

Atrakcyjność miejsca pracy a zadowolenie z pracy

Agnieszka Lipińska-Grobelny*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Łódzki

Marta Jędrasik

Delv Global Services

WORKPLACE ATTRACTIVENESS AND ITS EFFECT ON JOB SATISFACTION

The aim of the research was to check whether there is a relationship between the perception of the workplace by the employee as attractive and the level of job satisfaction experienced by him/her. These analyzes are part of the search for environmental conditions of job satisfaction. The study group consisted of 100 office employees were asked to complete three questionnaires: Job Description Questionnaire by Neuberger and Allerbeck, Job Affect Scale by Brief, Burke, George, Robinson and Webster, and authors' tool to measure the physical assessment of attractiveness the workplace. The results obtained confirm that the attractiveness of the workplace together with the perception of individual elements of space arrangement are related to job satisfaction, both in the emotional and cognitive dimensions. Thus, the results can be a premise to be used by the employer in the process of building an employer branding as inside-out as well as outside-in.

Key words: workplace attractiveness, job satisfaction

WPROWADZENIE

Zadowolenie z pracy stanowi jedno z ważniejszych zagadnień z obszaru psychologii organizacji i zarządzania, przyciągając uwagę badaczy z różnych dziedzin oraz pracodawców, którzy zabiegają o wykwalifikowany i zmotywowany personel. Na rynku pracy trwa „wojna o talenty”. I chociaż historia użycia tego określenia sięga co najmniej 20 lat wstecz, to aktualnie – jak przewidywała firma doradcza McKinsey – potrzeby kadrowe w wielu sektorach, zwłaszcza w branży IT, centrach usług wspólnych, w branży medycznej i finansowej są coraz większe i trudniejsze do zaspokojenia. Z tego względu organizacje stawiają na działania employer brandingowe, często sprowadzane do oferowania różnorodnych świadczeń materialnych i niematerialnych oraz udogodnień w zakresie fizycznych warunków pracy.

Celem badań prezentowanych w artykule było sprawdzenie czy zachodzi zależność pomiędzy postrzeganiem przez pracownika swojego miejsca pracy jako atrakcyjnego fizycznie wraz z percepcją poszczególnych elementów aranżacji przestrzeni a odczuwanym przez niego poziomem zadowolenia. Przedstawione analizy wpisują się w nurt poszukiwania środowiskowych uwarunkowań zadowolenia z pracy, które funkcjonują obok modelu cech podmiotowych, dopasowania osoby do środowiska oraz

transakcyjnego modelu jakości życia (Zalewska, 2003). Literatura przedmiotu i światowe badania potwierdzają, że lepiej zaaranżowane biuro przyczynia się nie tylko do poprawy ogólnej wydajności, ale również usprawnia komunikację interpersonalną, wzmacnia identyfikację pracownika z organizacją (Bańka, 2002a), co w efekcie powoduje wzrost konkurencyjności firmy. Ponadto kobiety w porównaniu z mężczyznami są mniej zadowolone z fizycznych warunków pracy (Ali El-Zeiny, 2012). W związku z powyższym autorzy artykułu zdecydowali się przyjrzeć związkowi atrakcyjności miejsca pracy z zadowoleniem z pracy, uwzględniając dodatkowo perspektywę płci, ponieważ wysokiemu poziomowi satysfakcji zawodowej towarzyszy większa wydajność pracowników, niższy wskaźnik absencji oraz fluktuacji personelu (Lipińska-Grobelny i Głowacka, 2009).

ATRAKCYJNOŚĆ MIEJSCA PRACY

W nawiązaniu do A. Bańki (2002b, s. 138) na wstępie warto podkreślić, że „termin miejsce (place) nabrał w ostatnich latach w psychologii środowiskowej specjalnego znaczenia (...), gdyż jest on do pewnego stopnia synonimem dobrze ugruntowanego teoretycznie pojęcia (...) układu zachowania (*behavior setting*). Definicja miejsca nawiązuje do perspektywy fenomenologicznej, ponieważ akcentuje indywidualne doświadczanie czasu i przestrzeni. Zdaniem Yi-Fu Tuana miejsce, odnosi się do obszaru, w którym czujemy się bezpiecznie i z którym jesteśmy emocjonalnie związani. Osoba bezpośrednio przeżywa w nim świat zewnętrzny (Bańka, 2002b). Miejsca są po-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agnieszka Lipińska-Grobelny, Instytut Psychologii, Uniwersytet Łódzki, ul. Smugowa 10/12, 91-433 Łódź.

agalg@poczta.onet.pl

dwójnie skonstruowane: większość jest zbudowana lub w inny sposób fizycznie wytworzona. Są one interpretowane, mówi się o nich, postrzega, odczuwa, rozumie i wyobraża. Punkt w przestrzeni, zawierający w sobie różne fizyczne przedmioty, zaczyna być miejscem dopiero wtedy, gdy doświadcza historii, wiąże się z zagrożeniem lub bezpieczeństwem, tożsamością lub pamięcią. Pomimo stosunkowo trwałej materialności, znaczenie czy wartość tego samego miejsca jest nierównomierna i elastycznie zmienia się w zależności od ludzi i kultur (Gieryn, 2000).

W psychologii środowiskowej miejsce jest także określane jako przestrzeń, umożliwiającą podejmowanie konkretnych działań (Lewicka, 2012). Działania wynikają z wewnętrznych wariantów miejsca, z relacji między cechami człowieka a cechami miejsca oraz z możliwych sposobów jego użytkowania. W związku z powyższym miejsce pracy odnosi się do przestrzeni o wyznaczonych granicach, która wpływa na sposób realizowania obowiązków zawodowych. Im więcej w miejscu pracy udogodnień, tym większe ma dla nas znaczenie, tym bardziej jest dla nas atrakcyjne. Na tej podstawie atrakcyjne środowisko pracy będzie definiowane jako przestrzeń fizyczna, w której pracownikom zapewnione są warunki i udogodnienia niezbędne do codziennego funkcjonowania na stanowisku w organizacji. Odwołując się do badań A. Tomovskiej-Misoskiej, M. Stefanovskiej-Petkovskiej, M. Ralev i V. Krliu-Handjiski (2014) są nimi odpowiednia aranżacja biura, w tym: meblowanie, oświetlenie, przestrzeń do rozmów prywatnych i do spotkań formalnych, obecność roślin, temperatura, wygoda, natężenie dźwięków.

O roli fizycznego środowiska pracy dla zadowolenia z pracy pisali J.M. McCoy i G.W. Evans (2005) oraz M. Brill i S. Weidemann (2001). Badacze potwierdzili, że dobrane elementy środowiska obniżają stres zawodowy oraz kształtują satysfakcję z pracy. F. Amir (2010) dodał jeszcze, iż to środowisko pracy (plan biura i komfort) a nie aspekt finansowy, odgrywają kluczową rolę w motywowaniu pracowników. Sposób definiowania zadowolenia z pracy zostanie zaprezentowany poniżej.

ZADOWOLENIE Z PRACY

Zadowolenie z pracy jest terminem, którego sposób opisywania ewoluował na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. W latach 30. XX wieku było egzemplifikowane w kategoriach afektywnych jako krótkotrwała reakcja o charakterze emocjonalnym, wynikająca z zaspokojenia potrzeb lub jako nastrój w pracy. Później te względnie stałe odczucia dotyczące pracy, zaczęto określać mianem postawy. Po raz pierwszy takie ujęcie pojawiło się w badaniach R.B. Hersey'a w 1932 roku, a dalej było kontynuowane przez F. Herzberga, B. Mausnera i B. Snydermana (1959). To właśnie w latach 60. XX wieku spopularyzowany został pogląd, że zadowolenie z pracy jest postawą wobec pracy, na którą składa się komponent emocjonalny oraz poznawczy, jednakże ich ocena

następowała z wykorzystaniem kwestionariuszy i skal nastawionych wyłącznie na pomiar aspektu poznawczego. Tłumaczono to w ten sposób, że te dwa składniki – emocjonalny i poznawczy – są w tak silnej relacji, że w oparciu o ocenę pracy można wnioskować o odczuciach pracownika wobec pracy i odwrotnie (Brief, 1998; Zalewska, 2003). Pod koniec lat 80. XX wieku pojawiła się wyraźna tendencja do osiągania zgodności w sposobie operacjonalizacji i definiowania wzmiankowanego terminu. Zgodnie z tym podejściem, zadowolenie z pracy odnosi się do wymiaru emocjonalnego, jakie uczucia towarzyszą pracownikowi na stanowisku (badanie afektu pozytywnego i negatywnego) oraz do wymiaru poznawczego, co pracownik myśli o swojej pracy (badanie satysfakcji z pracy i jej wymiarów). Powyższa konceptualizacja pojęcia znalazła odzwierciedlenie w procedurze badawczej przyjętej w tym artykule. Do oceny uczuć pozytywnych i negatywnych doświadczanych w miejscu pracy wykorzystano podejście A.P. Briefa (1998), który opisywał, że kiedy pracownik odczuwa silny afekt pozytywny jest pełen wigoru i entuzjazmu. Kiedy towarzyszy mu słaby afekt pozytywny, jest spowolniony, znudzony i senny. Silny afekt negatywny przejawia się zdenerwowaniem i napięciem, zaś słaby afekt negatywny spokojem i odprężeniem. Rzadko występuje sytuacja, kiedy człowiek jest w stanie bardzo silnego afektu negatywnego i pozytywnego, ale zdarza się, że doświadcza podwyższonego napięcia w jednym i drugim wymiarze. Odnośnie poznawczego zadowolenia z pracy, odwołano się do podejścia O. Neubergera i M. Allerbeck, dla których o satysfakcji z pracy stanowi: a) ogólna ocena całości pracy oraz b) ocena z poszczególnych składników pracy, czyli przełożonych, wynagrodzenia, współpracowników, treści pracy, warunków pracy, możliwości rozwoju, organizacji i kierownictwa (Zalewska, 2003). W obecnym opracowaniu posłużono się ogólną oceną całości pracy, którą A. Zalewska (2001) wskazuje jako rzetelny i trafny wskaźnik pomiaru satysfakcji z pracy.

Zadowolenie z pracy pozostaje pod wpływem różnych czynników – sytuacyjnych, podmiotowych, dopasowania osoby do stanowiska. Niniejsze analizy wpisują się w poszukiwanie środowiskowych uwarunkowań zadowolenia z pracy. Najbardziej popularnymi teoriami w tej grupie jest model witaminowy P. Warra oraz dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga. P. Warr (1987) porównywał działanie właściwości pracy do wpływu witamin na organizm ludzki, gdzie zarówno niedobór, jak i nadmiar tych substancji może być szkodliwy. Fizyczne warunki pracy, wynagrodzenie, relacje międzyludzkie, pewność zatrudnienia, zdaniem Warra działają analogicznie jak witamina C i E (ich wzrost pozytywnie oddziałuje na pracownika, nadmiar nie jest szkodliwy, ale również nie prowadzi do większych korzyści). Z kolei F. Herzberg (1966) dokonał podziału warunków pracy na: 1) niwelujące niezadowolenie oraz 2) prowadzące do zadowolenia. Właściwości pracy typu: polityka firmy i jej system administracyjny, nadzór, stosunki międzyludzkie, warunki

pracy i warunki finansowe, Herzberg określił mianem czynników higieny. Kiedy są one zaspokojone, pracownicy nie odczuwają niezadowolenia, nie są wprawdzie dostatecznie motywowani, natomiast czynniki higieny posiadają fundamentalne znaczenie dla ich funkcjonowania zawodowego.

PROBLEMATYKA BADAŃ WŁASNYCH

Wobec powyższego celem badań było sprawdzenie czy zachodzi zależność pomiędzy postrzeganiem przez pracownika swojego miejsca pracy jako atrakcyjnego fizycznie wraz z percepcją poszczególnych elementów aranżacji przestrzeni a odczuwanym przez niego poziomem zadowolenia w wymiarze poznawczym i emocjonalnym. J.M. McCoy i G.W. Evans (2005) potwierdzili, że elementy środowiska pracy muszą być odpowiednio przystosowane, aby nie wywoływać u pracowników stresu podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Zaznaczyli także, że warunki fizyczne odgrywają ważną rolę w kreowaniu sieci i relacji między pracownikami. T.J. Springer (1986) zauważył, że wyniki pracy mogą ulec poprawie od 5 do 10% dzięki udoskonaleniu fizycznego środowiska pracy. M. Brill i S. Weidemann (2001) dowiedli, że satysfakcja z pracy zależy w ponad 20% od środowiska pracy, zdaniem F. Amira (2010) od planu biura i odczuwanego w nim komfortu fizycznego.

R.M. Ali El-Zeiny (2012) przeprowadził podobne analizy z udziałem 129 pracowników. Fizyczny aspekt środowiska pracy dotyczył oceny na skali pięciostopniowej następujących warunków: umeblowania, poziomu hałasu, temperatury, oświetlenia, aranżacji przestrzeni, koloru, widoku na zewnątrz (z okien) oraz obecności roślin. Jak wspomniano na początku artykułu, 96% pracowników utrzymywało, że lepiej zaaranżowane biuro prowadzi do wzrostu ogólnej wydajności, co czyni firmę bardziej konkurencyjną. Poza tym R.M. Ali El-Zeiny wykazał różnice płciowe w zakresie badanych zależności. Okazało się, że środowisko pracy ma większy wpływ na kobiety i to kobiety cechują się mniejszym zadowoleniem z poziomu jego fizycznej atrakcyjności. Najważniejszym czynnikiem, zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn, było umeblowanie. Dalej mężczyźni najbardziej doceniali odpowiednią temperaturę pomieszczenia i posiadanie przestrzeni, natomiast kobiety oświetlenie i temperaturę pomieszczenia.

Kolejne badania, tym razem Amerykańskiego Stowarzyszenia Projektantów Wnętrz (ASID, 1999) wykazały, że aranżacja miejsca pracy jest jednym z trzech kluczowych czynników, które wpływają na wydajność i satysfakcję z pracy. M. Brill, S. Margulis i E. Konar (1984) przygotowali ranking czynników, mających wpływ na produktywność. Kierując się ich znaczeniem wyliczyli kolejno: umeblowanie, hałas, elastyczność, komfort, komunikację, oświetlenie, temperaturę, jakość powietrza. R. Ulrich (2003) dodał do tej listy rośliny, których obecność wpływała pozytywnie zarówno na mężczyzn, jak i na kobiety, poprawiając ich innowacyjne myślenie i twórcze

rozwiązywanie problemów. Interesujące analizy przeprowadzili A. Tomovska-Misoska, M. Stefanovska-Petkovska, M. Ralev i V. Krliu-Handjiski (2014). Chodziło o wykazanie relacji między środowiskiem miejsca pracy, satysfakcją z przestrzeni pracy a satysfakcją z samej pracy. Wyniki uzyskane w grupie 250 pracowników potwierdziły, że ogólna satysfakcja z przestrzeni pracy przekłada się na poziom zadowolenia jej pracowników.

Mając na uwadze zaprezentowane wyniki badań, deficyt polskich opracowań empirycznych oraz przyjętą pod koniec lat 80. XX wieku operacjonalizację terminu zadowolenia z pracy, postawiono sprawdzić:

1. Czy atrakcyjność miejsca pracy pozostaje w związku z zadowoleniem z pracy tak w wymiarze: 1.1. poznawczym, jak i 1.2. emocjonalnym?
2. Czy płeć modyfikuje rozpatrywane w pytaniu 1 zależności?
3. Czy poszczególne elementy aranżacji przestrzeni wiążą się z zadowoleniem z pracy w wymiarze: 3.1. poznawczym i 3.2. emocjonalnym?
4. Czy płeć modyfikuje rozpatrywane w pytaniu 3 zależności?

W prowadzonych analizach kontrolowano typ przestrzeni biurowej (biura tradycyjne i z otwartą przestrzenią). Wprawdzie oddzielne pomieszczenia zapewniają komfort akustyczny, wizualny i społeczny, ale mogą utrudniać przepływ informacji oraz wykonywanie pracy. Z kolei biura typu open space ułatwiają kontrolę jakości środowiska, ale narażają na hałas i inne dystraktory oraz osłabiają identyfikację z organizacją (Bańka, 2002b). W obecnym rozważaniu typ przestrzeni biurowej nie różnicował zadowolenia z pracy zarówno w wymiarze emocjonalnym, jak i poznawczym, dlatego nie był włączony do statystycznego opracowania.

METODA

OSOBY BADANE

W badaniach uczestniczyło 100 osób, 41 mężczyźni i 59 kobiet, zatrudnionych w polskich firmach z branży produkcyjnej na stanowiskach biurowych w wieku od 21 do 65 lat ($M_{ogółem} = 39$ lat, $SD_{ogółem} = 12.24$; $M_{kobiety} = 39.9$ lat, $SD_{kobiety} = 12.4$; $M_{mężczyźni} = 37.2$ lat, $SD_{mężczyźni} = 12$). 50% respondentów pracowało w biurach tradycyjnych, kolejne 50% w biurach typu open space. 79% respondentów legitymowało się wykształceniem wyższym (w tym 31% mężczyzn i 48% kobiet), 17% wykształceniem średnim (w tym 8% mężczyzn i 9% kobiet), zaś 4% wykształceniem zasadniczym zawodowym (w tym 2% mężczyzn i 2% kobiet). Średnia długość stażu pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku wyniosła 6.5 roku (kobiet – 6.1 lat, mężczyzn – 6.8 lat), przy stażu ogólnym oscylującym wokół 16 lat. Zdecydowaną większość stanowili specjaliści (85%). Takie ujednoczenie grupy zmniejszało ryzyko zaburzenia odczuwanego poziomu zadowolenia z pracy, które mogłoby wynikać z różnic stanowiskowych.

NARZĘDZIA BADAWCZE

Szukając odpowiedzi na sformułowane powyżej pytania, do oceny poznawczego wymiaru zadowolenia z pracy zastosowano Arkusz Opisu Pracy autorstwa Neubergera i Allerbeck w adaptacji A. Zalewskiej (2001). Do pomiaru aspektu emocjonalnego wykorzystano Skalę Afektu w Pracy Briefa, Burke'a, George'a, Robinsona i Webstera również w adaptacji A. Zalewskiej (2002). Trzecim użytym narzędziem był autorski kwestionariusz, mierzący fizyczną ocenę atrakcyjności miejsca pracy.

Arkusz Opisu Pracy Neubergera i Allerbeck umożliwia ocenę satysfakcji z poszczególnych składników pracy oraz satysfakcji ogólnej. W prezentowanych badaniach posłużono się wyłącznie wynikiem ogólnym, którego rzetelność mierzona alfa Cronbacha była wysoka, równa .96. Do oceny afektu pozytywnego i negatywnego posłużyła Skala Afektu w Pracy. Wskaźnik *alfa* Cronbacha dla afektu negatywnego wyniósł .75, natomiast dla afektu pozytywnego – .86. Natomiast do zbadania fizycznej atrakcyjności miejsca pracy zastosowano autorski kwestionariusz, inspirowany analizami A. Tomovskiej-Misoskiej i in. (2014). Respondenci na dziesięciostopniowej skali (gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, 5 – „trudno powiedzieć”, 10 – „zdecydowanie się zgadzam”) mogli ocenić zadowolenie ze swojego biura, jego atrakcyjności, wpływu aranżacji na atmosferę oraz przebieg pracy (12 itemów). Ponadto na skali pięciostopniowej mogli szacować poziom swojego zadowolenia z poszczególnych elementów aranżacji biura, takich jak widok z okien, oświetlenie, przestrzeń do rozmów prywatnych i spotkań, obecność roślin, temperaturę, hałas i umeblowanie (11 itemów). Kwestionariusz osiągnął wysokie wyniki w skali rzetelności (wskaźnik *alfa* Cronbacha równał się .84 dla 12 pozycji, .82 dla 11 pozycji oraz .88 dla wyniku sumarycznego z 23 pozycji).

WYNIKI

ATRAKCYJNOŚĆ MIEJSCA PRACY
A ZADOWOLENIE Z PRACY

W celu udzielenia odpowiedzi na dwa pierwsze pytania badawcze czy atrakcyjność miejsca pracy pozostaje w związku z zadowoleniem z pracy w wymiarze poznawczym i emocjonalnym oraz, czy płeć modyfikuje rozpatrywane zależności zastosowano (po sprawdzeniu rozkładu normalnego) kore-

lacje *r* Pearsona oraz regresję wielokrotną metodą wprowadzania.

Wyniki zawarte w Tabeli 1 wskazują, że atrakcyjność miejsca pracy pozostaje w umiarkowanej zależności z emocjonalnym wymiarem zadowolenia z pracy. Im wyższa ocena atrakcyjności miejsca pracy, tym silniejszy afekt pozytywny ($r=.37, p<.001$) oraz słabszy afekt negatywny ($r=-.47, p<.001$). W przypadku poznawczego wymiaru zadowolenia z pracy, korelacja jest silna i dodatnia ($r=.51, p<.001$).

Tabela 1
Atrakcyjność miejsca pracy a zadowolenie z pracy (N=100)

	Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy
	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy
Atrakcyjność miejsca pracy	.37***	-.47***	.51***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Współczynnik determinacji ($r^2 \times 100\%$) dla afektu pozytywnego przyjmuje wartość 13.69, dla afektu negatywnego 22.09 i dla satysfakcji z pracy 26.01. Oznacza to, że atrakcyjność miejsca pracy w największym stopniu wyjaśnia całkowitą zmienność poznawczego wymiaru zadowolenia z pracy (26%).

Potwierdzenie opisanych zależności jest widoczne w rezultatach regresji wielokrotnej. Pierwszy model, uwzględniający atrakcyjność miejsca pracy jako zmienną objaśniającą afekt pozytywny, okazuje się być dobrze dopasowany do danych [$F(1,98)=15.77, p<.001$] i wyjaśnia 13.9% wariacji zmiennej zależnej (zob. Tabela 2). Wynika z niego, iż atrakcyjność miejsca pracy w sposób umiarkowany eksplikuje zmienność odczuwanego afektu pozytywnego związanego z pracą. Podobnie dobrze dopasowane do danych okazały się modele, w których atrakcyjność miejsca pracy oddziałuje na afekt negatywny [$F(1,98)=27.05, p<.001$] i satysfakcję z pracy [$F(1,98)=33.64, p<.001$]. Kolejno wyjaśniają one 21.6% i 25.6% wariacji zmiennej zależnej. Współczynniki standaryzowane Beta wskazują, iż wzrost oceny atrakcyjności miejsca pracy obniża afekt

Tabela 2
Wyniki analizy regresji dla atrakcyjności miejsca pracy i zadowolenia z pracy (N=100)

	Zadowolenie z pracy	<i>F</i> (1, 98)	<i>R</i> ²	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Atrakcyjność miejsca pracy	Afekt pozytywny	15.77***	.139	.37	3.97	<.001
	Afekt negatywny	27.05***	.216	-.47	-5.20	<.001
	Satysfakcja z pracy	33.64***	.256	.51	5.80	<.001

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

negatywny w pracy oraz silnie wzmacnia satysfakcję z pracy (zob. Tabela 2).

Nawiązując do badań R.M. Ali El-Zeiny (2012), analizy zostały powtórzone osobno dla kobiet i dla mężczyzn (zob. Tabela 3 i 4). W obu grupach wszystkie związki pozostają statystycznie istotne. Im wyżej kobiety i mężczyźni oceniają atrakcyjność swojego miejsca pracy, tym silniejszy cechuje ich afekt pozytywny, słabszy afekt negatywny i tym większa towarzyszy im satysfakcja z pracy. Współczynniki determinacji wynoszą kolejno dla kobiet: 13.69 (afekt pozytywny), 24.01 (afekt negatywny) i 34.81 (satysfakcja z pracy). Współczynniki determinacji dla mężczyzn osiągają następujące wartości: 15.21 (afekt pozytywny), 18.49 (afekt negatywny) i 12.25 (satysfakcja z pracy). Wskazuje to, że atrakcyjność miejsca pracy wśród kobiet w największym stopniu wyjaśnia całkowitą zmienność poznawczego wymiaru zadowolenia z pracy (prawie 35%). Z kolei wśród mężczyzn atrakcyjność miejsca pracy w największym stopniu oddziałuje na poziom afektu negatywnego (ponad 18%) (Tabela 3 i 4).

Tabela 3
Atrakcyjność miejsca pracy a zadowolenie z pracy kobiet

	Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy
	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy
Atrakcyjność miejsca pracy	.37***	-.49***	.59***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Potwierdzenie opisanych zależności – ponownie – jest widoczne w wynikach regresji wielokrotnej metodą wprowadzania (zob. Tabela 5). Wszystkie modele w grupie kobiet i w grupie mężczyzn są dobrze dopasowane do danych. Wśród kobiet atrakcyjność miejsca pracy w największym stopniu wpływa na zmienność satysfakcji z pracy ($\beta = .59$). Wśród mężczyzn atrakcyjność miejsca pracy w największym stopniu tłumaczy zmienność afektu negatywnego ($\beta = -.43$).

Tabela 5
Wyniki analizy regresji dla atrakcyjności miejsca pracy i zadowolenia z pracy w grupie kobiet i w grupie mężczyzn

	Zadowolenie z pracy	F	R ²	B	t	p
Atrakcyjność miejsca pracy (kobiety)	Afekt pozytywny	F(1, 57)=9.01**	.137	.37	3.00	<.010
	Afekt negatywny	F(1, 57)=17.97***	.24	-.49	-4.24	<.001
	Satysfakcja z pracy	F(1, 57)=30.94***	.352	.59	5.56	<.001
Atrakcyjność miejsca pracy (mężczyźni)	Afekt pozytywny	F(1, 39)=6.52*	.143	.38	2.55	<.050
	Afekt negatywny	F(1, 39)=9.05**	.188	-.43	-3.01	<.010
	Satysfakcja z pracy	F(1, 39)=5.36*	.121	.35	2.32	<.050

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabela 4
Atrakcyjność miejsca pracy a zadowolenie z pracy mężczyzn

	Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy
	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy
Atrakcyjność miejsca pracy	.39***	-.43***	.35*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ARANŻACJA PRZESTRZENI A ZADOWOLENIE Z PRACY

Szukając tym razem odpowiedzi na trzecie i czwarte pytanie badawcze czy poszczególne elementy aranżacji przestrzeni wiążą się z zadowoleniem z pracy w wymiarze poznawczym i emocjonalnym oraz czy płęć modyfikuje rozpatrywane zależności, z uwagi na charakter zmiennych, posłużono się korelacją nieparametryczną *rho* Spearmana (zob. Tabela 6).

Z afektem pozytywnym dodatnia, ale słaba korelacja (współczynnik *rho* Spearmana nie przekracza .29) występuje z oceną następujących elementów aranżacji przestrzeni: widokiem z okien, temperaturą i umeblowaniem. Umiarkowana współzależność (współczynnik *rho* Spearmana mieści się w przedziale od .3 do .49) dotyczy afektu pozytywnego i naturalnego oświetlenia, sztucznego oświetlenia, oświetlenia ogółem, przestrzeni do rozmów prywatnych i przestrzeni do spotkań formalnych. Obecność roślin i natężenie hałasu pozostają obojętne dla afektu pozytywnego. W przypadku afektu negatywnego ujemne, słabe współzależności odnotowuje się dla naturalnego oświetlenia, sztucznego oświetlenia, przestrzeni do rozmów prywatnych, hałasu. Związek umiarkowany dotyczy oświetlenia ogółem, przestrzeni do spotkań formalnych, temperatury oraz umeblowania. Wszystkie badane wymiary środowiska pracy (poza natężeniem hałasu) są istotne dla zadowolenia w wymiarze poznawczym. Najsilniejsze, dodatnie związki występują pomiędzy satysfakcją z pracy a pozytywną oceną umeblowania ($\rho = .51$, $p < .001$), oświetlenia ogółem ($\rho = .46$, $p < .001$) i temperaturą pomieszczenia ($\rho = .42$, $p < .001$).

Tabela 6
Aranżacja przestrzeni a zadowolenie z pracy (N=100)

	Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy
	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy
Widok z okien	.24*	n.i.	.19*
Naturalne oświetlenie	.31**	-.22*	.35***
Sztuczne oświetlenie	.33**	-.25*	.39***
Oświetlenie ogółem	.41***	-.37***	.46***
Przestrzeń do prywatnych rozmów	.36***	-.25*	.19*
Przestrzeń do spotkań formalnych	.30**	-.34**	.23*
Obecność roślin	n.i.	n.i.	.26**
Temperatura	.22*	-.35***	.42***
Hałas	n.i.	-.24*	n.i.
Umeblowanie (wygoda)	.28**	-.46***	.51***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, n.i. – nieistotne statystycznie**Tabela 7**
Aranżacja przestrzeni a zadowolenie z pracy kobiet

	Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy
	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy
Widok z okien	.29*	-.28*	.25*
Naturalne oświetlenie	n.i.	n.i.	.26*
Sztuczne oświetlenie	.29*	n.i.	.25*
Oświetlenie ogółem	.38**	-.34**	.34**
Przestrzeń do prywatnych rozmów	.53***	-.52***	.34**
Przestrzeń do spotkań formalnych	.32*	-.38**	.32*
Obecność roślin	n.i.	n.i.	.35**
Temperatura	n.i.	-.43**	.41**
Hałas	n.i.	n.i.	n.i.
Umeblowanie (wygoda)	.28**	-.41**	.58***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, n.i. – nieistotne statystycznie

Powyższe analizy zostały przeprowadzone oddzielnie w grupie kobiet i mężczyzn (zob. Tabela 7 i 8). Wśród kobiet afektowi pozytywnemu sprzyja wysoka ocena widoku z okien, jakości sztucznego oświetlenia, umeblowania, przestrzeni do spotkań formalnych, oświetlenia ogółem, a przede wszystkim przestrzeni do prywatnych rozmów ($\rho = .53, p < .001$). Na afekt negatywny najsilniej oddzia-

lują niska ewaluacja takich elementów aranżacji przestrzeni jak: miejsce do spotkań nieformalnych ($\rho = -.52, p < .001$), temperatura pomieszczenia ($\rho = -.43, p < .01$) oraz umeblowania ($\rho = -.41, p < .01$). Satysfakcja z pracy wchodzi w istotne dodatnie relacje z prawie wszystkimi (z wyjątkiem hałasu) aspektami fizycznego środowiska pracy (współczynniki ρ Spearmana wahają się od .25 do .58). Najwyższa wartość dotyczy umeblowania ($\rho = .58, p < .001$) i temperatury pomieszczenia ($\rho = .41, p < .01$), (zob. Tabela 7). W przypadku mężczyzn liczba istotnych korelacji jest mniejsza. Mężczyźni odczuwają silny pozytywny afekt w związku z wysoką ewaluacją oświetlenia w miejscu pracy ($\rho > .40, p < .01$). Niewygodna pod kątem umeblowania przestrzeń biurowa ($\rho = -.56, p < .001$) generuje u mężczyzn afekt negatywny. Natomiast pozytywnemu myśleniu o pracy towarzyszy wysoka ocena oświetlenia ($\rho > .40, p < .001$), temperatury i umeblowania ($\rho > .40, p < .01$), (zob. Tabela 8).

Tabela 8
Aranżacja przestrzeni a zadowolenie z pracy mężczyzn

	Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy
	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy
Widok z okien	n.i.	n.i.	n.i.
Naturalne oświetlenie	.45**	n.i.	.51**
Sztuczne oświetlenie	.42**	n.i.	.57***
Oświetlenie ogółem	.50**	-.38*	.66***
Przestrzeń do prywatnych rozmów	n.i.	n.i.	n.i.
Przestrzeń do spotkań formalnych	n.i.	-.30*	n.i.
Obecność roślin	n.i.	n.i.	n.i.
Temperatura	n.i.	n.i.	.41**
Hałas	n.i.	n.i.	n.i.
Umeblowanie (wygoda)	n.i.	-.56***	.41**

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, n.i. – nieistotne statystycznie

OMÓWIENIE I DISKUSJA WYNIKÓW

Jak już wspomniano, głównym celem badań prezentowanych w tym artykule było sprawdzenie czy zachodzi zależność pomiędzy postrzeganiem przez pracownika swojego miejsca pracy jako atrakcyjnego fizycznie wraz percepcją poszczególnych elementów aranżacji przestrzeni a odczuwanym przez niego poziomem zadowolenia w wymiarze poznawczym i emocjonalnym. Dodatkowo postanowiono sprawdzić czy płeć modyfikuje opisane relacje.

Z otrzymanych danych wynika jednoznacznie, że ocena atrakcyjności miejsca pracy jest przede wszystkim

Tabela 9
Ranking poszczególnych elementów aranżacji przestrzeni biurowej

	Ogółem				Kobiety				Mężczyźni			
	Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy		Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy		Wymiar emocjonalny zadowolenia z pracy		Wymiar poznawczy zadowolenia z pracy	
	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Satysfakcja z pracy	Afekt negatywny
1	Oświetlenie ogółem	Umieblowanie (wygoda)	1	Przestrzeń do prywatnych rozmów	1	Przestrzeń do prywatnych rozmów	1	Umieblowanie (wygoda)	1	Oświetlenie ogółem	1	Umieblowanie (wygoda)
2	Przestrzeń do prywatnych rozmów	Oświetlenie ogółem	2	Oświetlenie ogółem	2	Temperatura	2	Temperatura	2	Naturalne oświetlenie	2	Oświetlenie ogółem
3	Sztuczne oświetlenie	Temperatura	3	Przestrzeń do spotkań formalnych	3	Umieblowanie (wygoda)	3	Obecność roślin	3	Sztuczne oświetlenie	3	Przestrzeń do spotkań formalnych
4	Naturalne oświetlenie	Przestrzeń do spotkań formalnych	4	Sztuczne oświetlenie	4	Widok z okien	4	Przestrzeń do spotkań formalnych	4	Przestrzeń do prywatnych rozmów	4	Umieblowanie (wygoda)
5	Przestrzeń do spotkań formalnych	Przestrzeń do prywatnych rozmów	5	Naturalne oświetlenie	5	Sztuczne oświetlenie	5	Oświetlenie ogółem	5	Oświetlenie ogółem	5	Temperatura
6	Umieblowanie (wygoda)	Sztuczne oświetlenie	6	Obecność roślin	6	Umieblowanie (wygoda)	6	Widok z okien	6	Przestrzeń do spotkań formalnych	6	Przestrzeń do spotkań formalnych
7	Widok z okien	Hałas	7	Przestrzeń do spotkań formalnych	7	Przestrzeń do spotkań formalnych	7	Naturalne oświetlenie	7	Naturalne oświetlenie	7	Naturalne oświetlenie
8	Temperatura	Naturalne oświetlenie	8	Przestrzeń do prywatnych rozmów i widok z okien	8	Przestrzeń do prywatnych rozmów i widok z okien	8	Widok z okien i sztuczne oświetlenie	8	Widok z okien i sztuczne oświetlenie	8	Widok z okien i sztuczne oświetlenie

ważna dla satysfakcji z pracy (co pracownik myśli o swojej pracy), ale i dla poziomu emocjonalnego zadowolenia (jakie uczucia towarzyszą pracownikowi w pracy), (pozytywnie zweryfikowane pytanie 1.1. – 1.2.). Atrakcyjność miejsca pracy w największym stopniu wyjaśnia całkowitą zmienność poznawczego wymiaru zadowolenia z pracy (26%). Wprowadzenie do analiz płci nie zmieniło kierunku, tylko siłę rozpatrywanych korelacji (pozytywna weryfikacja pytania 2). Atrakcyjność miejsca pracy w największym stopniu opisuje satysfakcję z pracy kobiet (35%), za to u mężczyzn w największym stopniu oddziałuje na wymiar emocjonalny, a dokładniej afekt negatywny (18%). Tym samym uzyskane wyniki nawiązują do badań autorstwa J.M. McCoy i G.W. Evansa (2005), M. Brilla i S. Weidemann (2001) czy A. Tomovskiej-Misoskiej i in. (2014), ponieważ potwierdzają, że fizyczne wymiary środowiska kształtują satysfakcję z pracy i mogą odgrywać ważną rolę w motywowaniu pracowników. Sformułowane w tym artykule wnioski wprowadzają nowe wątki do rozpatrywanej problematyki, bowiem różnicują wymiar emocjonalny i poznawczy zadowolenia z pracy.

Co więcej, autorzy artykułu, mając na uwadze analizy prowadzone przez M. Brilla, S. Margulis i E. Konar (1984) oraz R. Ulricha (2003), proponują ranking elementów aranżacji przestrzeni biurowej ważnych dla afektu pozytywnego i negatywnego (wymiaru emocjonalnego) oraz satysfakcji z pracy (wymiaru poznawczego), (pozytywna weryfikacja pytania 3.1.-3.2.). Podstawę do przygotowania rankingu stanowiła siła związku określona współczynnikiem ρ Spearmana. Poza tym takie zestawienie wykonano odrębnie dla kobiet i dla mężczyzn (zob. Tabela 9).

Dla wymiaru emocjonalnego i poznawczego zadowolenia z pracy w całej przebadanej grupie pracowników biurowych, największe znaczenie posiada wysoka ocena oświetlenia, umeblowania i odpowiednia temperatura pomieszczenia. Jakość sztucznego oświetlenia i przestrzeń do spotkań nieformalnych, które pojawiły się wśród trzech najwyższych wartości ρ Spearmana, wzmacniają wyłącznie afekt pozytywny respondentów. Najmniejszą rolę odgrywa natężenie hałasu oraz obecność roślin (ta ostatnia zmienna jest ważna dopiero dla satysfakcji z pracy). Ponadto uzyskano empiryczny dowód, iż fizyczne środowisko pracy ma większy wpływ na kobiety niż na mężczyzn (większa liczba istotnych korelacji), (pozytywna weryfikacja pytania 4). Podobne wnioski sformułował R.M. Ali El-Zeiny (2012). Kobiety, które silniej koncentrują się na relacjach społecznych, największą wagę przywiązują do przestrzeni do rozmów prywatnych. Ten aspekt aranżacji biura istotnie poprawia emocjonalny wymiar zadowolenia z pracy. Wymiar emocjonalny i poznawczy silnie koreluje jeszcze z oceną umeblowania i temperaturą pomieszczenia. Rośliny, o których pisał R. Ulrich (2003), poprawiają poznawczy wymiar zadowolenia z pracy kobiet. Mężczyźni w aranżacji przestrzeni biurowej najwyższą ceną oświetlenie (ogółem, naturalne, sztuczne), umeblowanie i przestrzeń do spotkań formal-

nych, które współwystępują z afektem pozytywnym, negatywnym i satysfakcją z pracy (zob. Tabela 9).

WNIOSKI

W dobie rynku pracownika, działania takie jak *employer branding* i dbanie o utrzymywanie poziomu zadowolenia pracowników przez firmy zatrudniające, są niezwykle ważne. Pracownik zadowolony ze swojej pracy nie tylko na dłużej wiąże się z firmą, ale również jest bardziej wydajny, zaangażowany i kreatywny. Osiągnięcie takiego efektu wśród swojego personelu przynosi organizacji realne korzyści, obniżając z jednej strony koszty związane z częstymi rekrutacjami i wdrażaniem nowych pracowników, z drugiej generując zyski za sprawą bardziej efektywnej pracy zespołu. Wysokość wynagrodzenia, elastyczny czas pracy, możliwość rozwoju zawodowego to niektóre z czynników, które mają wpływ na to czy pracownik zatrzyma się w firmie na dłużej, czy też poszuka zatrudnienia u konkurencji.

Przeprowadzone badania pokazują, że równie ważne dla zadowolenia z pracy jest odpowiednio zaaranżowane i przystosowane biuro, które umożliwi nie tylko wykonywanie obowiązków zawodowych, ale sprzyja kontaktom społecznym. Atrakcyjne biuro jest jednym z aspektów pracy, wymienianym w ofertach skierowanych do przyszłych pracowników. W wymiarze psychologicznym lepiej zaaranżowane biuro przyczynia się do poprawy ogólnej wydajności, usprawnia komunikację interpersonalną, wzmacnia identyfikację pracownika z organizacją (Bańka, 2002a). W związku z tym warto wykorzystać uzyskaną wiedzę do takiego projektowania miejsc pracy, aby zaspokajała potrzeby zatrudnionych i zapewniała optymalne warunki do wykonywania zadań, wpływając tym samym korzystnie na odczuwane przez nich zadowolenie z pracy. Kontynuowanie badań z udziałem różnych grup i środowisk pracy może stanowić ważne wzbogacenie zaobserwowanych prawidłowości.

LITERATURA

- Ali El-Zeiny, R.M. (2012). The interior design of workplace and its impact on employees' performance: A case study of the private sector corporations in Egypt. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 35, 746-756.
- American Society of Interior Designers (ASID) (1999). *Recruiting and retaining qualified employees by design*. Washington, D.C.: L.C. Williams & Associates, Inc.
- Amir, F. (2010). *Measuring the impact of office environment on performance level of employees*. *Global Environment. Bhurban, Pakistan appraisal*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Bańka, A. (2002a). Psycholog w środowisku kreowanym przez człowieka. W: J. Brzeziński, H. Sęk (red.), *Psycholog w obliczu zachodzących przemian społeczno-kulturowych. Kolokwia Psychologiczne 10*, 97-115. Warszawa: Instytut Psychologii PAN.
- Bańka, A. (2002b). *Spółeczna psychologia środowiskowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Brill, M., Margulis, S., Konar, E., BOSTI Associates (1984). Using office design to increase productivity. *Workplace Design and Productivity. Buildings/IAQ, 1-2*, 495-500.
- Brill, M., Weidemann, S., BOSTI Associates. (2001). *Disproving widespread myths about workplace design*. Jasper, IN: Kimball International.
- Gieryn, T.F. (2000). A space for place in sociology. *Annual Review of Sociology, 26*, 463-496.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: Word Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- Lewicka, M. (2012). *Psychologia miejsca*. Warszawa: Scholar.
- Lipińska-Grobelny, A., Głowacka, K. (2009). Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu. *Przegląd Psychologiczny, 52*, 181-194.
- Mccoy, J.M., Evans, G.W. (2005). Physical work environment. W: J. Barling, E.K. Kelloway, M.R. Frone (red.), *Handbook of work stress* (s. 219-245). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Springer, T.J. (1986). *Improving productivity in the workplace: Reports from the field*. St. Charles, IL: Springer Associates.
- Tomovska-Misoska, A., Stefanovska-Petkovska, M., Ralev, M., Krliu-Handjiski, V. (2014). Workspace as a factor of job satisfaction in the banking and ICT industries in Macedonia. *Serbian Journal of Management, 9, 2*, 159-171.
- Ulrich, R. (2003). *The impact of flowers and plants on workplace productivity*. Texas: A&M University.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Zalewska, A. (2001). „Arkusz Opisu Pracy” O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich. *Studia Psychologiczne, 39*, 197-217.
- Zalewska, A. (2002). „Skala Afektu w Pracy” – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologiczne, 40*, 173-192.
- Zalewska, A. (2003). *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowań u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej Academica.

