J., Eskildsen J., 2001, *Benchmarking excellence*, „Measuring Business Excellence”, vol. 5, no. 1, s. 19-23.
- Kristensen K., Juhl H.J., Eskildsen J., Nielsen J., Fredricksen N., Bisgaard C., 2006, *Determinants of absenteeism in a large Danish bank*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 17, no. 9, s. 1645-1658.
- Kristensen K., Mørch L.S., Sørensen H.D., 2007, *Managing the Value Chain*, [w:] *Developing Competence to Improve Business Performance for Rapid Change in the 21st Century. Proceedings of the 12<sup>th</sup> World Congress for Total Quality Management in Edinburgh*, UK (CD ROM).
- Lee J., 2005, *Effects of leadership and leader-member exchange on commitment*, „Leadership and Organization Development Journal”, vol. 26, no. 8, s. 655-683.
- Lee T., 1988, *How job dissatisfaction leads to turnover*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 2, no. 3, s. 263-271.
- Lee T.W., Mitchell T.R., 1994, *An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover*, „Academy of Management Review”, vol. 19, s. 51-89.
- Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman S.M., 2007, *Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction*, „Personnel Psychology”, vol. 60, no. 3, s. 541-572.
- McGuire W.J., 1985, *Attitudes and attitude change*, [w:] M.D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, s. 1351-1398.

- Organ D.W., 1988, *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ D.W., Ryan K., 1995, *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of Organizational Citizenship Behaviour*, „Personnel Psychology”, vol. 48, no. 4, s. 775-802.
- Peterson Ch.M., Seligman M., 2003, *Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, s. 14-28.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., 1974, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 59, s. 603-609.
- Roberts L.M., 2007, *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Discovery and Self-Actualization*, [w:] J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), *Exploring Positive Relationships At Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, s. 29-45.
- Robbins S.P., Judge T.A., 2007, *Organizational behaviour*, 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L., 1969, *Measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Spector P.E., 1997, *Job satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*, SAGE Publications, London.
- Sureshchandar G.S., Rajendran Ch., Anantharaman R.N., 2001, *A Conceptual model for total quality management in service organizations*, Total Quality Management, vol. 12, no. 3, s. 343-363.
- Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W., Lofquist L.H., 1967, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, „Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation”, no. 22, University of Minnesota, Minneapolis.
- Wright T.A., Bonett D.G., 2007, *Job satisfaction and psychological well-being as non-additive predictors of workplace turnover*, „Journal of Management”, vol. 33, no. 2, s. 141-160.

## ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF EMPLOYEE SATISFACTION IN THE LIGHT OF POSITIVE MANAGEMENT THEORY

**Summary:** The article presents the importance of employee satisfaction as a key factor determining organisational development and business performance improvement against a background of positive management theory. It identifies the main factors, treated as the components of Positive Organisational Potential (POP), influencing job satisfaction in companies operating in Poland as well as indicates these ones which are of key importance when it comes to employee satisfaction improvement. The research results confirmed that business performance is influenced by employee satisfaction. They also made it possible to indicate the critical employee satisfaction improvement factors including high ethical standards in an everyday functioning of an enterprise, a positive organisational culture based on trust, honesty and fairness as well as an effective intra-organisational communication supported by the development of managers' emotional competences.

**Keywords:** Positive Organizational Scholarship (POS), Positive Organisational Potential (POP), positive management, organisational behaviours, employee satisfaction, job satisfaction measurement.