

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

Praca doktorska

**ELASTYCZNOŚĆ FUNKCJONALNA ORGANIZACJI  
A SATYSFAKCJA ZAWODOWA  
OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH NA OTWARTYM RYNKU  
PRACY**

**FUNCTIONAL FLEXIBILITY OF THE ORGANIZATION  
A PROFESSIONAL SATISFACTION OF PEOPLE  
WITH DISABILITIES IN THE OPEN LABOR MARKET**

Imię i nazwisko: Adrian Machajski

Promotor: dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: Zarządzanie

Częstochowa 2022

# Spis treści

Wstęp.....	4
------------	---

## **Rozdział 1. Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw na współczesnym rynku pracy ..... 15**

1.1 Istota elastyczności organizacyjnej .....	15
1.1.1. Definicja elastyczności organizacyjnej .....	15
1.1.2. Działania w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw.....	21
1.1.3. Wymiary i rodzaje elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach .....	24
1.2. Elastyczność organizacyjna w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach .....	36
1.2.1. Istota elastyczności w przedsiębiorstwach .....	36
1.2.2. Zalety i wady wdrażania elastyczności pracy i zatrudniania w działalności przedsiębiorstw .....	39
1.3. Działania przedsiębiorstw w obszarze elastyczności na rynku pracy .....	45
1.3.1. Kategorie elastyczności pracy w przedsiębiorstwach .....	45
1.3.2. Istota i obszary elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw .....	49

## **Rozdział 2. Satysfakcja zawodowa jako element postawy pracowników niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy ..... 57**

2.1. Istota satysfakcji zawodowej pracowników w organizacji .....	57
2.1.1. Definicje i koncepcje satysfakcji z pracy .....	57
2.1.2. Miary satysfakcji zawodowej członków organizacji.....	64
2.2. Uwarunkowania satysfakcji zawodowej w przedsiębiorstwach .....	74
2.2.1. Determinanty wzrostu satysfakcji z pracy wśród pracowników przedsiębiorstw .....	74
2.2.2. Skutki zadowolenia i niezadowolenia z pracy w przedsiębiorstwie .....	84
2.3. Charakterystyka rynku pracy dla osób niepełnosprawnych.....	88
2.3.1. Uwarunkowania prawne i instytucjonalne rynku pracy dla osób niepełnosprawnych .....	88
2.3.2. Chroniony rynek pracy dla osób niepełnosprawnych .....	96
2.3.3. Otwarty rynek pracy osób niepełnosprawnych .....	110

<b>Rozdział 3. Metodyka badań własnych .....</b>	<b>117</b>
3.1. Problem badawczy i cele badawcze .....	117
3.2. Hipotezy badawcze i model badawczy .....	124
3.3. Wykorzystane metody badawcze .....	135
3.3.1. Projekt badania ilościowego i narzędzie badawcze .....	135
3.3.2. Projekt badania jakościowego i narzędzie badawcze .....	140
<b>Rozdział 4. Elastyczność organizacyjna w zakresie funkcji personalnej a poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych w świetle badań ilościowych .....</b>	<b>144</b>
4.1. Charakterystyka badanej próby – badania ilościowe .....	144
4.2. Poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych pracujących na śląskim otwartym rynku pracy .....	150
4.3. Poziom działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne w województwie śląskim .....	179
4.4. Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej organizacji na poziom satysfakcji zawodowej pracowników – analiza wyników badań własnych na grupie osób niepełnosprawnych .....	190
4.5. Podsumowanie wyników badań ilościowych .....	199
<b>Rozdział 5. Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na satysfakcję zawodową w świetle badań jakościowych .....</b>	<b>206</b>
5.1. Charakterystyka badanej próby – badania jakościowe .....	206
5.2. Wyniki studium przypadków .....	207
5.3. Podsumowanie wyników badań jakościowych .....	216
<b>Zakończenie .....</b>	<b>219</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>226</b>
<b>Spis rysunków.....</b>	<b>243</b>
<b>Spis tabel.....</b>	<b>244</b>
<b>Spis wykresów .....</b>	<b>246</b>
<b>Załącznik nr 1.....</b>	<b>248</b>
<b>Załącznik nr 2.....</b>	<b>254</b>
<b>Summary .....</b>	<b>256</b>

## Wstęp

Współcześnie organizacje, w tym przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku, narażone są zarówno na ogromną i nieprzewidywalną zmienność otoczenia, jak i na zmienność warunków wewnętrznych, dlatego też musi wykazać się elastycznością. Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw jest jednym z wyzwań efektywnego zarządzania organizacją<sup>1</sup>, a rozumiana jest jako umiejętności i zdolności organizacji do reakcji na wprowadzanie zmian oraz reagowanie na wszelkie zmiany.<sup>2</sup> Elastyczne przedsiębiorstwo jest otwarte na wszelkie zmiany, a zarządzanie zmianami jest niezbędne do przetrwania we współczesnym otoczeniu biznesowym. Elastyczne przedsiębiorstwo posiada umiejętność szybkiej odpowiedzi i szybkiego rozwoju odpowiadając na zmiany otoczenia w tempie szybszym lub równym porównując do konkurencji, potrafi sprawnie reagować na opinię klientów i innych kontrahentów jednocześnie dostosowywać struktury wewnętrzne firmy. Elastyczne przedsiębiorstwo, czyli takie, które dokonuje działań w ramach elastyczności dąży do rozwijania kompetencji i stałego uczenia się pracowników oraz zwiększa decyzyjność dla pracowników niższego szczebla, co przyczynia się do szybszych procesów decyzyjnych ogółem. Elastyczność przedsiębiorstwa może odnosić się do poszczególnych części organizacji, czy sfer działalności, ale też do przedsiębiorstwa jako całości.<sup>3</sup> Może występować w różnych wymiarach, aspektach oraz obszarach funkcjonowania organizacji. Szczególne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw ma elastyczność w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy. Ogólnie elastyczna praca określana jest jako sposób tworzenia zarówno czasu i miejsca pracy, jak i treści pracy.<sup>4</sup> Ponadto, elastyczne formy zatrudnienia dopasowują się do potrzeb firmy, tak aby mogła ona zachować równowagę na poziomie

---

<sup>1</sup> Majewska M., Samol S. (2016), *Rozwój elastycznego rynku pracy: uwarunkowania prawno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Seria Prawo Nr 193, Poznań, s. 11.

<sup>2</sup> Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 468-475; Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 109.

<sup>3</sup> Osbert-Pociecha G. (2004), Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne, *Przegląd Organizacji*, Nr 9, s. 9-12; Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J. (2008), Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych, *Gospodarka Narodowa*, Nr 4, s. 59-84.

<sup>4</sup> Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 21.

ekonomicznym i społecznym.<sup>5</sup> Praca umożliwia nie tylko uzyskanie dochodu przez pracowników, ale też umożliwia kontakty społeczne oraz ich rozwój.<sup>6</sup> Działania w ramach elastyczności funkcjonalnej umożliwiają pracownikom rozwój osobisty poprzez zwiększenie zakresu umiejętności i kwalifikacji oraz zwiększenie odpowiedzialności stanowiskowej. Zastosowanie elastyczności funkcjonalnej umożliwia wyeliminowanie sztywnego podziału pracy, w taki sposób, aby pracownicy byli wielozadaniowi.<sup>7</sup> Co jest bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Dokonany przegląd literatury wskazuje, że ten obszar elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw silnie oddziałuje na proces funkcjonowania i rozwoju firmy, a także na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.<sup>8</sup> Elastyczność pracy istotna jest również dla firm od strony celów, jak i zadań, ponieważ wpływa pozytywnie na operatywność i innowacyjność w miejscu pracy.<sup>9</sup> Z tego powodu elastyczność pracy i funkcja personalna w znacznym stopniu wpływają na poziom konkurencyjności rynkowej firmy oraz efektywne działanie organizacji. Elastyczność funkcjonalna dotyczy również zatrudnionych w firmie pracowników, którzy w wyniku elastyczności podjętej przez przedsiębiorstwo podnoszą swoje kompetencje i kwalifikacje oraz odczuwają jej pozytywny wpływ na wsparcie wykonywanej pracy.<sup>10</sup>

Szczególną grupą pracowników są osoby niepełnosprawne, które w Polsce obecnie stanowią coraz większą liczbę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Okazuje się, że znaczna większość osób niepełnosprawnych jest w stanie pracować zawodowo przy zapewnieniu odpowiednich warunków zatrudnienia.<sup>11</sup> Liczne badania

---

<sup>5</sup> Skowron-Mielnik B., (2012), *Modelowanie elastycznej organizacji*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Tom 1, Nr 248, s. 108-120.

<sup>6</sup> Kawczyńska-Butrym Z. (2006), *Koncepcja niwelowania indywidualnych barier w poszukiwaniu pracy przez osoby niepełnosprawne*, Aktywizacja Zawodowa Osób Niepełnosprawnych, Nr 3-4, s. 199-213.

<sup>7</sup> Michie J., Sheehan M. (2005), *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, Iss. 3, pp. 445-464.

<sup>8</sup> Januszkiewicz K. (2012), *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, Acta, Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica, Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami: aspekty społeczne, Nr 265, s. 105-113.

<sup>9</sup> Michie J., Scheean M. (2003), *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, Cambridge Journal of Economics, Vol. 27, Iss. 1, pp. 123-143.

<sup>10</sup> Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa, s. 89.

<sup>11</sup> World Report on Disability (2011), *Work and employment*, World Health Organization, Geneva, p. 235, dostęp: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK304079/>; Jaglarz E. (2017), *Praca i jej znaczenie dla osób z niepełnosprawnością. Prawny i społeczny wymiar funkcjonowania zawodowego osób z niepełnosprawnością*, Studia Socialia Cracoviensia, Tom 9, Nr 2, s. 181-196; Giermanowska E. (2007), *Znaczenie pracy w życiu młodzieży niepełnosprawnej*, [w:] *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Giermanowska E. (red. nauk.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 111-136.

przeprowadzone w wielu krajach wskazują, że osoby niepełnosprawne w wieku produkcyjnym jednak znacznie rzadziej pracują w porównaniu do osób pełnosprawnych.<sup>12</sup> Osoby niepełnosprawne w Polsce mogą podejmować zatrudnienia na chronionym, jak i otwartym rynku pracy. Otwarty rynek pracy daje osobom niepełnosprawnym możliwość aktywizacji oraz udziału w życiu społecznym i zawodowym, szansę rozwoju zawodowego i awansu – wszyscy pracownicy są traktowani w równy sposób, oraz większego wyboru ofert pracy. Ponadto, umożliwia integrację różnych grup społecznych, ale również możliwość uzyskania przez osoby niepełnosprawne obok świadczeń specjalnych wynagrodzenia.<sup>13</sup>

Satysfakcja zawodowa pracowników jest niezmiernie istotnym obszarem w procesie zarządzania całym przedsiębiorstwem<sup>14</sup> między innymi ze względu na fakt, iż pracownicy wykazujący wysoki poziom satysfakcji z pracy wykazują większe zaangażowanie w pracę, są bardziej lojalni, co bez wątpienia wpływa na wyniki finansowe organizacji.<sup>15</sup> Wysoki poziom satysfakcji zawodowej sprawia, że pracownicy w większym stopniu angażują się w powierzone im zadania, silniej identyfikują się z przedsiębiorstwem i w mniejszym stopniu są skłonni do zmiany pracy. Większe zaangażowanie w wykonywaną pracę sprawia, że pracownicy stają się bardziej produktywni, dzięki czemu wzrasta poziom świadczonych przez nich usług. To z kolei powoduje wzrost lojalności klientów.<sup>16</sup> W rezultacie większe zaangażowanie pracowników staje się bezpośrednim czynnikiem rozwoju firmy i jej wzrostu. Przegląd literatury wskazuje, że teoria i praktyka działalności współczesnych organizacji utrzymuje, że pracownik jest najważniejszy w przedsiębiorstwie. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji daje podstawę dla stwierdzenia, że pracownicy stanowią podstawową siłę rozwoju przedsiębiorstwa i jego doskonalenia.<sup>17</sup> Co więcej, badania

---

<sup>12</sup> World Report on Disability (2011), *Work and employment*, World Health Organization, Geneva, p. 235, dostęp: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK304079/>.

<sup>13</sup> Kowalik S. (2007), *Psychologia rehabilitacji*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 247; <https://www.gov.pl/web/rodzina/rowne-traktowanie-w-zatrudnieniu> (odczyt 15.06.2020).

<sup>14</sup> Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 182-185; Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 141; Brief A.P. (1998), *Attitudes in and Around Organizations*, SAGE, Thousand Oaks, p. 86; Robbins S.P. (2001), *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall: International Editions, p. 19.

<sup>15</sup> Borkowska S. (2008), *Systemy motywowania pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Król H., Ludwiczynski A. (red. nauk.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 317-353.

<sup>16</sup> Heskett J.L., Jones O.T., Loveman G.W. (1994), *Putting the service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, No 2 (March-April), pp.164-174.

<sup>17</sup> Haffer R. (2015), *Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Borys T., Rogala P., Skowron P. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 152-169.

dotyczące satysfakcji z pracy są powszechnie stosowane właśnie w celu wsparcia organizacji w zarządzaniu, szkoleniu czy utrzymywaniu pracowników.<sup>18</sup> Badania prezentowane w literaturze tematu pokazują ponadto, że osoby niepełnosprawne deklarują wysoki poziom satysfakcji zawodowej<sup>19</sup>, co ma ogromne znaczenie w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami. Dlatego też, podjęte w niniejszej rozprawie doktorskiej rozważania teoretyczne i empiryczne mają duże znaczenie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, które coraz częściej proponują pracę osobom niepełnosprawnym na otwartym rynku pracy. Rekomendacje dla przedsiębiorstw odnośnie satysfakcji zawodowej zatrudnionych w firmie osób niepełnosprawnych pozwolić mogą na sprawniejsze zarządzanie zarówno zasobami ludzkimi, jak i efektywnością organizacyjną.

Główny problem badawczy, w niniejszej pracy doktorskiej, przedstawiony został w postaci pytania badawczego, które brzmi: ***Jak działania przedsiębiorstwa w obszarze elastyczności funkcjonalnej wpływają na satysfakcję zawodową osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*** Dla potrzeb realizacji tak postawionego celu badawczego główne pytanie badawcze zostało podzielone na szczegółowe pytania badawcze:

- 1. Jaki jest poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy?***
- 2. Jakie działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej prowadzi przedsiębiorstwo zatrudniające osoby niepełnosprawne?***
- 3. Czy, i w jaki sposób rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie przewiduje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?***

---

<sup>18</sup> Liu C., Borg I., Spector P.E. (2004), *Measurement invariance of the German job satisfaction survey used in a multinational organization: Implications of Schwartz's culture model*, Journal of Applied Psychology, Vol. 89(6), pp. 1070-1082.

<sup>19</sup> Brzezińska A., Piotrowski K. (2008), *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa, s. 23-27; Hansen N., Nielsen H.O. (2008), *Workers with disabilities express high job satisfaction*, dostęp: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/08/DK0808019I.htm>; Dag M., Kullberg C. (2010), *Young Swedish physically disabled men's and women's work involvement and job satisfaction*, Scandinavian Journal of Disability Research, Vol. 12, No. 4, pp. 287-303; Barczyński A., Radecki R. (2008), *Raport z badań. Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych*, Warszawa, s. 39; Arendt Ł. (2014), *Determinanty aktywności zawodowej z perspektywy pracodawców na otwartym rynku pracy, zatrudniających i niezatrudniających osoby niepełnosprawne – wyniki badań jakościowych, Raport w ramach projektu „Zatrudnienie osób niepełnosprawnych – perspektywy wzrostu”*, Kryńska E. (red. nauk.), PFRON, Łódź, s. 21-22; Grablewski K. (2019), *Osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce, Zeszyty Studenckie „Nasze Studia”, Nr 9, s. 109-121.*

4. *Czy, i w jaki sposób poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*
5. *Czy, i w jaki sposób wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*
6. *Czy, i w jaki sposób zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*
7. *Czy, i w jaki sposób zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*

Zatem można wskazać, że głównym celem badawczym, w niniejszej pracy doktorskiej, jest: ***Ocena satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy z perspektywy działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej.*** Główny cel badawczy został rozłożony na cele szczegółowe, wśród których wyróżniono cele:

1. Teoriopoznawcze, w tym: pokazanie istoty elastyczności przedsiębiorstw poprzez uporządkowanie definicji elastyczności organizacyjnej, wskazanie działań w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw oraz rozpoznanie wymiarów i rodzajów elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach; wskazanie istoty oraz kategorii elastyczności organizacyjnej w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach, jak również wady i zalety wdrażania elastyczności pracy i zatrudnienia w działalności przedsiębiorstw; identyfikacja kategorii, obszarów oraz istoty elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw; omówienie satysfakcji zawodowej pracowników organizacji oraz rozpoznanie miar satysfakcji zawodowej pracowników; przedstawienie determinantów wzrostu satysfakcji zawodowej oraz wskazanie skutków zadowolenia i niezadowolenia pracowników z pracy; omówienie uwarunkowań prawnych oraz przedstawienie otwartego i chronionego rynku pracy osób niepełnosprawnych.
2. Empiryczne, czyli zbadanie: ogólnej satysfakcji zawodowej pracowników – osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy; poziomu zadowolenia zawodowego (satysfakcji zawodowej) w poszczególnych aspektach aktualnego zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym



komunikacji z przełożonym, relacji ze współpracownikami, poziomu wynagrodzeń, warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, jakości pracy oraz stabilności zatrudnienia; poziomu elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne na otwartym rynku pracy; zależności między elastycznością funkcjonalną a zadowoleniem zawodowym pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy.

3. Metodyczne, a zatem stworzenie metodyki rozpoznania i zbadania uwarunkowań, w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy.
4. Aplikacyjne, czyli rekomendacje oraz wskazanie kierunków działań przedsiębiorstw w obszarze elastyczności funkcjonalnej wpływających na wyższy poziom satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych.

Dokonany przegląd literatury tematu, postawiony problem badawczy oraz cele badawcze pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy głównej ***H0: Wyższy poziom elastyczności funkcjonalnej organizacji wpływa dodatnio na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

Odpowiednie zbadanie problemu badawczego oraz weryfikacja przyjętej hipotezy głównej wymaga potwierdzenia następujących pięciu hipotez szczegółowych:

- H1. Rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie pozwala przewidywać poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***
- H2. Poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***
- H3. Wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***
- H4. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***
- H5. Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

W zbudowanym modelu badawczym, który prezentuje kierunek podjętych w pracy doktorskiej badań, wskazano pięć zmiennych w obszarze elastyczności funkcjonalnej, które według założeń determinują satysfakcję zawodową pracowników, w tym: rotację na stanowiskach pracy, poszerzanie obowiązków pracowników, wzbogacanie treści pracy, zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej oraz zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej.

Zmienne dotyczące satysfakcji zawodowej oraz oceny działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw utworzono poprzez zsumowanie odpowiedzi wchodzących w skład poszczególnych podskal. Następnie wskaźniki te scharakteryzowano przy pomocy podstawowych statystyk opisowych, a normalność ich rozkładów przeanalizowano testem Shapiro-Wilka. Sprawdzone, czy pomiędzy zmiennymi zachodziła zależność liniowa, w tym celu wykorzystano wskaźnik korelacji tau-b Kendalla. Przeprowadzono również wielowymiarową analizę regresji liniowej metodą krokową. Dopasowanie modelu do danych oceniono współczynnikiem R<sup>2</sup> oraz testem chi-kwadrat. Sprawdzone również, czy między predyktorami występowała współliniowość przy pomocy współczynnika VIF. Ostateczny model opisano i na podstawie wartości współczynnika B (niestandardyzowany współczynnik regresji) oceniono, jak pozostałe w modelu predyktory przewidywały satysfakcję zawodową.

Realizacja przyjętego, w niniejszej rozprawie doktorskiej, celu wymagała wykorzystania podczas badań metody ilościowej oraz metody jakościowej. Badanie ilościowe przeprowadzone zostało w II i III kwartale 2021 roku na grupie 172 osób niepełnosprawnych zatrudnionych w śląskich przedsiębiorstwach na otwartym rynku pracy. Instrumentem pomiaru było narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety. Osoby ankietowane samodzielnie wypełniły kwestionariusze w formie papierowej. Badanie jakościowe przeprowadzone zrealizowane zostało w IV kwartale 2021 roku na grupie 8 respondentów z użyciem narzędzia badawczego jakim był samodzielnie skonstruowany scenariusz wywiadu bezpośredniego. Wyniki badania jakościowego stanowiły pogłębienie przeprowadzonych badań ilościowych.

Układ niniejszej pracy doktorskiej podporządkowany został wskazanym celom oraz zbudowanym hipotezom. Pracę rozpoczyna wstęp, a następnie wyróżnić można dwie części – teoretyczną, która obejmuje rozdział pierwszy i drugi oraz empiryczną, która obejmuje rozdział trzeci, czwarty i piąty oraz zakończenie.

W pierwszym rozdziale zatytułowanym: „*Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw na współczesnym rynku pracy*” w pierwszej kolejności przedstawiona została, na podstawie przeglądu literatury tematu, istota elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw. W tej części pracy doktorskiej zaprezentowano przegląd definicji elastyczności organizacyjnej, która jest pożądaną cechą każdej organizacji oraz ważnym czynnikiem warunkującym jej funkcjonowanie, a w turbulentnym otoczeniu może decydować o skuteczności i efektywności danego przedsiębiorstwa. Następnie, na podstawie przeglądu międzynarodowej i krajowej literatury tematu, wskazano działania w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw. Skupiono się na poglądzie, że elastyczność organizacyjna to cecha przedsiębiorstwa, która poprawia m.in. działający system identyfikacji opinii i zwinnego reagowania, który pozwala umiejętnie podejmować działania w skutek zmian otoczenia oraz szybszego rozwijania się od konkurencji, jak również wpływa pozytywnie na proces decyzyjny przedsiębiorstwa. Następnie zaprezentowano typy i rodzaje elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach, w tym opisano elastyczność wewnętrzną, zewnętrzną, decyzyjną, realizacyjną, operacyjną, konkurencyjną oraz strategiczną. Wskazano również podział elastyczności ze względu na zasoby przedsiębiorstwa i opisano elastyczność zasobów materialnych, kapitałowych, informacyjnych oraz zasobów ludzkich. W drugiej części rozdziału pierwszego niniejszej rozprawy doktorskiej przedstawiono elastyczność organizacyjną w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach, w tym scharakteryzowano istotę elastyczności pracy, która określana jest jako sposób budowania czasu, miejsca i treści pracy oraz formy zatrudnienia dostosowanej do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa w celu zachowania równowagi ekonomicznej i społecznej. Następnie porównano zatrudnienie elastyczne i tradycyjne oraz wskazano zalety i wady wdrażania elastyczności pracy i zatrudnienia w działalności przedsiębiorstw. W trzeciej części rozdziału pierwszego niniejszej rozprawy doktorskiej zaprezentowano działania przedsiębiorstw w obszarze elastyczności na rynku pracy, w tym wskazano kategorie elastyczności pracy, tj. opisano elastyczność czasu pracy, elastyczność miejsca pracy, elastyczność związaną z ilością pracowników oraz elastyczność funkcjonalną. Następnie skupiono się na przedstawieniu charakterystyki elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw. Opisano istotę i obszary występowania tego rodzaju elastyczności, jak również przedstawiono charakterystykę działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej.

W drugim rozdziale pracy doktorskiej pod tytułem: „*Satysfakcja zawodowa jako element postawy pracowników na rynku pracy*” w pierwszej kolejności dokonano analizy, na podstawie przeglądu krajowej i międzynarodowej literatury tematu, istoty satysfakcji zawodowej pracowników, która przekłada się na wyniki i rozwój przedsiębiorstw. W tej części rozprawy doktorskiej zaprezentowano przegląd definicji, koncepcji oraz miar satysfakcji zawodowej. Opisano narzędzia służące do badania satysfakcji zawodowej, w tym: Job Descriptive Index, Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job Diagnostic Survey, Work Design Questionnaire, Pay Satisfaction Questionnaire oraz narzędzie do oceny satysfakcji zawodowej pracowników z wykorzystaniem metody TRI\*M, która pomaga w zarządzaniu relacjami z pracownikami. W drugiej części rozdziału drugiego przedstawiono uwarunkowania satysfakcji z pracy w przedsiębiorstwie, w tym scharakteryzowano zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio determinanty wpływające na wzrost zadowolenia z pracy. W dalszej części rozdziału drugiego scharakteryzowano skutki wpływające na satysfakcję z pracy oraz wskazano skutki niezadowolenia z pracy. Do skutków zadowolenia z pracy zaliczono m.in. wyższy poziom zaangażowania w pracę, jakość świadczonych usług przez pracownika, stałość zatrudnienia oraz lojalność, które są kluczowe dla losów przedsiębiorstwa i decydują o jego rozwoju. W trzeciej części rozdziału drugiego, niniejszej rozprawy doktorskiej, dokonano charakterystyki rynku pracy dla osób niepełnosprawnych, w tym opisano uwarunkowania prawne oraz instytucjonalne tego rynku. Przedstawiono wyniki Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w Polsce, w których skupiono się na porównaniu poziomu bezrobocia, zatrudnienia i wskaźników aktywności zawodowej osób pełnosprawnych i niepełnosprawnych. Następnie skoncentrowano się na opisie chronionego rynku pracy stworzonego dla osób niepełnosprawnych oraz przedstawiono funkcjonujące na nim przedsiębiorstwa społeczne, takie jak spółdzielnie pracy, spółdzielnie socjalne, działalność gospodarcza organizacji pozarządowych, kluby integracji społecznej, centra integracji społecznej, zakłady pracy chronionej oraz zakłady aktywności zawodowej. Na zakończenie rozdziału drugiego opisano otwarty rynek pracy dla osób niepełnosprawnych oraz warunki jego funkcjonowania.

Trzeci rozdział niniejszej rozprawy doktorskiej zatytułowany: „*Metodyka badań własnych*” obejmuje opis zastosowanej metodyki badań własnych, które przeprowadzono aby zrealizować postawiony cel w niniejszej pracy. W pierwszej kolejności przedstawiono, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, teoretyczne ramy, a następnie zaprezentowano główny problem badawczy w postaci pytania badawczego oraz

wyróżniono szczegółowe pytania badawcze. Kolejno przedstawiono główny cel badawczy, który poddano dezagregacji, czyli rozpadowi i zaprezentowano szczegółowe cele badawcze. Opisano cele teoriopoznawcze, empiryczne, metodyczne oraz aplikacyjne. W drugiej części rozdziału trzeciego zaprezentowano podstawy teoretyczne dotyczące budowania hipotez badawczych, a następnie przedstawiono sformułowaną hipotezę główną oraz pięć hipotez szczegółowych. W tym miejscu przedstawiono zbudowany model badawczy, który prezentuje kierunek podjętych, w niniejszej pracy doktorskiej, badań. Wskazano również procedurę oraz statystyki dla analiz przedstawionych w rozprawie. W trzeciej części rozdziału trzeciego opisano wykorzystane metody badawcze. Następnie przedstawiono podstawy teoretyczne dla badań ilościowych i jakościowych. W pierwszej kolejności pokazano projekt badania ilościowego, w tym opisano kwestionariusz ankiety przygotowany dla potrzeb badania ilościowego, który dołączono do pracy doktorskiej w postaci Załącznika nr 1. Ponadto, pokazano wyniki badania rzetelności dla skonstruowanego narzędzia badawczego w badaniu ilościowym. W drugiej kolejności pokazano projekt badania jakościowego oraz analogicznie opisano scenariusz wywiadu przygotowany dla potrzeb badania jakościowego, który dołączono do pracy doktorskiej w postaci Załącznika nr 2.

W rozdziale czwartym pracy doktorskiej zatytułowanym: *„Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na satysfakcję zawodową w świetle badań ilościowych”* przedstawiono wyniki badania ilościowego. W pierwszej części czwartego rozdziału przedstawiono charakterystykę ankietowanych, czyli osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim. Dokonano analizy metryczki 172 respondentów biorących udział w badaniu ankietowym. Opisano płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, ogólny staż pracy, staż w obecnym miejscu pracy, rodzaj wykonywanej pracy, stopień niepełnosprawności oraz zajmowane stanowisko. W dalszej części opisano ogólny poziom zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim wykorzystując w tym celu pytania z części 2A skonstruowanego kwestionariusza ankiety. Następnie przedstawiono wyniki badania własnego w obszarze satysfakcji poszczególnych aspektów obecnego zatrudnienia osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym śląskim rynku pracy, w tym pokazano ocenę: komunikacji z przełożonym, relacji ze współpracownikami, poziomu wynagrodzenia, warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, jakości pracy i stabilności zatrudnienia. Kolejno w trzeciej części rozdziału czwartego zaprezentowano wyniki badania własnego dotyczące oceny działań

w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, w tym: rotacji stanowiskowej, poszerzania obowiązków, wzbogacania treści pracy, zwiększania zakresu samokontroli i odpowiedzialności stanowiskowej. Następnie w czwartej części rozdziału czwartego zaprezentowano analizę wyników własnego badania ankietowanego dotyczących wpływu działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na poziom zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych z województwa śląskiego pracujących na otwartym rynku pracy. W ostatniej piątej części rozdziału czwartego przedstawiono podsumowanie wyników badania ilościowego oraz podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych, jak również weryfikację hipotez badawczych w modelu badawczym.

W rozdziale piątym niniejszej pracy doktorskiej pod tytułem: „*Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na satysfakcję zawodową w świetle badań jakościowych*” zaprezentowano wyniki badania jakościowego. W pierwszej części rozdziału piątego przedstawiono charakterystykę badanej próby, czyli osoby niepełnosprawne zatrudnione na śląskim otwartym rynku pracy, które wzięły udział w badaniu. Opisano wiek, płeć, wykształcenie, stopień niepełnosprawności, ogólny staż pracy, staż pracy w obecnej firmie, stanowisko oraz rodzaj wykonywanej pracy przez respondenta. Następnie, w drugiej części rozdziału piątego, przedstawiono opis wszystkich siedmiu przypadków (case study), który dokonany został na podstawie przygotowanego scenariusza wywiadu. W opisach przypadków przedstawiono opinie respondentów dotyczące ogólnej satysfakcji zawodowej oraz czynniki, które poziom satysfakcji pracowników warunkują. Ponadto, przedstawiono wyniki badań jakościowych dotyczące wpływu działań w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, w tym rotacja stanowiskowa, poszerzanie obowiązków, wzbogacanie treści pracy, zwiększanie zakresu samokontroli i odpowiedzialności stanowiskowej, na satysfakcję zawodową badanych pracowników. W trzeciej części rozdziału piątego zaprezentowane zostało podsumowanie wyników badań jakościowych w formie wniosków i tabel podsumowujących.

Wnioski wynikające z dokonanego przeglądu literatury oraz wynikające z przeprowadzonych badań własnych przedstawione zostały w zakończeniu pracy. Ponadto, na koniec dołączono spis literatury wykorzystanej w rozprawie doktorskiej, jak również spisy rysunków, tabel, wykresów, które znajdują się w niniejszej pracy. Do pracy załączono dwa załączniki, w których umieszczono kwestionariusz ankiety (Załącznik nr 1) oraz scenariusz wywiadu (Załącznik nr 2) wykorzystane w procesie badań własnych.

# ROZDZIAŁ 1

## Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw na współczesnym rynku pracy

### 1.1. Istota elastyczności organizacyjnej

#### 1.1.1. Definicja elastyczności organizacyjnej

W obecnych czasach każde przedsiębiorstwo narażone jest, w większym lub mniejszym stopniu, na zmienność otoczenia oraz zmienność warunków wewnątrz organizacji, w związku z tym organizacja musi wykazać się elastycznością. Termin „elastyczna organizacja” pojawia się już od ponad 40 lat. Nowoczesne technologie i współczesne procesy globalizacyjne w znacznym stopniu przyczyniły się do rozpowszechnienia znaczenia tego pojęcia. Pojęcie elastyczności stosowane jest w wielu dziedzinach nauki, również w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk ekonomicznych. Z tego powodu elastyczność rozumiana jest zależnie od kontekstu jej postrzegania.<sup>20</sup>

Elastyczność organizacyjna jest jednym z wyzwań efektywnego zarządzania organizacją. Może być analizowana w wielu wymiarach, aspektach oraz obszarach funkcjonowania organizacji. Jeden z wyznaczników elastyczności organizacji stanowi elastyczność zatrudnienia. Jest to związane z odpowiednią liczbą i strukturą zatrudnionych osób dostosowanych do obecnych potrzeb organizacji.<sup>21</sup>

Elastyczność stanowi pożądaną cechę każdej organizacji oraz jest ważnym czynnikiem warunkującym jej funkcjonowanie. Elastyczność organizacyjna w głównej mierze postrzegana jest jako zdolność umożliwiająca istnienie organizacji w kontekście zmiennych warunków, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu zewnętrznym.

---

<sup>20</sup> Białasiewicz M. (2014), *Działania na rzecz wzrostu elastyczności zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 38, Tom 1, Uniwersytet Szczeciński, s. 21-31.

<sup>21</sup> Majewska M., Samol S. (2016), *Rozwój elastycznego rynku pracy...* op. cit. s. 11.

Elastyczność w ujęciu organizacyjnym może być również postrzegana jako gotowość, podatność, skłonność oraz zdolność do realizowania zmian w przedsiębiorstwie.<sup>22</sup>

Jeżeli w otoczeniu organizacji następują większe zmiany, to organizacja powinna w większym stopniu na nie reagować. Wprowadzane zmiany w organizacji w ramach elastyczności mogą prowadzić do czasowej zmiany wielkości poziomu aktywności przedsiębiorstwa/organizacji, co w konsekwencji może doprowadzić do aktywności ostatecznej organizacji.<sup>23</sup> Zmiany w organizacji są zatem procesem, który musi być zatwierdzony przez wszystkich członków organizacji, aby mógł się rozpocząć, a zmiany organizacyjne mogły mieć charakter elastyczny.<sup>24</sup>

P. M. Wright i S. A. Snell<sup>25</sup> uważają, że elastyczność jest jedną z dynamicznych możliwości, która zapewnia organizacji działanie i reagowanie na zmiany otoczenia. Natomiast K. Olejniczak-Kita<sup>26</sup> dodatkowo uważa, że elastyczność jest kluczowym elementem gwarantującym sukces organizacji w zmiennym otoczeniu. Jednym z podstawowych warunków przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa jest elastyczność organizacyjna, czyli umiejętność dostosowywania zmian do zmieniających się warunków otoczenia. Jest ona możliwa jest dzięki zrozumieniu potrzeb transformacji.<sup>27</sup> Elastyczne organizacje często rezygnują z nieefektywnych rozwiązań, zastępując je nowymi, które okazują się efektywniejsze.<sup>28</sup> Elastyczni przedsiębiorcy często posiadają większe szanse na budowanie, przekształcanie i rozszerzanie swojej wiedzy oraz umiejętności. Takie zachowanie umożliwia elastycznym organizacjom przetwarzanie wiedzy w bardziej efektywny sposób, dzięki czemu stają się one bardziej innowacyjne w zmiennych warunkach otoczenia.<sup>29</sup>

---

<sup>22</sup> Puszko-Machowczyk K. (2003), *Elastyczność przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach kryzysu*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław, s. 275-281.

<sup>23</sup> Sharma M.K., Jain P.K. (2010), *Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance*, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 51-68.

<sup>24</sup> Ziółkowska B. (2013), *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 93-103.

<sup>25</sup> Wright P.M., Snell S.A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 4, pp. 756-772.

<sup>26</sup> Olejniczak-Kita K. (2012), *Elastyczność przedsiębiorstw usługowych (wyniki badań empirycznych)*, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.) *Strategie rozwoju organizacji. Encyklopedia Zarządzania*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków, s. 139-149.

<sup>27</sup> Brzeziński S. (2011), *The behaviour of enterprises in times of crisis*, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 3, pp. 69-77.

<sup>28</sup> Galunic C., Rodan S. (1998), *Resources recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Iss. 12, pp. 1193-1201.

<sup>29</sup> Kamaska R., Yavuzb M., Karagullec A.O., Agcad T. (2016), *Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 229, pp. 126-132; Szkutnik J. (2016), *Wielowymiarowy aspekt innowacyjności w działalności*



Ze względu na ciągły proces konceptualizacji, elastyczność w organizacji jest trudna do jednoznacznego określenia i czytelnej identyfikacji. Zmienność organizacyjna może następować z różnym zasięgiem i natężeniem. Współczesna zmienność otoczenia wynika z szybko zachodzących zmian w konkurencyjnym otoczeniu, co powoduje, że elastyczność jest koniecznością w określonym miejscu i czasie. Elastyczne przedsiębiorstwo, kontrolując swoją konkurencyjność względem otoczenia, jest w stanie wprowadzać należyte zmiany w elastyczny sposób.<sup>30</sup>

Definicja elastyczności organizacji jest pojęciem dość szerokim i często opisywanym w literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu i jakości. Definicję elastyczności trudno jest opisać za pomocą jednej definicji. Koncepcja elastyczności badana jest od dziesięcioleci. Obszerna definicja elastyczności organizacji ukazuje ją jako zdolność organizacji do reagowania na zróżnicowane zmiany wewnętrzne i zewnętrzne wynikające z cech przedsiębiorstwa oraz jego specyfikacji. Elastyczność organizacyjna zależy głównie od występowania w organizacji dynamicznych zdolności do przeprowadzania zmian i reagowania organizacji tak, aby ułatwić zmiany zachodzące w zmiennym otoczeniu. Zatem w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji określających elastyczną organizację, która jest ona szeroko opisywana i akceptowana.<sup>31</sup>

*Słownik Języka Polskiego PWN* słowo „elastyczny” definiuje jako łatwo przystosowujący się do nowych warunków. Natomiast inna definicja słowa „elastyczny” opisuje elastyczność jako przedmiot dający się odkształcać i wracający szybko do swojej pierwotnej postaci. Z tego faktu wynika również, że elastyczna organizacja to organizacja, która reaguje w określony sposób na zmiany, tak aby odnaleźć się na rynku, podczas gdy sytuacja przedsiębiorstwa/organizacji tego wymaga. W ujęciu przedsiębiorstwa elastyczność organizacji można postrzegać jako szybką i płynną zmianę w strukturze przedsiębiorstwa zależną od warunków otoczenia. Dlatego też nie każde przedsiębiorstwo postrzegane jest jako elastyczne, w ten sposób określa się jedynie te, które cechują się dostrzeganiem zmienności otoczenia i łatwego reagowania na zachodzące zmiany.<sup>32</sup>

---

*społecznej i gospodarczej*, [w:] *Horyzonty współczesnego zarządzania*, Żemigala M. (red. nauk.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 234-243.

<sup>30</sup> Moroz M. (2012) *Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego* *Streszczenie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260, Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, s. 284-293.

<sup>31</sup> Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 15.

<sup>32</sup> <https://sjp.pwn.pl/szukaj/elastyczno%C5%9B%C4%87.html> (odczyt 28.02.2020).

Ogólnie, w znaczeniu ekonomicznym, elastyczność to miara wrażliwości zmiennej A na zmienną B, postrzegana zazwyczaj przez pryzmat elastyczności popytu i podaży. Elastyczność popytu jest miarą zmiennej popytu wywołanej przez zmiany, takie jak np. cena czy wysokość wynagrodzenia klientów, sezonowość. Elastyczność podaży stanowi z kolei miarę określonej procentowo względnej zmiany podaży wynikającej z zmiany czynnika mającego na wpływ na tę podaż.<sup>33</sup>

Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstwa, jak wspomniano wcześniej, jest pojęciem o dość szerokim znaczeniu i może dotyczyć aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, zaczynając od produkcji i sprzedaży, a kończąc na pomocniczych funkcjach zarządzania. Elastyczne przedsiębiorstwa to takie, których struktura umożliwia szybkie dostosowywanie się do zmieniającego się wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, m.in.: potrzeb klientów, konkurencyjności innych przedsiębiorstw, zmian dostawców, kontrahentów czy szkoleń dla pracowników. Taka organizacja musi w sposób ciągły szukać stabilizacji między możliwościami działania, procedurami oraz procesami koniecznymi do utrzymania odpowiednio wysokiej jakości działań a zmianami wprowadzanymi wynikającymi z dokonywanych zmian. Aby organizacja była postrzegana jako elastyczna, powinna być gotowa do zmian i szybko podejmować decyzję o nich.<sup>34</sup>

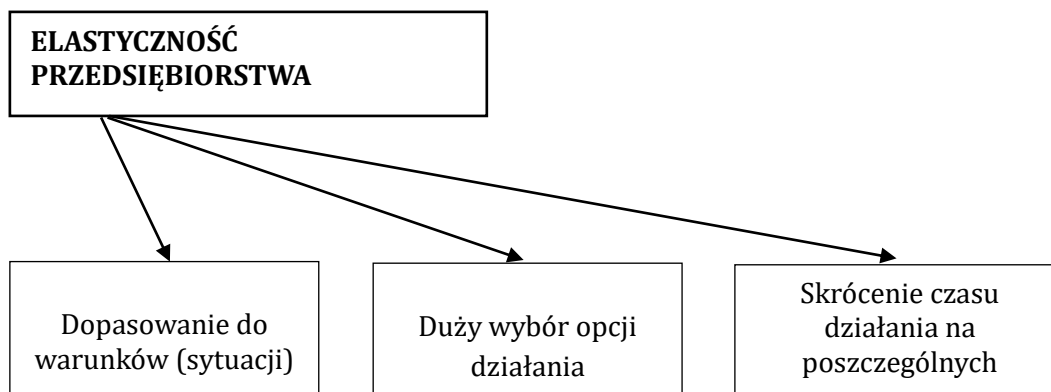
Jak wskazuje M. Moroz, definicje elastyczności przedsiębiorstwa w większości przypadków akcentują rolę adaptacji, dostosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu. Elastyczność jawi się więc jako określony ciąg akcji w otoczeniu i reakcji wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest to proces nieustannego wytrącania i powracania do stanu chwilowej równowagi, spowodowany ciągłymi wybuchami na zewnątrz przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że przedsiębiorstwo powinno mieć wachlarz wyboru i wielowariantowość, czyli możliwość wyboru różnych scenariuszy, które wynikają z szans rynkowych bądź są generowane z wnętrza przedsiębiorstwa. Istotny staje się również czas reakcji, który w turbulentnym otoczeniu może decydować o skuteczności i efektywności danego przedsiębiorstwa (Rysunek 1.1).<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Osłowski T. (1998), *Nowy leksykon ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa, s. 134.

<sup>34</sup> Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 109; Grabowska M., Otolą I. (2013), *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Duraj J., Sajnog A. (red. nauk.), *Ekonomiczne i pozaeconomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 81-95.

<sup>35</sup> Moroz M. (2010), *Czynniki kształtujące elastyczności mikroprzedsiębiorstwa*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, Nr 51, s. 471-478.



**Rysunek 1.1. Desygnaty elastyczności przedsiębiorstwa**

Źródło: Moroz M. (2010), *Czynniki kształtujące ...*, op. cit., s. 471-478.

A. Stabryła definiuje elastyczność jako możliwość przemian struktury systemu lub jego właściwości. W systemie tym ważne jest również utrzymanie lub podtrzymanie dynamicznej lub stacjonarnej równowagi. Założenie o utrzymaniu poziomu równowagi jest akceptowalne. Elastyczność jest traktowana jako odwrotność sztywności. Elastyczność stanowi wyjątkowy element wydajności systemu i samodzielności.<sup>36</sup>

Zatem elastyczność przedsiębiorstwa rozumiana jest jako umiejętności i zdolności organizacji do reakcji na wprowadzanie zmian oraz reagowanie na wszelkie zmiany. Celem elastyczności przedsiębiorstwa jest lepsze dostosowanie się do wymagań, oczekiwań i potrzeb rynku, tak więc jest to umiejętność efektywnej odpowiedzi na perturbacje i zmiany w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu. Zmiany nie są traktowane jako niebezpieczeństwo, lecz są traktowane jako szanse i nowe możliwości do wdrażania nowych projektów czy strategii oraz analizowania rynku.<sup>37</sup>

W literaturze podkreśla się, że elastyczności przedsiębiorstwa nie można w jednoznaczny sposób zdefiniować, gdyż jednym przedsiębiorstwie może być postrzegana na kilka różnych sposobów. Elastyczność przedsiębiorstwa (elastyczność firmy) może odnosić się do przedsiębiorstwa jako do poszczególnych jego części oraz przedsiębiorstwa jako całości. Podejście do przedsiębiorstwa jako całości postrzegane jest jako elastyczność strategiczna czy globalna/ogólna. Wymiar tego typu odnosi

<sup>36</sup> Stabryła A. (2005), *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] *Elastyczność organizacji*, Rokita J., Grudzewski W. (red.), GWSH, Katowice, s. 20.

<sup>37</sup> Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 109; Nowodziński P., Pardela I. (2009), *Zmierzch konwencjonalnych strategii. Zarys koncepcji*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Okręglicka M., Ławińska O. (red. nauk.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 197-209.

elastyczność do struktury, kultury organizacyjnej oraz strategii przedsiębiorstwa. Z kolei jeżeli odnosić się będzie elastyczność do poszczególnych elementów przedsiębiorstwa, to ma ona wymiar cząstkowy.<sup>38</sup>

Elastyczność przedsiębiorstwa przedstawiona została przez R. Krupskiego jako „cornerstones”, co oznacza kamienie węgielne, i została podzielona na poszczególne podsystemy, tj.: podsystem wytwarzania, podsystem finansowy, podsystem zarządzania strategicznego, podsystem informacyjny oraz podsystem rynkowy. Zatem elastyczność przedsiębiorstwa jest szeroko rozumianą umiejętnością przedsiębiorstwa do przystosowywania się do zmieniającego się środowiska w różnych podsystemach organizacji.<sup>39</sup>

Duża popularność zagadnienia „elastyczność przedsiębiorstwa” powodowana jest obecnie obserwowanym od dłuższego czasu zwiększeniem dynamiki zmian otoczenia, wymuszającym zmiany dostosowawcze w organizacji. Nowe koncepcje zarządzania oraz metody zarządzania podkreślają konieczność osiągnięcia wysokiej elastyczności w zarządzaniu.<sup>40</sup>

Elastyczne przedsiębiorstwo jest otwarte na wszelkie zmiany. Zarządzanie zmianami jest niezbędne do przetrwania. Współczesne elastyczne przedsiębiorstwo charakteryzuje się następującymi cechami:<sup>41</sup>

- umiejętność szybkiej odpowiedzi i szybkiego rozwoju odpowiadając na zmiany otoczenia w tempie szybszym lub równym porównując do konkurencji,
- sprawne reagowanie na opinię klientów i innych kontrahentów,
- umiejętność szybkiego dostosowania zmian strukturalnych wewnątrz przedsiębiorstwa,
- dążenie do rozwijania kompetencji i stałego uczenia się przez pracowników,
- większa decyzyjność dla pracowników niższego szczebla, co przyczynia się do krótkich procesów decyzyjnych,
- równowaga między stabilizacją konieczną, aby osiągnąć wysoką jakość procesów a destabilizacją będącą konsekwencją częstych zmian.

---

<sup>38</sup> Osbert-Pociecha G. (2004), *Dualna natura elastyczności ...*, op. cit., s. 9-12.

<sup>39</sup> Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 468-475.

<sup>40</sup> Tamże.

<sup>41</sup> <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Elastyczna-organizacja-troszke-teorii-niezbednej-przed-wdrozeniem-2222564.html> (odczyt 08.10.2020).

R.C. Pathak uważa elastyczność za wielowymiarową ideę kontynuowania równowagi pomiędzy skrajnościami zależnymi z dokonywaniem innowacyjnych przemian gwarantujących stabilność. Równocześnie elastyczność stanowi utrzymanie dominacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz utrzymanie predyspozycji do dalszego rozwoju. Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstwa charakteryzuje się tym, że wymaga dobrej kondycji, zwinności i sprawności, kompleksowości i zróżnicowana.<sup>42</sup>

### 1.1.2. Działania w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw

Elastyczność przedsiębiorstw charakteryzuje się: budowaniem wyboru wariantów na różnych poziomach w organizacji, poszerzaniem możliwości i zasobów do modyfikacji wariantów oraz zagwarantowaniem niezależności wyboru indywidualnym podmiotom. Kluczowymi elementami elastyczności są zatem swoboda wyboru, warianty działania oraz zmiany.<sup>43</sup>

H. I. Ansoff określa elastyczność organizacji jako cechę organizacji radzącej sobie ze zmianami, nie wpływając na zmiany, ale odpowiadając na nie. Dzieje się to poprzez zwiększanie płynności organizacji. Definicja ta zwraca uwagę na dwa aspekty elastyczności: aspekt wewnętrzny i aspekt zewnętrzny. Elastyczność wewnętrzna dotyczy głównie uelastycznienia zasobów przedsiębiorstwa, natomiast zewnętrzna – reagowania na zmienność w otoczeniu przedsiębiorstwa. Natomiast K. E. Weick dostrzega, że elastyczność powiązana jest w optymalny sposób z obszarem zadań służących do przekształcania teraźniejszych zadań organizacji spowodowanych trwałymi zmianami w otoczeniu. Taka definicja obrazuje, że elastyczność skierowana jest na szybkie reagowanie przedsiębiorstwa i odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw cechuje się zdolnością kreowania wyborów na wielu horyzontach, co do których występuje swoboda wyboru.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Pathak R.C. (2005), *Flexibility – Thinking shift for organizational excellence*, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Odessa, Vol. 6, No 3-4, pp. 59-69.

<sup>43</sup> Sushil A. (2001), *Enterprise flexibility*, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Delhi, Vol. 2, No 4, p. 55.

<sup>44</sup> Volberda H.W. (1998), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York, pp. 94-96.

J. Brillman<sup>45</sup> uważa, że elastyczna organizacja to taka, której struktura oraz kultura są w stanie szybko zaadaptować się do wymagań konkurencji i zmieniających się potrzeb klientów. J. Brillman wymienia także cechy, jakie powinna posiadać idealna elastyczna organizacja, do których zalicza m.in.:

- sprawnie działający system identyfikacji opinii klientów i zwinnego reagowania na oczekiwania klientów,
- umiejętność podejmowania działań na zmiany otoczenia oraz szybszego rozwijania się od konkurencji,
- krótki proces decyzyjny.

Rozpatrując istotę elastyczności według A. De Toni i S. Tonchia<sup>46</sup>, można posługiwać się dwoma podejściami do elastyczności przedsiębiorstw, a mianowicie:

- podejściem organizacyjnym,
- podejściem ekonomicznym.

Podejście organizacyjne skupia się na mechanizmach odpowiedzialnych za zmiany zachodzące w otoczeniu. W tym podejściu wykorzystywana jest koncepcja przeciwstawna organizacji mechanistycznej oraz organizacji organicznej, zwracając uwagę na wyższy poziom kompetencji dostosowywania się wyodrębnionych struktur organicznych. Stwarzają one wykorzystanie ofensywnych strategii działania, biorąc pod uwagę poszukiwania nowych wariantów rozwojowych, nie stosując strategii obronnej mającej już pozycję na rynku. Pokazuje to, iż elastyczność organizacji uzależniona jest w głównej mierze od pracowników. G. Stigler, jako jeden z pierwszych, w ramach podejścia ekonomicznego pisał o elastyczności w literaturze ekonomicznej. Według niego elastyczność należy rozpatrywać jako cechę wytwarzania, która pozwala na wykorzystanie zróżnicowanych wariantów wyrobu. Jego zdaniem przedsiębiorstwo będzie bardziej elastyczne z perspektywy rozmiaru produkcji, jeżeli będzie posiadać niższy koszt krańcowy powiązany z zmienną wielkością produkcji. Według G. Stiglera elastyczność uzależniona jest od krzywej kosztów produkcji przy założeniu, iż krzywa kosztów jednostkowych jest bardziej spłaszczona z mniejszym wzrostem wartości kosztu krańcowego określa wyższą elastyczność. Przedmiotem badań G. Stiglera była również elastyczność reakcji organizacji na wahania związane ze zmiennością popytu. Z wpływem

---

<sup>45</sup> Tamże.

<sup>46</sup> De Toni A., Tonchia S. (2005), *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, Omega, Vol. 33, Iss. 6, pp. 525-540.

czasu definicja elastyczności została rozbudowana i uwzględniono w niej także wszelkiego rodzaju turbulencje w otoczeniu.<sup>47</sup>

W literaturze tematu należy również zwrócić uwagę na działania mogące wpływać na wzrost elastyczności przedsiębiorstw. Działania uelastyczniające przedsiębiorstwo są realizowane i powiązane w odniesieniu do indywidualnych wymiarów i elementów organizacji, co w konsekwencji prowadzi do zmian w organizacji:<sup>48</sup>

- zmiany mogą być jakościowe i ilościowe,
- ukierunkowane, np. na regres lub progres,
- mogą być wprowadzane w sposób łagodny lub radykalny,
- mogą odnosić się do charakteru sformalizowanego lub niesformalizowanego,
- mogą mieć postać kombinacji różnych możliwości.

Potrzeba elastyczności jest wynikiem zakresu oraz częstotliwości dokonywania zmian w przedsiębiorstwie. Zmiany są związane z poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa, a mianowicie z:

- jego zasobami,
- strukturą wewnątrzorganizacyjną,
- procesami,
- otoczeniem rynkowym.

Warunkiem koniecznym do uzyskania zaplanowanej elastyczności przedsiębiorstwa na zmiany dostosowawcze jest wysoki poziom elastyczności struktur organizacyjnych. Równocześnie zwiększa się nacisk na ulepszenie ogólnie rozumianej jako efektywności działania. Często elastyczne przedsiębiorstwa dążą nie tylko do efektywności jako rentowności kapitału i sprzedaży, lecz do jak największego zwiększenia wartości przedsiębiorstwa oraz zdobycia lub zachowania przewagi konkurencyjności w długim czasie. Zachowania takie przekonują przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania nowych narzędzi i sposobów dających możliwość zdobycia tych celów.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Jennigs D.F., Seaman S.L. (1994), *High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure and performance*, Strategic Management Journal, Vol. 15, No 5, pp. 459-475.

<sup>48</sup> Olejniczak-Kita K. (2012), *Elastyczność przedsiębiorstw usługowych (wyniki badań empirycznych)*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, Stabryła A., Małkus T. (red. nauk.), Encyklopedia Zarządzania, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków, s. 139-149.

<sup>49</sup> Kwiecień A. (2018), *Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, s. 52-65.

Do podstawowych mechanizmów elastyczności organizacji według R. Krupskiego zaliczyć należy: obserwację otoczenia, rozszerzenie kompetencji i zasobów, „organizację w ruchu”, zróżnicowanie rodzajów oraz zasobów działalności.<sup>50</sup>

Reasumując, należy podkreślić, że działania w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw mogą dotyczyć wszystkich aspektów przedsiębiorstwa jednocześnie lub mogą dotyczyć tylko wybranych obszarów, które w bezpośredni i/lub pośredni sposób wpływają na elastyczność danego przedsiębiorstwa. Zatem elastyczność może dotyczyć zarówno systemów produkcyjnych, zasobów organizacyjnych, jak i zasobów ludzkich organizacji.

### **1.1.3. Wymiary i rodzaje elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach**

W praktyce zarządzania organizacją oraz badaniach naukowych konieczny jest podział elastyczności organizacyjnej na rodzaje i wymiary.<sup>51</sup> Wymiar elastyczności wpływa bowiem na zadania organizacji i podejmowane decyzje menedżerskie, co określa aktywność i funkcjonowanie organizacji w gospodarce, gdyż elastyczność jest również postrzegana jako zadanie kierownicze lub tworzenie organizacji. Zadania kierownicze mogą odpowiadać we właściwym czasie i sposobie na zmienność otoczenia. Większość autorów używa podobnych sformułowań do definiowania różnych pojęć, przez co podział elastyczności przedsiębiorstw jest skomplikowany i zależny od przyjętego przez badacza kryterium.<sup>52</sup>

Rodzaje elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach zależą od wielu zmiennych, zarówno tych wynikających ze specyfiki danego przedsiębiorstwa, jak również z działań danej jednostki czy teraźniejszych i przyszłych warunków otoczenia. Przegląd literatury wskazuje duże zróżnicowanie w tym zakresie, autorzy badający zjawisko elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach nie wskazują jednego

---

<sup>50</sup> Krupski R. (red.) (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa, s. 350-359.

<sup>51</sup> Kasiewicz S. (2009), *Elastyczność przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania zasobowego*, [w:] *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw*, Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (red. nauk.), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 11-55.

<sup>52</sup> Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie ...*, op. cit., s. 40-41.



podziału, wręcz przeciwnie, każdy z autorów wskazuje odmienne podejście do rodzajów elastyczności przedsiębiorstw.<sup>53</sup>

Zdaniem M. K. Sharma oraz P. K. Jain<sup>54</sup> elastyczność organizacyjna może być postrzegana i przyjmować postać elastyczności zewnętrznej i wewnętrznej. H.W. Volber w swoich badaniach wskazuje, iż elastyczność zewnętrzna dotyczy zdolności kierownictwa i odpowiedzi na środowisko zewnętrzne, co sprawia, że organizacja jest w mniejszym stopniu wrażliwa na zmiany otoczenia biznesowego, natomiast elastyczność wewnętrzna dotyczy dostosowywania się kierownictwa do wymagań obszaru biznesowego. Elastyczność zewnętrzna definiowana jest jako umiejętność organizacji do dynamicznego wpływu na otoczenie, zmniejszając wrażliwość organizacji. Dotyczy ona liberalnego podejścia i zakłada, że strategia może być różnorodnie dostosowana do panującego otoczenia. Decyzje strategiczne przedsiębiorstwa mogą się różnić i stanowić różne konfiguracje zależne od zmienności otoczenia.

M. Mandelbaum<sup>55</sup>, definiując elastyczność organizacji jako umiejętność skutecznej odpowiedzi na zmieniające się czynniki, dzieli ją na elastyczność działania i elastyczność statyczną. Elastyczność działania charakteryzuje się jako umiejętność do podejmowania reakcji na zmiany w krótkim czasie. Z kolei elastyczność statyczną charakteryzuje się jako umiejętności pozwalające na utrzymanie stabilności organizacji, wbrew zmianom w warunkach operacyjnych.

Można się spotkać również z podziałem elastyczności organizacji na elastyczność decyzyjną (operacyjną) i elastyczność realizacyjną (indywidualną). Elastyczność decyzyjna jest określana na poziomie decyzyjnym oraz funkcjonalnym i jest związana z podejmowaniem bieżących decyzji. Elastyczność operacyjna dotyczy: budowy elastyczności, identyfikacji, pomiaru oceny oraz jej doskonalenia. Poprzez doskonalenie należy rozumieć projektowanie, opracowanie planów oraz kontrolę. Elastyczność realizacyjna, nazywana również elastycznością indywidualną, jest określana jako zdolność do reakcji na zmiany otoczenia z poziomu każdego stanowiska pracy i każdego

---

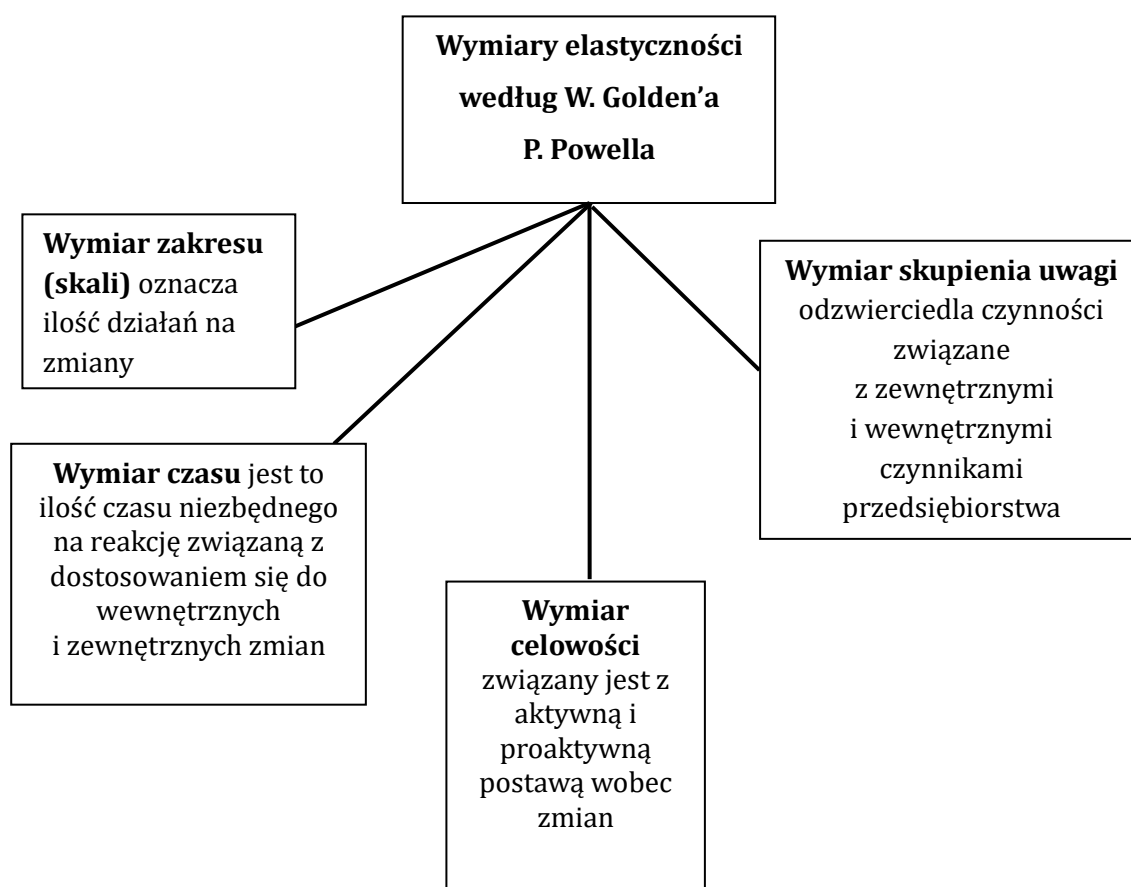
<sup>53</sup> Tamże.

<sup>54</sup> Sharma M.K., Jain P.K. (2010), *Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance*, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 11, No. 3, p. 51-68.

<sup>55</sup> Mandelbaum M., (1990), *Flexibility and decision making*, European Journal of Operational Research, Kanada, Vol. 44, issue 1, pp. 17-27.

pracownika. Elastyczność ta decyduje o elastyczności organizacji, lecz nie występują tutaj zależności takie jak suma indywidualnych elastyczności.<sup>56</sup>

Z kolei W. Golden i P. Powell<sup>57</sup> przedstawiają elastyczność w czterech wymiarach, a mianowicie w wymiarze zakresu, czasu, uwagi i celowości. Wymiar zakresu lub skali pokazuje ilość działań przedsiębiorstwa. Wymiar uwagi obrazuje, czy przedsiębiorstwo będąc elastyczne i dokonując zmian, wykorzystuje zewnętrzne czy wewnętrzne czynniki wynikające z otoczenia organizacji. Wymiar celowości pokazuje, czy organizacja wprowadza zmiany w wyniku przewidywania zmian we własnym otoczeniu (Rysunek 1.2).



**Rysunek 1.2. Wymiary elastyczności organizacyjnej**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Golden W., Powell P. (2000), *Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?*, Omega, Vol. 28, Iss. 4, pp. 373-384.

<sup>56</sup> Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągnięcia elastyczności...*, op. cit. s. 21.

<sup>57</sup> Golden W., Powell P. (2000), *Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?*, Omega, Vol. 28, Iss. 4, pp. 373-384.

Niemniej jednak elastyczność organizacyjna przedsiębiorstw według R. Krupskiego<sup>58</sup> powinna być dwuwymiarowa. Jej najważniejszymi znakami powinny być stopień dopasowania oraz szybkość reakcji. Dotyczy to zarówno stopnia zasięgu, jak i każdego oddzielnego elementu organizacji, a także wszystkich elementów organizacji jednocześnie.

Ważne aspekty w badaniach dotyczących istoty elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw to niepewność i ryzyko. W związku z tym w obszarze tych aspektów wyróżnia się następujące typy elastyczności:<sup>59</sup>

- elastyczność typu I, która związana jest z kontynuowaniem czynności związanych z produkcją oraz powoduje możliwość wykorzystania i wprowadzenie na rynek rozszerzonej oferty sprzedażowej lub usługowej itp.,
- elastyczność typu II, która w wyniku niepewnej sytuacji wprowadza zmiany w postaci nowych kierunków działań, wprowadza nowe technologie itp.

Przyjmując podział elastyczności organizacyjnej D. J. Eppink'a, uwzględniający kryterium zmian wewnętrznych oraz skuteczności organizacyjnej, można wyróżnić (Rysunek 1.3):<sup>60</sup>

- Elastyczność operacyjną, która bywa również nazywana rutynową zdolnością do manewrowania przedsiębiorstwem. Składa się ona z czynnościach opartych na celach lub strukturach organizacji. Elastyczność operacyjna dotyczy ilości działań w ramach organizacji, jest ona najczęstszym rodzajem elastyczności opisywanym w literaturze. S. Kasiewicz i inni<sup>61</sup> przedstawiają elastyczność operacyjną jako elastyczność dotyczącą poziomu decyzyjnego organizacji, czyli decyzji podejmowanych na bieżąco w organizacji, oraz poziomu funkcjonalnego organizacji. Aspekt ten jest związany ściśle z oceną, pomiarem i identyfikacją elastyczności. Własnym zasięgiem obejmuje doskonalenie elastyczności za pomocą planowania czy kontroli w organizacji. Elastyczność organizacji często wymaga niezbędnych zmian prowadzących do tymczasowej zmiany poziomu aktywności przedsiębiorstwa. Elastyczność operacyjna w głównej mierze gwarantuje szybką odpowiedź na zmiany już znane. Takie zmiany często prowadzą do krótkotrwałego i niestabilnego poziomu

---

<sup>58</sup> Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 21.

<sup>59</sup> Osbert-Pociecha G. (2008), *Określenia, definicje, problemy*, [w:] *Elastyczność organizacji*, Krupski R. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 9-27.

<sup>60</sup> Eppink D.J. (1978), *Planning for strategic flexibility*, Long Range Planning, Vol. 11, Iss. 4, pp. 9-15.

<sup>61</sup> Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji...*, op. cit., s. 7.

aktywności organizacji.<sup>62</sup> Operacyjna elastyczność organizacji w znacznym stopniu wpływa na zgodną z terminem realizację oczekiwań klientów co do wykonywanych usług i oferowanych produktów. Natomiast operacyjne reagowanie organizacji na zachodzące zmiany w środowisku organizacji, nazywane elastycznością ilościową, daje możliwość wytwarzania towarów w oparciu o posiadane zasoby, bez ponoszenia dodatkowych kosztów wynikających z planowanych zmian w produkcji przedsiębiorstwa. Występowanie elastyczności czasowej i operacyjnej pozytywnie wpływa na motywację i relację pracowników, a wynika to faktu, iż elastyczność operacyjna zazwyczaj dostarcza szybką odpowiedź na zmiany, co prowadzi do tymczasowych wahań w działalności organizacji. Wskazuje się, że głównym zadaniem elastyczności operacyjnej jest osiągnięcie maksymalnej wydajności oraz zmniejszenie ryzyka na niestabilnym rynku. Przykłady wewnętrznej elastyczności operacyjnej to budowanie i utrzymywanie nadwyżki zdolności w zasobach finansowych oraz zróżnicowana wielkość produkcji. Wewnętrzna elastyczność operacyjna jest możliwa do osiągnięcia poprzez skupienie się na wybranych działaniach peryferyjnych lub zagospodarowanie tymczasowej siły roboczej mającej za zadanie dostosowanie wielkości posiadanych zasobów oraz siły pracowniczej/siły roboczej do obecnej sytuacji rynkowej. Elastyczność operacyjna ze względu na swoją specyfikę ma szczególne znaczenie w przypadku sieci przedsiębiorstw. Odnosi się również do grup przedsiębiorstw charakteryzujących się ścisłymi relacjami, w tym połączeniami korporacyjnymi.<sup>63</sup>

- Elastyczność konkurencyjną, którą bardzo trudno zdefiniować za pomocą jednej definicji. Ogólnie elastyczność konkurencyjna postrzegana jest jako czynnik wpływający na przewagę konkurencyjną oraz czynnik niezbędny do odpowiedzi na zmiany będące w bezpośrednim środowisku organizacji. Zmiany konkurencyjne w odróżnieniu do zmian operacyjnych powodują znaczącą zmianę pozycji rynkowej organizacji lub branży. Przykładem może tu być wdrożenie całkowicie nowego produktu lub usługi o istotnym znaczeniu na rynku lub wdrożenie produktu lub usługi na nowy rynek i/lub konfrontacja z całkowicie nową, czy inną gamą konkurencyjnych firm. Według G. Osbert-Pociechy, M. Moroz oraz J. Lichtarskiego odpowiednia

---

<sup>62</sup> Volberda H.W. (1997), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York. p. 234.

<sup>63</sup> Liu Y., Li Y., Wei Z. (2009), *How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China*, International Journal of Production Economics, Vol. 120, Iss. 1, pp. 18-29.

elastyczność organizacji ma znaczący wpływ na działanie w niestabilnym środowisku, przez co stanowi ona istotny czynnik warunkujący tworzenie konkurencyjności na rynku.<sup>64</sup> A. Gunasekarn podkreśla natomiast, że organizacja, aby mieć zdolności związane z radzeniem sobie na konkurencyjnym rynku, musi mieć umiejętności, które powinny wynikać z jej reakcji na zmiany rynkowe i jej elastyczność. Odpowiedź przedsiębiorstwa powinna być skierowana na potrzeby klientów, w wyniku czego daje ona możliwość organizacji na zachowanie przewagi konkurencyjnej.<sup>65</sup> Zdaniem S. Meredith i D. Francis niepewność rynkowa, ryzyko<sup>66</sup> i przewaga konkurencyjna organizacji zobowiązują organizację do zwinności organizacyjnej. Może być ona tworzona poprzez elastyczność organizacyjną, czynności proaktywne, zwinne dopasowanie się do zmiennych warunków otoczenia oraz nieustanne uczenie się organizacji.<sup>67</sup> Zwinność jest niezwykle ważnym aspektem wpływającym na przewagę konkurencyjną w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw mających na uwadze strategie, kompetencje oraz cechy zachowania przedsiębiorstw w tej grupie organizacji. Stanowi to wynik dynamicznych zdolności do zdobycia przewagi konkurencyjnej wynikającej z odpowiedzi na zagrożenie z otoczenia.<sup>68</sup> Konkurencję rynkową oraz elastyczność organizacji należy rozpatrywać jako grupę elastycznych działań organizacji prowadzących do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku.<sup>69</sup> Elastyczność konkurencyjna umożliwia organizacjom szanse na efektywne rywalizowanie na wysoko konkurencyjnych rynkach, charakteryzujących się dynamicznymi zmianami technologicznymi oraz niepewnym popytem. Z tego powodu elastyczność konkurencyjna uważana jest za ważne

---

<sup>64</sup> Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J. (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, Gospodarka Narodowa, Nr 4, s. 59-84.

<sup>65</sup> Gunaskaren A. (1999), *Agile manufacturing: a framework for research and development*, International Journal of Production Economics, Vol. 62, pp. 87-105.

<sup>66</sup> Roczew K., Korombel A., (2016), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania rozwojem w organizacjach*, (red. nauk.) Wielgórka D., Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 26.

<sup>67</sup> Meredith S., Francis D. (2000), *Journey towards agility: the agile wheel explored*, The TQM Magazine, Vol. 12, Iss. 2, pp. 137-143.

<sup>68</sup> Sajdak M. (2013), *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, Tom 4, Nr 1, s. 249-261.

<sup>69</sup> Chajęcki A., Krzakiewicz Ch., Chajęcki M. (2012), *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 56, s. 9-36.

narzędzie do eliminacji zagrożenia i wykorzystywania szans wynikających z działań konkurencyjnych przedsiębiorstw.<sup>70</sup>

- Elastyczność strategiczną, której również nie można w jednoznaczny sposób zdefiniować, gdyż istnieje wiele interpretacji tego terminu, a każda interpretacja różni się w zależności od perspektywy badacza. Na szczególną uwagę zasługuje definicja określająca elastyczność strategiczną jako angażowanie zasobów organizacyjnych i wdrażanie właściwych procedur w odpowiednim czasie, czyli umiejętność organizacji do identyfikacji zmian w otoczeniu zewnętrznym, w krótkim czasie.<sup>71</sup> Elastyczność strategiczna dotyczy umiejętności organizacji do szybkiej reakcji na zmiany środowiskowe i pojawiające się szanse. Zatem jest to umiejętność przedsiębiorstwa do aktywnej zmiany modeli strategicznych i biznesowych w zmieniających się warunkach w celu osiągnięcia sukcesu.<sup>72</sup> Przedstawione definicje sugerują, iż elastyczność strategiczną organizacji należy traktować jako długotrwały proces, a w niektórych sytuacjach jako proces ciągły.<sup>73</sup> Koncepcja elastyczności strategicznej oddziałuje na umiejętność organizacji do wejścia na nowe rynki, do nowych branż czy stworzenia nowych towarów/usług. Elastyczność strategiczna jest kompetencją organizacji niezwykle istotną w celu osiągnięcia wysokiej wydajności przedsiębiorstwa oraz aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.<sup>74</sup> Rosnące znaczenie strategicznej elastyczności jest źródłem przewagi przedsiębiorstwa na dynamicznych, niepewnych oraz wysoko specjalistycznych rynkach.<sup>75</sup> Elastyczność strategiczna definiowana jest również jako umiejętność organizacji do szybkiej odpowiedzi na zmieniającą się sytuację konkurencji lub jako umiejętność szybkiej identyfikacji nowych warunków środowiskowych.<sup>76</sup> Elastyczność strategiczna obejmuje swoim zasięgiem także umiejętność reagowania na nowe wymagania rynkowe, w tym nowe trendy czy nowe grupy klientów. Elastyczna organizacja

---

<sup>70</sup> Lemańska-Majdzik A., Sipa M. (2014), *Determinants of building competitive positive positions of family enterprises – case study*, Journal of Intercultural Management, Vol. 6, Iss. 3, pp. 111-121.

<sup>71</sup> Katsuhiko Sh., Hitt M.A. (2004). *Strategic flexibility organizational preparedness to reverse ineffective strategic Decisions*, Academy of Management Executive. Vol. 18, Iss. 4, pp. 44-60

<sup>72</sup> Sanchez R. (1995), *Strategic Flexibility in product competition*, Strategic Management Journal, Vol. 16, Iss. 5, pp. 135-159.

<sup>73</sup> Roberts N., Stockport G.J. (2009), *Defining strategic flexibility*, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 10, Iss. 1, pp. 27-32.

<sup>74</sup> Zhao H., Seibert S. (2006), *The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review*, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, Iss. 2, pp. 259-271.

<sup>75</sup> Volberda H.W. (1996), *Toward the flexible form: How to remain in hypercompetitive environments*, Organization Science, Vol. 7, Iss. 4, pp. 359-374.

<sup>76</sup> Grewal R., Tansuhaj P. (2001), *Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility*, Journal of Marketing, Vol. 65, Iss. 2, pp. 67-80.

posiada umiejętność odpowiedzi w oparciu o niewykorzystane zasoby, które w razie konieczności można wykorzystać, co jest cenne w modernizacji działań związanych z aktywnością przedsiębiorstwa.<sup>77</sup> Elastyczność strategiczna stwarza korzyści dla organizacji, gdyż przedsiębiorstwa mające strategiczną elastyczność posiadają często szereg różnych strategicznych opcji, elastyczne zasoby, co w rezultacie daje możliwość planowania większych modyfikacji z zakresu działalności rynkowej. Uzyskanie lepszych efektów w konkurencyjnym i zmiennym środowisku biznesowym umożliwia organizacjom właśnie strategiczna elastyczność.<sup>78</sup>



**Rysunek 1.3. Rodzaje elastyczności względem kryterium zmian wewnętrznych oraz skuteczności organizacyjnej**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Eppink D.J. (1978), *Planning for strategic ...*, op. cit., pp. 9-15; Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągnięcia elastyczności...*, op. cit. s. 15-55; Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J. (2008), *Elastyczność...*, op. cit. s. 59-84.

Elastyczność organizacyjną można przedstawić również za pomocą piramidy elastyczności (Rysunek 1.4), która wskazuje kierunek elastyczności wewnętrznej oraz pokazuje rodzaje elastyczności szczegółowych dla działań w organizacji. W przypadku elastyczności technik wytwarzania decydujące znaczenie ma różnorodność rozmiarowa i produktowa oraz rozwój, z kolei elastyczność operacyjną można postrzegać z

<sup>77</sup> Tang J., Wang L. (2010), *Flexibility – efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs*, Journal of Business Research, Vol. 63, Iss. 4, pp. 356-362.

<sup>78</sup> Osbert-Pociecha G. (2008), *Elastyczność strategiczna – jej koncepcja i sposoby osiągnięcia w praktyce*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 20, s. 278-286.

perspektywy operacji, jak również przebiegu procesów. Elastyczność zasobów związana jest z elastycznością pracy, maszyn i urządzeń oraz materiałów.<sup>79</sup>



**Rysunek 1.4. Piramida elastyczności w organizacji**

Źródło: Karuppan C.M. (2004), *Strategies to foster labor flexibility*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 6, p. 532.

Z kolei biorąc pod uwagę kryterium zasobów przedsiębiorstw, można wskazać na podział G. Osbert-Pociechy<sup>80</sup>, która wyróżnia (Rysunek 1.4):

- Elastyczność zasobów materialnych, w przypadku której należy wziąć pod uwagę kilka czynników, między innymi: zmiany w logistyce produkcji, elastyczny system produkcyjny, miary elastyczności wytwarzania, infrastrukturę magazynową i informatyczną. Zmiany w logistyce produkcji, obecny w gospodarce podział pracy został w większym stopniu uszczegółowiony, dlatego też specjalizacja na konkretnym etapie produkcji jest odpowiednim rozwiązaniem w celu utrzymania i tworzenia pozycji na wysoko rozwiniętym rynku. Wskazuje na to, w szczególności, stabilne stanowisko wyspecjalizowanych dystrybutorów w branży przemysłu postrzeganego jako standardowe zachowanie. Często w dużym przedsiębiorstwie wybrany sektor inwestujący w nowoczesną technologię zostaje wyodrębniony w systemie outsourcingu i staje się niezależnym i wyłącznym dostawcą produktu/usługi dla całej branży. Takie rozwiązanie wynika z faktu, iż wewnątrz przedsiębiorstwa los pojedynczego sektora mógłby być nieznanymi, podczas gdy w przypadku wyodrębnienia osobnego przedsiębiorstwa ma perspektywę na osiągnięcie sukcesu efektu skali,

<sup>79</sup> Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia...*, op. cit., s. 24.

<sup>80</sup> Osbert-Pociecha G. (2008), *Określenia, definicje, problemy...*, op. cit., s. 9-27.



splacenie zaciągniętych zobowiązań itp. Działalność taka niesie ze sobą zmiany funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, zarówno macierzystego, jak również wydzielonego podmiotu. Ponadto coraz częściej zdarza się, iż producent jest bez produkcji. W dzisiejszych czasach producent nie ma obowiązku być wytwórcą wyrobu lub usługi i zgodnie z definicją producent jest to osoba fizyczna lub prawna produkująca wyrób, lub która zleca wyprodukowanie lub zaprojektowanie wyrobu i jednocześnie oferuje wyrób pod własnym znakiem towarowym lub pod własną nazwą. Producent bierze odpowiedzialność za produkt. W związku z tym producent zobowiązany jest do pozyskiwania materiałów produkcyjnych, monitorowanie produkcji i przepływu materiałów. Dotyczy to całego cyklu życia produktu, zaczynając od jego początku poprzez moment przekazania go do utylizacji. Istnieje także pojęcie „producent bez fabryki”, w tym przypadku podmiot, czyli producent zajmuje się m.in. koordynacją przepływu zasobów przedsiębiorstwa. Czynności takie jak przechowywanie towaru czy jego transport mogą być realizowane przez firmy zewnętrzne. W obecnych czasach przedsiębiorstwo chcące przetrwać musi być bardzo elastyczne, a jego oferta produktowa i usługowa musi być sukcesywnie poszerzana.<sup>81</sup>

- Elastyczność zasobów kapitałowych – zasoby kapitałowe/finansowe są to fundusze pieniężne wykorzystywane przez przedsiębiorstwo do aktualnej i przyszłej działalności gospodarczej. Do funduszy tych zalicza się nie tylko środki pieniężne, które obecnie posiada przedsiębiorstwo i które może w szybkim czasie spieniężyć w razie konieczności. Elastyczność zasobów kapitałowych odnosi się również do szans i możliwości przystosowania zasobów finansowych, do których zalicza się ich strukturę, koszt uzyskania oraz źródło finansowania dla zmiennych warunków w celu osiągnięcia zamierzonych planów. Kluczowe aspekty to cena, czas oraz wielkość kapitału możliwego do uzyskania przez przedsiębiorstwo. Elastyczność zasobów finansowych zależy od: charakteru przedsiębiorstwa, jego branży, wielkości, kondycji finansowej, polityki, własności, posiadanych aktywów, ale zależy również od warunków zewnętrznych, takich jak sytuacja na rynku finansowym, trwająca koniunktura oraz obecna sytuacja w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.<sup>82</sup>
- Elastyczność zasobów informacyjnych – stanowi relację wyrażoną w skali procentowej kategorii ekonomicznej, a zmienną czynnikową wywołującą tę zmianę

---

<sup>81</sup> Góralczyk A. (2006), *Zmiany w logistyce produkcji w kontekście strategicznym*, dostęp: [www.cxo.pl/artykuly/52003.html](http://www.cxo.pl/artykuly/52003.html) (odczyt 10.04.2020).

<sup>82</sup> Krupski R. (2005), *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Krupski R. (red.), PWE, Warszawa, s. 74-77.

wyrażoną w procentach. Najlepszym przykładem jest tu elastyczność cenowa popytu. Rolą systemów informacyjnych jest budowa wartości dodanej w procesie ekonomicznym oraz pomoc w podejmowaniu decyzji. Systemy informacyjne stanowią narzędzie osób zarządzających organizacją. Odpowiednie wykorzystanie zasobów informacyjnych zwiększa szanse na podjęcie trafnych decyzji oraz pomaga w pewniejszym opracowywaniu prognoz. Większa elastyczność operacyjna zasobu informacyjnego pozytywnie wpływa na wielkość obsługiwanych metaanaliz oraz pomaga przefiltrować więcej danych. Elastyczność czynnika ludzkiego w zasobach informacyjnych związana jest z umiejętnościami wykorzystania wiedzy i danych oraz podejmowaniem trafnych decyzji. Elastyczny zasób informacyjny z ekonomicznej perspektywy powinien cechować się m.in. niskim kosztem eksploatacji i generować wysokie przychody. Elastyczny i optymalny zasób informacyjny wyróżnia się: stabilnością czasową, innowacyjnością, wszechstronnością, szybką reakcją na sygnały z zewnątrz, dużym zakresem oddziaływania.<sup>83</sup>

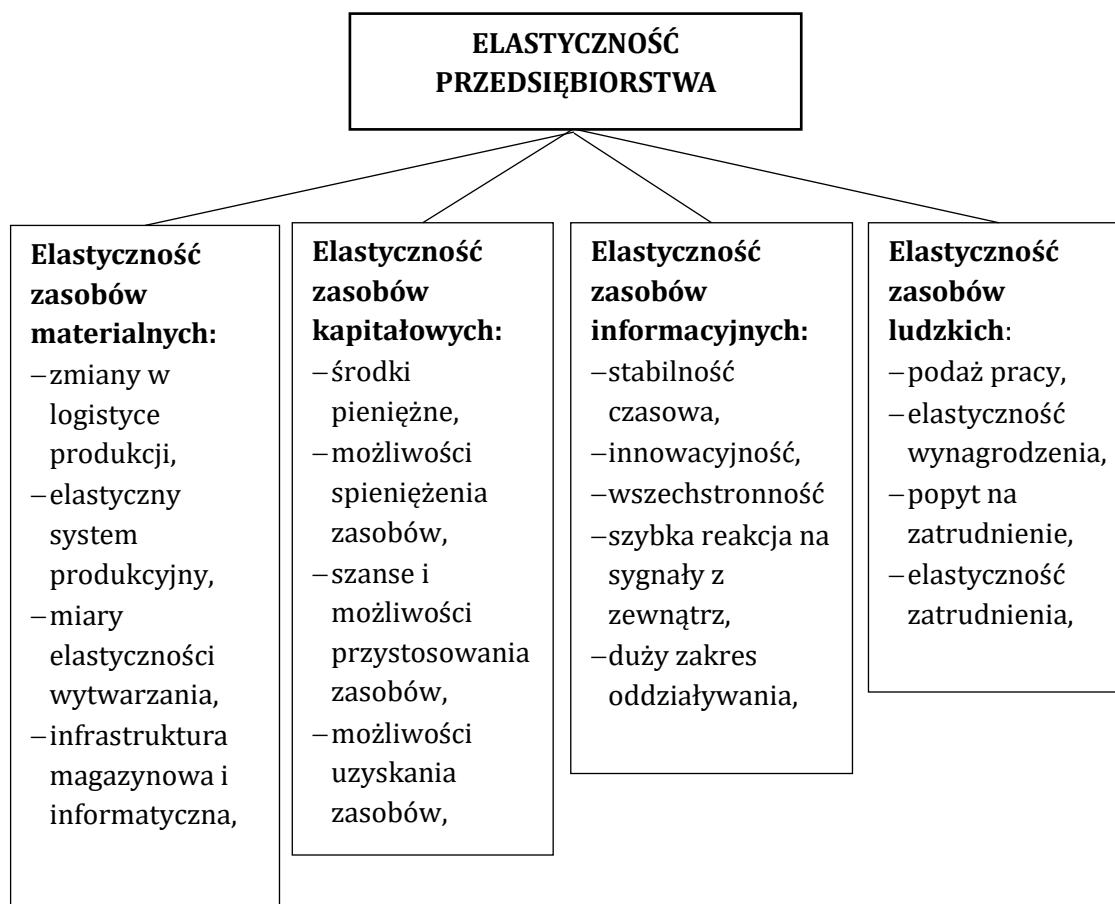
- Elastyczność zasobów ludzkich – zasoby ludzkie są niezwykle ważne w każdej organizacji i świadczą o potencjale przedsiębiorstwa, a M. Król uważa, że rola pracowników jest kluczowa w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stwierdza także, że „zasoby ludzkie” są pojęciem wartościującym oraz wpływają na wykorzystanie innych zasobów przedsiębiorstwa.<sup>84</sup> Natomiast A. Poczowski<sup>85</sup> wskazuje, że pracownicy nie stanowią zasobu, lecz rozporządzają zasobem będącym całościowym ogółem cech i wartości, które umożliwiają wykonywanie wszelkich czynności w organizacji. Elastyczność w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest uzależniona głównie od zmian demograficznych i społecznych, wzmocnienia gospodarki opartej na nowej technologii oraz od globalizacji procesów w gospodarce. Z pojęciem elastyczności zasobów ludzkich wiążą się cztery następujące elementy:
  - podaż pracy,
  - elastyczność wynagrodzenia,
  - popyt na zatrudnienie,
  - elastyczność zatrudnienia.

---

<sup>83</sup> Gospodarek T. (2008), *Elastyczność zasobu informacyjnego*, [w:] *Elastyczność organizacji*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 127-148.

<sup>84</sup> Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w...*, op. cit., s. 30-46.

<sup>85</sup> Poczowski A. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 42.



**Rysunek 1.5. Rodzaje elastyczności względem kryteriów zasobów przedsiębiorstw**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Osbert-Pociecha G. (2008), *Elastyczność strategiczna – jej...,* op. cit. s. 278-286.

Zaprezentowany podział elastyczności organizacyjnej pozwala dotrzeć do elastyczności zasobów ludzkich, które są ściśle powiązane z elastycznością pracy i elastycznością funkcjonalną będącą przedmiotem rozważań w niniejszej rozprawie doktorskiej (Rysunek 1.5). Elastyczność funkcjonalna jest istotna z perspektywy priorytetów i zadań realizowanych w przedsiębiorstwie. Elastyczność funkcjonalna w znacznym stopniu oddziałuje na kreatywność i innowacyjność w miejscu pracy.<sup>86</sup> Z tego powodu elastyczność pracy i funkcja personalna w znacznym stopniu wpływa na poziom konkurencyjności rynkowej oraz efektywne działania przedsiębiorstwa.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Michie J., Sheehan M. (2003), *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, Cambridge Journal of Economics, Vol. 27, Iss. 1, pp. 123-143.

<sup>87</sup> Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia ...,* op. cit., s. 11-46

## 1.2. Elastyczność organizacyjna w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach

### 1.2.1. Istota elastyczności pracy w przedsiębiorstwach

Zatrudnienie pracowników stanowi proces zdobywania osób chętnych do pracy z odpowiednimi wymaganiami, np. z odpowiednim doświadczeniem zawodowym, wykształceniem czy umiejętnościami. Zatrudnianie personelu stanowi jeden z elementów planowania zasobów ludzkich polegających na analizie obecnych i przyszłych potrzeb związanych z zatrudnianiem lub zwalnianiem pracowników.<sup>88</sup>

Elastyczna praca określana jest jako sposób budowania czasu, miejsca i treści pracy, formy zatrudnienia, dopasowując je do obecnych potrzeb przedsiębiorstwa, aby zachować w nim równowagę na poziomie ekonomicznym i społecznym. Opisana definicja nawiązuje do zmian czasu pracy, czyli: przejścia na elastyczny czas pracy, odejście od stałego miejsca pracy (praca mobilna), poprawy relacji pracowników z kierownictwem, zatrudnienia na czas realizacji zadania. Zarówno elastyczne formy zatrudnienia, jak i elastyczny czas pracy muszą mieć podstawę prawną i społeczno-polityczną.<sup>89</sup>

Elastyczność pracy stanowi różnorodność oraz liczbę czynności/zadań, jakie pracownik ma zrealizować bez wystąpienia większych zmian w wynikach oraz bez dużych kosztów.<sup>90</sup> Współcześnie środowisko pracy wykorzystuje nowoczesne techniki pracy oraz elastyczne formy zatrudnienia. Zmiany te sprawiają, że rynek pracy staje się globalny i wielowymiarowy. Podejmując zatrudnienie w elastycznej organizacji, pracownik zgadza się zmiany czasu pracy (samodzielne podejmowanie decyzji o czasie i miejscu pracy) oraz zmiany charakteru pracy (samodzielna kontrola terminów, zadań oraz ich priorytet). Wskazane tendencje mogą mieć różny charakter, zarówno pozytywny, jak i

---

<sup>88</sup> Bień W. (2013), *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 1, s. 9-21.

<sup>89</sup> Skowron-Mielnik B., (2012), *Modelowanie elastycznej organizacji [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Tom 1, Nr 248, s. 108-120.

<sup>90</sup> Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W. (2009) *Metody osiągania elastyczności...*, op. cit., s. 24.

negatywny dla pracowników. Do korzyści wynikających z elastycznego zatrudnienia po stronie członków organizacji zaliczyć należy m.in.:<sup>91</sup>

- możliwość połączenia różnego rodzaju form zatrudnienia oraz możliwość zwiększenia dochodu,
- możliwość jednoczesnego realizowania odmiennych zadań zawodowych, jak i prywatnych,
- perspektywę na samodzielne decydowanie o miejscu i czasie wykonywanych zadań,
- wynagrodzenie uzależnione od osiągniętych wyników,
- możliwość pracy w domu przy jednoczesnym zajmowaniu się obowiązkami domowymi, co jest szansą na godną pracę między innymi dla osób niepełnosprawnych, czy wychowujących dzieci.

Elastyczność pracy istotna jest również dla przedsiębiorstwa, zarówno od strony celów, jak i zadań organizacji, gdyż wpływa ona istotnie na operatywność i innowacyjność w miejscu pracy.<sup>92</sup> Z tego powodu elastyczność pracy i funkcja personalna w znacznym stopniu wpływają na poziom konkurencyjności rynkowej oraz efektywne działanie przedsiębiorstw. Elastyczność ta dotyczy bezpośrednio elastycznych warunków pracy oraz elastycznego zakresu pracy, które to wpływają na kwestię czasu wykonywania pracy. Jest to związane wprost z: elastycznością planowanych godzin pracy, elastycznością układania godzin pracy, elastycznością przeprowadzonych godzin, elastycznością w sumie godzin pracy, elastycznością dotyczącą miejsca pracy (praca zdalna) oraz elastycznością dotyczącą wykorzystania urlopu. Elastyczność funkcjonalna dotyczy także rozwoju pracownika, szkoleń pracownika, które podnoszą jego kompetencje i kwalifikacje oraz pozytywnie wpływają na wsparcie wykonywanej pracy.<sup>93</sup> Na przestrzeni ostatnich lat organizacje chętniej wykorzystują elastyczne formy zatrudnienia. Jest to związane ze zmianami takimi jak: miejsce i czas wykonywanej pracy, forma komunikacji (np. za pomocą łącza internetowego), podział zadań czy wynajmowanie pracowników.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Januskiewicz K. (2012), *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne...*, op. cit. s. 105-113.

<sup>92</sup> Michie J., Scheean M. (2003), *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation...*, op. cit. pp. 123-143.

<sup>93</sup> Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w...*, op. cit., s. 30-46.

<sup>94</sup> Jacukiewicz Z. (2004), *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o, Gdańsk, s. 344-379.

Elastyczna forma zatrudnienia stanowi formę zatrudnienia inną niż zatrudnienie tradycyjne. Czas pracy może różnić się od tradycyjnego czasu pracy na cały etat, a skrócenie czasu pracy może mieć za zadanie utrzymanie miejsc pracy lub zwiększenie liczby miejsc pracy, miejsce wykonywanej pracy może być poza siedzibą firmy i praca może być wykonywana w domu pracownika lub jeśli to możliwe w dowolnym miejscu wybranym przez pracownika. Elastyczne zatrudnienie jest związane z częściowym odejściem zatrudniania na stałe i bezterminowo na rzecz samozatrudnienia, pracy zdalnej, zatrudnienia przejściowego oraz zatrudnieniem pracowników przez agencję pracy tymczasowej.<sup>95</sup>

Ciągłe zmiany w środowisku organizacji sprawiają, że organizacja musi posiadać umiejętność do przystosowywania się do panujących warunków we wszystkich obszarach, na szczególną uwagę zasługują tutaj zasoby ludzkie. Elastyczność pracy świadczy o potencjale, sile i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.<sup>96</sup> Ponadto S.K. Giannikis i D.M. Mihail<sup>97</sup> wskazują, że pracownicy, którzy mogli korzystać z elastycznych form zatrudnienia, czyli elastycznej pracy, wskazywali na wyższy poziom satysfakcji zawodowej oraz większe zaangażowanie i identyfikację z firmą. Można zatem wnioskować, że działania w zakresie elastyczności pracy przynoszą więcej korzyści w porównaniu do kosztów, jakie są związane z elastycznymi ustaleniami dla pracowników przedsiębiorstw. Prócz tego elastyczna praca, która moderuje warunki pracy, wpływa również na edukację i rozwój pracowników. Elastyczne warunki mają pozytywny wpływ na efektywność organizacyjną, zmniejszają ryzyko konfliktów<sup>98</sup> na linii praca – życie rodzinne oraz przede wszystkim podnoszą satysfakcję zawodową pracowników.

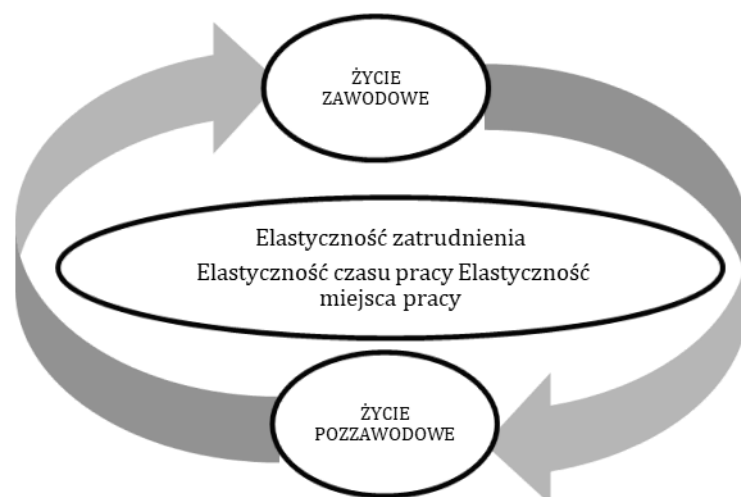
---

<sup>95</sup> Kot-Radojewska M. (2017), *Elastyczne formy zatrudnienia na śląskim rynku pracy – szanse i zagrożenia w opinii pracodawców i pracowników* [w:] *Forum Rynku Pracy*, materiały pokonferencyjne, Katowice, s. 185-196.

<sup>96</sup> Król H. (2000), *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ludwicyński A., (red. nauk.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, s. 255.

<sup>97</sup> Giannikis S.K., Mihail D.M. (2011), *Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 417-432.

<sup>98</sup> Korombel A. (2016), *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, Nr 3, s. 183-192.



**Rysunek 1.6. Sprzężenie zwrotne między życiem zawodowym i pozazawodowym**

Źródło: Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w...*, op. cit. s. 89.

Jak wskazuje M. Król<sup>99</sup>, na wzajemne relacje między życiem prywatnym a zawodowym pracowników mają wpływ: elastyczność zatrudnienia, elastyczność czasu pracy oraz elastyczność miejsca pracy. Ważne bowiem okazuje się, aby członek organizacji mógł zdecydować i miał możliwość wpływu na to, ile gdzie i kiedy może wypełniać role zawodowe oraz role pozazawodowe (Rysunek 1.6).<sup>100</sup>

### 1.2.2. Zalety i wady wdrażania elastyczności pracy i zatrudnienia w działalności przedsiębiorstw

Efektywność przedsiębiorstwa jest w znacznym stopniu uzależniona od pracowników, jakich zatrudnia firma. Ich doświadczenie, kwalifikacje i umiejętności zawodowe wpływają pośrednio i bezpośrednio na działalność przedsiębiorstwa. Sukces przedsiębiorstwa wiąże się ze zdobyciem przez niego wyznaczonych strategicznych celów i umocnieniem pozycji konkurencyjnej na rynku. Stanowi też wynik z odpowiedniego pozyskiwania i motywowania kompetentnych pracowników bez względu

<sup>99</sup> Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji...* op. cit. s. 89; Wiesławska B. (2003), *Inwestycje w przyszłość*, [w:] *Programy praca – życie a efektywność firm*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa, s. 239.

<sup>100</sup> Machol-Zajda L. (2008), *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, Sadowska-Snarska C., Li T. (red. nauk.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, s. 29.

na wykonywaną pracę w przedsiębiorstwie. Sprawny i szybki rozwój przedsiębiorstwa jest w znacznej mierze uzależniony od stopnia zaangażowania pracowników, z tego powodu należy zwrócić uwagę na motywację pracowników. Jednym z elementów motywacji pracowników jest struktura zatrudnienia.<sup>101</sup> W tabeli 1.1 przedstawiono tradycyjne i elastyczne formy zatrudnienia, które mogą występować w przedsiębiorstwach bez względu na rodzaj działalności czy charakter branży. Przedsiębiorstwo może zdecydować, w zależności od warunków otoczenia, którą formę i w jakim stopniu przyjmuje w swojej polityce pracy.

**Tabela 1.1. Porównanie zatrudnienia elastycznego i zatrudnienia tradycyjnego**

Tradycyjna forma zatrudnienia	Elastyczna forma zatrudnienia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– umowa o pracę między pracownikiem a pracodawcą,</li> <li>– bezterminowa forma umowy o pracę,</li> <li>– praca w pełnym wymiarze czasu pracy,</li> <li>– wykonywanie pracy pod ścisłą kontrolą pracodawcy,</li> <li>– wykonywanie pracy w ściśle określonym miejscu,</li> <li>– praca wykonywana w stałych godzinach z zachowaniem określonych przepisów o czasie i normach pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inna forma i rodzaj umowy niż umowa o pracę na czas nieokreślony,</li> <li>– posiada cechy pracy niestąlej,</li> <li>– możliwość wyboru miejsca pracy przez pracownika,</li> <li>– odpowiedzialność za pracę przez pracownika,</li> <li>– ograniczenia praw pracowniczych i socjalnych,</li> <li>– większa swoboda w regularności wykonywanej pracy,</li> <li>– czas pracy może różnić się w od czasu pracy na cały etat,</li> <li>– częściowe odstępianie od podporządkowania pracownika pracodawcy.</li> </ul>

Źródło: M. Sochańska-Kawiecka, A. Morysińska, E. Makowska-Belta, Z. Kołakowska-Seroczyńska, R. Szarfenberg, T. Mering, (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne. Raport końcowy*, Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, Wrocław, s. 2-6.

Z punktu widzenia pracodawcy elastyczne formy zatrudnienia umożliwiają dynamiczną i elastyczną odpowiedź na niepewną sytuację w otoczeniu gospodarczym i biznesowym organizacji. Dzięki zastosowaniu elastycznych form zatrudnienia przedsiębiorstwo jest w stanie lepiej radzić sobie w czasie dekonjunkury. Elastyczne formy zatrudnienia i elastyczność kwalifikacji są niezwykle istotne w przypadku braku

<sup>101</sup> Bień W. (2013), *Racjonalizacja zatrudnienia w ...*, op. cit., s. 9-22; Lisowska R. (2017), *Problemy rozwoju regionalnego*, Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 244, s. 416-424.



pracowników. Przedsiębiorstwa, chcąc przetrwać na rynku, muszą dostosowywać się do warunków panujących w kwestii zarządzania personelem. Zastosowanie elastycznych form zatrudnienia pomaga przedsiębiorcom obniżyć koszty pracy oraz dostosować poziom zatrudnienia do panującej obecnie sytuacji rynkowej. Zatem odpowiednia organizacja miejsca i czasu pracy, forma zatrudnienia wymaga dostosowywania się do zmian w organizacji i jej otoczeniu.<sup>102</sup>

Elastyczność pracy i zatrudnienia jest jednym z obszarów, w którym przedsiębiorstwo może wykazać się elastycznością. Wiąże się ona z wielkością i strukturą zatrudnianych pracowników, która powinna być z jednej strony dopasowana do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, a z drugiej powinna wynikać z warunków otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa. Podjęcie elastycznych działań przez przedsiębiorstwo w obszarze pracy i zatrudnienia wiąże się z konsekwencjami zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców.<sup>103</sup> W tabeli 1.2 przedstawiono zalety i wady elastycznych form zatrudnienia z perspektywy pracowników i pracodawców.

**Tabela 1.2. Zalety i wady elastycznych form zatrudnienia dla pracowników i pracodawców**

<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
<b>dla pracowników przedsiębiorstwa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość pracy u więcej niż jednego pracodawcy,</li> <li>– większe szanse pracy,</li> <li>– możliwość wyboru miejsca i charakteru pracy,</li> <li>– możliwość dostosowania czasu pracy do osobistych potrzeb,</li> <li>– kontakt z rynkiem pracy, głównie dla osób długotrwale bezrobotnych,</li> <li>– równowaga pomiędzy życiem zawodowym i życiem prywatnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wydatki pieniężne związane z samodzielnym szkoleniem,</li> <li>– mniejsze szanse na zrzeszanie się pracowników,</li> <li>– możliwość konfliktu życia prywatnego z pracą,</li> <li>– niemożność skorzystania z uprawnień pracowniczych,</li> <li>– brak gwarancji otrzymywania stałych zleceń i stałej pracy,</li> <li>– brak odpowiedniej ochrony prawniczej związanej z wynagrodzenia za wykonywaną pracę</li> </ul>
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>

<sup>102</sup> Sochańska-Kawiecka M., Morysińska A., Makowska-Belta E., Kołakowska-Seroczyńska Z., Szarfenberg R., Mering T., (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia...*, op. cit. s. 2-8.

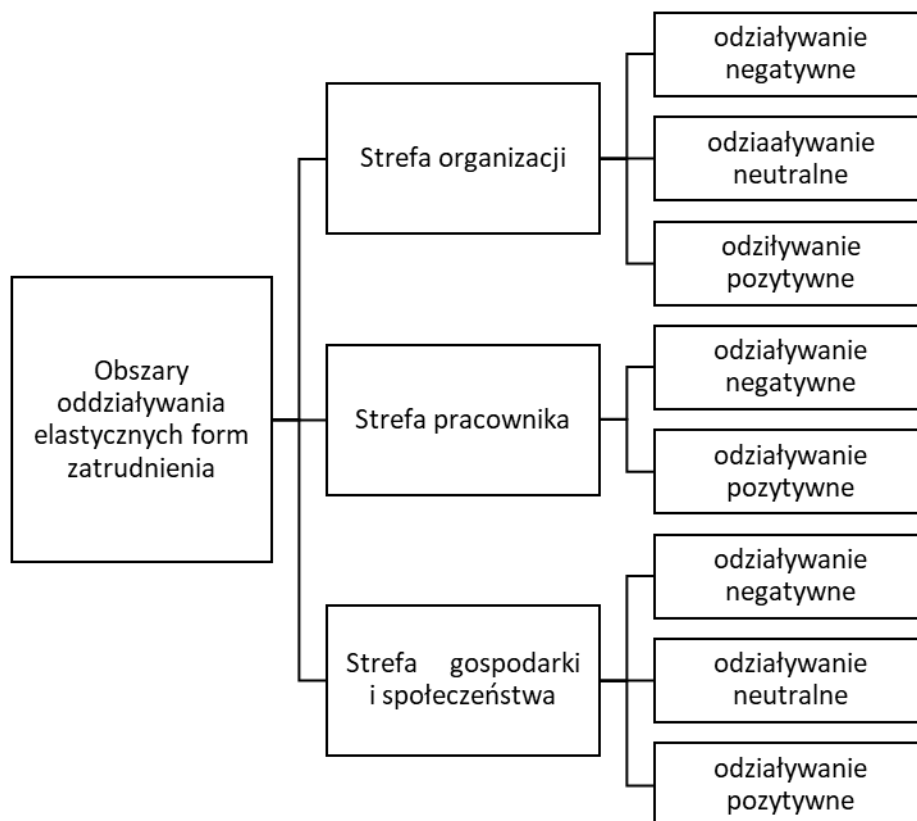
<sup>103</sup> Tamże.

<b>dla pracodawców</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczenie kosztów związanych z kosztem pracy,</li> <li>– zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa,</li> <li>– obniżenie kosztów związanych z tworzeniem nowych stanowisk pracy,</li> <li>– redukcja kosztów związanych z rekrutacją,</li> <li>– redukcja kosztów związanych ze szkoleniem,</li> <li>– lepsze wykorzystanie potencjału pracowników,</li> <li>– sprzyjające warunki do wykonywania zróżnicowanych, nietypowych prac oraz prac o krótkim czasie realizacji,</li> <li>– efektywniejsze dostosowanie liczby zatrudnionych pracowników do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko terminowego i jakościowego realizowania zleceń,</li> <li>– potrzeba częstego wdrażania nowych pracowników,</li> <li>– problem z ustaleniem odpowiedniego wynagrodzenia,</li> <li>– mniejsza kontrola nad uczciwością i ponoszonym wysiłkiem przez pracownika,</li> <li>– krótka praca w przedsiębiorstwie skutkująca małą integracją pracowników w przedsiębiorstwie</li> </ul>

Źródło: M. Sochańska-Kawiecka, A. Morysińska, E. Makowska-Belta, Z. Kołakowska-Seroczyńska, R. Szarfenberg, T. Mering, (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia...*, op. cit. s. 4-8.

Elastyczne formy zatrudnienia i ich wdrożenie w organizacji można rozpatrywać z perspektywy trzech obszarów, a mianowicie samej organizacji, zatrudnionego pracownika oraz strefy gospodarki i społeczeństwa (Rysunek 1.7). W przypadku wszystkich obszarów wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia może w konsekwencji prowadzić do pozytywnych, negatywnych, jak i neutralnych skutków. W przypadku samej organizacji może to być związane z obniżeniem kosztów, ze zwiększeniem konkurencyjności przedsiębiorstwa, z optymalizacją struktur organizacyjnych, ale również np. niedostateczną komunikacją, trudnościami w zarządzaniu czy pojawieniem się konfliktów wewnątrz organizacji. W przypadku pracownika wśród konsekwencji stosowania elastycznych form zatrudnienia wyróżnić można m.in.: wzrost aktywizacji zawodowej, możliwości samoorganizacji, zwiększenie czasu wolnego, ale również obniżenie bezpieczeństwa socjalnego, brak ciągłości zatrudnienia, ryzyko wydłużania czasu pracy czy brak poczucia przynależności do organizacji. W przypadku konsekwencji w skali makro wyróżnić należy m.in.: wzrost elastyczności rynku pracy, wzrost mobilności

zawodowej, tworzenie miejsc pracy, ale również segmentację rynku pracy, zjawisko biedy wśród pracobiorców oraz polaryzację społeczeństwa.<sup>104</sup>



**Rysunek 1.7. Obszary i charakter oddziaływania elastycznych form zatrudnienia**

Źródło: Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w...*, op. cit. s. 55.

Jak wskazuje M. Baron-Puda,<sup>105</sup> jednym z wyznaczników elastyczności przedsiębiorstwa jest właśnie elastyczność zatrudnienia, która wiąże się z dopasowywaniem wielkości i struktury zatrudnionych pracowników do potrzeb organizacji. Elastyczność zatrudnienia może się opierać na koncepcjach elastyczności struktury organizacji skupiającej się wokół zatrudnienia. Do koncepcji tych zalicza się koncepcję Handy’ego oraz koncepcję elastycznej firmy Atkinsona, które wyodrębniają w strukturze zatrudnienia przedsiębiorstwa dwie warstwy: zatrudnienie stałe i ruchome (elastyczne). Według tych modeli przedsiębiorstwa powinny korzystać z elastycznych form zatrudnienia, jednak nie powinno to dotyczyć wszystkich pracowników firmy (Tabela 1.3).

<sup>104</sup> Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia...*, op. cit., s. 54-76.

<sup>105</sup> Baron-Puda M. (2019), *Paradygmat elastyczności funkcjonalnej w polityce kadrowej przedsiębiorstwa o produkcji jednostkowej*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Vol. 2, Nr 3, s. 2-10.

**Tabela 1.3. Modele elastycznego zatrudnienia w przedsiębiorstwach**

Warstwy zatrudnienia	Koncepcja Atkinsona	Koncepcja Handy'ego
Zatrudnienie stałe	Trzon zatrudnienia: Praca w pełnym wymiarze czasu, zatrudnienie w formie umowy bezterminowej.	Trzon zatrudnienia: Praca w pełnym wymiarze czasu, zatrudnienie w formie umowy bezterminowej.
Zatrudnienie elastyczne	Osoby pracujące w przedsiębiorstwie luźno związane z przedsiębiorstwem np. samozatrudnieni, outsourcing. Umowa krótkoterminowa, niepełny wymiar czasu. Zatrudnienie peryferyjne.	Zatrudnienie fachowców na umowach krótkoterminowych. Uzupełniające okresowe zatrudnienie dostosowane do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa (terminowe umowy, niepełny czas pracy).

Źródło: Baron-Puda M. (2019), *Paradygmat elastyczności funkcjonalnej...*, op. cit., s. 2-10.

Pracownicy zatrudnieni na stałe są pracownikami pełnoetatowym. Charakteryzują się oni wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami z odpowiednim doświadczeniem. Pracownicy ci tworzą podstawę do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Natomiast pracownicy zatrudnieni w sposób ruchomy są to głównie pracownicy o niższych kwalifikacjach, którzy są szybko dostępni z zewnętrznego rynku pracy i są w stanie odpowiedzieć na bieżące potrzeby organizacji. Są to pracownicy lekko związani z przedsiębiorstwem, mogą to być podwykonawcy czy samozatrudnieni. Takie kształtowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwach podyktowane jest przede wszystkim: względami ekonomicznymi, rosnącą turbulencją otoczenia i trudnościami w przewidywaniu zmian. W przypadku stabilności gospodarczej tego typu zatrudnienie prowadzić może do segmentacji wewnętrznego rynku pracy i mogą nasilać zjawisko nierówności społecznych, a w efekcie mogą być przyczyną obniżonej wydajności, zaangażowania i motywacji pracowników.<sup>106</sup> Według koncepcji Handy'ego przedsiębiorstwo posiada strukturę koniczyny z małą liczbą pracowników zatrudnionych na stałe, pracownikami zatrudnionymi sezonowo oraz siecią kontrahentów. Zwiększenie wydajności przedsiębiorstwa może odbywać się poprzez redukcję stałych etatów, co z

<sup>106</sup> Baron-Puda M. (2019), *Paradygmat elastyczności funkcjonalnej...*, op. cit. s. 2-10.

kolei może wpłynąć na znaczne trudności ze znalezieniem pracy na stałe.<sup>107</sup> Elastyczne formy zatrudnienia, jak podkreśla J. Wąsowicz, mają szczególne znaczenie w okresie spowolnienia gospodarczego czy też recesji gospodarczej.<sup>108</sup>

### 1.3. Działania przedsiębiorstw w obszarze elastyczności na rynku pracy

#### 1.3.1. Kategorie elastyczności pracy w przedsiębiorstwach

Dokonując przeglądu literatury tematu dotyczącej elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i wymiaru pracy, można oprzeć się na podziale omawianej elastyczności przyjętej przez A. Jagodę<sup>109</sup> (Rysunek 1.8). Zatem elastyczność pracy, zgodnie z badaniami G. Maxella i innych<sup>110</sup>, rozpatrywać można według czterech podstawowych kategorii:

- Elastyczności czasu pracy, która polega na dostosowaniu wymiaru czasu oraz organizacji czasu pracy do zmieniających się warunków otoczenia. Elastyczność wymiaru czasu umożliwia skrócenie lub wydłużenie aktualnie obowiązujących norm czasu pracy wynikających z potrzeb zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Może to być związane z pracą w godzinach nadliczbowych lub pracą w niepełnym wymiarze czasu. Elastyczność organizacji czasu pracy polega na budowaniu organizacji czasu pracy, rozkładzie czasu, przy zachowaniu określonej długości czasu rozliczanej w następnym okresie rozliczeniowym, np. praca w trybie zmianowym, praca w godzinach nocnych.<sup>111</sup> Polskie prawo nie definiuje wprost elastyczności czasu pracy. *Kodeks Pracy* (Dz.U. 2018, poz. 917) zawiera wytyczne dotyczące: możliwości pogodzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, prawo pracodawcy do ustalenia harmonogramu pracy z uwzględniającego nadgodzin, pracy w godzinach nocnych czy

---

<sup>107</sup> Patulski A. (2008), *Nietypowe formy zatrudnienia. Elastyczność czy stabilizacja*, Monitor Prawa Pracy, Nr 2, s. 1-3.

<sup>108</sup> Wąsowicz J. (2016), *Elastyczność zatrudnienia a sytuacja na rynku pracy w warunkach negatywnego szoku ekonomicznego*, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, Nr 291, s. 177-193.

<sup>109</sup> Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 382, s. 316-323.

<sup>110</sup> Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac Vicar A. (2007), *The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller business*, Employee Relations, Vol. 2, pp. 138-161.

<sup>111</sup> <https://www.prawo.pl/kadry/elastyczny-czas-pracy-warianty-ruchomego-czasu-pracy,264600.html> (odczyt 17.10.2020).

też pracy w trybie zmianowym. Praktycznie elastyczny czas pracy omawiany w badaniach naukowych nie jest uwzględniony w *Kodeksie Pracy*.<sup>112</sup> Elastyczny czas pracy ma wiele zalet, do których zaliczyć można m.in:

- zmniejszenie stresu,
  - zwiększenie wydajności i efektywności powierzonych zadań,
  - zwiększenie komfortu psychicznego,
  - równowagę życia zawodowego i prywatnego.
- Elastyczny czas pracy pozwala na optymalne wykorzystanie środków trwałych i zasobów personalnych przedsiębiorstw i wynika z rozwoju nowych technologii, które z kolei pozwalają na łatwiejszy dostęp i rozpowszechnienie elastycznego czasu pracy. W znacznym stopniu przyczynia się to do wzrostu szybkości reakcji przedsiębiorstw na zmieniające się wymagania kontrahentów. Elastyczny czas pracy jest istotnym elementem polityki kadrowej i jest charakterystyczny dla nowoczesnych organizacji. Ponadto wpływa pozytywnie nie tylko na ilościowe i jakościowe osiągnięcia organizacji, ale jest jednym z istotniejszych elementów kształtujących motywację pracowników, szczególnie widoczną w grupie osób młodszych z wyższymi kwalifikacjami i wykształceniem.<sup>113</sup>
  - Elastyczności lokalizacyjnej, czyli elastyczności miejsca pracy, którą nazywa się również elastycznością przestrzenną. Tego typu elastyczność dotyczy pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie wykonujących pracę poza siedzibą firmy. Elastyczne miejsce pracy dotyczy pracy poza tradycyjnym biurem lub w miejscu zamieszkania oraz wirtualną pracę poprzez wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnych.<sup>114</sup>
  - Elastyczności ilościowej, która charakteryzuje się dostosowywaniem poziomu zatrudnienia do wielkości popytu rynkowego czy zapotrzebowania na produkcję dóbr i/lub usług, jak również może wyrażać się poprzez zatrudnianie pracowników na przykład na podstawie umów na czas określony, zatrudnianie w formie outsourcingu lub zlecenie wykonania firmie z zewnątrz.<sup>115</sup>

---

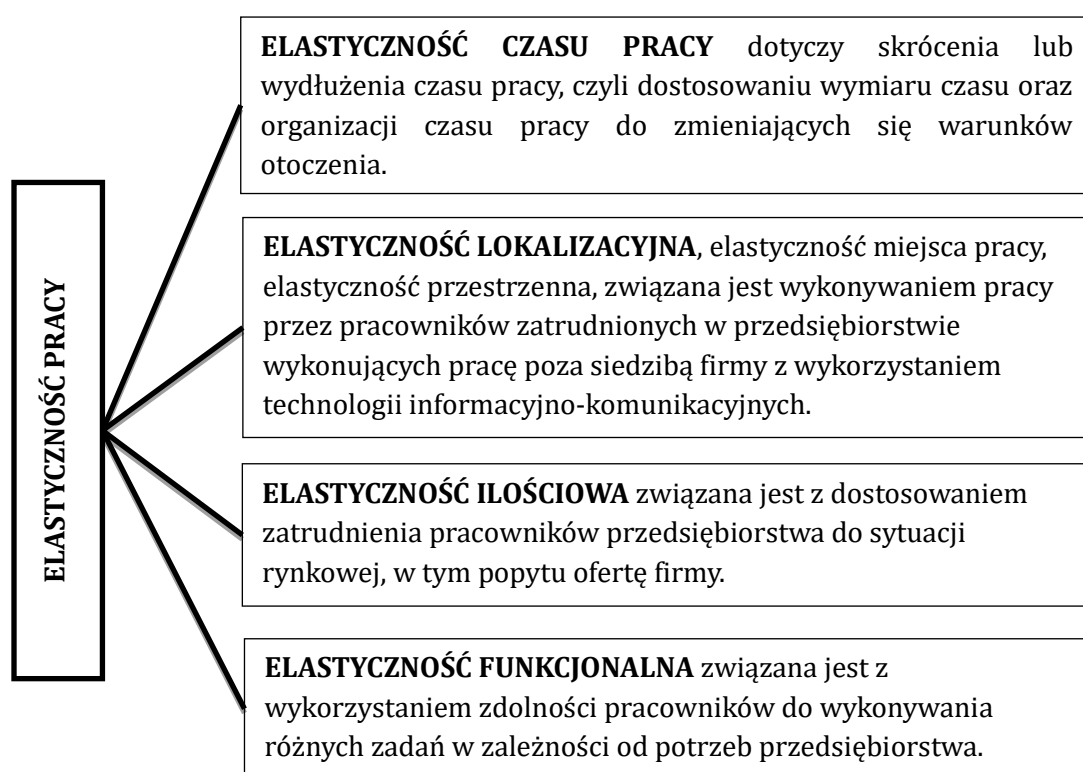
<sup>112</sup> Bień I. (2018), *Elastyczny czas pracy* [w:] *Biuro sprawozdań sejmowych*, Infos, nr 11 (249).

<sup>113</sup> Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, s. 57-79.

<sup>114</sup> Vazquez P. (2018), *Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business*, *Journal of Business Ethics*, Iss. 3, pp. 1-19.

<sup>115</sup> Bień W. (2013), *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, Nr 1, s. 9-21.

- Elastyczności funkcjonalnej, która określana może być również jako elastyczność wewnętrzna<sup>116</sup>, oznacza, że przedsiębiorstwo posiada pracowników, którzy dysponują wachlarzem różnych umiejętności, dzięki temu mogą wykonywać oni różne zadania, szybciej dostosowywać się do zmian zachodzących w firmie oraz nowych wymagań na rynku pracy. Elastyczność funkcjonalna stanowi kluczowy atrybut trzonu zatrudnienia. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw elastyczność funkcjonalną uważa się za istotny czynnik, który może wpływać na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>117</sup>.



**Rysunek 1.8. Rodzaje elastyczności przedsiębiorstw w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i wymiaru pracy**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako...*, op. cit. s. 316-323.

Literatura tematu dostarcza informacji, że elastyczne warunki pracy w podejściu organizacyjnym mają duży wpływ na praktyki wykorzystywane w organizacji. Elastyczne warunki pracy czy elastyczność pracy występują na wielu różnych poziomach organizacji

<sup>116</sup> Fernandez-Perez de la Lastra S., Martin-Alcazar F., Sanchez-Gardey G. (2014), *Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement*, International Journal of Business Administration, Vol. 5, No 1, dostęp: <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v5n1p1>.

<sup>117</sup> Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako ...*, op. cit., s. 316-323.

i mogą one mieć różnorakie formy.<sup>118</sup> Dokonując przeglądu literatury tematu, można stwierdzić, że do najczęstszych form zaliczanych do elastycznych form zatrudniania czy związanych z elastycznością pracy można zaliczyć: outsourcing, samozatrudnienie, zatrudnienie poza miejscem pracy (telepracę), pracę nakładczą (chałupniczą), podpisywanie umów z pracownikami na czas określony, umowę zlecenie i pracę sezonową.<sup>119</sup>

Okazuje się, że część menedżerów może mieć pozytywny wpływ na tworzenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, co wynikać może z elastyczność pracy i wspierania takich praktyk. Z drugiej strony część menedżerów może sprzeciwiać się tego typu rozwiązaniom, a nawet zmniejszać elastyczność w zakresie wymaganym przez pracowników. Z elastyczności warunków pracy i samej pracy według badań przeprowadzonych przez S. Dex wynika, że w małych organizacjach, w których ograniczone są zasoby organizacji oraz zatrudnionych jest niewielu pracowników, elastyczność pracy może być niewystarczająca z powodu sezonowości pracy i produkcji oraz ograniczeń personalnych. Decyzje o zatrudnieniu lub zwolnieniu pracowników, uwzględniając zmienność otoczenia przedsiębiorstwa, powinno podejmować się, uwzględniając elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi.<sup>120</sup> Poza tym elastyczna praca i elastyczne warunki pracy oferowane przez pracodawcę pracownikowi mogą negatywnie wpływać na interakcje społeczne. Przede wszystkim w przypadku, gdy praca wykonywana jest w brygadach zadaniowych. Negatywne skutki zastosowania elastycznych warunków zatrudnienia mogą również występować w przypadku zachwiania równowagi między życiem prywatnym a życiem zawodowym pracowników i pomieszczenia obowiązków zawodowych z prywatnymi.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Boltanski L. Chiapello E. (2005), *The New Spirit of Capitalism*, Verso, London, p. 45.

<sup>119</sup> Skowron-Mielnika B. (2015), *Generalne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*, Management Forum, Vol. 3(3), s. 44-55.

<sup>120</sup> Perufo J.V., De Magalhães Ozório L., De Lamare Bastion-Pinto C., De Jesus Monterio De Barros S. (2018), *Flexibility in human resources management: a real options analysis*, RAUSP Management Journal, Vol. 53, Iss. 2, pp. 253-267.

<sup>121</sup> Moheet S. (2016), *It's important keep flexing*, Cornell HR Review, Vol. May, pp. 1-5.



### 1.3.2. Istota i obszary elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw

W obszarze elastyczności funkcjonalnej, jak wskazuje A. Jagoda<sup>122</sup>, wyróżnia się wykorzystanie przez przedsiębiorstwa, zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa, jak również rotację na stanowiskach pracy oraz poszerzenie obowiązków zatrudnionych pracowników, co bez wątpienia wpływa pozytywnie, jak i negatywnie na odczucia samych pracowników oraz na przedsiębiorstwo.

Elastyczność funkcjonalną cechuje zdolność przedsiębiorstwa do zmiany ilości i typu wykorzystywanej pracy w ramach korzystania z wewnętrznego rynku pracy. Przejawia się to w możliwości przydzielania różnorodnych zadań pracownikom, którzy są w miarę potrzeby szybko i płynnie są przesuwani między stanowiskami pracy lub obdzielani zróżnicowanymi zadaniami do realizacji, stosownie do zmieniających się wymagań produktów, metod produkcji i zmian w technologii.<sup>123</sup> Z kolei E. Bombiak<sup>124</sup> uważa, że elastyczność funkcjonalna stwarza możliwość przenoszenia pracowników na inne stanowiska, wpływa na ich dyspozycyjność do uczenia się, zdobywania nowego doświadczenia, a także do przekwalifikowania się. Niesie to ze sobą wyeliminowanie sztywnych reguł, podziału zakresu obowiązków, tak aby pracownicy byli wszechstronni. Ponadto elastyczność funkcjonalna, jak wynika z przeglądu literatury, wpływa na innowacyjność i kreatywność w miejscu pracy.<sup>125</sup>

Rotacja na stanowiskach pracy jest planowaną zmianą określonych stanowisk pracy na określony czas przez pracownika lub grupę pracowników. Rotacja stanowisk pracy ma na celu: umożliwienie pracownikom nabycia nowych umiejętności, rozszerzenie posiadanych już umiejętności, zdobycie doświadczenia na innych stanowiskach pracy. Poszerzanie zakresu obowiązków opiera się na łączeniu zbliżonych lub zróżnicowanych wykonywanych zadaniach na różnych stanowiskach pracy. Poszerzanie obowiązków odbywa się etapowo, czyli pracownikowi stopniowo

---

<sup>122</sup> Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako ...*, op. cit., s. 316-323.

<sup>123</sup> Baron-Puda M., (2019), *Paradygmat elastyczności funkcjonalnej...*, op. cit. s. 2-10.

<sup>124</sup> Bombiak E., (2014) *Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Ekonomicznego w Siedlcach, Vol. 28, Nr 101, s. 111-113.

<sup>125</sup> Michie J., Sheehan M. (2005), *Business strategy, human resources, labour...*, op. cit., pp. 445-464.

powierzane są nowe obowiązki. Poszerzanie zakresu obowiązków pracownika wymaga.<sup>126</sup>

- dobrej komunikacji z pracownikiem,
- wprowadzenia samokontroli,
- przekazywania pracownikowi odpowiedzialności jakościowej i ilościowej za wykonywaną nową pracę.

Rotacja stanowiskowa jako zmiana stanowiska pracy w obrębie jednego przedsiębiorstwa może się odbywać w obrębie stanowisk spokrewnionych. Pracownik na nowym stanowisku pracy może zdobyć nowe umiejętności i doświadczenie. Zatem jest to jeden ze sposobów na rozwijanie umiejętności pracowników, ponieważ rotacja pracownicza (stanowiskowa) umożliwia dokładniejsze poznanie stanowisk pracy oraz umożliwia zdobycie cennego doświadczenia dla osób chcących w przyszłości objąć wyższe stanowisko. Rotacja ambitnych, mądrych i szybko uczących się pracowników między stanowiskami czy nawet jednostkami organizacyjnymi, przy jednoczesnym zapewnieniu pracownikom swobody w uczeniu się, może przynieść szereg korzyści w procesie zmian w organizacji.<sup>127</sup> Zastosowanie rotacji stanowiskowej przyczynia się również do poczucia przynależności do społeczności pracowniczej, przez co zwiększa się więź między pracownikami czy zespołami pracowniczymi. Okazuje się ponadto, że następstwem działań w obszarze rotacji stanowiskowej w późniejszym czasie, poza większą więzią między pracownikami i zgranym zespołem, jest lepsza komunikacja między załogą oraz załogą a przełożonymi, co szczególnie korzystnie oddziałuje na całe przedsiębiorstwo. Pracownicy są przenoszeni między stanowiskami okresowo, co wpływa na urozmaicenie obowiązków i umożliwia pracownikom poznanie innych stanowisk pracy.<sup>128</sup>

Rotacja stanowiskowa związana jest z crossingiem stanowiskowym. Pojęcie „*crossing stanowiskowy*” oznacza trening krzyżowy pracowników, czyli oddelegowanie pracowników na pokrewne stanowiska pracy. Stosowanie rotacji stanowiskowej umożliwia pracownikom dokładniejsze poznanie procesu, co umożliwi usunięcie ewentualnych błędów. Rotacja stanowisk pracy, czyli crossing stanowiskowy, rozszerzanie zakresu zadań, zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej czy

---

<sup>126</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rotacja\\_na\\_stanowiskach\\_pracy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rotacja_na_stanowiskach_pracy) (odczyt: 20.10.2020).

<sup>127</sup> Gick A., Tarczyńska A. (1999), *Motywowanie Pracowników*, Systemy Technika Praktyka, PWE, Warszawa, s. 124.

<sup>128</sup> Balcerzyk D., Balcerzyk R. (2018), *Istota Kariery Zawodowej*, Przegląd naukowo-metodyczny. Edukacja dla bezpieczeństwa, ROK XI Nr 3/2018 (40), s. 393-401.

wzbogacanie treści pracy to współcześnie, zdaniem B. Gajdzik, innowacyjne formy kształtowania treści pracy, które można zaobserwować w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw. Zatem można określić, że crossing stanowiskowy jest formą uczenia się przez pracowników (treningiem krzyżowym) na spokrewnionych stanowiskach pracy. Rotacja stanowisk pracy nierozzerwalnie związana jest z crossingiem stanowiskowym, który umożliwia pracownikom identyfikację problemów poprzez poznanie warunków na danym stanowisku. Crossing stanowiskowy może być źródłem ciągłej modyfikacji i ulepszania procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie, a pracownicy, zmieniając pokrewne stanowiska pracy, mają szansę na lepsze spojrzenie na przebieg wykonywanych czynności.<sup>129</sup>

Rozszerzania zakresu zadań, w przypadku stosowania w przedsiębiorstwie elastyczności funkcjonalnej, polega na łączeniu podobnych lub różnorodnych operacji wykonawczych na różnych stanowiskach pracy.<sup>130</sup> Każdy pracownik, gdy rozpoczyna pracę, jest informowany o zakresie obowiązków w danym przedsiębiorstwie oraz jest zobowiązany do wykonywania określonych czynności. W przypadku, gdy nowe obowiązki związane są z rodzajem pracy, który określony jest w umowie, pracodawca nie wypowiedzi warunków pracy (art. 42 z *Kodeksu Pracy*). Zgodnie z art. 94 pkt 2 *Kodeksu Pracy* obowiązkiem pracodawcy jest zapewnienie pracownikowi pracy z pełnym wykorzystaniem czasu pracy. W związku z tym pracodawca może zwiększać zakres i ilość obowiązków w odpowiedni sposób oraz z ograniczeniami. Zwiększenie zakresu obowiązków nie zawsze wiąże się z większym wynagrodzeniem, to pracodawca decyduje o wysokości wynagrodzenia, zgodnie z art. 78 *Kodeksu Pracy*, wynagrodzenie za pracę powinno być uzależnione od rodzaju pracy i kwalifikacji potrzebnych do wykonywania określonej pracy oraz uwzględniać jakość i ilość wykonywanej pracy.<sup>131</sup>

W procesie zwiększania zakresu zadań pracowniczych wymagane jest również przekazywanie pracownikom dodatkowej odpowiedzialności za wykonywaną pracę, jak i wprowadzenie samokontroli. Pracownik ponosi odpowiedzialność za wyprodukowane dobra pod względem nie tylko ilościowym, ale i jakościowym. Z kolei w związku z

---

<sup>129</sup> Gajdzik B., (2014), *Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Nr 1 (10), s. 66-77.

<sup>130</sup> Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 66-83.

<sup>131</sup> Dz.U.2020.0.1320 t.j. Art. 42, Art..78, Art. 94 – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy.

wprowadzaną samokontrolą rośnie świadomość pracownicza w kwestii sposobów i metod wykonywania pracy, co wpływa na integrację pracownika z firmą.<sup>132</sup>

Wzbogacanie treści pracy, jak wskazuje B. Gajdzik<sup>133</sup>, wymaga rozszerzenia zakresu zadań stanowiskowych. Rozszerzenie obejmuje czynności związane z: planowaniem pracy, organizowaniem stanowiska pracy, nadzorowaniem przebiegu czynności oraz oceną rezultatów pracy. Zatem wzbogacanie treści pracy polega na zwiększeniu liczby zadań oraz zwiększeniu jego kontroli na danym stanowisku pracy. Pracownikom powierzany jest większy zakres kompetencji decyzyjnych, praca kształtowana jest w naturalnych pełnych jednostkach, dlatego też wprowadzone zmiany powodują zwiększenie odpowiedzialności pracowniczej. Innym elementem wzbogacania treści pracy jest również powierzanie pracownikom nowych ambitnych zadań, co z kolei może doprowadzić do rozwoju pracowników, a w konsekwencji do ich awansu.<sup>134</sup> Zatrudnieni pracownicy mają więcej swobody w kwestii wyboru kolejności wykonywanych czynności czy na przykład tempa pracy. Nie bez znaczenia, w tym przypadku, jest również większe zaangażowanie pracowników. Zaangażowanie to dotyczyć powinno poprawy fizycznych warunków pracy, co związane jest z: projektowaniem stanowiska pracy, doбором wyposażenia stanowiska, sposobem rozmieszczenia narzędzi pracy, jak również form oświetlenia i innych elementów ułatwiających wykonywanie czynności na danym stanowisku.<sup>135</sup>

A. Lipka<sup>136</sup> wskazuje, że wzbogacenie treści pracy opisuje jako zwiększenie powierzonych zadań pracownikowi oraz włączenie do obecnie wykonywanych zadań funkcji kontrolnych poprzez zwiększenie odpowiedzialności pracy, rotację międzystanowiskową oraz formowanie grup autonomicznych. Ważne jest, aby formy te funkcjonowały w odpowiedzialnych społecznie organizacjach, ponieważ umożliwiają one rozwój pracowników poprzez zdobycie nowych umiejętności i wiedzy oraz zapobiegają rutynie, a także sprzyjają wzbogaceniu pracy.<sup>137</sup>

---

<sup>132</sup> Gajdzik B. (2009), *Kształtowanie świadomości pracowników w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Nr 1, s. 13-20.

<sup>133</sup> Gajdzik B., (2014), *Twórcze warunki pracy ...*, op. cit., s. 66-77.

<sup>134</sup> Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, s. 386.

<sup>135</sup> Weihrich H., Koontz H. (1993), *Management. A global perspective*, McGraw-Hall, New York.

<sup>136</sup> Lipka A. (2017), *Standaryzacja i efektywność procesów personalnych (na Przykładzie diagnozy treści pracy metodą TBS-K)*, Studia Informatica Pomerania, Nr 1 (43), s. 61-70.

<sup>137</sup> Jagoda A., (2011), *Organizacja pracy w świetle koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji* [w:] Marcinek W. J. (red.), *Nauki społeczne*, Nr 2(4). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 106-112.

Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej jest jednym z innowacyjnych form kształtowania treści pracy.<sup>138</sup> Samokontrola polega na sprawdzaniu poprawności wykonywania własnej pracy opartej na obecnie obowiązujących przepisach pracy oraz obowiązkach wynikających z powierzonych zadań. Wysoki poziom samokontroli wpływa na wzrost własnego poczucia wartości w wyniku osiągniętych sukcesów intencjonalnych. Z kolei niski poziom samokontroli przyczynia się do ochrony przed przedstawieniem fałszywego wizerunku swojej osoby.<sup>139</sup> Wyniki badań wskazują, że samokontrola pracownicza jest jednym z determinantów wpływających na kontrolę jakości w przedsiębiorstwie, szczególnie w grupie małych i średnich firm, ale również pozytywnie wpływa na motywację pracowniczą. Okazuje się, że pracownicy są zadowoleni, gdy w większym stopniu kontrolują swoje działania i wykonywaną pracę.<sup>140</sup>

Zgodnie z *Kodeksem Pracy* odpowiedzialność pracownika wobec pracodawcy dotyczy odpowiedzialności materialnej oraz odpowiedzialności porządkowej. Pracownik odpowiada za wyrządzoną krzywdę pracodawcy dotyczącą odpowiedzialności spieniężanej. Odpowiedzialność porządkowa dotyczy przestrzegania przepisów BHP.<sup>141</sup> W większych organizacjach oraz w organizacjach o rozbudowanych strukturach odpowiedzialność pracownika wobec pracodawcy może odbiegać od zasad odpowiedzialności w małych przedsiębiorstwach. Zależność między wybranym pracownikiem a zyskiem przedsiębiorstwa jest w mniejszym stopniu dostrzegana w zależności od zajmowanego stanowiska. Może to wpływać na zaangażowanie pracowników w pracę.<sup>142</sup> Wzrost odpowiedzialności pracownika pozytywnie wpływa na zmniejszenie monotonii oraz niweluje zmęczenie w pracy. Umożliwia zwiększenie zaangażowania pracownika w wykonywaną pracę. Obecne wyzwania rynkowe wymagają od pracowników częstych zmian dotyczących odpowiedzialności na stanowiskach, która ulega częstym modyfikacjom.<sup>143</sup>

Odpowiedzialność pracowników jest to jeden z czynników tworzących środowisko pracy. Co więcej, potrzeba bezpieczeństwa, kontroli, odpowiedzialności,

---

<sup>138</sup> Gajdzik B. (2014), *Twórcze warunki pracy...*, op. cit. s. 66-77.

<sup>139</sup> Keplinger A., Frątczak E., Ławecka K., Stokłosa P. (2014) *Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, s. 209-223.

<sup>140</sup> Górna J., Krzywiński M., (2009), *Wpływ zintegrowanego systemu zarządzania jakością na zarządzanie procesowe w ocenie kadry zarządzającej i pracowników produkcyjnych palarni kawy Strauss Cafe Poland sp. z o.o.*, Journal of Agribusiness and Rural Development, Vol. 4 (14), s. 71-84.

<sup>141</sup> Dz.U.2020.0.1320 t.j. Art. 100, Art. 210 – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy.

<sup>142</sup> Sokołowska A. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa, Identyfikacja, ocena, kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 205.

<sup>143</sup> Sas J. (2013), *Wynagrodzenia pracowników w organizacji*, Wydawnictwo AGH w Krakowie, Kraków, s. 111.

zdaniem I. Kowalewskiego<sup>144</sup>, to czynniki psychologiczne tworzące cechy pracy, które z kolei zaspakajają potrzeby pracowników lub wręcz przeciwnie – mogą im zagrażać. Mogą one wpływać na zachowania pracownicze i kształtować poziom bezpieczeństwa zawodowego.<sup>145</sup> Badania wskazują ponadto, że pracownicy chcą posiadać duży wpływ na działalność i funkcjonowanie organizacji, w której są zatrudnieni, a w szczególności dotyczy to miejsca pracy i otoczenia z nim związanego. Pracownicy, którzy mają możliwości większej samokontroli oraz posiadają większą odpowiedzialność stanowiskową, wykazują wyższy poziom zaangażowania zawodowego w porównaniu do pracowników, którzy tej możliwości nie mają.<sup>146</sup>



**Rysunek 1.9. Działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 382, s. 316-323; Baron-Puda M. (2019), *Paradygmat elastyczności funkcjonalnej w polityce kadrowej przedsiębiorstwa o produkcji jednostkowej*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Nr 3, s. 2-10; Gajdzik B. (2014), *Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Nr 1 (10), s. 66-77.

<sup>144</sup> Kowalewski I. (2007), *Klimat społeczny i środowisko pracy na wyższej uczelni* [w:] *Edukacja w społeczeństwie „ryzyka”. Bezpieczeństwo jako wartość*, Gwoździcka-Piotrowska M., Wolejszo J., Zduniak A. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań, s. 390.

<sup>145</sup> Stankiewicz M., Sznajder M., *Badanie poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] Ejdyś J. (red.), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 69-70.

<sup>146</sup> Niedzielski, E. (2016). *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Nr 19(1), 18-21; Deszczyński B. (2018), *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwach branży usług biznesowych*, Studia Oeconomica POSNANIENSIA, Vol. 6, No. 4, s. 113-143.

Na rysunku 1.9. przedstawiono działania elastycznej organizacji w zakresie elastyczności funkcjonalnej, która jest kluczem do rozwoju organizacji i pracowników. Elastyczność funkcjonalna organizacji dotyczy obszaru pracy oraz funkcji personalnej w danej organizacji, przez co umożliwia zorganizowanie rotacji pracowników między stanowiskami, zwiększenie zakresu obowiązków pracowników oraz wzbogacenie treści pracy. Elastyczność funkcjonalna poprzez swoje działania zwiększa odpowiedzialność pracowników na stanowiskach oraz zakres samokontroli stanowiskowej.

Elastyczność funkcjonalna nazywana jest również elastycznością podaży pracy lub też elastycznością umiejętności, a także elastycznością zatrudniania. Jest ona postrzegana jako zdolność przystosowania pracowników do aktualnego popytu na pracę i charakteryzuje się dwoma rodzajami mobilności, a mianowicie zawodową (zewnętrzną i wewnętrzną) oraz geograficzną, nazywaną również przestrzenną.<sup>147</sup>

Mobilność zawodowa zewnętrzna, nazywana również mobilnością międzyzakładową, oznacza gotowość pracowników do zmiany miejsca pracy. Zmiana miejsca pracy wynikać może z obu stron, zarówno ze strony pracodawcy, jak i ze strony pracownika. Najczęściej mobilność międzyzakładowa wywoływana jest przez redukcję zatrudniania pracowników w jednym zakładzie i zwiększenia zatrudnienia w drugim.<sup>148</sup> Zawodowa mobilność wewnętrzna dotyczy zmian między stanowiskami pracy w danej organizacji. Możliwa jest w przypadku, gdy pracownicy posiadają odpowiednio wszechstronne umiejętności i wiedzę, którą można podnosić poprzez szereg szkoleń. Pracownicy w takiej organizacji posiadają umiejętności do wykonywania pracy na różnych odmiennych stanowiskach.<sup>149</sup>

Mobilność przestrzenna występuje, gdy pracownicy są gotowi zmienić miejsce zamieszkania, aby podjąć pracę, czasowo lub na stałe. Mobilność przestrzenna pozytywnie wpływa na poprawę lokalnego rynku pracy. Wynika to z faktu, iż pracownicy przenoszą się z obszarów słabiej rozwiniętych o wyższym bezrobociu i relatywnie niższej płacy na obszary o wyższej stopie życia, gdzie płace są relatywnie wyższe. Mobilność przestrzenna może występować na terenie jednego kraju i w takim przypadku mamy do

---

<sup>147</sup> Ostoj I. (2006,) *Elastyczność rynku pracy a ograniczanie bezrobocia*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 177-189.

<sup>148</sup> Kwiatkowski E. (2003), *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy* [w:] *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Kryńska E. (red. nauk.), IPiSS, Warszawa, s. 19-23.

<sup>149</sup> Sienkiewicz Ł. (2009), *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnionych*, [w:] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Juchowicz M. (red. nauk.) Oficyna Walter-Kluwer-Business, Kraków, s. 68-71.

czynienia z mobilnością wewnętrzną, natomiast mobilność przestrzenna zewnętrzna występuje w przypadku przemieszczania się poza terytorium danego kraju.<sup>150</sup>

Elastyczność funkcjonalna postrzegana jest również jako umiejętności organizacji do sprawnego wykorzystania obecnie zatrudnionych pracowników w zamieniających się warunkach otoczenia, w tym wielkości produkcji i/lub usług. W takim przypadku pracownicy posiadają wszechstronne umiejętności, wykazują chęci i zdolności do ciągłego doskonalenia oraz dostosowują się do zachodzących zmian wewnątrz organizacji.<sup>151</sup>

Elastyczność funkcjonalna organizacji niesie ze sobą szereg korzyści dla pracownika, pracodawcy oraz społeczeństwa. Elastyczność funkcjonalna sprzyja poprawie jakości życia pracowników, eliminuje rutynę i monotonię w pracy. Umożliwia lepsze poznanie stanowiska pracy oraz wpływa na zwiększenie innowacyjności wśród pracowników. Elastyczność zatrudnienia umożliwia pracodawcy rotację pracowników między stanowiskami w zależności od zaistniałej sytuacji i potrzeby. Z drugiej strony jednak zbyt częsta rotacja między stanowiskowa może przyczynić się do obniżenia jakości. Okazuje się, że przeprowadzane szkolenia w ramach elastyczności funkcjonalnej sprzyjają poprawie satysfakcji zawodowej oraz lojalności pracowników wobec pracodawcy.<sup>152</sup> Odpowiednio zastosowane instrumenty elastyczności funkcjonalnej poprawiają samopoczucie i zdrowie pracownika, przez co jest on wydajniejszy. Wpływa to również pozytywnie na jakość wykonywanych czynności przez pracownika, co z kolei może wpływać pozytywnie na jakość produktów i/lub świadczących usług oraz zadowolenie klientów.<sup>153</sup>

---

<sup>150</sup> Ostoj I. (2006), *Elastyczność rynku pracy ...*, op. cit., s. 186.

<sup>151</sup> Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 297-300.

<sup>152</sup> Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako ...*, op. cit., s. 316-323.

<sup>153</sup> Bartnik G. (2013), *Elastyczność organizacji w obszarze zatrudnienia a innowacyjne zachowanie pracowników*, *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, Nr 2 (36), s. 76-85.



## ROZDZIAŁ 2

### Satysfakcja zawodowa jako element postawy pracowników niepełnosprawnych na rynku pracy

#### 2.1. Istota satysfakcji zawodowej pracowników w organizacji

##### 2.1.1. Definicje i koncepcje satysfakcji z pracy

Satysfakcja zawodowa jest istotnym obszarem w działalności przedsiębiorstw, przez co od kilkudziesięciu lat jest ona badana przez naukowców z dziedziny zarządzania oraz psychologów pracy i organizacji. Podstawą badania jest zjawisko satysfakcji z pracy jako czynnika wyjaśniającego dynamikę potencjału pracowników w organizacji. Wyniki badań umożliwiają dostarczenie informacji niezbędnych w praktyce zarządzania oraz istotnych z punktu widzenia informacji, wskazówek wspierających efektywniejsze funkcjonowanie organizacji. Wyniki badań nad satysfakcją pracowniczą mogą przyczynić się również do lepszego zrozumienia pozytywnego samopoczucia pracownika, a także wpłynąć na styl życia prywatnego czy zawodowego członków organizacji.<sup>154</sup> Funkcjonowanie każdej organizacji w znacznym stopniu zależy od postaw zatrudnionych w niej pracowników, a postawy pracownicze są z kolei nierozłącznie związane z pojęciem satysfakcji pracowniczej.<sup>155</sup> Dlatego też zagadnienie satysfakcji zawodowej nie powinno być pomijane, a wręcz przeciwnie – pojęcie satysfakcji zawodowej należy traktować jako jeden z ważnych elementów sukcesu zarządzania organizacją.<sup>156</sup>

W literaturze przedmiotu pojęcie satysfakcji zawodowej pojawiło się już w latach 30. XX wieku, natomiast w połowie XX wieku podjęto badania w kierunku rozwoju tego

---

<sup>154</sup> Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i...*, op. cit. s. 182-185.

<sup>155</sup> Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe ...*, op. cit., s. 141; Brief A.P. (1998), *Attitudes in and Around Organizations*, SAGE, Thousand Oaks, p. 86; Robbins S.P. (2001), *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall: International Editions, p. 19.

<sup>156</sup> Borowska-Pietrzak A. (2014), *Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, *Nauki o Zarządzaniu*, Nr 1(18), s. 9-22.

zagadnienia.<sup>157</sup> Słowo satysfakcja pochodzi od łacińskich słów „*satis*”, co oznacza „*dostatecznie*” i „*facere*” oznaczające „*robić*”. Tak więc, w dosłownym znaczeniu, satysfakcja oznacza robić dostatecznie.<sup>158</sup> W słowniku języka polskiego<sup>159</sup> satysfakcja oznacza „*zadowolenie i uczucie przyjemności spowodowane np. dokonaniem czegoś*”. W słowniku tym satysfakcja definiowana jest również jako: „*pozytywne uczucia i zadowolenie*”.<sup>160</sup> Natomiast w słowniku poprawnej polszczyzny<sup>161</sup> satysfakcję opisuje się jako zadowolenie wynikające z dokonania czegoś oraz zaspokojenia swoich potrzeb, pragnień oraz życzeń. Według E. Diener i innych satysfakcja z życia stanowi ogólną ocenę zadowolenia z warunków życia oraz osobistych osiągnięć.<sup>162</sup>

Z kolei satysfakcja zawodowa jest to pojęcie wielowymiarowe, niejednoznacznie zdefiniowane w literaturze przedmiotu. Dokonując przeglądu literatury, zauważyć można, że pojęcie satysfakcji zawodowej rozpatrywane może być w ujęciu zarówno poznawczym, jak i emocjonalnym. Według S. P. Robbins'a<sup>163</sup> satysfakcja zawodowa to ogólna pozytywna postawa wobec pracy, na którą składają się nie tylko określone zachowania, ale też opinie i oceny oraz uczucia. Z kolei M. Juchnowicz<sup>164</sup> definiuje satysfakcję zawodową jako określoną postawę wobec pracy, mającą cechy: poznawcze, to znaczy dostarczającą obiektywnych informacji na temat badanych aspektów pracy, i afektywne, gdyż przedstawia uczucia wobec pracy, a także behawioralne, wskazując potencjalne zachowania pracowników w procesie pracy.<sup>165</sup>

Według D.S. Staples'a i C. A. Higgins'a satysfakcja zawodowa rozumiana jest najczęściej jako pozytywne postawy i uczucia człowieka wobec środowiska pracy i

---

<sup>157</sup> Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2018), *Satysfakcja z pracy i jej znaczenie w organizacjach, Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, s. 27-37.

<sup>158</sup> Moroz A. (2008), *Zadowolenie i satysfakcja konsumentów dzięki silnej marce* [w:] *Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wydanie nr 7 (76), dostęp: [http://gazeta-msp.pl/?id=pokaz\\_artykul&indeks\\_artykulu=774](http://gazeta-msp.pl/?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=774).

<sup>159</sup> <https://sjp.pwn.pl/sjp/satysfakcja;2574915> (odczyt 05.05.2020).

<sup>160</sup> <https://sjp.pwn.pl/slowniki/satysfakcja.html> (odczyt 06.05.2020).

<sup>161</sup> Zgólkowa H. (2002), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań, s. 59.

<sup>162</sup> Diener E., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S. (1985), *The Satisfaction with Life Scale*, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 49, pp. 71-75.

<sup>163</sup> Robbins S.P. (2001), *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall: International Editions, p. 19.

<sup>164</sup> Juchnowicz M. (2013), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa, s. 104.

<sup>165</sup> Juchnowicz M. (2013), *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, *Zarządzanie i Finanse*, Tom 4, Nr 1, s. 101-110.

wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych.<sup>166</sup> Klasycznie postawa rozumiana jest jako konstrukt złożony z trzech komponentów, a mianowicie emocjonalnego, behawioralnego i poznawczego.<sup>167</sup> R. Lies i T. A. Judge, określają, że kluczowym komponentem dla satysfakcji zawodowej jest aspekt emocjonalny, który związany jest z oceną pracy przez pracownika.<sup>168</sup>

A. P. Brief<sup>169</sup> satysfakcję zawodową opisuje jako postawę pracownika oznaczającą stan wewnętrzny oraz to, na jakim poziomie jest ona korzystna lub niekorzystna, a zarazem przedstawiona w osądach pracowników. Natomiast S. Schultz i D. Schultz<sup>170</sup> uważają, że satysfakcja zawodowa może obejmować zarówno negatywne, jak i pozytywne uczucia oraz postawy wobec pracy zawodowej. R. Mrówka<sup>171</sup> satysfakcję z pracy definiuje jako uczucie zadowolenia i pozytywne relacje pracownika w stosunku do wykonywanej pracy, towarzyszącej jej obowiązków oraz współpracowników. Z kolei satysfakcja zawodowa, zdaniem U. Gros, jest to poziom pozytywnego lub negatywnego samopoczucia wywołanego powierzonymi zadaniami w określonych warunkach społecznych i ekonomicznych.<sup>172</sup> Analiza powyższych definicji skłania do wniosku, że satysfakcja zawodowa jest różnicą między tym, czego oczekujemy od pracy, a tym, co otrzymujemy za jej wykonywanie. Jest ona związana z otoczeniem organizacji, obowiązkami i charakterem pracy oraz współpracownikami. Pojęcie „satysfakcji zawodowej” często zastępowane jest takimi pojęciami jak: „zadowolenie z pracy” czy „satysfakcja z pracy”, „satysfakcja pracownicza”.

Satysfakcja zawodowa ma charakter subiektywny i zależny od osobistych upodobań i oczekiwań pracowników organizacji. Wiele organizacji skupia się zatem właśnie na zadowoleniu pracowników.<sup>173</sup> Wobec tego na poziom satysfakcji z pracy wpływają osobista opinia pracowników na temat wykonywanej pracy oraz ich postawa

---

<sup>166</sup> Staples D.S., Higgins C.A. (1998), *A Study of the Impact of Factor Importance Weightings on Job Satisfaction Measures*, Journal of Business and Psychology, Vol. 13 (2), pp. 211-232.

<sup>167</sup> Wąsowicz Kuryło G. (2013), *Postawy wobec pieniędzy*, Difin, Warszawa, s. 60.

<sup>168</sup> Lies R., Judge T.A. (2004), *An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction*; European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 13, p. 367.

<sup>169</sup> Brief A.P. (1998), *Attitudes in and...*, op. cit. p. 135.

<sup>170</sup> Schultz D., Schultz S. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 296.

<sup>171</sup> Mrówka R. (2000), *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji*, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Tom 1, s. 509-522.

<sup>172</sup> Gros U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 109-117.

<sup>173</sup> Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2018), *Satysfakcja z pracy i jej...*, op. cit. s. 27-37.

wobec wykonywanej pracy.<sup>174</sup> Postawy odnoszące się do realizowanych obowiązków przez pracownika oraz wysokość wynagrodzenia są współcześnie aktywnymi determinantami satysfakcji zawodowej.<sup>175</sup>

W literaturze przedmiotu istnieje wiele odmiennych podejść do satysfakcji z pracy w aspekcie zadowolenia pracowników i wyróżnić tu należy podejście, że:<sup>176</sup>

- zadowolenie to czynnik sprzyjający satysfakcji z pracy,
- satysfakcja jest jednym z elementów zadowolenia,
- satysfakcja jest równoznaczna z zadowoleniem.

Zadowolenie z pracy bywa często traktowane jako ogólna ocena i ogólna postawa pracownika wobec pracy. Zadowolenie bywa także określane jako połączony układ postaw i zachowań pracownika wobec pracy. Ogólne można określić, że zachowanie pracownika wobec pracy jako całości bywa określane jako zadowolenie z pracy.<sup>177</sup>

Na ogólną satysfakcję z pracy składa się kilka różnych składników. M. Bugdol twierdzi, że w środowisku zawodowym można wyodrębnić satysfakcję z:<sup>178</sup>

- płacy, systemów motywacyjnych,
- relacji z przełożonymi i współpracownikami,
- pozycji rynkowej firmy,
- opinii o organizacji wyrażonej przez inne osoby,
- organizacji i charakteru pracy.

Reasumując, można stwierdzić, że w literaturze pojęcie satysfakcji zawodowej jest szeroko rozpatrywane, w wielu opracowaniach utożsamiane z terminem „zadowolenie”. Podejście do tego zagadnienia zmieniało się na przestrzeni lat, uwzględniając w różnym zakresie aspekt emocjonalny i poznawczy (Tabela 2.1).<sup>179</sup>

---

<sup>174</sup> Zalewska A. (2003), *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa, s. 29-43.

<sup>175</sup> Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2018), *Satysfakcja z pracy ...*, op. cit., s. 27-37.

<sup>176</sup> Kaniewska E., Stawny P. (2012), *Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrony zdrowia*, *Pielęgniarstwo Polskie*, Nr 2(44), s. 81-84,

<sup>177</sup> Brief A.P. (1998), *Attitudes in and...*, op. cit. p. 135.

<sup>178</sup> Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 187-199.

<sup>179</sup> Borowska-Pietrzak A. (2014), *Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, *Nauki o Zarządzaniu*, Nr 1 (18), s. 9-22.

**Tabela 2.1. Wybrane charakterystyki pojęcia „satysfakcja z pracy”**

Autor	Charakterystyka pojęcia
R. Hoppock	Łączy czynniki psychologiczne, fizjologiczne i środowiskowe w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy pracownik jest zadowolony ze swojej pracy.
V.H. Vroom	Afektywna (wewnętrzna, osobowościowa) orientacja indywidualnych pracowników wobec ról, które pełnią.
B. Schneider, R.A. Snyder	Osobista ocena aktualnych warunków pracy lub jej efektów na podstawie wykonywanej pracy, zadań.
A. Bruggemann, P. Groskurth, E. Ulich	Zadowolenie z wykonywanej pracy; ocena pracy dokonywana jest na podstawie zadowolenia lub niezadowolenia z niej.
E.A. Locke	Przyjemny stan emocjonalny; dzięki pracy realizowane są istotne wartości; warunkiem ich realizacji jest zbieżność wartości z potrzebami.
C.J. Cranny, P.C. Smith, E.F. Stone	Stan emocjonalny, który powstaje na podstawie porównań rzeczywistych wyników z oczekiwaniami.
P.E. Spector	Sposób myślenia o pracy i jej aspektach (w zakresie lubię, nie lubię swojej pracy).
A.P. Brief	Wewnętrzny stan emocjonalny wyrażony na dwa sposoby: emocjonalny (samopoczucie lub odczucia) oraz poznawczy (satysfakcja).
L. Rosenstiel	Powstaje na podstawie dwóch elementów: doświadczenia związanego z pracą i stopnia dopasowania do zadań.
M.E. Sempane, H.S. Rieger, G. Roodt	Odnosi się do indywidualnej oceny pracy na podstawie istotnych czynników, tj.: potrzeby, wartości, oczekiwania.
H.M. Weiss	Jest to pozytywny lub negatywny osąd, postawa.
M. Armstrong	Odnosi się do postaw i odczuć na temat pracy.

Źródło: Bakonyi J., Bilnik S. (2018), *Wykorzystanie badań satysfakcji w motywowaniu pracowników*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Nr 3, s. 27-41.

Satysfakcja z pracy dla współczesnej organizacji jest celem i wskaźnikiem efektywnej organizacji. Usatysfakcjonowany pracownik jest dla organizacji wskaźnikiem efektywnego zarządzania, opisywanym jako motywacja pracowników. Dbanie o miejsce pracy, panującą w nim atmosferę, a także podnoszenie umiejętności w zakresie

kontaktów międzyludzkich jest jednym z elementów procesu humanizacji pracy.<sup>180</sup> Zaufanie stanowi podstawę budowania kapitału społecznego oraz stanowi podstawowy warunek, a także jest efektem grupowej współpracy.<sup>181</sup> Miejsce pracy stanowiło jeszcze do niedawna najważniejszą wartość z życia człowieka. Miejsce to zastąpiła konsumpcja. Mimo to miejsce pracy nadal jest jedną z najważniejszych wartości w życiu człowieka.<sup>182</sup> S. Borkowska podkreśla, że zadowolenie i niezadowolenie są związane z motywacją pracownika i mogą one posiadać różne wymiary, a zatem mogą być:<sup>183</sup>

- oznaką zaspokojenia potrzeb,
- elementem koordynującym i kontrolującym postępowanie, tak aby móc w przyszłości osiągnąć wyższą satysfakcję i lepszy efekt,
- wynikiem porównania osiągniętego wyniku do zachowania (przedstawia końcowy etap i jest efektem motywowania),
- źródłem i siłą sprawczą postępowania (przykładem jest niezadowolenie pracownika z pracy może być przyczyną zmiany).

Aby wyjaśnić, w jaki sposób zadowolenie z pracy przekłada się na wyniki i rozwój firmy, J. Heskett z Harvard Business School zaproponował model, który określił jako Service-Profit-Chain. Zgodnie z tą koncepcją wysoka satysfakcja z wykonywanej pracy sprawia, że pracownicy bardziej angażują się w powierzone im zadania. Co więcej, im mocniej identyfikują się z organizacją, w której są zatrudnieni, tym są mniej skłonni ją opuścić. Wkładając większe zaangażowanie w wykonywaną pracę, stają się bardziej produktywni, dzięki czemu wzrasta poziom świadczonych przez nich usług. To z kolei powoduje wzrost lojalności klientów. Te wszystkie czynniki bezpośrednio przyczyniają się z kolei do rozwoju firmy i wzrostu jej zysków.<sup>184</sup>

Satysfakcja zawodowa jest również postrzegana jako część wspomagającego działania w zakresie sposobu motywowania, który pozwala poprawić satysfakcję pracowników organizacji. Zwiększając poziom pozytywnej satysfakcji zawodowej

---

<sup>180</sup> Bsoul M. (2010), Humanizacja pracy w świetle socjologii, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, Byłok F., Kołodziejski J. (red. nauk.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 78.

<sup>181</sup> Byłok F., (2009), *Zaufanie i współczesny rynek*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, Byłok F., Kwiatek A. (red. nauk.), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 27.

<sup>182</sup> Byłok F. (2014), *Współczesny człowiek między pracą a konsumpcją*, [w:] *Między pracą a konsumpcją. Co decyduje o miejscu człowieka we współczesnym społeczeństwie?* Byłok F., Swadźba U. (red. nauk.), Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 31-49.

<sup>183</sup> Borkowska S. (2008), *Systemy motywowania pracowników*, op.cit. s. 317-353.

<sup>184</sup> Heskett J.L., Jones O.T., Loveman G.W. (1994), *Putting the service-Profit...*, op. cit. pp.164-174.

pracowników, przedsiębiorca zmienia ich zachowania. Pracownicy bardziej zadowoleni z pracy:<sup>185</sup>

- lepiej identyfikują się z misją przedsiębiorstwa,
- chętniej wykazują chęć współpracy z współpracownikami i przedsiębiorstwem,
- są w bardziej zaangażowani w pracę,
- w większym stopniu są lojalni wobec pracodawcy,
- wykonują pracę o wyższej jakości,
- są bardziej pozytywnie nastawieni do zmian.

Skutkiem ubocznym braku satysfakcji może być szereg podejmowanych decyzji negatywnie wpływających na działalność przedsiębiorstwa. Takie działania w literaturze przedmiotu nazywane są jako zachowanie kontr produktywne. Do takich zachowań należy zaliczyć:<sup>186</sup>

- niszczenie wyposażenia przedsiębiorstwa,
- marnowanie materiałów przedsiębiorstwa,
- robienie bezzasadnych przerw oraz przedłużanie przerw,
- wcześniejsze opuszczenie stanowiska pracy,
- nieprzekazywanie istotnych informacji,
- obmawianie przedsiębiorstwa, właścicieli i kierownictwa,
- niewykonywanie powierzonych i odmawianie wykonywania zadań.

Brak satysfakcji z pracy utrudnia akceptację wartości i celów organizacji, redukuje wolę wydatkowania wysiłku na jej rzecz ze strony zatrudnionych, czyli obniża zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, oraz sprzyja obniżaniu poziomu lojalności zatrudnionych względem macierzystej organizacji. Dlatego też można wskazać, że koszty braku satysfakcji są znaczące i wpływają negatywnie na wyniki z działalności przedsiębiorstw, szczególnie w długim okresie.<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> Ogórek M., Strycharska D. (2018), *Badanie Poziomu Satysfakcji Zawodowej Pracowników w Przedsiębiorstwie Przemysłowym*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. nauk. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, T.1, Opole, s. 204-214.

<sup>186</sup> Tamże.

<sup>187</sup> Winkler R. (2009), *Job Descriptive Index i Job Diagnostic Survey jako narzędzia badania satysfakcji z pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 801, s. 79-93.

## 2.1.2. Miary satysfakcji zawodowej członków organizacji

Praca zawodowa jest kluczowym elementem w życiu każdego człowieka, często określa ona styl życia i zachowania pracownika w codziennym funkcjonowaniu. Charakter oraz warunki wykonywanej pracy formuje stopień jego zadowolenia. Praca stanowi bowiem prawie połowę życia człowieka, a pracownicy organizacji stanowią kluczowy element nowoczesnych przedsiębiorstw. Dlatego też można stwierdzić, iż poziom satysfakcji zawodowej jest jedną z ważniejszych i decydujących ról w kształtowaniu wartości organizacji na rynku. W związku z tym wielu naukowców i praktyków biznesowych interesuje się tematem satysfakcji pracowniczej, kładąc duży nacisk na rozwój zatrudnianych pracowników, ale również na rozwój przedsiębiorstwa, w tym poprawę wyników finansowych i wzrost konkurencyjności, który jest ściśle powiązany z aspektem pracowniczym.<sup>188</sup>

Pozytywna postawa pracownika w stosunku do pracy, zdaniem S.P. Robbins'a składa się z takich elementów, jak: opinia, ocena oraz określone jego zachowania.<sup>189</sup> Zatem badanie satysfakcji powinno uwzględniać ogólne środowisko pracy, co pozwala na uzyskanie pełnego obrazu zadowolenia z pracy. Środowisko pracy rozumiane jest, w tym przypadku, jako: płaca, relacje z współpracownikami i przełożonymi, wykonywana praca, znaczenie pracy, pozycja organizacji. Badanie satysfakcji, z uwzględnieniem różnorodnych składowych, daje możliwość:<sup>190</sup>

- oszacowania związków satysfakcji z różnymi składowymi,
- oszacowania powiązań pomiędzy satysfakcją wynikającą ze składowych pracy a ogólną pozytywną satysfakcją z pracy,
- określenia poziomu satysfakcji w wybranych elementach środowiska pracy,
- określenia ważności składowych pracy dla pracownika,
- analizy uwarunkowań satysfakcji zawodowej wynikającej z poszczególnych składników pracy.

---

<sup>188</sup> Sak-Skowron M., Skowron Ł., (2017), *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, Marketing i Zarządzanie, Nr 2 (48), s. 243-253.

<sup>189</sup> Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa, s. 17-29.

<sup>190</sup> Lipińska-Grobelny A. (2014), *Zjawisko wielopracy psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 53-67.



Badania dotyczące satysfakcji z pracy są powszechnie stosowane w celu wsparcia organizacji w zarządzaniu, szkoleniu czy utrzymywaniu pracowników.<sup>191</sup> Organizacje wykorzystujące narzędzia do badania satysfakcji z pracy są w stanie zdiagnozować potencjalne problemy oraz nastawienie pracowników do pracy. Badając satysfakcję zawodową, można na przykład porównać satysfakcję pracowników z pracy w ramach nowej polityki motywującej, w tym benefitów czy zmiany organizacji pracy w stosunku do istniejącej polityki organizacji.<sup>192</sup> Narzędzia badające satysfakcję z pracy mogą badać satysfakcję w wielu obszarach polityki zatrudnienia, dotyczyć to może np.: wynagrodzenia, podziału obowiązków zawodowych czy ogólnej satysfakcji z wykonywanej pracy. Zastosowanie wszelkiego rodzaju narzędzi zależne jest od tego, jaki dokładnie chcemy zbadać obszar w organizacji, który wpływać może na satysfakcję zawodową. Ogromny wybór narzędzi do badania satysfakcji zawodowej pozwala dopasować styl i zakres danego narzędzia do badania obszarów zadowolenia z pracy. Przykładowo, jeżeli pracodawca chce zbadać satysfakcję z wynagrodzenia u pracowników, skorzystać może z PQS. Najczęściej stosowanym narzędziem służącym do pomiaru satysfakcji z pracy jest z kolei Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS).<sup>193</sup> W Tabeli 2.2 zostały zaprezentowane wybrane narzędzia służące do badania satysfakcji zawodowej pracowników organizacji, w tym do oceny stopnia czy poziomu zadowolenia z pracy ze względu na datę konstrukcji narzędzia.

**Tabela 2.2. Wybrane narzędzia do badania satysfakcji z pracy**

Autor narzędzia	Narzędzie
Weiss D.J, Davis R.V., Lofquist L.H., England G.W., (1967)	Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)
Smith P.C., Kendal L.M., Hulin C.L., (1969)	Job Diagnose Riptons Index (JDI)
Huckman J.R., Oldham G.R., (1975)	Job Diagnostic Survey (JDS)
Cellucci A.J., DeVries D.L., (1978)	Managerial Job Satisfaction Question

<sup>191</sup> Liu C., Borg I., Spector P.E. (2004), *Measurement invariance of ...*, op. cit. pp. 1070-1082.

<sup>192</sup> Watson A., Thompson L.F., Meade A.W. (2007), *Measurement Invariance of the Job Satisfaction Survey Across Work Contexts*, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, pp. 2-6.

<sup>193</sup> Wudarszewski G. (2017), *Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych*, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wrocław, s. 123-152.

Spector P.E., (1985)	Job Satisfaction Survey (JSS)
Wood V.R., Chonko L.B., Hunt S.D., (1986)	Job Satisfaction Inventory (JSI)
Trost A., Jöns I., Bungard W., (1999)	MODI Mitarbeiterbefragung
Zalewska A., (2001)	Arkusz Opisu Pracy – adaptacja
Society for Human Resources, (2002)	Job Satisfaction Pool

Źródło: Wudarczewski G. (2017), *Wymiary i składniki satysfakcji* cit. s. 123-152.

Jeden z pierwszych, jak wskazują S. Białas i J. Litwin, kwestionariuszy do badania satysfakcji zawodowej został opracowany przez Hoppocka w latach 30. XX wieku. Było to narzędzie do badań ankietowych, które pozwalało określić ogólny poziom satysfakcji z pracy oraz służyło do weryfikacji poziomu zróżnicowania tej satysfakcji w zależności od rodzaju wykonywanej pracy. W kwestionariuszu ankiety zawarto pytanie na temat poziomu zadowolenia z wykonywanej obecnie pracy i poproszono o wskazanie, czy istnieje w opinii respondenta jakaś inna praca dająca więcej zadowolenia niż obecnie wykonywana. Uzyskane wyniki badań wskazały jednak, iż wśród respondentów wykonujących te same prace istnieje także zróżnicowanie co do poziomu osiągniętej satysfakcji.<sup>194</sup>

W literaturze tematu podkreśla się fakt, iż wśród dwóch najszerzej wykorzystywanych narzędzi badawczych są narzędzia służące do badania satysfakcji zawodowej: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) oraz Job Descriptive Index (JDI), które zostały opracowane na potrzeby badań rynku amerykańskiego.<sup>195</sup> Pierwszym z nich jest narzędzie służące do pomiaru poziomu stopnia satysfakcji zawodowej, czyli kwestionariusz opisu pracy JDI. Narzędzie przeznaczone jest do pomiaru poziomu zadowolenia z pracy i składa się z pięciu czynników. Do czynników tych zaliczyć należy:<sup>196</sup>

- awans,
- wysokość wynagrodzenia,
- kontrolę,

<sup>194</sup> Białas S., Litwin J. (2013), *Kierunki badań nad satysfakcją z pracy*, Organizacja i Kierowanie, Nr 3(156), s. 161-172.

<sup>195</sup> Tamże.

<sup>196</sup> Schulz D.P., Schulz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- mentalność współpracowników,
- środowisko pracy.

Zasadniczą zaletą JDI jest możliwość zastosowania go w odniesieniu do populacji pracowników bardzo zróżnicowanych pod względem czynników demograficznych, takich jak m.in.: pochodzenie, płeć, wykształcenie, stan cywilny, rodzaj zajmowanego stanowiska, staż pracy. Liczne analizy wykorzystania tego narzędzia pozwoliły na stwierdzenie, że wyniki uzyskiwane przy wykorzystaniu JDI dodatnie korelują z wysoką jakością komunikacji na linii przełożony – podwładny, a negatywnie z poczuciem utraty kontroli nad pracą.<sup>197</sup>

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w pomiarze satysfakcji zawodowej jest minesocki kwestionariusz zadowolenia z pracy Minnesota Satisfaction Questionnaire. Kwestionariusz MSQ ten wykorzystywany jest w takich branżach jak:<sup>198</sup> organizacje publiczne, ochrona zdrowia, bankowość, gastronomia, hotelarstwo.

Kwestionariusz ten ocenia dwadzieścia właściwości pracy, między innymi takie jak: osiągnięcia, niezależność, uznanie, warunki pracy. Wymienione czynniki charakteryzują miejsce pracy, ale istnieją również czynniki związane bezpośrednio z pracownikiem, na podstawie których możemy wnioskować, jaki będzie poziom zadowolenia. Kwestionariusz ten składa się ze 100 stwierdzeń formujących 20 wymiarów tworzących trzy wymiary satysfakcji. Do wymiarów satysfakcji należy zaliczyć:<sup>199</sup>

- wymiar zewnętrzny opisany za pomocą dwóch stwierdzeń i sześciu pytań,
- wymiar wewnętrzny scharakteryzowany przez 12 stwierdzeń,
- wymiar niezależny od pierwszego i drugiego.

Kolejnym wielokrotnie weryfikowanym i uznanym za bardzo rzetelne jest narzędzie Job Diagnostic Survey (JDS), służące do badania zjawiska satysfakcji zawodowej. Narzędzie to opracowane zostało przez J.R. Hackman'a i G.R. Oldham'a w 1974 roku.<sup>200</sup> Dzięki wykorzystaniu tego narzędzia można jednocześnie diagnozować zarówno poziomu ogólnej satysfakcji z pracy, jak i poziom satysfakcji partykularnych, czyli cząstkowych.<sup>201</sup> W pierwszym przypadku analizie zostają poddane kolejno:

<sup>197</sup> Winkler R. (2009), *Job Descriptive Index ...*, op. cit., s. 79-93.

<sup>198</sup> Ingram T., Głód W. (2014), *Wykorzystanie MSQ jako narzędzia badania satysfakcji z pracy w wybranej jednostce ochrony zdrowia*, *Nauki o Zarządzaniu*, Vol. 3 (20), s. 30-42.

<sup>199</sup> <https://badaniahr.pl/biblioteka/badanie-satysfakcji-z-wynagrodzenia-metody-kwestionariuszowe-czesc-i/10> (odczyt 11.05.2020).

<sup>200</sup> Winkler R. (2009), *Job Descriptive Index ...*, op. cit., s. 79-93.

<sup>201</sup> Fields D.L. (2002), *Taking the Measure of Work. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks – London – New Delhi.

- ogólny poziom satysfakcji zatrudnionego,
- poziom wewnętrznej motywacji do pracy pracownika,
- stopień wzrostu poziomu satysfakcji zatrudnionego.

Każdy z tak wyróżnionych aspektów satysfakcji ogólnej rozpatrywany jest w zakresie od czterech do sześciu zmiennych. Z kolei poziom satysfakcji cząstkowej podlega ocenie w kontekście:

- pewności zatrudnienia,
- wynagrodzenia,
- jakości stosunków społecznych, w obrębie których włączony jest pracownik,
- relacji z przełożonymi.

Dwa pierwsze wymiary oceniane są w aspekcie dwóch czynników, a dwa kolejne w zakresie trzech zmiennych.<sup>202</sup> Badania prowadzone z wykorzystaniem tego kwestionariusza, jak również prace związane z tworzeniem autorskiego modelu charakterystyki pracy zaowocowały następnie wypracowaniem usystematyzowanego sposobu postępowania integrującego treść pracy, wynagrodzenia i wymagań kwalifikacyjnych z potrzebami pracowników i organizacji, określanego mianem projektowania pracy (*job design*). Do niewątpliwych zalet JDS zaliczyć należy: prostotę zastosowania kwestionariusza oraz dane wyraziście odzwierciedlające różnice pomiędzy indywidualnie dokonywanymi przez pracowników ocenami poszczególnych wymiarów i czynników.<sup>203</sup>

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym do pomiaru satysfakcji zawodowej jest kwestionariusz cech pracy Work Design Questionnaire (WDQ). Kwestionariusz ten został opracowany w 2006 roku przez F. Morgesona i S.E. Humphreya i służy, jak sama nazwa wskazuje, do analizy cech pracy. Zastosowanie WDQ umożliwia szerszą analizę cech pracy i środowiska zawodowego, stanowi otrzymany wynik dokładnego przeglądu literatury dotyczącej projektowania pracy jako całości. Porównując kwestionariusz cech pracy WDQ z JDS (*Job Diagnostic Survey*), WDQ wyróżnia się lepszymi własnościami psychometrycznymi.<sup>204</sup> Opisany kwestionariusz stanowi podstawę polskiej wersji

<sup>202</sup> Winkler R. (2009), *Job Descriptive Index ...*, op. cit., s. 79-93; Hauk M. (2015), *Kwestionariusz cech pracy – opracowanie polskiej wersji narzędzia do badania cech pracy i środowiska zawodowego. Wstępne wyniki badań*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Psychologica, Nr 18, s.129-144.

<sup>203</sup> Bearden W.O., Netemeyer R.G. (1999), *Handbook of Marketing Scale: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*, Sage Publications, Inc., London, p. 416.

<sup>204</sup> Gajderowicz T. (2016), *Dekompozycja korzyści z zatrudniania w świetle literatury teoretycznej i empirycznej*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 293, s. 7-22.

pomiaru cech pracy, a zarazem pokazuje istotny związek cech pracy z zadowoleniem z pracy. Kwestionariusz cech pracy WDQ pozwala na analizę 18 najczęściej występujących cech pracy (*work design*). Do właściwości cech pracy wyróżnianych w opisywanym narzędziu służącym do badania satysfakcji zawodowej zalicza się:<sup>205</sup>

- cechy motywacyjne, wśród których wyróżnia się takie cechy jak: istota pracy, zróżnicowanie umiejętności, powierzona praca, autonomia w zakresie decyzji, w zakresie zarządzania pracą oraz w zakresie powierzonych zadań, branża/dziedzina, przetwarzanie danych, rozwiązywanie wszelkich trudności i problemów, charakter pracy, wymiana informacji, wszechstronność zadań,
- cechy społeczne, w tym: wsparcie współpracowników i przełożonych, zależność między pracownikami, którą dzielimy na współzależność początkową oraz współzależność uzyskaną, otrzymywanie informacji zwrotnej, kontakty poza przedsiębiorstwem,
- cechy kontekstowe, do których zalicza się: eksploatowane maszyny i urządzenia, warunki i otoczenie pracy, ergonomia pracy, wymagania dotyczące warunków fizycznych.

WDQ jest kwestionariuszem składającym się z poszczególnych elementów, w tym 17% kwestionariusza WDQ dotyczy narzędzi służących pomiarowi cech pracy, 33% kwestionariusza stanowią pozycje będące efektem zmian procesów w organizacji, natomiast pozostałe 50% elementów kwestionariusza dotyczy nowych stwierdzeń, według autorów narzędzia. Podczas wypełniania kwestionariusza WDQ wykorzystuje się 5-punktową skalę odpowiedzi.<sup>206</sup>

Innym istotnym narzędziem wykorzystywanym podczas badania zadowolenia z pracy jest kwestionariusz zadowolenia z wynagrodzenia PSQ (Pay Satisfaction Questionnaire). Kwestionariusz PSQ zaprojektowany został przez H. G. Haneman III i D. P. Schwaba w 1985.<sup>207</sup> Kwestionariusz zadowolenia z wynagrodzenia dotyczy dwóch aspektów: pierwszym aspektem jest wysokość wynagrodzenia, jakie pracownik powinien otrzymywać za swoją pracę, natomiast drugim aspektem jest wynagrodzenie otrzymywane za pracę. Oba aspekty są porównywane podczas badania z wykorzystaniem

---

<sup>205</sup> Hauk M. (2018), *Czynniki warunkujące zadowolenie z pracy – weryfikacja zmodernizowanej koncepcji właściwości pracy Hackmana i Oldhama*, Rozprawa Doktorska, Uniwersytet Łódzki.

<sup>206</sup> Morgeson F.P., Humphrey S.E. (2006). *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*, Journal of Applied Psychology, Vol. 91 (6), pp. 1321-1339.

<sup>207</sup> Judge T.A., Welbourne T.M. (1994), *Dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire: A Confirmatory Factor Analytic Investigation*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No 3, p. 461.

kwestionariusza PQS. Wyróżnione aspekty zmieniają się zależnie od czynników osobistych pracownika, do których zalicza się m.in. doświadczenie, oraz od czynników środowiskowych, takich jak np. rodzaj wykonywanej pracy. Pytania w kwestionariuszu podzielone są na cztery wymiary:<sup>208</sup>

- pierwszy wymiar dotyczy satysfakcji z poziomu wynagrodzenia (obejmuje cztery pytania),
- drugi wymiar dotyczy satysfakcji z benefitów (obejmuje cztery pytania),
- trzeci wymiar dotyczy satysfakcji z podwyżki wynagrodzenia (obejmuje cztery pytania),
- czwarty wymiar satysfakcja z struktury wynagrodzeń oraz zarządzanie wynagrodzeniem (obejmuje sześć pytań).

Cały kwestionariusz PSQ jest zbudowany z 18 pytań skierowanych do badanych pracowników. Badani pracownicy odpowiadają, wykorzystując pięciostopniową skalę (przypominającą skalę Likerta) określającą ich postawy. Postawy odnoszą się do zadowolenia i niezadowolenia, gdzie: 1 oznacza bardzo niezadowolony, 2 – niezadowolony, 3 – neutralny (ani niezadowolony, ani zadowolony), 4 – zadowolony oraz 5 oznacza bardzo zadowolony.<sup>209</sup>

Polska wersja kwestionariusza składa się z 24 pytań, które zostały podzielone na pięć wymiarów. Liczba pytań w poszczególnych wymiarach nie jest jednakowa. Niektóre aspekty systemu wynagradzania zostały bowiem uznane za bardziej istotne. Pierwszy wymiar dotyczy satysfakcji z wysokości wynagrodzenia i składa się z siedmiu pytań. Drugi wymiar odnosi się do satysfakcji ze świadczeń dodatkowych i zawiera trzy pytania. Trzeci wymiar dotyczy satysfakcji z podwyżek i składa się z cztery pytań. Przedostatni wymiar kwestionariusza dotyczy satysfakcji z samego systemu wynagradzania, natomiast ostatni wymiar satysfakcji związany jest z oceną sposobu administrowania płacami i składa się z czterech pytań. Polski kwestionariusz do badania satysfakcji z wynagrodzenia odzwierciedla specyfikę kulturową w zakresie systemów wynagradzania. Nie jest to jedyny aspekt odróżniający polski kwestionariusz od PSQ. Po pierwsze, narzędzie opracowane przez K. Sedlaka uwzględnia pojęcie sprawiedliwości wynagradzania. Po drugie, w obrębie pojęcia wynagrodzenia podstawowego dokonano rozróżnienia na stałą i

---

<sup>208</sup> Kowalczyk E. (2011), *Proces negocjacji w sprawie pracy, Aspekty psychospoleczne i organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 228.

<sup>209</sup> Sedlak P. (2015), *Możliwość kształtowania percepcji korzyści z pracy motywowania pracowników*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Zarządzania Międzynarodowego, s. 88-89.

zmienną część wynagrodzenia. Po trzecie, pytania mają charakter szczegółowy. Dzięki temu ryzyko związane z udzielaniem negatywnych, zgeneralizowanych odpowiedzi jest dużo mniejsze niż w przypadku PSQ.<sup>210</sup>

We współczesnym świecie organizacje stoją przed wieloma wyzwaniami ze względu na dynamiczny charakter zmian środowiskowych.<sup>211</sup> Jednym z nich jest zadowolenie pracowników w zmieniającym się środowisku pracy, które ma bezpośredni wpływ na konkurencyjność oraz sukcesy organizacji. Organizacja, chcąc zwiększyć wydajność, produktywność oraz jednocześnie zaangażowanie pracownika, musi zaspokajać potrzeby członków organizacji oraz zapewniać im odpowiednie warunki zarówno w sferze psychicznej, jak i fizycznej. Część współczesnych organizacji jeszcze nie rozumie, jak ważnym aspektem w życiu przedsiębiorstwa jest zadowolony pracownik. Organizacje takie okazują się słabsze wewnętrznie i z tego powodu nie są w stanie być konkurencyjne na rynku czy wprowadzać innowacyjne produkty i usługi. Pracownik jest niezwykle istotny w realizacji zadań i wizji biznesowych organizacji, które mają ustaloną politykę zatrudnienia. Jednocześnie, aby pracownik spełniał wymagania i standardy narzucone przez pracodawcę, musi mieć zapewnione odpowiednie środowisko pracy, które może decydować o jego satysfakcji zawodowej.<sup>212</sup>

Kolejnym, często stosowanym narzędziem do oceny satysfakcji zawodowej pracowników, ale i nie tylko, jest metoda TRI\*M, która pomaga w zarządzaniu relacjami z pracownikami.<sup>213</sup> Metoda ta została stworzona przez specjalistów TNS w latach 90. Jest ona oparta na pracy O. Jones'a i W. E. Sasser'a, profesorów z Harvardu, którzy zauważyli w swoich badaniach, że nie każdy zadowolony pracownik jest lojalny i odwrotnie, że nie każdy pracownik niezadowolony ze swojej pracy jest gotowy ją porzucić.<sup>214</sup> Zakwestionowali oni standardowy model podejścia do satysfakcji i opracowali nowe narzędzie, w którym przedstawili szerszy pogląd na problem związany z zarządzaniem

---

<sup>210</sup> Bochyńska-Śmigielska E., *Badanie satysfakcji z wynagrodzenia – metody kwestionariuszowe. Część II*, dostęp: [https://badaniahr.pl/biblioteka/badanie-satysfakcji-z-wynagrodzenia-metody-kwestionariuszowe - czesc-ii/11](https://badaniahr.pl/biblioteka/badanie-satysfakcji-z-wynagrodzenia-metody-kwestionariuszowe-czesc-ii/11) (odczyt: 18.11.2020).

<sup>211</sup> Lisowska R., (2020), *Współpraca małych przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi z zakresie działalności innowacyjnej*, [w:] *Współpraca – sektor publiczny – nauka – biznes. Warunki rozwoju innowacyjności poprzez zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno-prywatne*, Kijek A., Starzyńska W. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin, s. 183-196.

<sup>212</sup> Raziqa A., Maulabakhsha R. (2015), *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, pp. 717-725.

<sup>213</sup> Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2012), *Indicative methods...*, op. cit. pp. 194-204.

<sup>214</sup> Scharioth J., Huber M. (ed.) (2004), *Putting Stakeholder Management into Practice*, Springer, Berlin; Pachniak-Radzińska M. (2006), *Marketing w międzynarodowym...*, op. cit. pp. 103-112.

zależnościami z interesariuszami w organizacji.<sup>215</sup> W celu pomiaru zadowolenia z pracy w metodzie TRI\*M zastosowany jest standardowy kwestionariusz wywiadu, który zawiera bloki pytań z zakresu:

- zmiennych danych demograficzno-społecznych,
- rozpoznania przez badane osoby ważności poszczególnych aspektów pracy,
- ogólnego zadowolenia z pracy oraz z miejsca pracy,
- oceny indywidualnych wymiarów obecnie wykonywanej pracy
- oraz dodatkowych aspektów, w zależności od kierunku badania.

Tak więc badanie satysfakcji zawodowej pracowników w przedsiębiorstwie opiera się na tej samej metodologii co ocena satysfakcji klientów organizacji.<sup>216</sup> Różnica występuje na poziomie typologii TRI\*M, która w przypadku badania satysfakcji zawodowej opiera się zarówno na ocenie satysfakcji pracowników, jak i na ocenie aktualnego miejsca pracy.<sup>217</sup> Ponadto metoda odpowiednio sformułowana może służyć do monitorowania skuteczności podejmowanych działań mających za zadanie zwiększenia zadowolenia z pracy.<sup>218</sup> Metoda ta umożliwia, zdaniem R. Jankal<sup>219</sup>, budowę strategii długoterminowych i krótkoterminowych w organizacji, gdyż wyniki z przeprowadzonego badania satysfakcji zawodowej pozwalają budować oraz umacniać pozycję przedsiębiorstwa na rynku w związku z tym, że o sukcesie organizacji decydują między innymi satysfakcja i utrzymanie pracowników.

Badanie satysfakcji zawodowej pracowników firmy z wykorzystaniem metody TRI\*M pozwala pogrupować pracowników<sup>220</sup>, wśród których wyróżnia się<sup>221</sup>:

- motory, które są wyjątkowo ważne dla przedsiębiorstwa, gdyż poza tym, że dobrze pracują, to dodatkowo pozytywnie wpływają na innych pracowników,
- rezydentów, którzy okazują się dobrymi pracownikami, jednak nie wykazują się szczególną aktywnością zawodową, dobrze wykonują swoje obowiązki, ale nie są

---

<sup>215</sup> Śleboda R. (2012), *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy – analiza wybranych aspektów z badań PFRON*, Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania, Nr 1(1), 2011/2012, s. 98-109.

<sup>216</sup> Smyczek S. (2003), *Wykorzystanie metody TRI\*M w badaniu lojalności konsumentów na rynku*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1004, Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania, s. 242-247; Michalska-Dudek I. (2015), *Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI\*M*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 379, s. 321-331

<sup>217</sup> Pachniak-Radzińska M. (2006), *Marketing w międzynarodowym przedsiębiorstwie logistycznym – wybrane zagadnienia*, International Journal of Management and Economics, Vol. 19, pp. 103-112.

<sup>218</sup> Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2012), *Indicative methods of customer...*, op. cit. pp. 194-204.

<sup>219</sup> Jankal R. (2003), *Tri\*m – the customer retention system*, Journal of information, control and management systems, Vol. 1, pp. 39-46.

<sup>220</sup> <https://www.computerworld.pl/audit/metodyka-badania/> (odczyt 02.04.2021).

<sup>221</sup> Pachniak-Radzińska M. (2006), *Marketing w międzynarodowym...*, op. cit.. 103-112.



zaangażowani w inne inicjatywy i nie traktują obecnego środowiska pracy za motywujące,

- zdystansowanych, którzy nie są zadowoleni z obecnie wykonywanej pracy oraz dość nisko oceniają środowisko zawodowe, w którym obecnie pracują, dla przedsiębiorstwa nie są to cenni pracownicy, ponieważ mogą w każdej chwili odejść z firmy,
- krytyków, którzy są cenni dla przedsiębiorstwa, gdyż w związku z tym, że nie są zadowoleni z pracy wskazują obszary organizacji, które ich zdaniem należy poprawić, są reaktywni i mają pomysły, jednocześnie dobrze oceniają środowisko obecnej pracy.

Metoda TRI\*M umożliwia przedstawienie otrzymanych wyników za pomocą graficznej postaci, dzięki czemu ich interpretacja jest dość łatwa, ale jednocześnie przejrzysta. Metoda TRI\*M służąca do badania poziomu satysfakcji zawodowej wykorzystuje trzy wskaźniki:<sup>222</sup>

- typologię TRI\*M, która stanowi metodę segmentacji pracowników, jak wskazano wcześniej z uwzględnieniem dwóch wymiarów poziomu motywacji i poziomu satysfakcji, typologia TRI\*M powstaje poprzez udzielenie odpowiedzi przez respondentów na taki sam zestaw pytań, który zawarty jest w indeksie TRI\*M,
- macierz TRI\*M, która w graficzny sposób pokazuje znaczenie aspektów pracy wynikających z zadowolenia z pracy, narzędzie to umożliwia planowanie czynności zwiększających satysfakcję z pracy oraz identyfikację aspektów pracy wpływających na motywację i zadowolenie zatrudnionych pracowników, macierz zawiera trzy wymiary, tj.: wpływ na poziom zadowolenia pracownika, deklarowaną ważność wybranego aspektu oraz ocenę danego aspektu,
- indeks TRI\*M, który jest wskaźnikiem pokazującym poziom satysfakcji pracowniczej w postaci liczbowej, co umożliwia porównanie satysfakcji zawodowej w czasie oraz pomiędzy grupami pracowników, indeks TRI\*M determinuje pięć wymiarów, tj.: ogólne zadowolenie z pracy, ocena obecnego miejsca pracy w porównaniu z poprzednimi miejscami pracy, ocena aktywności współpracowników, możliwość ponownego zatrudnienia w tej samej organizacji

---

<sup>222</sup> Jajor A., Zadrożna A. (2010), *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy*, Raport TNS OBOP dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, s. 51-61, dostęp: [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774\\_Raport\\_ZAZ\\_2008.pdf](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774_Raport_ZAZ_2008.pdf).

oraz możliwość polecenia obecnego miejsca pracy innym osobom, indeks wartości TRI\*M przyjmuje wartości zakresu od 0 do ponad 100 punktów.

Niniejsza metoda została z powodzeniem wykorzystana do ogólnokrajowego badania satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na polskim rynku pracy przez Ośrodek Badania Opinii Publicznej (TNS OBOP) we współpracy z PFRON (Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych). Badanie przeprowadzone w 2010 roku obejmowało wywiady z ponad 1000 pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym, jak i chronionym rynku pracy.<sup>223</sup>

## **2.2. Uwarunkowania satysfakcji zawodowej w przedsiębiorstwach**

### **2.2.1. Determinanty wzrostu satysfakcji z pracy wśród pracowników przedsiębiorstw**

Satysfakcja z pracy zdeterminowana jest przez szereg czynników. Są one klasyfikowane w głównej mierze według czynników takich jak indywidualne cechy i kompetencje pracownika, miejsce pracy czy warunki pracy. Satysfakcja z pracy jest wynikiem subiektywnej oceny oraz postrzegania otoczenia, w którym pracuje zatrudniony pracownik. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można wyróżnić następujące cztery modele wyjaśniające satysfakcję z pracy:<sup>224</sup>

- modele środowiskowe związane przede wszystkim z cechami pracy,
- modele osobowościowe,
- modele dopasowania pracownika i środowiska pracy,
- modele trójczynnikowe – uwzględniające oddziaływanie czynników środowiskowych, osobowościowych i dopasowania pracownika oraz środowiska pracy.

---

<sup>223</sup> Jajor A., Zadrozna A. (2010), *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy, Raport TNS OBOP dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych*, dostęp: [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774\\_Raport\\_ZAZ\\_2008.pdf](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774_Raport_ZAZ_2008.pdf).

<sup>224</sup> Springer A. (2011), *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania*, Vol. 9, Nr 4 (34), s. 162-180.

Modele środowiskowe satysfakcji z pracy są różnie postrzegane przez badaczy. Na uwagę zasługuje witaminowy model pracy opracowany przez P. Warra w 1987 roku, w którym porównano właściwości pracy do tego, jak na ludzki organizm wpływają witaminy. Nadmiar i niedobór witamin może być szkodliwy dla człowieka. Model ten wyróżnia grupy czynników wpływających na satysfakcję zawodową, w tym czynniki związane z treścią pracy (różnorodność pracy, zakres pracy, kontrola, autonomia) oraz czynniki związane z kontekstem pracy (warunki pracy, pozycja zawodowa, wynagrodzenie, gwarancja zatrudnienia, relacje z innymi współpracownikami i kierownictwem).<sup>225</sup> Niedobór czynników związanych z treścią pracy jest niekorzystny dla pracownika podobnie jak witaminy A i D w organizmie człowieka, (wzrost korzystny jest tylko do pewnego stopnia, zbyt duży wzrost może być nawet niebezpieczny dla pracownika). Natomiast deficyt czynników związanych z kontekstem pracy (np.: wynagrodzenie, gwarancja zatrudnienia, warunki pracy) jest szkodliwy i niebezpieczny dla pracownika, z kolei ich nadmiar nie pociąga za sobą większych pozytywów (podobnie jak witamina C i E w organizmie). Innym modelem środowiskowym jest model zaprezentowany przez J. H. Hackmana i G. R. Oldhama w 1976 roku, nazywany również modelem właściwości pracy. Naukowcy wymienili w swoim modelu między innymi takie cechy pracy jak: ważność powierzonego zadania, swoboda w podejmowaniu decyzji, sprzężenie zwrotne czy identyfikacja zadania. Autorzy tego modelu pokazują, że cechy pracy znacznie wpływają na przykładanie się pracowników do wykonywanych obowiązków. Pracownik, w tym przypadku, jest zadowolony z pracy, natomiast poziom motywacji i satysfakcji zawodowej uzależnione są od potrzeby rozwoju samego pracownika. Jedynie osoby z silną potrzebą rozwoju i chęcią osiągania sukcesów zawodowych w większym stopniu dostosowują się do cech pracy.<sup>226</sup>

Modele osobowościowe pojawiały się na przestrzeni ostatnich kilkadziesiąt lat i można wyróżnić różne ich rodzaje. Termin „osobowość” odnosi się do: cech charakteru, uczuć, zachowania i sposobu myślenia. Modele osobowościowe różnią się liczbą proponowanych czynników opisujących osobowość. Przykładem tu może być Pięcioletni Model Osobowości (PMO), który obejmuje podstawowe czynniki osobowości. PMO jest odpowiednim odzwierciedleniem struktury osobowości i swoim

---

<sup>225</sup> Kowalska M. (2012), *Satysfakcja klienta wewnętrznego jako czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 55, s. 623-636.

<sup>226</sup> Lipińska-Grobelny A. (2014), *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 58.

zasięgiem obejmuje całkowitą i pełną taksonomię cech. Przebieg prowadzonych badań nad „Wielką Piątką” potwierdzają jej wymiary, do których zalicza się:<sup>227</sup>

- otwartość na doświadczenie,
- ekstrawersję,
- neurotyczność,
- ugodowość.

Wymiary zawarte w „Wielkiej Piątce” dobrze nadają się do prognozowania satysfakcji z pracy w większości zawodów. Dotyczy to szczególnie sumienności i neurotyczności.<sup>228</sup> Badania przeprowadzone przez M. Argyle’a i M. Martina wykazały, iż negatywny wpływ neurotyzmu i pozytywny wpływ ekstrawersji wpływają na zadowolenie. Modele osobowościowe są ściśle związane z cechami osobowościowymi i pochodzeniem.<sup>229</sup>

W przypadku modeli dopasowania pracownika i środowiska badania naukowców trwają od ponad 50 lat. Na wielu płaszczyznach istotne jest dopasowanie do organizacji jako zgodność i/lub podobieństwo cech pracowników i przedsiębiorstwa (jako grupa społeczna funkcjonująca z uwzględnieniem pewnych reguł i zasad w celu osiągnięcia celu). Dopasowanie cech pracownika rozpatrywać należy w dwóch poziomach:<sup>230</sup>

- komplementarnym, który dotyczy zgodności między zdolnościami i możliwościami pracownika a wymogami stawianymi pracownikowi przez pracodawcę, oraz między jego pragnieniem i potrzebami a zasobami przedsiębiorstwa,
- suplementarnym, który stanowi podobieństwo celów, cech i wartości cenionych przez pracownika oraz reprezentowanych przez pracodawcę.

Realizacja potrzeb pracownika oraz zgodność dotycząca wspólnie cenionych wartości przez pracownika i organizację przyczynia się do utożsamiania pracownika z przedsiębiorstwem. Stopień identyfikacji pracownika z organizacją rozumiany jest jako kontrast oparty na emocjach, jakie pracownik odczuwa do swojego pracodawcy lub jako

---

<sup>227</sup> Rutkowska-Piontek A. (2014), *Osobowościowe i sytuacyjne wyznaczniki sukcesu zawodowego kobiet i typu ich kariery*, Praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Katowice.

<sup>228</sup> Dudek B., Wichrowski A. (2001), *Zastosowanie modelu Wielkiej Piątki w badaniach selekcyjnych do zawodu strażaka*, Przegląd Psychologiczny, Nr 44 (4), s. 495-508.

<sup>229</sup> Argyle, M., Martin, M. (1991). *The psychological causes of happiness* [in:] F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (eds.), *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective*, Pergamon Press., Oxford, pp. 77-100.

<sup>230</sup> Muchinsky M.P., Monahan J.C. (1987), *What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 31(3), pp. 268-277,

proces, w którym cele pracownika i pracodawcy są zbliżone.<sup>231</sup> Już na etapie rozmów kwalifikacyjnych rozpoczyna się proces dostosowywania potencjalnego pracownika do organizacji (jest to proces ciągły). Zatrudnienie pracownika w przedsiębiorstwie uzależnione jest od obustronnej atrakcyjności relacji pracownika z pracodawcą, na które w głównej mierze składają się wzajemne oczekiwania i ich realizacja.<sup>232</sup> W trakcie zatrudniania pracownika następują liczne etapy dopasowania pracownika i środowiska pracy, które nie zostały odkryte w czasie rekrutacji. Zmianie ulegają także zakres i stopień dopasowania do zmieniającego się środowiska pracy i samego pracownika (np. stanowisko, kompetencje). Zarówno od pracownika, jak i pracodawcy zależy stopień dopasowania pracownika do organizacji. Do indywidualnych cech sprzyjających dopasowaniu pracownika do organizacji zalicza się między innymi: inteligencję, kompetencje, sumienność, poczucie własnych zdolności i umiejętności, gotowość na nowe doświadczenia, osobowość oraz nastawienie do pracy. Do cech organizacji zależnych od dopasowania do organizacji należą m.in. odpowiednie wyznaczenie zadań i obowiązków w organizacji, sukcesywna integracja nowych pracowników z pracownikami z dłuższym stażem. Badania wskazują, iż postawy pracowników i ich zachowanie w organizacji, w głównej mierze, zależą od subiektywnej oceny dopasowania. Dopasowanie pracownika do organizacji ma ogromne znaczenie w przypadku satysfakcji zawodowej. Wysoki poziom zadowolenia z pracy przyczynia się w znacznym stopniu do większego zaangażowania w pracę. Z kolei duża różnica pomiędzy posiadanymi zasobami i oczekiwaniami z obu stron, zarówno pracownika, jak i pracodawcy, nieodpowiednie relacje interpersonalne, zły podział obowiązków i władzy oraz odmienne oczekiwania pracownika co do polityki organizacji prowadzą do stresu, co z kolei może być źródłem niezadowolenia z pracy i mniejszej wydajności.<sup>233</sup>

Jak wskazuje R. Haffer, teoria i praktyka działalności współczesnych organizacji pokazują, że pracownik jest najważniejszy w przedsiębiorstwie. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji, czyli m.in. pracownikami, daje spostrzeżenie, że

---

<sup>231</sup> Andysz A. (2010), *Dopasowanie Człowiek – Środowisko Pracy z Perspektywy Zarządzania Ryskiem Psychospołecznym w Organizacji* [w:] *Profilaktyka w psychospołecznych zagrożeniach w miejscu pracy od teorii do praktyki*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź, s. 117-141.

<sup>232</sup> Robinson S.L., Bennett R.J. (1995), *A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 555-572.

<sup>233</sup> Waszkowska M., Andysz A., Merecz D. (2014), *Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników socjalnych* [w:] *Medycyna Pracy*, Nr 65, s. 219-228

pracownicy stanowią podstawową siłę rozwoju przedsiębiorstwa i jego doskonalenia.<sup>234</sup> Przegląd literatury wskazuje, że satysfakcja zawodowa pracowników ma ogromne znaczenie w procesie funkcjonowania organizacji. Dlatego też ważne okazuje się wskazanie determinantów wpływających na to zjawisko. U. Gros określa, że wśród czynników wpływających na satysfakcję zawodową pracowników wymienić należy:<sup>235</sup>

- czynniki organizacyjne, które są związane z: treścią pracy, rodzajem wykonywanych zadań, fizycznymi warunkami zatrudnienia, możliwościami awansu, wysokością wynagrodzenia, polityką organizacyjną firmy,
- czynniki osobiste, do których należą między innymi posiadane przez pracownika potrzeby i aspiracje, które z kolei uwarunkowane są: wiekiem, płcią, osobowością czy stażem pracy itp.,
- czynniki społeczne, czyli: zgodność postępowania z etyką zawodową i osobistą, relacje ze współpracownikami i z przełożonymi, atmosfera w pracy, szacunek, czy kultura organizacyjna.

Badania nad satysfakcją zawodową J. Deana pokazały, że satysfakcja z pracy w znacznym stopniu wpływa na wydajność pracownika oraz ma znaczący wpływ na jakość życia pracownika. Do elementów wpływających na zadowolenie z pracy według niego zalicza się:<sup>236</sup>

- codzienne problemy, którym zazwyczaj nie poświęca się dużo czasu, jednak mogą mieć znaczący wpływ na niezadowolenie z pracy; w związku z tym warto analizować czynniki, które przeszkadzają i utrudniają realizację pracy, a nawet drażnią, w celu ich eliminacji;
- osobiste problemy pracownika, gdyż nie zawsze możliwe jest skuteczne oddzielenie życia zawodowego od prywatnego, a np. problemy rodzinne, konflikty mogą być przyczyną nieodpowiedniego skupienia się na obowiązkach zawodowych; ma to duży wpływ na ogólny nastrój pracownika, a w efekcie może wpływać nawet na zmniejszenie satysfakcji zawodowej i zadowolenie pracownika;
- możliwość osiągnięcia sukcesu, w tym przypadku odpowiednim motywatorem do działania jest poczucie świadomości, że w miejscu pracy, w którym jesteśmy

---

<sup>234</sup> Haffer R. (2015), *Determinanty i następstwa satysfakcji...*, op. cit. s. 152-169.

<sup>235</sup> <https://poradnikpracownika.pl/-satysfakcja-jako-jeden-z-glownych-motywow-w-naszej-pracy> (odczyt 01.07.2020).

<sup>236</sup> Hellrieger P., Slocum J.W. (2007), *Organizational behavior*, Thomson Learning, p. 57.

zatrudnieni, istnieje możliwość wykazania się swoimi umiejętnościami i wiedzą, oraz że nasza praca jest dla przedsiębiorstwa niezbędna;

- osobiste predyspozycje, które wyróżniają pracownika, a wynikają m.in. z osobowości i cech charakteru każdego z nich; a pracownicy odczuwający wysokie zadowolenie z pracy, pomimo małej ilości uprawnień oraz przywilejów, z kolei pracownicy – malkontentenci z reguły narzekają na swoją pracę bez względu na liczne udogodnienia i przywileje; przegląd literatury wskazuje, że młodzi pracownicy rozpoczynający pracę z reguły mają większe wymagania w stosunku do pracodawcy, a ich zadowolenie z pracy wzrasta wraz z wiekiem;
- równość i sprawiedliwe traktowanie podwładnych, faworyzowanie części pracowników oraz odmienne zdanie pracownika względem wykonywanej pracy i powierzonych mu zadań negatywnie wpływa na pozytywną satysfakcję pracowników organizacji,
- kontrolowanie pracowników związane jest z rozważaniem nad odejściem od dokładnego pokazywania pracownikowi, w jaki sposób ma pracować, kontrolowania go, stania nad nim i wymagania dokładnych raportów; dobrym rozwiązaniem jest ustanowienie tzw. Lidera, który będzie określał, co pracownik ma zrobić, a nie, w jaki sposób ma wykonywać daną pracę; takie rozwiązanie pozwala pracownikom na większą swobodę w działaniu, czują się oni bardziej odpowiedzialni za swoje zadania; jednak rozwiązanie takie wymaga wspólnego zaangażowania pracownika i pracodawcy;
- *feedback*, czyli informacja zwrotna, która jest zasadniczym elementem w pracy z ludźmi; wszyscy pracownicy chcą wiedzieć, czy wykonywane czynności są realizowane poprawnie; natomiast w przypadku złego wykonywania powierzonych zadań pracownicy chcą znać wskazówki, co należy poprawić, jest to niezwykle istotne z punktu zatrudnionego pracownika;
- wsparcie ze strony przedsiębiorstwa, gdyż pracownik musi czuć, że jest ważny dla przedsiębiorstwa; odpowiednim rozwiązaniem, w tym przypadku, jest wspieranie pracownika w jego rozwoju i traktowanie go w godny sposób, np. poprzez dostarczanie benefitów w postaci premii, dodatkowej opieki medycznej, karnetu na siłownię czy wsparcia dla najbliższej rodziny;
- różnorodną i złożoną pracę, gdyż każdy człowiek lubi wyzwania, zatem istotnym elementem dla zadowolenia z pracy jest realizacja ambitnych celów i ustalonych

założeń przedsiębiorstwa; dzięki temu pracownicy z chęcią będą się rozwijać i zwiększać swoją wiedzę, co z pewnością przełoży się na wyniki przedsiębiorstwa; okazuje się ponadto, że monotonia i praca na niskim poziomie sprawia, że pracownik nie odczuwa zadowolenia z pracy.<sup>237</sup>

Z kolei J. Bakonyi oraz S. Bilnik wśród czynników wpływających na satysfakcję zawodową wyróżnili czynniki, które bezpośrednio wpływają na zadowolenie z pracy oraz czynniki, które mogą wpływać pośrednio na satysfakcję zawodową (Tabela 2.3). Przyjęli oni podział, że wśród czynników bezpośrednich wyróżnia się cechy pracowników, jego potrzeby i zainteresowania, jak również cechy organizacji i zgodność pomiędzy cechami pracownika a przedsiębiorstwa.<sup>238</sup>

**Tabela 2.3. Czynniki warunkujące satysfakcję z pracy**

Czynniki bezpośrednie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cechy socjologiczno-demograficzne</li> <li>– potrzeby i zainteresowania pracowników</li> <li>– cechy organizacji – jej misja, cele, wielkość</li> <li>– zgodność (adekwatność funkcjonalna) pomiędzy cechami człowieka a cechami organizacji</li> </ul>
Czynniki pośrednie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie, zdolności</li> <li>– cechy organizacji (relacje z otoczeniem, relacje z przełożonymi)</li> <li>– zgodność (adekwatność funkcjonalna) pomiędzy</li> <li>– możliwościami człowieka i wymaganiami organizacji</li> </ul>

Źródło: Bakonyi J., Bilnik S. (2018), *Wykorzystanie badań satysfakcji w motywowaniu pracowników*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Nr 3, s. 27-41 opracowane na podstawie: G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009; Siuta-Stolarska B., Siuta-Brodzińska M., *Wartości a satysfakcja zawodowa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki 2011, s. 333-349.

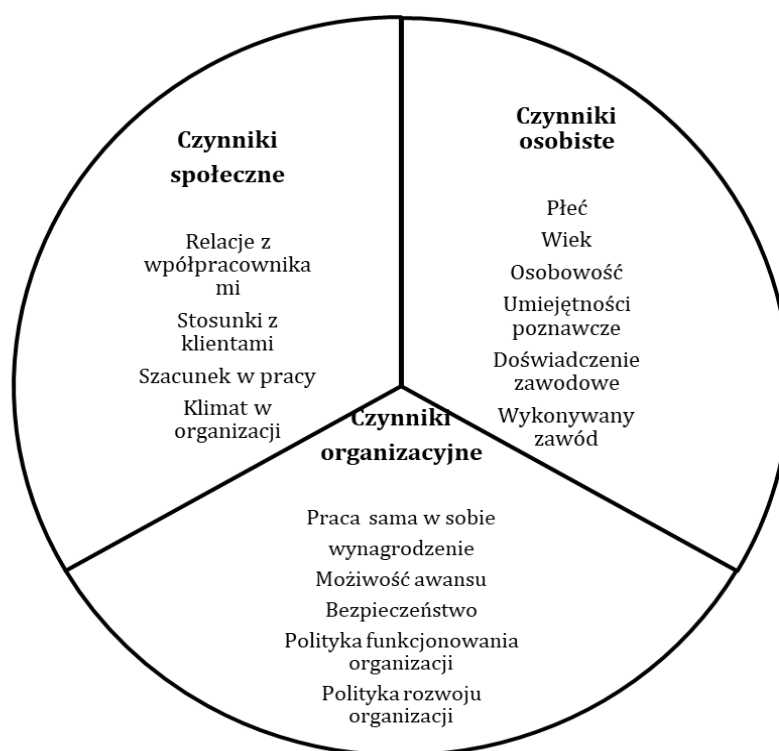
U. Gros przedstawił czynniki warunkujące satysfakcję zawodową przez pryzmat trzech obszarów, a mianowicie: czynników osobistych, czynników organizacyjnych oraz czynników społecznych. Wśród osobistych czynników wpływających na zadowolenie z pracy wyróżnić należy indywidualne cechy pracowników, pracodawca nie ma wpływu na te cechy. Czynniki osobiste mają istotny wpływ na poziom satysfakcji z pracy. Indywidualne cechy osobiste to między innymi: płeć, wiek, narodowość, status społeczny i pracy, doświadczenie zawodowe, umiejętności poznawcze oraz cechy osobowości.

<sup>237</sup> <https://poradnikpracownika.pl/-satysfakcja-jako-jeden-z-glownych-motywowatorow-w-naszej-pracy> (odczyt 2.07.2020).

<sup>238</sup> Bakonyi J., Bilnik S. (2018), *Wykorzystanie badań satysfakcji...*, op. cit. s. 27-41.



Natomiast do cech organizacyjnych, czyli wynikających z obszaru zatrudnienia pracownika, zalicza się: płacę (powinna ona być proporcjonalna do wykonywanej pracy i stopnia zaangażowania w pracę), możliwość awansu (służy jako czynnik wpływający na satysfakcję z pracy oraz motywuje pracownika do pracy), rodzaj czynności wykonywanych przez pracownika (stopień trudności), politykę rozwoju organizacji, politykę funkcjonowania organizacji i bezpieczeństwo pracy (dbanie o przestrzeganie przepisów BHP i pracowników oraz zapewnienie pracownikom ich potrzeb). Z kolei czynniki społeczne wpływające na satysfakcję zawodową odnoszą się do klimatu organizacyjnego (atmosfera w pracy powinna być sprzyjająca), relacji pomiędzy współpracownikami i kierownictwem (wzajemna pomoc i życzliwość), wzajemnego szacunku (wzajemny szacunek, niekrytykowanie innych osób, szanowanie pracy współpracowników, umiejętność wzajemnego słuchania) oraz relacji z klientami (Rysunek 2.1.).<sup>239</sup>



**Rysunek 2.1. Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie U. Gros (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 116.

Zadania powierzone pracownikowi związane z pracą są analizowane przez pracownika na podstawie jego własnej subiektywnej oceny oraz własnych doświadczeń.

<sup>239</sup> Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w...*, op. cit. s. 116.

Pracownik buduje własny pogląd dotyczący pracy oraz tego, jak tę pracę wykonać. Pracownik analizuje zależność między swoimi potrzebami i celami a teoretycznymi wymaganiami w pracy, co w konsekwencji doprowadza do faktycznych zachowań (faktyczne zachowania są efektem intencji pracownika, efektywności, pracowitości itp.)i doprowadza do wyników pracy. J. Hackman i G. Oldham podkreślają, że w tym przypadku w ocenie satysfakcji zawodowej można wyróżnić trzy podejścia, a mianowicie:<sup>240</sup>

- podejście systemowe, które podkreśla konieczność analizowania pracy i pracownika z perspektywy otoczenia zewnętrznego,
- podejście behawioralne, które reprezentowane jest między innymi przez teorię aktywacji optymalnej stymulacji oraz przez teorię F. Herzberga i jego współpracowników,
- podejście tradycyjne zawierające klasyczną koncepcję organizacji oraz teorię naukowego zarządzania F.W. Tylor.

Przegląd literatury tematu wskazuje również, że na motywację wewnętrzną pracownika oraz jego satysfakcję zawodową wpływają czynniki określające jego stan psychologiczny, do których zalicza się: poczucie odpowiedzialności, poczucie znaczenia pracy oraz znajomość wyników pracy.<sup>241</sup> Z kolei R. Katz w twierdzi, że niezwykle istotne znaczenie wpływające na zadowolenie z pracy mają: zadania powierzone pracownikowi, które są zgodne z jego kwalifikacjami i umiejętnościami, wzajemne wsparcie współpracowników i kierownictwa, praca stanowiąca wyzwanie intelektualne dla pracownika, wzajemny szacunek, zgodność celów oraz godziwe wynagrodzenie.<sup>242</sup>

**Tabela 2.4. Siedem istotnych czynników wpływających na satysfakcję z pracy**

Czynniki wpływające na satysfakcję zawodową		Rok badania		Zmiana
		2018	2019	
1.	Przyjazna atmosfera	64%	66%	2%
2.	Rozwój i nauka	63%	68%	3%
3.	Zgłaszanie i rozwiązywanie problemów	62%	61%	1%

<sup>240</sup> Hauk M. (2018), *Cechy pracy a zadowolenie z pracy*, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica, Nr 22, s. 17-32.

<sup>241</sup> Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją* [w:] *Nauki Społeczne*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 2 (8), s 156-182.

<sup>242</sup> Katz R. (1978), *The influence of job longevity on employee relations to task characteristics*, Human Relations, Vol. 8 (31), p. 703-725.

4.	Atrakcyjne wynagrodzenie	54%	41%	13%
5.	Poczucie przynależności i wpływu	54%	54%	0%
6.	Godzenie pracy z życiem prywatnym	48%	50%	+2%
7.	Stabilność zatrudnienia	43%	36%	-7%

Źródło: Raport (2019), *Ogólnopolskie badanie satysfakcji z pracy*, Leanpassion, dostęp: <https://leanpassion.pl/ogolnopolskie-badanie-satysfakcji-z-pracy/> (odczyt 15.11.2020)

Wyniki ogólnopolskiego badania satysfakcji zawodowej pracowników<sup>243</sup> w 2018 i 2019 roku pokazały, iż siedem czynników istotnie wpływa na zadowolenie z pracy (Tabela 2.4). Badanie zostało przeprowadzone na 1068 osobach dorosłych w Polsce w różnym wieku i z różnym stażem pracy. W badaniu 57% stanowiły kobiety, natomiast 43% wszystkich badanych stanowili mężczyźni. Respondenci najczęściej wśród czynników wskazywali przyjazną atmosferę (66% wskazań w roku 2019) oraz rozwój i naukę (68% wskazań w 2019 roku). Wynagrodzenie jako czynnik wpływający na satysfakcję zawodową w 2019 roku wskazało zaledwie 41% badanych. Badanie satysfakcji zawodowej pracowników było badaniem szerokim, gdyż respondenci wskazali również dziesięć najważniejszych cech, jakie powinno mieć kierownictwo. Wyniki badań pokazały, że zalicza się do nich (według wielkości odpowiedzi):

- 1) szacunek do wszystkich ludzi,
- 2) zaangażowanie się w rozwój pracowników,
- 3) wydawanie jasnych i zrozumiałych poleceń,
- 4) tworzenie poczucia jedności w organizacji,
- 5) wysokie standardy etyczne i moralne,
- 6) bazowanie na faktach,
- 7) gotowość i otwartość na pomysły i inicjatywy pracowników,
- 8) identyfikacja z organizacją,
- 9) stwarzanie możliwości do mówienia o problemach oraz pomaganie w ich rozwiązywaniu,
- 10) zapewnienie, że można popełniać błędy, ale również je naprawiać oraz uczyć się.

<sup>243</sup> Raport (2019), *Ogólnopolskie badanie satysfakcji z pracy*, Leanpassion, dostęp: <https://leanpassion.pl/ogolnopolskie-badanie-satysfakcji-z-pracy/> (odczyt 15.11.2020)

## 2.2.2. Skutki zadowolenia i niezadowolenia z pracy w przedsiębiorstwie

Zadowolenie z pracy, czy inaczej satysfakcja zawodowa pracowników, jak wspomniano wcześniej, to jedno z zagadnień, które często opisywane jest zarówno w literaturze nauk społecznych, jak i ekonomicznych. Jak wskazuje A. Sowińska, powszechne stało się stanowisko, że dbałość o zadowolenie pracownika z pracy i zatrudnienia niesie ze sobą wymierne korzyści dla organizacji. Usatysfakcjonowani pracownicy przedsiębiorstw są wyjątkowo cenni, z uwagi na lojalność wobec pracodawcy, wykazywaną przez nich inicjatywę, sprzyjający klimat pracy, który tworzą, oraz zdecydowanie niższy poziom absencji.<sup>244</sup> Badania potwierdzają, że występuje pozytywna zależność pomiędzy satysfakcją pracownika zatrudnionego w przedsiębiorstwie a:<sup>245</sup>

- poziomem jego zaangażowania w powierzone zadania,
- poziomem jakości usług,
- stałością zatrudnienia,
- lojalnością klientów i rozwojem przedsiębiorstwa.

Okazuje się również, że satysfakcja pracownika nie zawsze musi być skorelowana z wydajnością i efektywnością pracownika, jednak jego niezadowolenie i brak satysfakcji zawodowej stanowią zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.<sup>246</sup>

S. Borkowska wskazuje, że satysfakcja zawodowa pracowników i ich niezadowolenie wiążą się z tym, „co” motywuje pracownika oraz „jak” go motywuje. Motywy mogą przyjmować różne wymiary, ponieważ mogą być wyrazem zaspokojenia potrzeb, następstwem porównania osiągniętego efektu do zachowania, czynnikiem kontrolującym i korygującym zachowanie pracownika oraz przyczyną i siłą sprawczą zachowania w organizacji.<sup>247</sup>

A. Lubrańska podkreśla, że satysfakcja zawodowa i zadowolenie z pracy dają wiele korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, dla pracownika, jak i dla społeczeństwa. Do

---

<sup>244</sup> Sowińska A. (2014), *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 197, s. 45-56.

<sup>245</sup> Bańka A. (2000), *Psychologia organizacji* [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Strelan J. GWP, Tom 3, s. 321-350.

<sup>246</sup> Sowińska A. (2014), *Zadowolenie z pracy...*, op. cit., s. 49.

<sup>247</sup> Borkowska S. (2008), *Systemy motywowania pracowników*. [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Król H., Ludwiczynski A. (red. nauk.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 317-353.

korzyści wynikających z satysfakcji zawodowej i zadowolenia z pracy zaliczyć można między innymi:

- lepszy stan zdrowia i dłuższe życie,
- szczęśliwe życie,
- samorealizację,
- mniejszą chęć do zmiany pracy,
- zwiększoną wydajność,
- silniejszą motywację,
- mniejszą absencję w pracy,
- wzrost potencjału twórczego.

Niestety niezadowolenie z pracy niesie ze sobą konsekwencje, do których zalicza się m.in. stany lękowe i depresyjne oraz zachowania dysfunkcjonalne.<sup>248</sup>

Z kolei do korzyści wynikających z zadowolenia z pracy dla organizacji zaliczyć należy: większą wydajność, mniejszą absencję w pracy, dobre relacje interpersonalne, mocniejszą motywację, silniejszą więź pracownika z organizacją, większe bezpieczeństwo, stałość zatrudnienia oraz ogólny rozwój organizacji. Z kolei do negatywnych skutków wpływających na organizację, a wynikających z niezadowolenia pracowników, zaliczyć należy: większą absencję w pracy, mniejszą wydajność, słabe relacje interpersonalne czy mniejsze bezpieczeństwo. Natomiast pozytywne skutki wynikające z zadowolenia z pracy dla społeczeństwa to: lepszy stan zdrowia psychicznego, wyższy poziom twórczy, dobre relacje z klientami. Do negatywnych skutków wynikających z niezadowolenia z pracy dla społeczeństwa zalicza się: wzrost zachorowań, mniejszą jakość usług, nieefektywne wykorzystywanie potencjałów.<sup>249</sup>

Badania A. Bańki pokazują, że doświadczanie pozytywnych emocji w pracy przyczynia się do zwiększenia szczęścia i szans na samorealizację, z kolei negatywne emocje odczuwane w pracy przyczyniają się do częściowej utraty zdrowia fizycznego i psychicznego. Z powyższych rozważań nasuwa się wniosek, że to, co przeżywamy w pracy, wpływa na nasze życie osobiste i zawodowe. A zatem większy poziom satysfakcji z pracy pozytywnie wpływa na jakość życia. Badania przeprowadzane nad zadowoleniem z pracy dowodzą, że życie zawodowe i życie prywatne są ze sobą ściśle powiązane,

---

<sup>248</sup> Lubrańska A. (2013), *Doświadczenia afektywne w pracy a zadowolenie z pracy – siła i jakość wzajemnych relacji*, Studia Dydaktyczne, Nr 24-25, s. 252-263.

<sup>249</sup> Zalewska A. (2003), *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej Academica, Warszawa, s. 26.

satysfakcja z pracy bywa odzwierciedleniem satysfakcji z życia i odwrotnie, satysfakcja z życia przyczynia się do zadowolenia z pracy. Pracownik będący w większym stopniu zadowolony z wykonywanej pracy jest zdrowszy, rzadziej miewa słabość do zażywania narkotyków, spożywa mniej alkoholu, rzadziej miewa stany depresyjne i lękowe, wykazuje mniejszą skłonność do wrogich i agresywnych zachowań.<sup>250</sup>

Z kolei F. Herzberg czynniki wpływające na satysfakcję zawodową podzielił na dwie niezależne grupy, dlatego też koncepcja F. Herzberga nazywana jest często koncepcją dwuczynnikową. Do czynników w koncepcji Herzberga zalicza się czynniki motywujące, bezpośrednio odpowiadające za satysfakcję i motywację pracownika (motywatory) oraz czynniki higieny mogące powodować niezadowolenie z pracy. Czynniki higieny w znacznym stopniu oddziałują na zaangażowanie pracownika.<sup>251</sup> Pierwsze badanie F. Herzberg przeprowadził w 1957 roku na grupie 200 pracowników, którymi byli księgowi i inżynierowie.<sup>252</sup> Badacz przedstawił grupie badawczej pytania dotyczące pracy, kiedy odczuwali satysfakcję i byli w znacznym stopniu zmotywowani do pracy, oraz w momencie, gdy byli rozczarowani w stosunku do wykonywanej pracy. Badacz, przeprowadzając badanie, chciał uzyskać odpowiedź, czy zaspokajając wszystkie potrzeby pracownika, będzie on zadowolony, natomiast czy w przypadku braku zaspokojenia podstawowych potrzeb – pracownik będzie niezadowolony. Na podstawie wyników przeprowadzonego badania Herzberg wyciągnął wnioski i określił, że czynniki motywujące pracę dzieli się na dwie grupy, a mianowicie czynniki zewnętrzne (czynniki higieny) i czynniki wewnętrzne (motywujące). Przeprowadzone badanie pokazało, że zarówno zadowolenie, jak i niezadowolenie wykazywały różne zestawy czynników. Przykładem jest niskie wynagrodzenie, które było przyczyną niezadowolenia, natomiast wysokie wynagrodzenie nie było podawane jako powód zadowolenia. Następnym przykładem jest „uznanie w oczach innych”, które było podawane jako źródło satysfakcji, z kolei jego brak nie był podawany jako przyczyna rozczarowania i niezadowolenia. Analizując otrzymane wyniki, Herzberg stwierdził, że jeżeli pracownicy nie będą mieli zapewnionych najbardziej podstawowych czynników (czynniki higieniczne), to będą oni

---

<sup>250</sup> Bańka A. (2000), *Psychologia pracy*, [w:] Strelau J.(red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. 3, GWP, Gdańsk, s. 306-308.

<sup>251</sup> Chrupała-Pniak M. (2012), *Satysfakcja zawodowa – artefakt czy funkcjonalny wymiar kapitału intelektualnego. Przegląd koncepcji teoretycznych i podejść badawczych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, Nr 2 (24), s. 13-28.

<sup>252</sup> Hakanen J., Perhoniemi R., Toppinen-Tanner S. (2008), *Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73(1), pp. 78-91.

niezadowoleni. Jeżeli pracownicy będą mieli w minimalnym stopniu zapewnione podstawowe czynniki higieny, to w takim przypadku będą pracować, ale na poziomie minimalnego wysiłku. Pracownicy w takim przypadku będą obojętni na utrzymanie pracy oraz będą wykazywać brak motywacji do pracy. Zapewnienie pracownikom czynnika motywującego, np. uznania, może spowodować jego zadowolenie, pozytywną satysfakcję i wydajniejszą pracę. Badania przeprowadzone w późniejszym czasie i na innej próbie badawczej nie zawsze znalazły potwierdzenie.<sup>253</sup>

Przegląd literatury tematu wskazuje na szeroką gamę czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy. Czynniki te są w różnorodny sposób klasyfikowane oraz interpretowane najczęściej w zależności od rodzaju organizacji, stanowiska czy charakteru pracy. Na zadowolenie z pracy wpływa wiele czynników, podobnie jest z niezadowoleniem z pracy. Niemniej jednak konsekwencje z niezadowolenia, ale również korzyści z satysfakcji zawodowej są niezwykle istotne dla każdej ze stron, czyli pracownika i organizacji (przedsiębiorstwa).<sup>254</sup> W tabeli 2.5 zaprezentowano wybrane skutków wynikających z zadowolenia i niezadowolenia z pracy.

**Tabela 2.5. Skutki zadowolenia i niezadowolenia z pracy**

Zadowolenie z pracy	Niezadowolenie z pracy
<b>Skutki</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pozytywne zachowania społeczne</li> <li>✓ większe zaangażowanie w pracę</li> <li>✓ wysoka wydajność pracownika</li> <li>✓ lojalność pracownika wobec pracodawcy</li> <li>✓ mniejsza chęć do zmiany pracy</li> <li>✓ wzrost zysków</li> <li>✓ rozwój osobisty pracownika</li> <li>✓ aktywne uczestnictwo w życiu organizacji</li> <li>✓ poprawa jakości i wyników pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ poczucie strachu, niesprawiedliwości i złości</li> <li>✓ działania kontrprodukcyjne</li> <li>✓ brak zaufania wśród pracowników</li> <li>✓ złe stosunki interpersonalne</li> <li>✓ pogorszenie klimatu organizacyjnego</li> <li>✓ wzrost kosztów pracy wynikający np. z częstych spóźnień do pracy, dłuższych i częstszych przerw, nieobecności w pracy</li> <li>✓ rotacje pracowników</li> <li>✓ większe prawdopodobieństwo wypadków</li> <li>✓ nieobecności w pracy pracowników</li> </ul>

Źródło: Biesok, G., Wyród-Wróbel J. (2018), *Satysfakcja z pracy...*, op. cit. s. 125-138.

<sup>253</sup> Jemilniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie Teoria i praktyka od podstaw*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 104-106.

<sup>254</sup> Biesok, G., Wyród-Wróbel J. (2018), *Satysfakcja z pracy...*, op. cit. s. 125-138.

Przeprowadzone badania nas satysfakcją zawodową od dziesięcioleci dowodzą, że istnieje zależność pomiędzy poziomem satysfakcji a efektywnością pracy. Zależność ta dotyczy zarówno organizacji, jak i pracownika. Badania wykonane przez P. Böckermana i P. Ilmakunnasa w fińskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w latach 1996-2001 wskazują, że zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy o jeden punkt w tego rodzaju przedsiębiorstwach powoduje wzrost wydajności pracowników aż o 6,6%, przeliczając na godzinę pracy.<sup>255</sup> Ponadto zadowolenie z pracy na wysokim poziomie jest ściśle związane z efektywnością pracownika, szczególnie w przypadku, gdy pracownik postrzega pracę jako narzędzie do realizacji własnych celów, a praca w znacznym stopniu to umożliwia. Stało się to podstawą do powstania teorii oczekiwań i podstawą do wyjaśnienia powstania motywacji u pracownika. Szereg licznych definicji zadowolenia pokazuje, że szczególne znaczenie mają indywidualne cechy charakteru i ambicje pracowników. Z kolei niezadowolenie z pracy u pracownika powoduje zwiększenie prawdopodobieństwa rezygnacji z pracy i zmniejszenie wydajności pracy oraz efektów pracy.<sup>256</sup>

## **2.3. Charakterystyka rynku pracy dla osób niepełnosprawnych**

### **2.3.1. Uwarunkowania prawne i instytucjonalne rynku pracy dla osób niepełnosprawnych**

Osoby niepełnosprawne na całym świecie są: przedsiębiorcami, rolnikami, pracownikami fabryk, piekarzami, lekarzami i kierowcami, nauczycielami oraz artystami.<sup>257</sup> Osoby niepełnosprawne mogą wykonywać praktycznie każdy zawód, jeżeli tylko są zachowane odpowiednie warunki pracy. Znaczna większość osób niepełnosprawnych jest w stanie pracować zawodowo przy zapewnieniu odpowiednich warunków zatrudnienia. Liczne badania przeprowadzone w wielu krajach na świecie

---

<sup>255</sup> Böckerman P., Ilmakunnas P. (2012), *The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data*, ILR Review, Vol. 65, Iss. 2, p. 244-262.

<sup>256</sup> Juchnowicz M. (2013), *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, [w:] *Finanse i Zarządzanie*, Wydawnictwo Wydziału zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 1, s. 101-110.

<sup>257</sup> Domzal C., Hooterville A., Sharma A. (2008), *Survey of employer perspectives on the employment of people with disabilities*, McLean VA, Cessi, p. 9.



pokazują, że osoby niepełnosprawne w wieku produkcyjnym jednak znacznie rzadziej pracują w porównaniu do osób pełnosprawnych, dotyczy to zarówno krajów rozwiniętych, jak również rozwijających się. Brak pracy dla osób niepełnosprawnych wiąże się w znacznym stopniu z wykluczeniem społecznym oraz prowadzi do ubóstwa osób z niepełnosprawnościami i ich rodzin. Światowa konwencja praw osób niepełnosprawnych wspiera dostęp do szkoleń zawodowych oraz wspiera samozatrudnienie tej grupy pracowników, a zarazem zakazuje dyskryminacji ich w zatrudnieniu.<sup>258</sup>

Umożliwienie pracy zawodowej osobom niepełnosprawnym na takich samych zasadach jak osobom pełnosprawnym ma znaczenie nie tylko humanitarne, ale również jest elementem rehabilitacji. Praca dla osób niepełnosprawnych pełni nie tylko funkcję rehabilitacyjną i zarobkową, ale również socjalizacyjną. Osoby niepełnosprawne mają często problemy finansowe wynikające z ponoszenia wysokich kosztów leczenia i rehabilitacji, a zarazem posiadają ograniczenia w aktywności zawodowej. Zarobione przez nich pieniądze zatem zapobiegają lub ograniczają wykluczenie społeczne. Praca oferuje również osobom niepełnosprawnym niezależność, poczucie samorealizacji, satysfakcję, autonomię, podnosi poczucie samooceny oraz sensu życia, czyli niezależność materialną i osobistą, co jest bardzo istotne dla dużej grupy osób z niepełnosprawnością<sup>259</sup>



**Rysunek 2.2. Praca osób niepełnosprawnych**

Źródło: Opracowanie własne

<sup>258</sup> World Report on Disability (2011), *Work and employment*, World Health Organization, Geneva, p. 235, dostęp: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK304079/>.

<sup>259</sup> Jaglarz E. (2017), *Praca i jej znaczenie dla osób z niepełnosprawnością. Prawny i społeczny wymiar funkcjonowania zawodowego osób z niepełnosprawnością*, *Studia Socialia Cracoviensia*, Tom 9, Nr 2, s. 181-196.

Jak wskazano na rysunku 2.2. praca osób niepełnosprawnych to nie tylko praca zarobkowa, ale również aktywizacja zawodowa i społeczna, rehabilitacja zawodowa, która pozwala osobom z niepełnosprawnościami pokonywać kolejne bariery zawodowe. To również wsparcie Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), czyli organu administracji publicznej wspierającego rehabilitację oraz zatrudnienie osób niepełnosprawnych.

Praca w znacznym stopniu wpływa na jakość życia. Praca zawodowa jest jednym z wyznaczników jakości życia i przedstawia dużą wartość oraz ma znaczenie dla społeczeństwa, szczególnie dla osób niepełnosprawnych. Wymiary życia takie jak: jakość życia, umiejętności osobowe, niezależność, rozwój osobisty, dobry stan fizyczny i materialny są pochodną zatrudnienia. Zwiększenie samodzielności osoby niepełnosprawnej poprzez pracę przyczynia się do zaspokojenia własnej wartości, wzrostu samooceny i wiary w siebie oraz w swoje umiejętności.<sup>260</sup> Pracujące zarobkowo osoby niepełnosprawne, częściej od niepracujących osób niepełnosprawnych, są bardziej pewne siebie i postrzegają się przez pryzmat ciężkiej pracy. Istotnym motywem kształującym pracę osób niepełnosprawnych jest, bez wątpienia, aspekt materialny, to właśnie on kształtuje środowisko. Poprzez aspekt materialny osoby niepełnosprawne mają dostęp do dóbr dostępnych ogółowi. Ponadto badania pokazują, że osoby niepełnosprawne uważają, że praca jest konieczna w rozwoju ich talentów. Oprócz tego osoby niepełnosprawne uważają, że osoby niepracujące są leniwe, a pieniądze, na które się nie zapracowało są upokarzające.<sup>261</sup>

Zgodnie z *Ustawą o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* z dnia 27 sierpnia 1997, niepełnosprawność jest to trwała lub okresowa niemożność wypełniania ról społecznych wynikająca z trwałej lub długotrwałej naruszonej sprawności organizmu, która powoduje głównie niezdolność do pracy.<sup>262</sup> Według Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań w roku 2011 w Polsce było 4 697 tys. wszystkich osób niepełnosprawnych. Natomiast w 2002 roku liczba osób niepełnosprawnych wynosiła 5,5 mln. Wśród osób niepełnosprawnych mężczyźni stanowili grupę 46,1%, z kolei kobiety stanowiły grupę 53,9%. Według Badania

---

<sup>260</sup> Ochonczenko H. (2006), *Potrzeba własnej wartości i jej rola w funkcjonowaniu osób niepełnosprawnych*, [w:] *Potrzeby osób niepełnosprawnych w warunkach globalnych przemian społeczno-gospodarczych*, Ochonczenko H., Nowicka A. (red. nauk.), Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, s. 63.

<sup>261</sup> Giermanowska E. (2007), *Znaczenie pracy w życiu ...*, op. cit., s. 111-136.

<sup>262</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997, Nr 123, poz. 776).

Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) w Polsce w II kwartale 2020 roku osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym było 3 056 tys. Dane ogłoszone przez GUS w grudniu 2020 roku wskazują, że w grudniu 2019 roku według danych ZUS w Polsce było 2,4 mln osób niepełnosprawnych ubezpieczonych przez płatników składki i/lub które pobierały świadczenie emerytalno-rentowe, posiadały aktualne orzeczenie o niepełnosprawności (wydane przez odpowiedni organ) lub posiadały orzeczenie o niezdolności do pracy wydawane przez ZUS. Kobiety w tej grupie stanowiły mniejszą część osób z aktualnym orzeczeniem o niepełnosprawności – 46,3% ogółu.<sup>263</sup> Analizując liczbę osób niepełnosprawnych, należy rozróżnić niepełnosprawność biologiczną i prawną. Niepełnosprawność biologiczna jest niepełnosprawnością o indywidualnym odczuciu przez osobę ograniczeń do wykonywania podstawowych czynności wynikających z wieku i statusu osoby, przy jednoczesnym braku orzeczenia o niepełnosprawności. Natomiast niepełnosprawność prawna potwierdzona jest orzeczeniem o niepełnosprawności wydanym przez odpowiedni organ.

W Polsce o stopniu niepełnosprawności orzekają powiatowe/miejskie zespoły do spraw orzekania o niepełnosprawności (pierwsza instancja) oraz wojewódzkie zespoły do spraw orzekaniu o niepełnosprawności (druga instancja).<sup>264</sup>

Orzeczenie o stopniu niepełnosprawności zgodnie z *Ustawą z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* ustala podział na trzy stopnie niepełnosprawności:<sup>265</sup>

- Do lekkiego stopnia niepełnosprawności zaliczana jest osoba z naruszoną sprawnością organizmu. Powoduje ono w znacznym stopniu obniżenie zdolności do wykonywania pracy, porównując do zdolności, które wykazuje osoba o zbliżonych umiejętnościach i kwalifikacjach zawodowych z całkowitą sprawnością fizyczną i psychiczną. Osoba z lekkim stopniem niepełnosprawności może również mieć ograniczenia w pełnym wypełnianiu ról społecznych, lecz przy pomocy przedmiotów ortopedycznych, środków technicznych może te niedogodności kompensować.
- Do umiarkowanego stopnia niepełnosprawności zaliczana jest osoba mająca naruszoną sprawność, zdolna jedynie do pracy w warunkach pracy chronionej lub

---

<sup>263</sup> Dane demograficzne na podstawie Narodowego Spisu Powszechnego 2011, dostęp: <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,78,dane-demograficzne> (odczyt 10.05.2020).

<sup>264</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776).

<sup>265</sup> Tamże.

niezdolna do pracy. Osoba z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności wymaga częściowej lub czasowej pomocy od innych osób, aby wypełniać role społeczne.

- Do znacznego stopnia niepełnosprawności zaliczana jest osoba z pogorszoną sprawnością ciała i lub umysłu, zdolna do pracy tylko w warunkach pracy chronionej lub niezdolną do pracy. Osoba ze znacznym stopniem niepełnosprawności, aby spełniać role społeczne, wymaga długotrwałej lub stałej pomocy innych osób.

Bezrobocie jest typowym zjawiskiem dla gospodarki rynkowej kraju. Zgodnie ze słownikiem języka polskiego<sup>266</sup> bezrobocie jest to brak pracy zarobkowej u osób mogących i gotowych pracować, podjąć pracę w typowych warunkach płacowych będących w gospodarce.<sup>267</sup> Za osoby bezrobotne uważane się osoby niemające stałej pracy oraz te, które nie mogą jej znaleźć. Osoba bezrobotna jest osobą wyrażającą chęć pracy, lecz z jakiś powodów nie może jej znaleźć. Pojęcie bezrobocia naturalnego sformułował M. Friedman w 1967 r., jeden z przedstawicieli nowej ekonomii klasycznej. Poziom bezrobocia naturalnego wyznaczany jest za pomocą dwóch równoległych krzywych popytu na pracę i podaży pracy. Bezrobocie naturalne obejmuje bezrobocie strukturalne i bezrobocie frykcyjne. Bezrobocie strukturalne występuje, gdy w określonych gałęziach gospodarki i rejonach kraju ma miejsce zastój w gospodarce oraz na rynek pracy napływają nowe roczniki gotowe do pracy, niemogące znaleźć pracy. Bezrobocie frykcyjne występuje z nieodpowiedniego dostosowania kwalifikacji zawodowych i miejsca zamieszkania do wymaganych miejsc pracy. Bezrobocie frykcyjne obejmuje również osoby aktualnie zmieniające pracę i aktualnie szukające jej, przez co pozostają bez pracy. Są to często osoby młode szukające odpowiedniej pracy dla siebie.<sup>268</sup>

Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności<sup>269</sup> pokazują, że stopa bezrobocia w latach 2016-2020 maleje zarówno w grupie osób niepełnosprawnych, jak i osób pełnosprawnych, co może znacząco wpływać na poziom życia ludności w Polsce. Stopa bezrobocia w 2016 roku była na następujących poziomach: 11,2% dla osób niepełnosprawnych, 6,2% dla osób pełnosprawnych przy ogólnym poziomie bezrobocia w Polsce na poziomie 6,3%. Natomiast stopa bezrobocia według cytowanego badania w

---

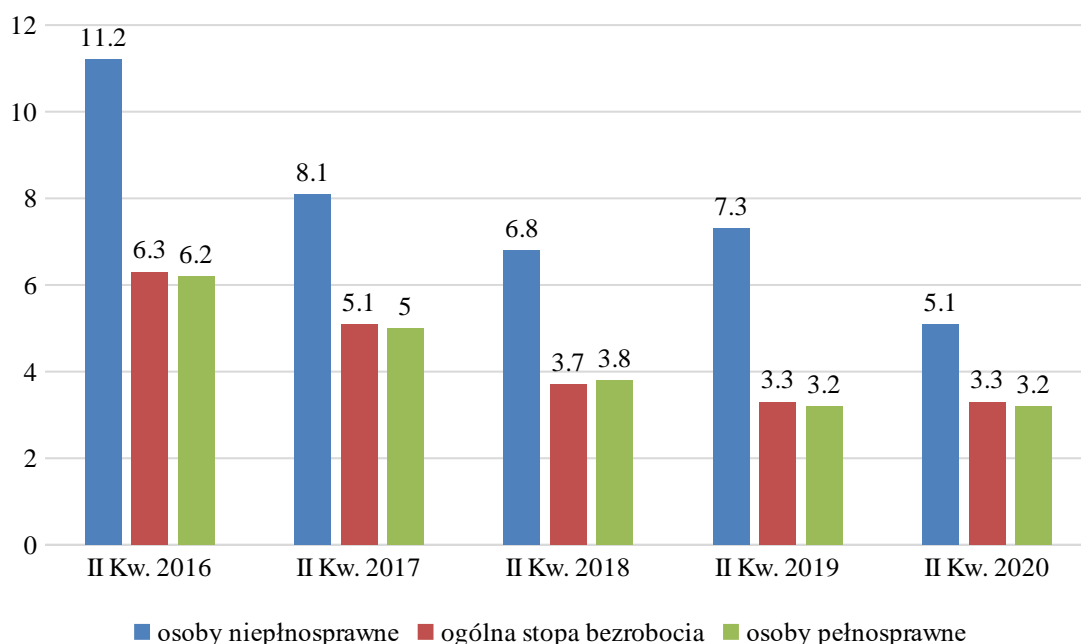
<sup>266</sup> Sobol E. (1997), *Mały słownik języka Polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 45.

<sup>267</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezrobocie;3876818.html> (odczyt 12.12.2020).

<sup>268</sup> Nasiłowski M., (2016), *System rynkowy Podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, s. 325.

<sup>269</sup> <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,81,bael> (odczyt 24.11.2020).

II kwartale 2020 roku wyniosła 5,1% dla osób niepełnosprawnych oraz 3,2% dla osób pełnosprawnych przy ogólnej stopie bezrobocia na poziomie 3,3% (Wykres 2.1).



**Wykres 2.1. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2016-2020 dla osób w wieku produkcyjnym (18-59/64) (%)**

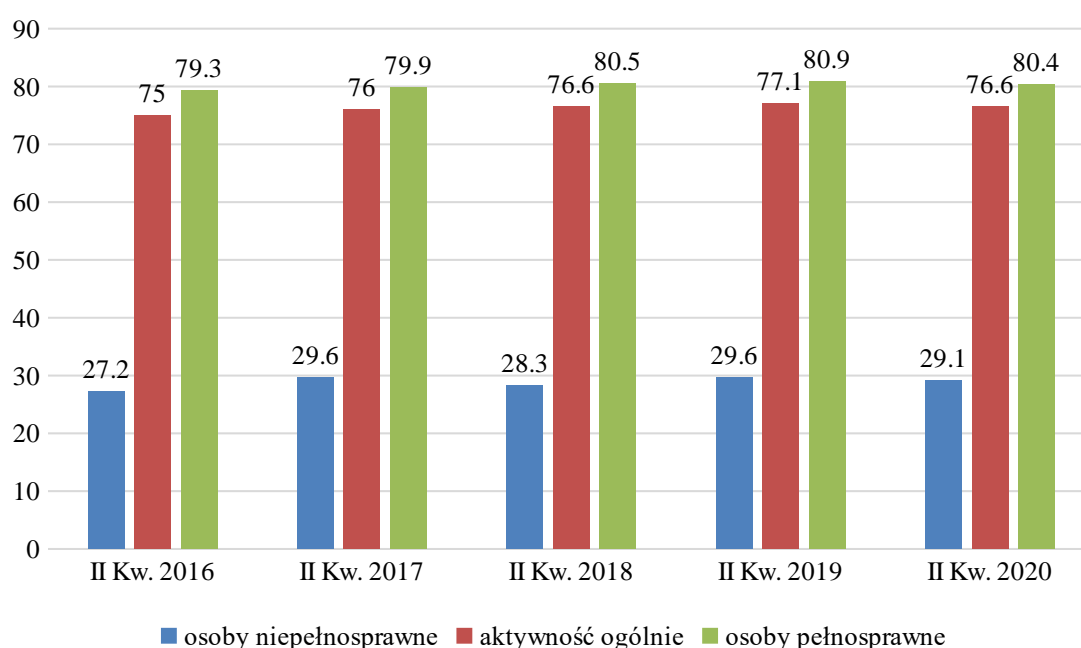
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Kwartalne i roczne dane z BAEL GUS 1993-II kw. 2020 roku*, dostęp: <http://niepełnosprawni.gov.pl/p,81,bael> (24.11.2020).

Aktywność zawodowa stanowi gotowość do pracy lub jej wykonywanie oraz otrzymywanie wynagrodzenia za pracę w formie nie tylko pieniężnej.<sup>270</sup> Poziom aktywności zawodowej umożliwia monitorowanie poziomu trzech zmieniających się grup osób, w tym pracujących, niepracujących oraz osób nieaktywnych zawodowo (w wieku 18-59/64 lat). Aktywność zawodowa w głównej mierze uzależniona jest od sytuacji na rynku pracy oraz ogólnej sytuacji ekonomicznej. Wśród czynników wpływających na aktywność zawodową można wyróżnić również poziom wynagrodzenia i innych profitów wynikających z pracy, są to między innymi: karnety na siłownię, prywatna opieka zdrowotna, warunki pracy, prestiż zawodowy oraz organizacja czasu pracy, a także satysfakcja z wykonywanej pracy. Innym istotnym elementem wpływającym na wielkość aktywności zawodowej jest wielkość dochodu wynikającego z innych świadczeń

<sup>270</sup> Koltorz D. (2007), *Ekonomia rynku pracy*, Prace naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, s. 12.

niezwiązanych z pracą i jest to np. możliwość przejścia pracownika na wcześniejszą emeryturę.<sup>271</sup>

Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL)<sup>272</sup> w II kwartale 2020 roku wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym (18-59/64 lat) wyniósł 76,6% dla ogólnej aktywności zawodowej, dla osób niepełnosprawnych wskaźnik ten wyniósł 29,1%, z kolei dla aktywności zawodowej wśród osób pełnosprawnych wyniósł 80,4%. W analogicznym okresie w II kwartale 2016 roku wskaźnik ten wyniósł odpowiednio 75,0% dla ogólnej aktywności zawodowej, 27,2% dla osób niepełnosprawnych oraz dla aktywności zawodowej osób pełnosprawnych 79,3% (Wykres 2.2.).



**Wykres 2.2. Wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym (18-59/64)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Kwartalne i roczne dane z BAEL GUS 1993-II kw. 2020 roku*, dostęp: <http://niepełnosprawni.gov.pl/p,81,bael> (24.11.2020).

Reasumując w Polsce w latach 2009-2019 zmniejszyła się liczba osób niepełnosprawnych, zarówno w grupie pracujących, jak i bezrobotnych. Stopa bezrobocia wśród osób niepełnosprawnych prawnie w wieku produkcyjnym (18-59/64) w analizowanym okresie zmniejszyła się. W 2009 roku wynosiła ona 12,8%, a w 2019 roku już zaledwie 7,2%. Spadek bezrobocia wskazuje na wzrost zatrudnienia osób

<sup>271</sup> Furmańska-Maruszak A. (2014), *Przemiany demograficzne a aktywność zawodowa*, Polityka społeczna wobec przemian demograficznych, Nr 167, s. 22-31.

<sup>272</sup> <http://niepełnosprawni.gov.pl/p,81,bael> (odczyt 24.11.2020).

niepełnosprawnych. Potwierdzają to dane, gdyż wskaźnik zatrudnienia wzrósł w badanym okresie z 21,4% w 2009 roku do 26,8% w 2019 roku. Ponadto na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat wzrósł, choć niewiele, wskaźnik aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych. Badania pokazują, że w 2009 roku wynosił on w Polsce 24,6%, a w 2019 roku 28,8%.

**Tabela 2.6. Aktywność ekonomiczna osób niepełnosprawnych prawnie w wieku produkcyjnym (18-59/64) w latach 2009-2019**

Lata	Ogółem	Aktywni zawodowo			Bierni zawodowo	Współczynnik aktywności zawodowej	Wskaźnik zatrudnienia	Stopa bezrobocia
		Razem	Pracujący	Bezrobotni				
w tys.					w %			
2009	2068	508	443	65	1560	24,6	21,4	12,8
2010	2023	521	441	80	1503	25,7	21,8	15,3
2011	1991	523	442	81	1467	26,3	22,2	15,5
2012	1953	537	450	87	1416	27,5	23	16,2
2013	1918	524	430	94	1394	27,3	22,4	17,9
2014	1901	516	434	83	1385	27,1	22,8	16,1
2015	1864	483	419	63	1381	25,9	22,5	13
2016	1773	476	421	55	1297	26,8	23,7	11,6
2017	1680	486	442	45	1194	28,9	26,3	9,3
2018	1625	460	426	33	1166	28,3	26,2	7,2
2019	1588	458	425	33	1130	28,8	26,8	7,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Kwartalne i roczne dane z BAEL GUS 1993-I kw. 2020 roku*, dostęp: <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,81,bael> (odczyt: 24.11.2020).

Liczba osób niepełnosprawnych, które były bezrobotne, zmniejszyła się prawie o połowę, z 65 tys. w 2009 roku do 33 tys. w 2019 roku. Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat (2009-2019) zmniejszyła się również liczba osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym, które są bierne zawodowo. W 2009 roku osób niepełnosprawnych biernych zawodowo było 1 560 tys., a dziesięć lat później 1 130 tys., co również może świadczyć o większej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych w Polsce (Tabela 2.6).

### 2.3.2. Chroniony rynek pracy osób niepełnosprawnych

Życie osób z niepełnosprawnościami wymaga przystosowania do wymagań warunków środowiska materialnego i społecznego. Proces ten powinien mieć charakter dwustronny, także środowisko powinno być dostosowane do potrzeb życiowych osób niepełnosprawnych. W wymiarze społecznym niepełnosprawność rozpatrywana jest jako ograniczenie możliwości pełnienia zwyczajowych ról społecznych, w tym roli pracownika. Przegląd literatury wskazuje, że praca zawodowa osób niepełnosprawnych przynosi korzyści, z jednej strony poprawia jakość życia osób z niepełnosprawnościami w kategoriach psychologicznych i ekonomicznych, a z drugiej z kolei pozwala na zmniejszenie kosztów niepełnosprawności ponoszonych przez całe społeczeństwo.<sup>273</sup>

Wielu pracodawców uważa, że zatrudnianie osób niepełnosprawnych jest kłopotliwe, a niepełnosprawni pracownicy są mniej wydajni i roszczeniowi. Według badań przeprowadzonych przez PFRON<sup>274</sup> osoby niepełnosprawne są w większym stopniu zmotywowane i bardziej zaangażowane w pracę niż pracownicy pełnosprawni, ponadto są oni bardziej lojalni wobec pracodawcy. Pracodawcy zatrudniający niepełnosprawnych pracowników w 83% wyrażają pozytywną opinię na temat niepełnosprawnych pracowników zatrudnionych w swojej organizacji. Korzyści dla pracodawcy wynikające z zatrudnienia osób niepełnosprawnych podzielić można na korzyści finansowe, do których zalicza się:

- dofinansowanie do wynagrodzenia dla pracownika niepełnosprawnego,
- zwrot kosztów szkoleń dla niepełnosprawnego pracownika,
- zwrot kosztów zatrudnienia osoby wspomagającej,
- większe szanse przy zamówieniach publicznych,
- zmniejszone wpłaty na PFRON,
- dofinansowanie do poniesionych kosztów na przystosowanie stanowiska dla osoby niepełnosprawnej,
- dofinansowanie do poniesionych kosztów na wyposażenie oraz doposażenie stanowiska dla osoby niepełnosprawnej.

i wizerunkowe, do których zalicza się m.in.:

---

<sup>273</sup> Rutkowska E. (red.) (2007), *Pracownik z niepełnosprawnością*, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin, s. 5.

<sup>274</sup> Raport (2017), *Korzyści z zatrudniania niepełnosprawnych. Dlaczego oplaca się zatrudniać osoby niepełnosprawne*. Dolnośląscy pracodawcy, s. 2, dostęp: <https://www.dolnoslascypracodawcy.pl/>



- lepszy wizerunek organizacji,
- poprawę wizerunku zewnętrznego,
- skuteczny niefinansowy motywator pracodawców,
- członkostwo w elicie pracodawców.<sup>275</sup>

Z. Kawczyńska-Butryn<sup>276</sup>, zestawiając korzyści z wykonywania pracy zawodowej przez osoby niepełnosprawne, podzieliła je na trzy grupy, a mianowicie:

- a) korzyści ekonomiczne, czyli materialne, związane z otrzymywaniem wynagrodzenia i innych ekwiwalentów za pracę, wpływające na standard życia i poziom satysfakcji materialnej,
- b) korzyści społeczne wynikające z faktu, że praca określa pozycję w społeczeństwie, umożliwia kontakty społeczne, zawodowe oraz towarzyskie, umożliwia także przynależność do grupy społecznej i np. środowiska lokalnego,
- c) korzyści emocjonalne wpływające na poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa oraz sensu życia, jak również na możliwości wykorzystania swoich talentów, umiejętności i zainteresowań oraz szans rozwoju osobistego.

W Polsce osoby niepełnosprawne mogą pracować na chronionym oraz otwartym rynku pracy. Przedsiębiorstwa, które oferują pracę osobom niepełnosprawnym na chronionym rynku pracy, są to przedsiębiorstwa społeczne. Termin „*przedsiębiorstwo społeczne*” nie jest w literaturze przedmiotu jednoznacznie zdefiniowany. Według definicji „*przedsiębiorstwo*” ma na celu osiągnięcie i maksymalizację zysku, czyli przedsiębiorca działa w swoim interesie, z kolei „*społeczny*” oznacza działanie mające przynieść korzyść ogółowi społeczeństwa.<sup>277</sup> J. Brdulak oraz E. Florczak<sup>278</sup> przedstawiają definicję przedsiębiorstwa społecznego, która mówi, że jest to działalność gospodarcza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne, i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli. W 2006 roku definicja przedsiębiorstwa społecznego została zmodyfikowana i w związku z tym termin „*przedsiębiorstwo społeczne*” nie odnosi się już jedynie do organizacji non-profit, a misja

<sup>275</sup> Tamże.

<sup>276</sup> Kawczyńska-Butryn Z. (2006), *Koncepcja niwelowania indywidualnych...*, op. cit., s. 199-213.

<sup>277</sup> Filek J. (2008), *Garść rozważań wokół problematyki przedsiębiorstwa społecznego*, *Ekonomia Społeczna*, Nr 2, s. 12-18.

<sup>278</sup> Brdulak J., Florczak E. (2012), *Przedsiębiorstwo społeczne w teorii ekonomii*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 750, Współczesne problemy ekonomiczne*, Nr 4, s. 127-145.

charytatywna stała się misją społeczną.<sup>279</sup> Do głównych cech przedsiębiorstwa społecznego zaliczyć można przede wszystkim:<sup>280</sup>

- pierwszeństwo celów indywidualnych i społecznych przed zyskiem,
- podejmowanie ryzyka ekonomicznego,
- otwarte i dobrowolne członkostwo,
- demokratyczną kontrolę członków,
- ograniczoną dystrybucję zysków,
- niezależność od władz publicznych,
- zatrudnianie płatnego personelu.

Z kolei do podstawowych funkcji, jakie powinny spełniać przedsiębiorstwa społeczne, zalicza się:<sup>281</sup>

- aktywizację zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem, dla których działania instytucji publicznych mających na celu aktywizację są nieskuteczne,
- umożliwianie podnoszenia kwalifikacji zawodowych jako integracja i reintegracja z rynkiem pracy,
- działania na rzecz osób niepełnosprawnych, ich rehabilitacji i przystosowania do rynku pracy.

Zatem na chronionym rynku należy wyróżnić cztery obszary związane z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych, do których zalicza się: poradnictwo, szkolenia zawodowe, rehabilitację zawodową oraz zatrudnienie.<sup>282</sup>

Jak wskazuje J. Hausner<sup>283</sup>, przedsiębiorstwo społeczne w obszarze ekonomii społecznej jest usytuowane pomiędzy sektorem prywatnym a trzecim sektorem w obszarze społeczeństwa obywatelskiego (Rysunek 2.3).

---

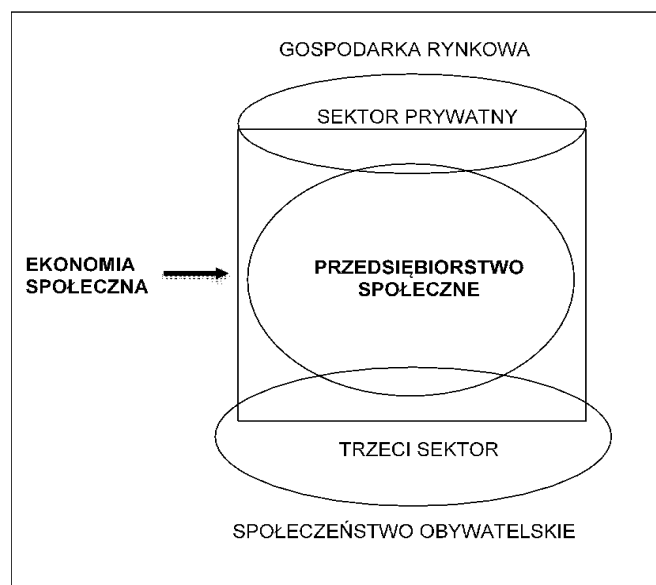
<sup>279</sup> Tamże.

<sup>280</sup> Szymański P., Zarzycki W. (2010), *Zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego*, Wydawnictwo Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Poznań, s. 4.

<sup>281</sup> Schimanek T. (2009), *Przedsiębiorstwo społeczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne w działaniu*, Orłowska Z., Schimanek T. (red. nauk.), WYG International Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 4-9.

<sup>282</sup> <https://www.integralia.pl/porada-kandydat/rynek-otwarty-rynek-chroniony-roznica/> (odczyt: 23.05.2020).

<sup>283</sup> Hausner J. (2008), *Przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, MSAPUE, Kraków, s. 10.



**Rysunek 2.3. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce rynkowej**

Źródło: Hausner J. (2008), *Przedsiębiorstwo społeczne w ...*, op. cit. s. 10.

E. Leś<sup>284</sup> podkreśla, że przedsiębiorstwa społeczne postrzegane są często jako podgrupa ekonomii społecznej, która zorientowana jest na rynek, ale jednocześnie jest to instytucjonalna odpowiedź organizacji trzeciego sektora na problemy związane z finansowaniem działalności przez tego typu organizacje. Można zatem stwierdzić, zgodnie z przeglądem literatury, że celem przedsiębiorstw społecznych jest osiągnięcie równowagi ekonomicznej dzięki udanemu połączeniu rynkowych i nierynkowych źródeł finansowania, jak również zasobów niepieniężnych w procesie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania tego typu organizacjami.

W Polsce do grupy przedsiębiorstw społecznych zalicza się podmioty, które prowadzą swoją działalność na podstawie odrębnych przepisów prawa, wśród nich wyróżnia się:<sup>285</sup>

- spółdzielnie pracy,
- spółdzielnie socjalne,
- działalność gospodarczą organizacji pozarządowych,
- kluby integracji społecznej,
- centrum integracji społecznej,
- zakłady pracy chronionej,

<sup>284</sup> Leś E. (2005), *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, [w:] *Trzeci Sektor*, Nr 2, s. 36-37.

<sup>285</sup> Szymański P., Zarzycki W. (2010), *Zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 6-8.

- zakłady aktywności zawodowej.

Spółdzielnia stanowi dobrowolne zrzeszenie osób o zmiennym i nieograniczonym składzie, zmiennym funduszu udziałowym. Osoby zrzeszone w spółdzielni wspólnie prowadzą działalność w interesie całości.<sup>286</sup> Spółdzielnia pracy jest to przedsiębiorstwo różniące się od tradycyjnych przedsiębiorstw gdyż łączy w sobie dwa elementy – element gospodarczy i społeczny. Zapewniają członkom organizacji zatrudnienie w określonym wymiarze czasu poprzez organizację wspólnego świadczenia usługi lub produkcji towarów dla osób trzecich. Większość spółdzielni pracy w Polsce zlokalizowana jest w miastach, jedynie co dziesiąta zlokalizowana jest na terenach wiejskich. Prowadzą one zróżnicowaną działalność, zarówno pod względem czasu funkcjonowania, rodzaju prowadzonej działalności oraz kapitału społecznego i materialnego.<sup>287</sup> Liczba spółdzielni pracy w Polsce sukcesywnie zmniejsza się. W 1988 roku funkcjonowało 2 104 spółdzielni pracy, w 2000 roku było ich już 1 235, natomiast w 2017 roku funkcjonowało ich zaledwie 0,5 tys.<sup>288</sup> Spółdzielnie pracy w Polsce zgodnie z danymi opublikowanymi przez GUS w 2019 roku najczęściej zajmowały się przetwórstwem przemysłowym (28%), duża liczba organizacji tego typu zajmowało się handlem detalicznym i hurtowym oraz naprawą samochodów (17,4%).<sup>289</sup>

W spółdzielni pracy najważniejsi są członkowie spółdzielni. W organizacji tego typu obowiązuje zasada – jeden członek równa się jeden głos, bez względu na wniesiony wkład. W spółdzielni pracy obowiązuje ponadto zasada „otwartych drzwi” oznaczająca nieograniczoną liczbą członków spółdzielni. Oznacza ona, że każdy może stać się członkiem organizacji, natomiast nie każdy może zostać przyjęty do spółdzielni. Wszyscy członkowie spółdzielni pracy są jej współwłaścicielami. Cechą wyróżniającą tego typu działalność jest fakt, iż spółdzielnia nie jest nastawiona jedynie na zysk, lecz na zapewnienie pracy dla jej członków.<sup>290</sup>

<sup>286</sup> Dąbrowska A., Dąbrowski T. (2013), *Sytuacja prawna spółdzielni w Polsce I połowy XXI wieku* [w:] *Zarządzanie instytucjami obywatelskimi i samorządowymi*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiszniewskiego, s. 161-182.

<sup>287</sup> Brzozowski B., Brzozowska-Wabik J. (2016), *Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania działalności i rozwoju spółdzielczości pracy* [w:] *Spółdzielczość pracy w Polsce – uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju*, Brzozowski B. (red. nauk.), Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy w Warszawie Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, s. 14-32.

<sup>288</sup> Raport (2018), *Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu społecznemu i zawodowemu – raport końcowy*, GUS, Warszawa, s. 28.

<sup>289</sup> Raport (2018), *Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu ...*, op. cit., s. 30.

<sup>290</sup> Góral W. (2011), *Raport o zarządzaniu w spółdzielni – przed, w trakcie i po wystąpieniu sytuacji kryzysowej* [w:] *Masters of Business of Administration*, s. 124-125.

Spółdzielnie socjalną utworzyć mogą osoby fizyczne oraz osoby prawne. Do założenia spółdzielni socjalnej wymagane są najmniej trzy osoby fizyczne, z zastrzeżeniem uzupełnienia członków spółdzielni socjalnej do pięciu osób w ciągu 12 miesięcy. Z kolei jeżeli założycielami są osoby prawne, to liczba członków nie może być mniejsza niż dwa. Maksymalna liczba członków spółdzielni socjalnej wynosi 50.<sup>291</sup> Spółdzielnie socjalne są podmiotem gospodarczym i socjalnym, łącząc w sobie cechy organizacji pozarządowej oraz przedsiębiorstwa. Jako przedsiębiorstwo spółdzielnia socjalna produkuje lub świadczy usługi po określonej cenie. Dochody spółdzielni socjalnych powinny co najmniej pokrywać ponoszone koszty.<sup>292</sup>

Spółdzielnie socjalne powstały, aby reintegrować społecznie i zawodowo wszystkich członków spółdzielni. Zasadę działania spółdzielni socjalnych reguluje *Ustawa z 27 kwietnia 2006 o spółdzielniach socjalnych* (Dz.U. 2006 Nr 94 poz. 651). W spółdzielni socjalnej członkowie wspólnie prowadzą przedsiębiorstwo w oparciu o swoją osobistą pracę.<sup>293</sup> Zgodnie z ustawą<sup>294</sup> spółdzielnia socjalna swoją działalność prowadzi na rzecz:

- reintegracji społecznej wszystkich członków spółdzielni polegającej na budowaniu i podtrzymywaniu umiejętności do pełnienia ról społecznych, uczestnictwie w życiu społecznym, lokalnym, miejscu zamieszkania oraz w miejscu pracy,
- reintegracji zawodowej członków organizacji rozumianej jako działania, których zadaniem jest odbudowa i podtrzymanie umiejętności do samodzielnego wykonywania pracy na rynku pracy.

Spółdzielnia socjalna ma prawo do prowadzenia działalności oświatowo-kulturowej oraz społecznej na rzecz jej członków oraz środowiska lokalnego członków spółdzielni. Działać może również społecznie i dotyczy to zadań publicznych określonych w ustawie.<sup>295</sup>

---

<sup>291</sup> Zgodnie z art. 5 ust. 3 *Ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych* wyjątkiem od tej reguły są spółdzielnie socjalne powstałe w wyniku przekształcenia się spółdzielni inwalidów lub spółdzielni niewidomych, które mogą liczyć więcej niż 50 członków.

<sup>292</sup> *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018-2019*. Druk nr 521 Warszawa, 22 lipca 2020 r. s 11.

<sup>293</sup> Krawczyk P. (2017), *Samodzielność samorządu terytorialnego – realizacja zadań publicznych a swoboda zawierania umów* [w:] *Zagadnienia prawa konstytucyjnego zasada suwerenności wybrane zagadnienia*, Domańska A., Skotnicki K. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 59-84.

<sup>294</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 o spółdzielniach socjalnych, (Dz. U. 2006 Nr. 94 poz. 651).

<sup>295</sup> Tamże.

Zgodnie ze statystykami na terenie Polski wzrasta liczba spółdzielni socjalnych. Na przestrzeni ostatnich 10 lat liczba tego typu organizacji wzrosła z 187 w 2009 roku do 1547 w 2019 roku. Zgodnie z danymi ZUS w grudniu 2019 roku we wszystkich spółdzielniach socjalnych pracowało łącznie 8355 osób. Liczba ta także wzrosła, porównując do analogicznego okresu roku ubiegłego, o 87 osób.<sup>296</sup>

Słowo fundacja pochodzi od łacińskiego słowa „*fundare*” oznaczającego zakładanie czegoś, stworzenie czegoś, nadawanie początku czemuś, budowanie fundamentu, wzmacnianie. Fundacja jest instytucją utworzoną do celu użyteczności gospodarczej lub społecznej, majątek fundacji przeznaczony jest do realizacji tych celów.<sup>297</sup> D. Bugajna-Sporczyk i I. Janson uważają, że fundacja stanowi jednostkę organizacyjną posiadającą majątek pochodzący od fundatora, który przeznaczony jest na realizację celów. Fundacji nadawany jest statut oraz powoływany jest zarząd dysponujący jej majątkiem. Majątek fundacji użytkowany jest na cele określone w statucie fundacji. Istotnym zadaniem fundacji jest prawidłowe dysponowanie majątkiem, zgodne z celem fundacji i wolą fundatora, która to musi się odnosić do celu fundacji.<sup>298</sup> Organizacja pozarządowa będąca fundacją zgodnie z *Ustawą z 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach* musi posiadać następujące cechy:

- osobowość prawną (wynika to z wpisu KRS),
- wypełniać cele społeczne lub gospodarczo użyteczne, są to między innymi: ochrona zdrowia, opieka i pomoc społeczna, oświata, sztuka, kultura i opieka nad zabytkami, ochrona środowiska oraz rozwój gospodarki,
- sprawowany nadzór przez odpowiednie organy państwowe,
- fundatora,
- przywileje finansowo-prawne dotyczące zwolnień z podatków od darowizn w formie pieniędzy, praw majątkowych, rzeczy ruchomych, podatku od spadku i wszelkiego zapisu.<sup>299</sup>

---

<sup>296</sup> Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018-2019, Ministerstwo Pracy Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa, dnia 22 lipca 2020 r., Druk nr 175, s. 5.

<sup>297</sup> Dominika J. (2017), *Prowadzenie działalności gospodarczej przez fundacje*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 19.

<sup>298</sup> Bugajna-Sporczyk D., Janson I. (1994), *Zakładamy fundację*, Wydawnictwo Zrzeszenie Prawników Polskich, Warszawa, s. 8.

<sup>299</sup> Sadowska S., Bonarska-Treit A. (2019), *Znaczenie fundacji w społeczeństwie na przykładzie fundacji kształcenia, wypoczynku i rekreacji*, [w:] *Studia Ekonomiczne Gospodarka Społeczeństwo Środowisko*, Nr 2/2019 (4), s. 81-96.

Fundacja korporacyjna stanowi wyodrębniony podmiot utworzony przez przedsiębiorstwo. Celem fundacji korporacyjnej jest działalność użyteczności społecznej. Przedsiębiorstwo dzięki swojej działalności zapewnia wyodrębnionej fundacji stabilne źródło finansowania, przez co może realizować długofalowe programy społeczne.<sup>300</sup>

Prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe w Polsce występuje coraz częściej. Jest to istotne z punktu widzenia zadań strukturalnych fundacji i stowarzyszeń. Organizacje pozarządowe decydują się na prowadzenie działalności gospodarczej, która jest w stanie zapewnić im stabilność i niezależność finansową oraz programową. Organizacje decydujące się na taki krok muszą być świadome możliwości dobrowolnego wyboru przedmiotu działalności (z szczególnym wyłączeniem działalności zawartych w przepisach). Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą mogą prowadzić ją zgodnie z wielkością uzasadnioną celami statutowymi. Rozumiane jest to w taki sposób, iż działalność gospodarcza takiej organizacji nie może być jednym celem działań. Działalność gospodarcza organizacji pozarządowej ma charakter jedynie pomocniczy.<sup>301</sup>

Klub integracji społecznej (KIS) stanowi jednostkę organizacyjną, której głównym zadaniem jest zapewnienie indywidualnej pomocy osobom potrzebującym oraz ich rodzinom. Pomoc polega na odbudowie oraz podtrzymaniu umiejętności w uczestnictwie w życiu społeczności lokalnej, w pełnieniu ról społecznych, a także w podnoszeniu umiejętności i kwalifikacji zawodowych.<sup>302</sup>

W klubach integracji społecznej zrzeszone są osoby z podobnymi trudnościami życiowymi, wspólnie podejmują i realizują przedsięwzięcia aktywizujące zawodowo. KIS dostosowany jest do osób będących w klubie. Klub integracji zawodowej swoją działalnością przynosi szereg wartości i korzyści dla swoich podopiecznych, zalicza się do nich między innymi:<sup>303</sup>

- partnerstwo – każdy w KIS jest traktowany na równi,
- uczestnictwo – wszyscy mamy prawo do uczestnictwa w lokalnej społeczności,

---

<sup>300</sup> Kwiecińska M. (2011), *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 162, s. 163-169.

<sup>301</sup> Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 173 poz. 1807 z późn. zm.); Jarosiński A., Kuczmierowska L. (2007), *Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych*, Wydawca: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa, s. 47.

<sup>302</sup> Trzeciński A. (2005), *Klubu Integracji Społecznej – organizacja – kontakty wzorcowe przykłady*, „*Śłużba Pracownicza*” Nr 6/2005, s. 25.

<sup>303</sup> Dobicka K. (2012), *Kluby integracji społecznej w praktyce*, Wydawca: Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi, Puszczykowo, s. 7.

- doświadczenie – podstawą do działania i większej pewności siebie jest doświadczenie, w przezwyciężaniu problemów pomaga dzielenie się swoimi doświadczeniami przez osoby w podobnej sytuacji życiowej,
- współpraca – poprzez zaangażowanie wielu ludzi i instytucji problemy rozwiązywane są znacznie skuteczniej.

W Polsce liczba klubów integracji społecznej jest zmienna i niewiele zwiększyła się w ostatnich latach. W 2015 roku funkcjonowały 253 tego typu organizacje, w 2017 roku z kolei ich liczba zmalała do 219, natomiast w 2019 funkcjonowało 260 klubów integracji społecznej.<sup>304</sup> W województwie śląskim na koniec roku 2019 funkcjonowało 51 klubów integracji społecznej<sup>305</sup>, dla porównania w roku 2017 działało ich 30.<sup>306</sup>

Centrum integracji społecznej (CIS) stanowi charakterystyczną organizację, której głównym celem jest reintegracja osób wykluczonych społecznie i zawodowo. Ustawa o zatrudnianiu socjalnym (Dz.U. 2003 Nr 122 poz. 1143 *Ustawa z dnia 2003 r. o zatrudnianiu socjalnym*) izolację społeczną i zawodową powinno się rozwiązywać za pomocą reintegracji, której zadaniami są:<sup>307</sup>

- możliwość nabycia umiejętności zawodowych, przygotowanie do zawodu, podniesienie kwalifikacji, zmiana kwalifikacji,
- nabycie umiejętności, które pozwolą na pełnienie ról społecznych,
- nauka gospodarowania posiadanymi finansami,
- osiągnięcie wyższego statusu społecznego osobom wykluczonym społecznie,
- edukacja planowania życia i zaspokajania własnych potrzeb w szczególności poprzez możliwość osiągania dochodów przez zatrudnianie lub prowadzenie działalności gospodarczej.

Uczestnikami CIS mogą być osoby wykluczone społecznie wyróżniające się trudną sytuacją życiową, mające problem z zaspokojeniem podstawowych potrzeb życiowych. Wyniki takiej sytuacji to: ubóstwo, ograniczone uczestnictwo lub

<sup>304</sup> Raport (2019), *Centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej i warsztaty terapii zajęciowej w 2019 r.*, GUS, Warszawa, s. 4.

<sup>305</sup> Rejestr klubów integracji społecznej (KIS) w województwie śląskim prowadzony na podstawie art. 18a ustawy o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. 2019 r. poz. 217).

<sup>306</sup> Dane GUS Centra integracji społecznej...op. cit., s.8

<sup>307</sup> Borowski M., Kowalska M., Półtorak M., Tomaszczyk J., Żukiert I., *Model Centrum Integracji Społecznej, Projekt 1.18 „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”*, Standardy w Pomocy, s. 5, dostęp: [http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/dodatek\\_1\\_cis\\_28.08.pdf](http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/dodatek_1_cis_28.08.pdf).



uniemożliwienie w życiu rodzinnym, społecznym czy zawodowym. Uczestnikami CIS są m.in.:<sup>308</sup>

- osoby niepełnosprawne zgodnie z przepisami o zatrudnianiu, rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych,
- osoby uzależnione od alkoholu, które zakończyły leczenie w zakładzie leczenia odwykowego,
- osoby uzależnione od narkotyków i innych środków odurzających, które zakończyły leczenie w zakładzie opieki zdrowotnej,
- osoby bezdomne realizujące indywidualny program, mający na celu wyjście z bezdomności,
- osoby z chorobami psychicznymi w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego,
- osoby pozostające długotrwale bez pracy zgodnie z przepisami o zatrudnieniu i instytucjach rynku pracy,
- osoby opuszczające zakłady karne mające problem z odnalezieniem się na wolności,
- uchodźcy realizujący indywidualny projekt integracyjny zgodny z przepisami o pomocy społecznej.<sup>309</sup>

Zakładem pracy chronionej (ZPCH) jest przedsiębiorstwo o specjalnym statusie zatrudniające osoby niepełnosprawne na chronionym rynku pracy. Nie każde przedsiębiorstwo może być zakładem pracy chronionej, pracodawca chcący uzyskać taki status musi spełniać odpowiednie kryteria dla swojego przedsiębiorstwa:<sup>310</sup>

- wystąpić z wnioskiem o nadanie przedsiębiorcy statusu zakładu pracy chronionej,
- prowadzić działalność przez okres co najmniej 12 miesięcy,
- zatrudniać minimum 25 osób,
- zapewnić dostęp do specjalistycznej i doraźnej opieki medycznej, usługi rehabilitacyjne oraz poradnictwo,
- obiekty i pomieszczenia użytkowane przez przedsiębiorstwo muszą spełniać przepisy i zasady BHP, uwzględniać potrzeby osób niepełnosprawnych w kwestii

---

<sup>308</sup> *Model Centrum Integracji Społecznej Opracowanie metodyczne*, opracowanie merytoryczne, s. 4-7; Dz. U. 2003 Nr 122 poz. 1143 USTAWA z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym.

<sup>309</sup> Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, Art. 1 (Dz.U.2020.176).

<sup>310</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Art. 28, (Dz.U.2020.0.426).

przystosowania ciągów komunikacyjnych, stanowisk pracy, pomieszczeń higieniczno-sanitarnych oraz spełniać wszystkie warunki dostępności do nich,

- osiągnąć odpowiedni wskaźnik zatrudnienia przez okres minimum 6 miesięcy, czyli zatrudniać co najmniej 30% osób niepełnosprawnych z umiarkowanym lub znacznym stopniem niepełnosprawności z chorobami psychicznymi, upośledzonymi umysłowo lub osoby niewidome albo zatrudniać minimum 50%, w tym co najmniej 20% osób niepełnosprawnych z umiarkowanym lub znacznym stopniem niepełnosprawności.

Przedsiębiorca prowadzący zakład pracy chronionej oraz zakład aktywności zawodowej zwolniony jest z podatków i opłat, w tym: podatku od nieruchomości, rolnego i leśnego, z części zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych w pierwszym przedziale podatkowym, podatku od czynności cywilnoprawnych w przypadku, gdy wykonywana czynność związana jest z bezpośrednim związkiem prowadzenia organizacji, z opłat, z wyłączeniem opłaty skarbowej i opłat o charakterze sankcyjnym.

Zwolnienie z podatków i opłat w tej grupie podmiotów nie dotyczy: podatku dochodowego, cła, podatku akcyzowego, podatku od towarów i usług, podatku od środków transportowych oraz podatku od gier.<sup>311</sup>

Przedsiębiorca prowadzący ZPCH środki pieniężne pochodzące ze zwolnień z podatków i opłat przekazuje na zakładowy fundusz rehabilitacji osób niepełnosprawnych oraz na PFRON. Przedsiębiorca niewykorzystane środki pieniężne zakładowego funduszu rehabilitacji osób niepełnosprawnych pochodzące ze zwolnień podatków i opłat powinien wpłacić do 31 grudnia następnego roku na rachunek PFRON.

Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) powstał w 1991 roku i jest on funduszem celowym. Środki pieniężne należące do PFRON przeznaczone są na pomoc dla osób niepełnosprawnych, opierającą się na rehabilitacji społecznej, zawodowej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.<sup>312</sup> PFRON jest narzędziem do redystrybucji środków pieniężnych na zadania określone w ustawie o rehabilitacji. Środki pieniężne PFRON głównie pochodzą z comiesięcznych wpłat pracodawców, zatrudniających co najmniej 25 osób w przeliczeniu na pełny etat, a wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych jest niższy niż 6%. Największą część środków pieniężnych PFRON przeznaczają dla pracodawcy na dofinansowanie do

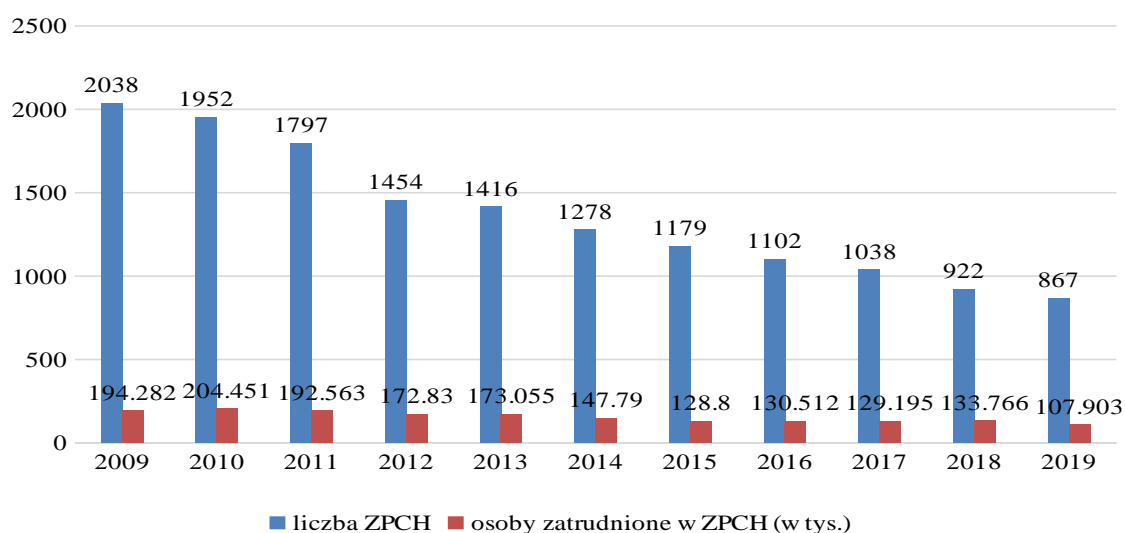
---

<sup>311</sup> Tamże.

<sup>312</sup> Marska-Dzioba N. (2015), *Efektywność Wykorzystania Zasobów Państwowego Funduszu Osób Niepełnosprawnych – Wyniki Projektu Badawczego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 386, s. 151-157.

wynagrodzenia dla niepełnosprawnego pracownika. Beneficjentami PFRON są osoby niepełnosprawne, pracodawcy oraz organizacje pozarządowe. PFRON wspomaga również indywidualnie osoby niepełnosprawne poprzez dofinansowanie do kształcenia, wspiera organizacje pozarządowe, między innymi: WTZ, ZPCH, ZAZ.<sup>313</sup>

Według danych Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych w Polsce w grudniu 2009 roku funkcjonowało 2038 Zakładów Pracy Chronionej, w których pracowało ogółem 289 856 pracowników, w tym 194 282 osób niepełnosprawnych, co stanowiło 67,02% wszystkich zatrudnionych. W 2017 roku liczba ZPCH w Polsce zmniejszyła się i wynosiła 1038 podmiotów. Zatrudnienie w tych podmiotach wynosiło 166 248 pracowników, w tym 129 195 osób niepełnosprawnych, co stanowiło 77,71%. Z kolei w grudniu 2019 funkcjonowało już jedynie 867 ZPCH, w których pracowało ogółem 138 483 pracowników, w tym 107 903 osób z niepełnosprawnościami. Osoby niepełnosprawne w 2019 roku zatrudnione w ZPCH stanowiły 77,9% ogółu wszystkich osób zatrudnionych w tych podmiotach.<sup>314</sup> W badanym okresie liczba ZPCH w Polsce znacznie zmniejsza się (Wykres 2.3). Można wnioskować, że sytuacja ta wynika z faktu, iż część osób niepełnosprawnych znalazło zatrudnienie w nowo powstałych Zakładach Aktywności Zawodowej lub na otwartym rynku pracy.



**Wykres 2.3. Liczba zakładów pracy chronionej w Polsce oraz liczba osób niepełnosprawnych zatrudniona w ZPCH w latach 2009-2019**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Liczba zakładów pracy chronionej i liczba osób niepełnosprawnych zatrudnionych w tych zakładach w latach 1992-2019 II kw.*, dostęp: <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,84> (odczyt 15.07.2020).

<sup>313</sup> Informator (2016), *Wspieramy osoby niepełnosprawne od 25 lat*, PFRON, Warszawa, dostęp: [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/publikacje/2016/informator\\_wspieramy\\_A4.pdf](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/publikacje/2016/informator_wspieramy_A4.pdf).

<sup>314</sup> <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/p,84,dane-dotyczace-zakladow-pracy-chronionej> (odczyt: 29.05.2020).

Zakład aktywności zawodowej (ZAZ) jest to wyodrębniona finansowo i organizacyjnie jednostka, która działa w oparciu o art. 29 oraz 68c ust 2 Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 2018, poz. 511). Zakłady aktywizacji zawodowej utworzone są w celu zatrudnienia osób niepełnosprawnych ze znacznym stopniem niepełnosprawności oraz osób z niepełnosprawnością w umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, z chorobą psychiczną, autyzmem oraz upośledzeniem umysłowym. Zakłady aktywności zawodowej poprzez rehabilitację zawodową przygotowują osoby niepełnosprawne do samodzielnego życia i aktywnego życia. Osoby pracujące w ZAZ otrzymują wynagrodzenie. Głównym celem zakładów aktywności zawodowej jest aktywizacja poprzez pracę i rehabilitację niepełnosprawnych pracowników.<sup>315</sup>

Zakłady aktywności zawodowej są, można stwierdzić, stosunkowo nową formą działalności, której celem jest prowadzenie rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych. W pierwotnym założeniu miały one za zadanie wypełnić lukę systemu rehabilitacji. Miały one być pomostem pomiędzy warsztatami terapii zajęciowej a otwartym i chronionym rynkiem pracy osób z niepełnosprawnościami. Pierwsza tego typu placówka w Polsce powstała w 2000 roku.<sup>316</sup>

Według rozporządzenia<sup>317</sup> zespół programowy ZAZ jest zobowiązany do opracowania wspólnie z uczestnikami ZAZ ich indywidualnych programów rehabilitacji zawodowej i społecznej w celu osiągnięcia optymalnego poziomu uczestnictwa tych osób w życiu społecznym i zawodowym. Efekty ich rehabilitacji powinny być monitorowane przynajmniej raz w roku. W przypadku osób niepełnosprawnych, które już osiągnęły wystarczający poziom sprawności społecznej i zawodowej, dokonuje się z kolei oceny możliwości zatrudnienia tej osoby u nowego pracodawcy. W oparciu o ten plan ZAZ powinien wspierać osoby z niepełnosprawnościami w celu znalezienia przez nich odpowiednich miejsc zatrudnienia.

Podmiotami uprawnionymi do utworzenia ZAZ są: gmina, powiat, stowarzyszenie, fundacja oraz inna organizacja, której statutowym zadaniem jest

---

<sup>315</sup> Świerczyński M. (2006), *Osoby niepełnosprawne od rehabilitacji do pracy*, Integracja, Łódź, s. 45.

<sup>316</sup> Nieradko-Iwanicka B., Iwanicki J. (2010), *Zakłady aktywności zawodowej: rola w systemie rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych i perspektywy dalszego rozwoju*, Problemy Higieny i Epidemiologii, Nr 91 (2), s. 329-331.

<sup>317</sup> Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 lipca 2012 r. w sprawie zakładów aktywności zawodowej, Dz.U. 2012 poz. 850.

rehabilitacja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych. Zakład aktywności zawodowej zobowiązany jest m.in. do:<sup>318</sup>

- zatrudniania co najmniej 70% osób niepełnosprawnych w stosunku do ogółu wszystkich pracowników, w tym osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności, osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności, u których wykryto chorobę psychiczną, autyzm lub upośledzenie umysłowe, ze szczególnym uwzględnieniem osób skierowanych z warsztatów terapii zajęciowej (wskaźnik zatrudnienia tej grupy nie może przekroczyć 35%),
- tworzenia zakładowego funduszu aktywności,
- spełnienia warunków przystosowania pomieszczeń i obiektów użytkowanych, stanowisk pracy przez ZAZ do przepisów i zasad BHP oraz uwzględnienia potrzeb osób zatrudnionych w zakładzie w zakresie przystosowania także ciągów komunikacyjnych, toalet, stołówek itp.,
- uzyskania pozytywnej opinii starosty o konieczności utworzenia takiej jednostki.

Zakłady aktywności zawodowej, w polskim systemie rehabilitacji zawodowej, powinny być ogniwem pośrednim pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi a otwartym rynkiem pracy. Podstawowym celem ZAZ jest więc przygotowanie osób niepełnosprawnych (ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności) do samodzielnego funkcjonowania w społeczeństwie i na rynku pracy.<sup>319</sup> Wpływ na liczbę nowych ZAZ-ów mają różne czynniki, w tym podstawy prawne, finansowe i organizacyjne, które niestety ulegają częstym zmianom. Dlatego też liczba tych podmiotów w ostatnich latach wzrosła, ale nieznacznie.

W Polsce w 2009 roku funkcjonowało 61 ZAZ-ów, w których zatrudnienie znalazło 2 956 pracowników, w tym 2 207 osób z niepełnosprawnościami. Z roku na rok liczba tego typu przedsiębiorstw nieznacznie wzrastała. Jednak ponad dwukrotnie wzrosła liczba osób niepełnosprawnych zatrudnionych w tego typu przedsiębiorstwach społecznych. W 2019 roku funkcjonowały 124 ZAZ-y, w zakładach tych pracowało ogólnie 7 197 pracowników, w tym 5 492 osób niepełnosprawnych, co stanowiło 68,5% wszystkich zatrudnionych (Tabela 2.7).

---

<sup>318</sup> Tamże.

<sup>319</sup> Barczyński A. (2013), *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych w przekroju terytorialnym*, Studia Ekonomiczne, Nr 134, s. 41-48.

**Tabela 2.7. Liczba zakładów aktywności zawodowej oraz zatrudnione w nich osoby niepełnosprawne w latach 2009-2019 w Polsce**

<b>Rok</b>	<b>Liczba ZAZ</b>	<b>Osoby niepełnosprawne zatrudnione w ZAZ</b>	<b>Wszystkie osoby zatrudnienie w ZAZ</b>
2009	61	2 207	2 956
2010	61	2 300	2 977
2011	65	2 548	3 364
2012	69	2 651	3 524
2013	77	3 067	4 094
2014	89	3 590	4 802
2015	97	3 977	5 237
2016	103	4 284	5 673
2017	106	4 505	5 926
2018	116	5 069	6 663
2019	124	5 492	7 197

Źródło: opracowanie na podstawie danych dostępnych pod: <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,85,dane-dotyczace-zakladow-aktywnosci-zawodowej> (odczyt: 24.11.2020)

Zakłady aktywności dzięki swojej działalności umożliwiają pracę osobom, które mogłyby mieć problem ze znalezieniem pracy w tradycyjnym zakładzie pracy i z funkcjonowaniem w nim.<sup>320</sup>

### **2.3.3. Otwarty rynek pracy osób niepełnosprawnych**

Otwarty rynek pracy daje możliwość pracy osobom niepełnosprawnym i osobom pełnosprawnym. Wszyscy pracownicy traktowani są w sposób równy i nie są dyskryminowani ze względu na stan zdrowia. Obowiązki i odpowiedzialność za wykonywaną pracę dla pracowników pełnosprawnych i niepełnosprawnych są takie same, jedynie stanowisko pracy osoby niepełnosprawnej może być inaczej urządzone ze względu na stan zdrowia i rodzaj niepełnosprawności. Pracodawca zatrudnia pracownika

<sup>320</sup> <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,85,dane-dotyczace-zakladow-aktywnosci-zawodowej> (odczyt 14.07.2020).

(odczyt

na podstawie kwalifikacji i doświadczenia.<sup>321</sup> Otwarty rynek pracy daje osobom niepełnosprawnym możliwość aktywizacji oraz udziału w życiu społecznym i zawodowym, szansę rozwoju zawodowego i awansu – wszyscy pracownicy są traktowani w równy sposób, oraz większego wyboru ofert pracy. Ponadto umożliwia integrację różnych grup społecznych, ale również możliwość uzyskania przez osoby niepełnosprawne wyższego wynagrodzenia.<sup>322</sup>

Wyjątkiem na otwartym rynku pracy jest różnica między osobą pełnosprawną i niepełnosprawną w stosunku do przywilejów, jakie przysługują pracownikom.<sup>323</sup> Osobom z lekkim stopniem niepełnosprawności przysługują dodatkowe przywileje i uprawnienia, w tym:<sup>324</sup>

- dodatkowa 15-minutowa przerwa wliczana do czasu pracy, przeznaczona na gimnastykę usprawniającą lub wypoczynek,
- dzienny czas pracy nie może być dłuższy niż 8 godzin,
- tygodniowy czas pracy nie może przekraczać 40 godzin,
- brak możliwości pracy w godzinach nadliczbowych i porach nocnych.

Pracownikom z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności przysługują dodatkowe uprawnienia i przywileje, w tym:

- dodatkowa 15-minutowa przerwa wliczana do czasu pracy, przeznaczona na gimnastykę usprawniającą lub wypoczynek,
- dzienny czas pracy nie może być dłuższy niż 7 godzin,
- tygodniowy czas pracy nie może przekraczać 35 godzin,
- brak możliwości pracy w godzinach nadliczbowych i porach nocnych,
- dodatkowy urlop w celu uczestnictwa w turnusie rehabilitacyjnym w wymiarze do 21 dni z zachowaniem prawa do wynagrodzenia nie częściej niż raz w roku.

Pracodawcy zatrudniającemu osobę niepełnosprawną na otwartym rynku pracy przysługuje dofinansowanie do wynagrodzenia pracownika. Kwota dofinansowania do wynagrodzenia dla osoby niepełnosprawnej uzależniona jest od stopnia niepełnosprawności i wynosiła do marca 2020 roku dla stopnia lekkiego 450 zł, stopnia umiarkowanego – 1125 zł oraz 1800 zł dla stopnia znacznego, a od 1 kwietnia 2020 roku

---

<sup>321</sup> Kowalik S. (2007), *Psychologia rehabilitacji...*, op. cit., s. 247.

<sup>322</sup> <https://www.gov.pl/web/rodzina/rowne-traktowanie-w-zatrudnieniu> (odczyt 15.06.2020).

<sup>323</sup> <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/otwarty-rynek-pracy-jakie-daje-mozliwosci/> (odczyt 28.05.2020).

<sup>324</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Art. 15, 18, 19, 20 (Dz.U. 2018, Poz. 511).

kwoty te wynoszą odpowiednio dla lekkiego stopnia – 450 zł, umiarkowanego – 1200 zł i znacznego – 1950 zł. Dodatkowo pracodawca zatrudniający osobę niepełnosprawną z schorzeniem specjalnym<sup>325</sup> otrzymuje 600 zł na każdego pracownika niepełnosprawnego.<sup>326</sup>

Zgodnie z *Ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej* (Dz.U. z 2018 poz 1559, z późn. zm.), *Ustawą z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych* (Dz.U. z 2018 poz. 1915, z późn. zm.) oraz *Ustawą z dnia 21 listopada o pracownikach samorządowych* (Dz.U. z 2019 poz 1282) osoby niepełnosprawne mają priorytet w zatrudnianiu w służbie cywilnej na wyższych stanowiskach, samorządach na stanowiskach urzędniczych z wyłączeniem stanowisk kierowniczych oraz przy zatrudnianiu urzędników państwowych, jeżeli w danym urzędzie wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi poniżej 6%. Pierwszeństwo takie przysługuje osobie niepełnosprawnej w służbie cywilnej oraz samorządach, jeśli niepełnosprawny kandydat na pracownika znajdzie się w grupie nie większej niż 5 osób spełniających niezbędne wymagania konieczne do podjęcia pracy na danym stanowisku, jak również największym stopniu spełnia dodatkowe wymagania. Pierwszeństwo w zatrudnianiu osoba niepełnosprawna ma w urzędzie państwowym, jeżeli spełnia wymagania na rekrutowane stanowisko, natomiast kierownik jednostki określa szczegółowy sposób powyższej zasady. Pracodawcy będący na otwartym rynku pracy zatrudniający co najmniej 25 pracowników, przeliczając na etaty, nieprzekraczający wskaźnika 6% zatrudnienia osób niepełnosprawnych, zobowiązani są do wpłaty na Państwowy Fundusz Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Z wpłaty na PFRON zwolnieni są przedsiębiorcy będący w likwidacji lub co których ogłoszono upadłość. Jeśli organizacja zatrudnia pracowników niepełnosprawnych ze specjalnymi schorzeniami,<sup>327</sup> to wskaźnik (6%) zatrudnienia osób niepełnosprawnych może być obniżony.<sup>328</sup> Obniżony współczynnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi 2% i dotyczy: publicznych i niepublicznych uczelni, szkół, przedszkoli, placówek opiekuńczo-wychowawczych i innych form wychowania

---

<sup>325</sup> Do schorzeń tych zalicza się: niedowidzenie w stopniu umiarkowanym i znacznym, chorobę psychiczną, epilepsję, upośledzenie umysłowe, całościowe zaburzenia rozwojowe.

<sup>326</sup> <https://www.pfron.org.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/zmiana-kwot-dofinansowania-od-kwietnia-2020-r/> (odczyt 20.07.2020).

<sup>327</sup> Do schorzeń specjalnych zalicza się: cukrzycę z późniejszymi powikłaniami, upośledzenie umysłowe, przewlekłe choroby psychiczne, miastenię, epilepsję, stwardnienie rozsiane, osoby niesłyszące i głuchonieme, chorobę Parkinsona, paraplegię, hemiplegię, tetraplegię, nosicielstwo wirusa HIV oraz chorobę AIDS.

<sup>328</sup> *Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* (Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776).



przedszkolnego, żłobków publicznych i niepublicznych, klubików dziecięcych, placówek resocjalizacyjnych, placówek opiekuńczo-terapeutycznych oraz interwencyjnych ośrodków predykcyjnych.<sup>329</sup>

Wpłata na PFRON wynosi iloczyn 40,65% przeciętnego wynagrodzenia i suma pracowników wynikająca z różnicy między zatrudnieniem pozwalającym osiągnąć wymagany 6% wskaźnik zatrudnienia a rzeczywistym poziomem zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

Zadowolenie z pracy osób niepełnosprawnych swoim zasięgiem obejmuje również zadowolenie z jakości życia. Wykonywana praca i zadowolenie z pracy to istotne elementy w życiu każdego człowieka. Praca ma istotny wpływ na nasze życie prywatne i odwrotnie, nasze życie osobiste wpływa na naszą pracę. Wielu badaczy w różny sposób interpretuje zadowolenie z pracy. Badanie zrealizowane na przełomie kwietnia i maja 2010 roku na 1003 pracujących osobach niepełnosprawnych dotyczące zadowolenia, zrealizowane na zlecenie PFRON, uwzględniło otwarty i chroniony rynek pracy oraz podział osób niepełnosprawnych na grupy w zależności od stopnia niepełnosprawności (Tabela 2.8).

**Tabela 2.8. Poziom ogólnego zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych a stopień niepełnosprawności**

Na ile jest Pan(i) ogólnie zadowolony(a) z obecnie wykonywanej pracy?	Stopień niepełnosprawności		
	Lekki	umiarkowany	znaczny
Zadowolony(a)	52%	56%	67%
Ani zadowolony(a), ani niezadowolony(a)	44%	37%	29%
Niezadowolony	4%	7%	4%
Średnia ocena na skali od 1 do 10	7,34	7,44	8,00

Źródło: Opracowanie na podstawie: Jajor A., Zadrożna A. (2010), *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy*, Raport TNS OBOP dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, s. 51-61, s. 73, dostęp: [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774\\_Raport\\_ZAZ\\_2008.pdf](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774_Raport_ZAZ_2008.pdf).

Wyniki badań wskazują, że osoby niepełnosprawne ze znacznym stopniem niepełnosprawności są w największym stopniu zadowolone z pracy, gdyż aż 67%

<sup>329</sup> Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 22 czerwca 2016 r. w sprawie określenia wzorów miesięcznych i rocznych informacji o zatrudnieniu, kształceniu lub o działalności na rzecz osób niepełnosprawnych (Dz.U. 2016, poz. 938).

wskazuje na to zadowolenie, oceniając je na poziomie 8 w 10-stopniowej skali. Zatem można wskazać, że wraz ze stopieniem niepełnosprawności wzrasta poziom satysfakcji z pracy osób z niepełnosprawnościami.

**Tabela 2.9. Poziom ogólnego zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych a charakter rynku**

Na ile jest Pan(i) ogólnie zadowolony(a) z obecnie wykonywanej pracy?	Ogólny poziom zadowolenia	Charakter rynku pracy	
		Otwarty rynek pracy	Chroniony rynek pracy
Zadowolony(a)	54%	59%	53%
Ani zadowolony(a), ani niezadowolony(a)	41%	35%	42%
Niezadowolony(a)	5%	6%	5%
Średnia ocena na skali od 1 do 10	7,41	7,52	7,38

Źródło: Opracowanie na podstawie: Jajor A., Zadrozna A. (2010), *Zadowolenie osób niepełnosprawnych ...*, op. cit. s. 73.

Tabela 2.9 prezentuje ogólny poziom zadowolenia z uwzględnieniem charakteru rynku, na którym zatrudnione są osoby niepełnosprawne. Wyniki badań wskazują, że osoby niepełnosprawne nie uzależniają swojego poziomu ogólnego zadowolenia z pracy od rynku, na którym znalazły zatrudnienie. Na otwartym rynku pracy ogólne zadowolenie deklaruje 59% respondentów, podczas gdy na chronionym rynku pracy swoje zadowolenie deklaruje 53% badanych. Podobny jest też poziom zadowolenia w skali od 1 do 10, na otwartym rynku pracy wynosi 7,52, natomiast na chronionym odpowiednio 7,38.

Z kolei dane z badań na grupie osób niepełnosprawnych dotyczące zadowolenia z pracy w 2007 roku wskazują, że 62% osób jest umiarkowanie zadowolonych z pracy, natomiast 28% ankietowanych stwierdziło, iż jest bardzo zadowolonych ze swojej pracy. Wśród ankietowanych 5% stanowiły osoby niezadowolone z pracy, zaledwie 0,5% ankietowanych osób niepełnosprawnych wskazało, że jest bardzo niezadowolona z pracy. 5% ankietowanych odpowiedziało na pytanie „nie wiem/trudno powiedzieć”. W opisywanym badaniu udział wzięło 564 ankietowanych. W tym samym badaniu na pytanie, z czego osoby niepełnosprawne najczęściej są zadowolone z pracy, to 45% ankietowanych odpowiedziało, że z kontaktów z innymi ludźmi w miejscu pracy. Istotnym elementem wpływającym na zadowolenie z pracy wśród osób

niepełnosprawnych była również możliwość samorealizacji i rozwoju (41% wskazań). Do tej kategorii odpowiedzi zalicza się możliwość aktywności (18%), wyjście z domu czy praca poza domem. Drugi element w tej kategorii stanowiły: forma i rodzaj wykonywanej pracy, stopień trudności (9%), podejmowanie samodzielnych decyzji stanowiło 6% odpowiedzi, 5% ankietowanych stwierdziło, że odczucie zadowolenia z pracy wynika z wykonywania pracy, 3% uznało, że zadowolenie z pracy wynika z możliwości rozwoju i uczenia się.<sup>330</sup>

Według duńskich badań osoby niepełnosprawne w podobnym stopniu wykazały wysoki poziom satysfakcji zawodowej w porównaniu do osób pełnosprawnych. Osoby pełnosprawne oceniały zadowolenie z pracy na poziomie 8,1, natomiast osoby niepełnosprawne na poziomie wyniósł 8,2 w 10-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało bardzo wysoki poziom niezadowolenia z pracy, a 10 oznaczało najwyższy poziom zadowolenia z pracy. Osoby niepełnosprawne biorące udział w tym badaniu stwierdziły ponadto, że w przypadku zmiany pracy byłoby im ciężiej znaleźć nową pracę oraz na niższym poziomie oceniły swoje bezpieczeństwo w pracy w porównaniu do osób pełnosprawnych.<sup>331</sup>

Z kolei badania przeprowadzone w Szwecji na grupie 706 osób z niepełnosprawnością ruchową obejmujące osoby pracujące i studiujące wskazały, że 85% respondentów jest zadowolonych ze swojej pracy lub studiów. Poziom satysfakcji z pracy jest na podobnym poziomie zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn. Jeżeli chodzi o kwestię wynagrodzenia, to 42% ankietowanych jest zadowolonych z wynagrodzenia. Natomiast na pytanie, czy jest Pan/Pani zadowolona z kontaktów z kolegami z pracy/nauczycielami i przełożonymi, zadowolenie wykazało aż 95% badanych.<sup>332</sup>

A. Barczyński oraz P. Radecki<sup>333</sup> wyróżnili czynniki wpływające na aktywność zawodową osób niepełnosprawnych, do tych czynników zalicza się:

- postawę pracodawców,
- postawę osób niepełnosprawnych,
- elementy otoczenia zewnętrznego,

---

<sup>330</sup> Brzezińska A., Piotrowski K. (2008), *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa, s. 23-27.

<sup>331</sup> Hansen N., Nielsen H.O. (2008), *Workers with disabilities express high job satisfaction*, dostęp: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/08/DK0808019I.htm>.

<sup>332</sup> Dag M., Kullberg C. (2010), *Young Swedish physically disabled men's and women's work involvement and job satisfaction*, Scandinavian Journal of Disability Research, Vol. 12, No. 4, pp. 287-303

<sup>333</sup> Barczyński A., Radecki R. (2008), *Raport z badań. Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych*, Warszawa, s. 39.

- warunki środowiska pracy.

Postawa pracodawców ma istotne znaczenie dla aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych. Niestety część pracodawców uważa, że zatrudnianie osób niepełnosprawnych wiąże się z wyższymi kosztami. Rozbudowana biurokracja ubiegania się o dofinansowanie z PFRON stanowi utrudnienie w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych i tworzeniu miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych.<sup>334</sup> Jako kolejny czynnik badacze uznali: potrzeby osób niepełnosprawnych (badania, rehabilitacja), ograniczenia wynikające z niepełnosprawności czy stan psychiczny. W tej kwestii istotne okazują się: rodzaj, stopień niepełnosprawności oraz wykształcenie, możliwość podnoszenia kwalifikacji, a także mobilność osoby niepełnosprawnej. Z kolei do elementów otoczenia zewnętrznego powodujących małą aktywność osób niepełnosprawnych zaliczyć należy wsparcie osób niepełnosprawnych przez państwo (regulacje prawne, środki finansowe przeznaczone na pomoc związaną z pracą) oraz obecną sytuację na rynku pracy (poziom bezrobocia). Istotna jest również, w tym przypadku, wielkość świadczeń socjalnych. Mianowicie do warunków środowiska pracy zalicza się potrzebę wprowadzania zmian w infrastrukturze technicznej, organizacji pracy dostosowanej do potrzeb osób niepełnosprawnych. Praca osób niepełnosprawnych nie może kolidować z leczeniem i/lub rehabilitacją. Istotna jest także niechęć pełnosprawnych pracowników do przywilejów osób niepełnosprawnych. Innymi istotnymi czynnikami w omawianym w grupie determinant są bariery funkcjonalne (np. osoby niedosłyszące) oraz techniczne (np. w przypadku osób niewidomych, osób z ograniczeniami w poruszaniu się).<sup>335</sup>

---

<sup>334</sup> Arendt Ł. (2014), *Determinanty aktywności zawodowej z perspektywy pracodawców na otwartym rynku pracy, zatrudniających i niezatrudniających osoby niepełnosprawne – wyniki badań jakościowych, Raport w ramach projektu „Zatrudnienie osób niepełnosprawnych – perspektywy wzrostu”*, Kryńska E. (red. nauk.), PFRON, Łódź, s. 21-22.

<sup>335</sup> Grablewski K. (2019), *Osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty Studenckie „Nasze Studia”, Nr 9, s. 109-121.

## ROZDZIAŁ 3

### Metodyka badań własnych

#### 3.1. Problem badawczy i cele badawcze

Słowo „*metoda*” pochodzi od greckich słów „*meta*” oznaczającego „*według i wzduż*” oraz od słowa „*hodos*” oznaczającego „*droga*”. W przypadku nauk o zarządzaniu metody zarządzania są to sprawne, skuteczne i ugruntowane rozwiązania problemów dotyczących działalności organizacji. Taka metoda jest powtarzalna, stopniowa oraz ustrukturyzowana. Jest również uporządkowaną sekwencją czynności dążących do osiągnięcia zamierzonego celu.<sup>336</sup> Z kolei pojęcie „*metodologia*” pochodzi od greckich słów „*methods*” oznaczającego badanie oraz od słowa „*logos*” oznaczającego naukę. Metodologia jest to nauka o czynnościach poznawczych badań naukowych, a także o wynikach poznanych w trakcie badania. Metody badawcze są jednym z elementów metodologii. Wśród metod badań naukowych wyróżnia się między innymi metodę:<sup>337</sup> monograficzną, obserwacyjną, indywidualnych przypadków, eksperymentalną, statystyczną, sondażu diagnostycznego, badania dokumentów, symulacji komputerowej, analizy i konstrukcji logicznej, analizy i krytyki piśmiennictwa, heurystyczne.<sup>338</sup>

Z kolei greckie słowo „*methodos*” opisane jest w literaturze jako „*kroczenie właściwą drogą*”. Metodologią badań naukowych nazywamy zatem, wiedzę o narzędziach i sposobach odpowiedniego działania badawczego. W klasycznym podziale, metodologię podzielić można jako metodologię nauki normatywnej i opisowej.<sup>339</sup> Metodologia normatywna dotyczy projektowania dyrektyw, norm i procedur badawczych dla konkretnych nauk na podstawie istniejących już norm, przepisów oraz wytycznych i

---

<sup>336</sup> Ostasz L. (1990), *Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn, s. 10.

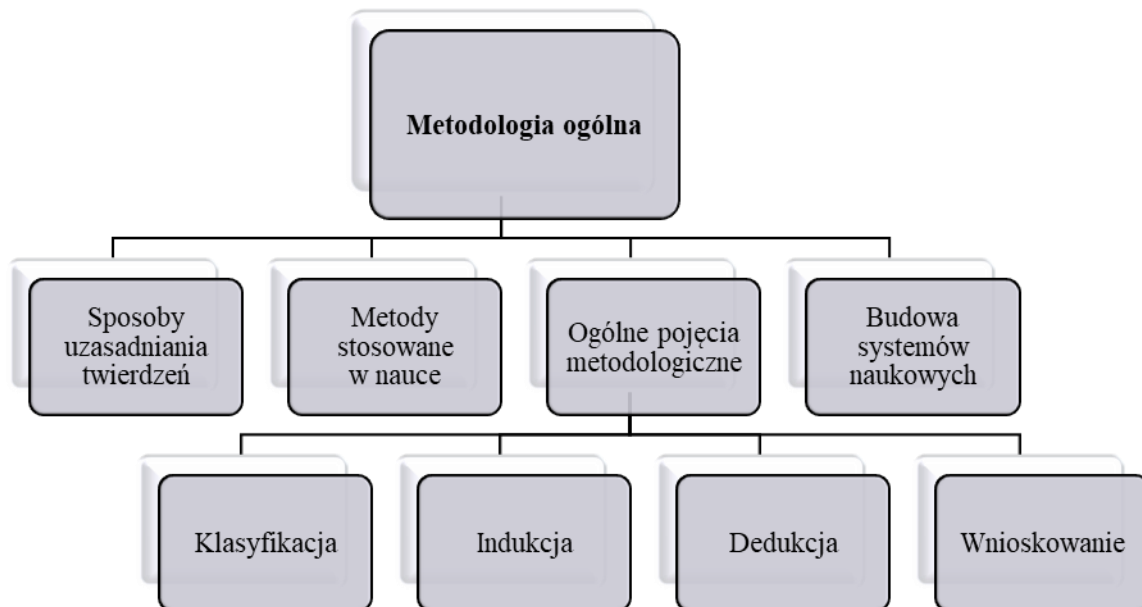
<sup>337</sup> Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IV Plińskiej „Bernardinum” Gdynia s.10.

<sup>338</sup> Tamże

<sup>339</sup> Kubinowski D. (2019), *Metodologia badań pedagogicznych między normatywnością a opisowością*, [w:] *Krytyka metodologiczna jako praktyka nauki*, (red.) Piekarski J., Urbaniak-Zajac D., Pasikowski S., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 79-90.

odnosi się do prawidłowego postępowania naukowego. Istotne znaczenie w metodologii normatywnej ma stopień zaawansowania rozwoju danej nauki.<sup>340</sup> Metodologia opisowa analizuje metody postępowania badawczego dla konkretnej dyscypliny naukowej, czy też konkretnego problemu badawczego. Realizowana ona jest jedynie w sposób rejestrujący, bez porównywania do innego badania, czy norm. Opisowe podejście jest odpowiednie, gdy przedmiotem badań jest nauka w podejściu do ludzkiej kultury, czyli gdy opisywana jest nauka taka jaka jest.<sup>341</sup>

Metodologię określić można również jako naukę o metodach naukowego poznania otaczającego nas świata. Badania nad metodą są istotnym zadaniem metodologii. Adekwatnym określeniem jest określenie „nauki o nauce” czyli meta-nauki. Obszar zainteresowań nauki odnosi się także do wymiarów rozwoju teorii naukowych, a także do określenia mechanizmu kumulowania wiedzy.<sup>342</sup>



**Rysunek 3.1. Metodologia ogólna**

Źródło: Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, op. cit., s. 20.

Metodologia ogólna zajmuje się badaniem funkcji i wynikami poznawczymi w nauce. Zasady i elementy metodologii ogólnej są we wszystkich dyscyplinach i dziedzinach nauki. Metodologia ogólna dotyczy procedur, uzasadniania koncepcji i

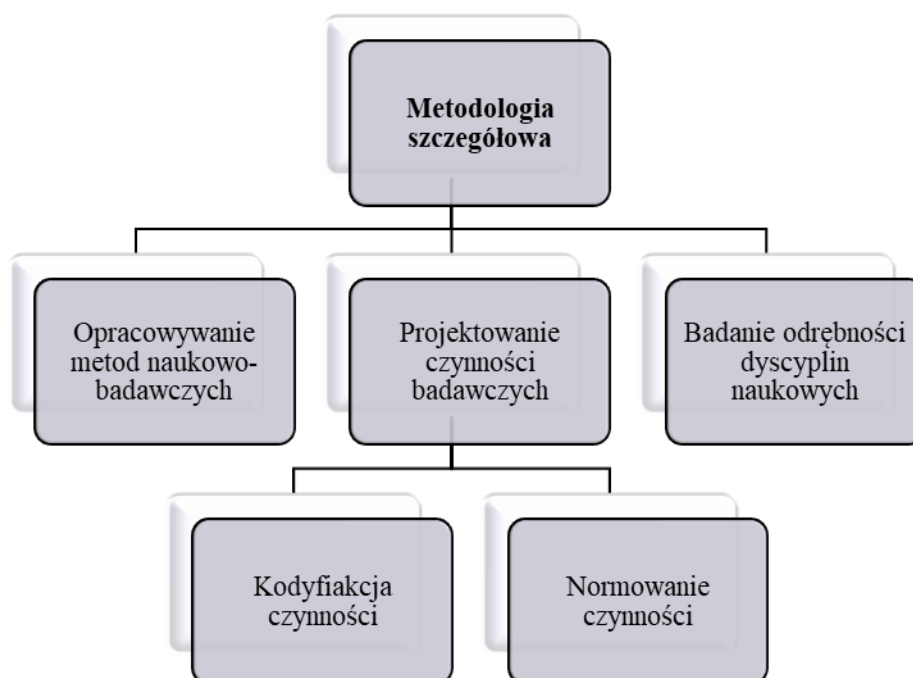
<sup>340</sup> 161. Krajewski M. (2010), O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Gliwice, s. 19.

<sup>341</sup> Tamże.

<sup>342</sup> Włodarczyk P. (2017), *Koncepcje metodologii ogólnej a ekonomia*, Studia Prawno-ekonomiczne, T. CII, s. 307-322.

metod budowy systemów naukowych. Sporządza ona ogólne pojęcia metodologiczne, w skład których zaliczyć można między innymi dedukcję, klasyfikację, sformułowanie, indukcję. Ujmuje w szerszym aspekcie naukę artykułując o jej strukturze logicznej, ale i o całości wiedzy, jak i jej rodzajach, mówi o procedurach stosowanych w badaniach naukowych, jak również o teoriach, hipotezach, stwierdzeniach i prawach nauki (Rysunek 3.1).<sup>343</sup>

Metodologia szczegółowa dotyczy metod postępowania badawczego oraz ich wyników w zakresie dyscyplin i dziedzin naukowych. Związana jest ona z przedmiotem i z metodami naukowo-badawczymi typowymi dla konkretnej dyscypliny i specjalności naukowej, co przedstawia Rysunek 3.2.



**Rysunek 3.2. Metodologia szczegółowa**

Źródło: Kawa J. (2013), *Metodologia, metodyka, metoda*, op. cit. s. 169-188.

W metodologii szczegółowej bada się metodologiczny odłam wskazanej dyscypliny naukowej. Analiza przeprowadzana jest pod kątem właściwych dla konkretnej dyscypliny funkcji badawczych oraz formułuje standardy oraz normy, na które metody te muszą odpowiadać. Metodologia szczegółowa generuje szczegółowe pojęcia, między innymi obserwację, badanie, weryfikację hipotez, próbę, test, formułowanie zmiennych i

<sup>343</sup> Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, op. cit., s. 10.

ich wielkości, a także innych składników procedury badawczej w konkretnej dyscyplinie naukowej.<sup>344</sup>

Metodologia organizacji oraz metodologia zarządzania opierają się na podstawach epistemologicznych i ontologicznych. Metodologia zarządzania skierowana jest na pryzmat poznania procesu zarządzania i poznania organizacji. Z epistemologii wywodzi się metodyka i metodologia zarządzania. Metodyka jest zbiorem rzeczowych metodologicznie zasad, umożliwiających we właściwy sposób rozwiązywać problemy z zakresu nauk o zarządzaniu. Metodologia ocenia efektywność paradygmatyczną i poznawczą metod zarządzania oraz dotyczy problematyki poznania i zmieniania organizacji.<sup>345</sup>

Nie ma jednego uniwersalnego sposobu na przeprowadzanie badań społecznych. Podstawowym elementem badań społecznych jest określenie problemu badawczego. Problem badawczy jest niezwykle istotnym pytaniem lub zespołami pytań, na które odpowiedzi dostarczy opracowywane badanie. Zatem problem badawczy jest podstawowym elementem znaczącego badania, do jego wyjaśnienia niezbędne jest sporządzenie szczegółowych pytań. Odpowiednie sformułowanie pytań umożliwia lepszy dobór narzędzi badawczych, poprawną analizę zagadnienia oraz sprzyja sprawnemu planowaniu badania. Poprawnie sformułowane pytania chronią osobę przeprowadzającą badanie przed pominięciem ważnych elementów badania oraz przed badaniem rzeczy nieistotnych z perspektywy badania.<sup>346</sup>

Główny problem badawczy, w niniejszej pracy doktorskiej, przedstawiony został w postaci pytania badawczego, które brzmi:

***Jak działania przedsiębiorstwa w obszarze elastyczności funkcjonalnej wpływają na satysfakcję zawodową osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?***

Problem badawczy wynika z niewiedzy w zakresie danej wiedzy. Niewiedza ma obiektywny charakter. Problem badawczy jest subiektywnym wyrażeniem braków w konkretnej dyscyplinie naukowej. Braki te mogą być wynikiem braku odpowiedzi naukowych na zadawane pytania wynikające z bieżącego stanu wiedzy oraz z błędów wynikających z błędów zawartych w odpowiedziach. Problemem badawczym jest jedynie

---

<sup>344</sup> Kawa J. (2013), *Metodologia, metodyka, metoda jako podstawa wyводу naukowego*, Studia Prawnoustrojowe, Nr 21, s. 169-188.

<sup>345</sup> Czakon W. (2020), *Podstawy Metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 29.

<sup>346</sup> Krajewski M. (2010), *O metodologii nauk...*, op. cit. s. 20.



pytaniem stanowiącym punkt wyjścia do realizowania badań naukowych lub co najmniej w częściowym zakresie nawiązuje do metody naukowej. W celu otrzymania wiarygodnych odpowiedzi niezbędny jest przegląd literatury, zbieranie obserwacji i faktów naukowych, odpowiedni ich podział i szereg analiz oraz opracowywanie sprawozdania naukowego. Problemy badawcze mogą być cząstkowe, ogólne i szczegółowe, teoretyczne i praktyczne.<sup>347</sup>

Tak więc, główne pytanie badawcze, dla potrzeb realizacji celu badawczego postawionego w pracy doktorskiej, zostało podzielone na szczegółowe pytania badawcze:

1. *Jaki jest poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy?*
2. *Na jakim poziomie są działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej w przedsiębiorstwie zatrudniającym osoby niepełnosprawne?*
3. *Czy, i w jaki sposób rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie przewiduje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*
4. *Czy, i w jaki sposób poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*
5. *Czy, i w jaki sposób wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*
6. *Czy, i w jaki sposób zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*
7. *Czy, i w jaki sposób zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?*

---

<sup>347</sup> Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, op. cit., s. 45.

Cel badania musi być ściśle powiązany z problemem badawczym. Cel badań stanowi efekt jaki chcemy uzyskać w trakcie badań oraz czynniki, z jakimi efekty te będą się łączyć.<sup>348</sup> Cel badania przybliża określenia do jakiego zmierza osoba badająca oraz to co chce uzyskać.<sup>349</sup> Cel badania może zostać poddany dezagregacji na m.in. cele teoriopoznawcze, empiryczne, metodyczne, czy aplikacyjne. Zgodnie z definicją PWN cel teoriopoznawczy jest poznaniem teorii i odnosi się do teorii poznania. Idealizm teoriopoznawczy wskazuje, że przedmiot poznania jest układem szczegółowych elementów treści świadomości oraz, że nie jest obiektywny.<sup>350</sup> Badanie teoriopoznawcze związane jest z poznaniem zagadnienia przy zastosowaniu odpowiednich technik doboru i analizy danych.<sup>351</sup> Natomiast aplikacyjne badania mają na celu uzyskanie nowych umiejętności lub wiedzy. Ukierunkowane są one na nowe produkty, usługi i procesy, a nawet wdrożenie nowych usprawnień.<sup>352</sup>

Głównym celem badawczym, w niniejszej pracy doktorskiej, jest:

***Ocena satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy z perspektywy działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej.***

Główny cel badawczy został poddany dezagregacji, czyli rozpadowi na cele szczegółowe, wśród których wyróżniono:

- Cele teoriopoznawcze, w tym:
  - 1) pokazanie istoty elastyczności przedsiębiorstw poprzez uporządkowanie definicji elastyczności organizacyjnej, wskazanie działań w obszarach elastyczności oraz rozpoznanie wymiarów i rodzajów elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach;
  - 2) wskazanie istoty oraz kategorii elastyczności organizacyjnej w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach, jak również wady i zalety wdrażania elastyczności pracy i zatrudnienia w działalności przedsiębiorstw;

---

<sup>348</sup> Komorowska H. (1982), *Metody badań empirycznych w glottodydaktyce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 77

<sup>349</sup> Zaczyński W. (1995), *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna, Warszawa, s. 52.

<sup>350</sup> <https://sjp.pwn.pl/slowniki/teoriopoznawczy.html> (odczyt 21.12.2021)

<sup>351</sup> Ziółkowska B. (2014), *Propozycje metodyki badań procesów wirtualizacji przedsiębiorstw i funkcjonowania organizacji wirtualnej*, Zarządzanie i Finanse, R.10, nr 4 cz. 2. s. 435-446.

<sup>352</sup> Panasiewicz L. (2018), *Twórczość organizacyjna jako funkcja systemu zarządzania*, [w:] *Różnorodność zarządzania wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. Bajor M. Gliszczyński G., Mazur B., Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 99-114.

- 3) identyfikacja kategorii, obszarów oraz istoty elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw;
  - 4) omówienie satysfakcji zawodowej pracowników organizacji oraz rozpoznanie miar satysfakcji zawodowej pracowników;
  - 5) przedstawienie determinantów wzrostu satysfakcji zawodowej oraz wskazanie skutków zadowolenia i niezadowolenia pracowników z pracy;
  - 6) omówienie uwarunkowań prawnych oraz przedstawienie otwartego i chronionego rynku pracy osób niepełnosprawnych.
- Cele empiryczne:
    - 1) zbadanie ogólnej satysfakcji zawodowej pracowników – osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy;
    - 2) zbadanie poziomu zadowolenia zawodowego (satysfakcji zawodowej) w poszczególnych aspektach aktualnego zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym komunikacji z przełożonym, relacji ze współpracownikami, poziomu wynagrodzeń, warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, jakości pracy oraz stabilności zatrudnienia
    - 3) zbadanie poziomu elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne na otwartym rynku pracy;
    - 4) zbadanie zależności między działaniami w obszarze elastyczności funkcjonalnej a zadowoleniem zawodowym pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy.
  - Cele metodyczne: stworzenie metodyki rozpoznania i zbadania uwarunkowań, w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy.
  - Cele aplikacyjne: rekomendacje oraz wskazanie kierunków działań przedsiębiorstw w obszarze elastyczności funkcjonalnej wpływających na wyższy poziom satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych.

### 3.2. Hipotezy badawcze i model badawczy

Pojęcie „hipoteza” pochodzi od greckiego słowa „*hypothesis*” lub łacińskiego słowa „*hypothesis*”. Określenia hipoteza używali już Platon i Arystoteles w analitykach pierwszych i pierwotnych.<sup>353</sup> Hipoteza stawiana jest, gdy fakty nie są potwierdzone i oczywiste. Hipoteza badawcza nazywana jest często hipotezą roboczą. Hipoteza robocza nie musi być stawiana przy każdym problemie badawczym. Stanowi ona prawdopodobne stwierdzenie stanowiące autentyczne rozwiązanie badania. Dlatego też, hipoteza powinna być w formie twierdzącej. Aby hipoteza była poprawna musi również określać współzależność między zmienną niezależną i zależną. Wymagane jest wyznaczenie momentu współzależności między zdefiniowanymi zmiennymi. Badania naukowe powinny być nakierowane tak, aby móc sprawdzić autentyczność lub brak autentyczności przyjętej hipotezy. Każda hipoteza może być również weryfikowana lub poddana confirmacji.<sup>354</sup> Zatem, hipoteza stanowi założenie lub twierdzenie, która podczas badania na podstawie przyjętych założeń należy potwierdzić.<sup>355</sup>

Ponadto, część metodologów uważa, że hipotezy naukowe powinny być formowane w trakcie badań, a każde badanie naukowe należy przeprowadzać w trzech kolejnych etapach:<sup>356</sup>

- dokonanie analizy oraz formułowanie problemu badawczego,
- przytoczenie hipotezy,
- analiza hipotezy.

Poprawne merytorycznie i metodologicznie sformułowanie problemu badawczego jest konieczne do sformułowania poprawnej hipotezy badawczej. Hipoteza jest to założenie badawcze, którego celem jest wyjaśnienie faktów i zdarzeń lub prognozowanie, przewidzenie nowego faktu. Są one formułowane w celu poznania praw i sedna sprawy. Hipoteza również stanowi podejrzenie w danym temacie o rzeczywistości. Natomiast ocena prawdziwości hipotezy polega na porównaniu hipotezy z rzeczywistym stanem. W naukach o zarządzaniu prawdziwość hipotez analizowana jest w trakcie badań

---

<sup>353</sup> Krajewski M. (2006) *Historia wychowania i myśli pedagogicznej. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock, s. 20-24.

<sup>354</sup> Pilch T. (1998), *Metody badań pedagogicznych, Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 26.

<sup>355</sup> Jeszka A. (2013), *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, Nr 5, s. 32-39.

<sup>356</sup> Krajewski M. (2010), *O metodologii nauk...*, op. cit. , s. 21.

empirycznych. Hipotezy badawcze w naukach o zarządzaniu związane są z zjawiskami i przebiegają w sposób stochastyczny i statystyczny. Poddawane one są w trakcie badań empirycznych działaniom analizy statystycznej. W trakcie badań empirycznych zebrane dane poddawane są analizie statystycznej. Korzysta się w tym celu z teoretycznej wiedzy na temat wnioskowania statystycznego oraz prawdopodobieństwa. W przypadkach, w których teza dotyczy analizy relacji między dwoma zmiennymi formułowane są dwie zmienne: objaśniająca i objaśniana.<sup>357</sup>

Poprawnie sformułowana hipoteza badawcza posiada następujące cechy: 358

- wskazuje kierunek badań dla badacza,
- odnosi się do ważnych wydarzeń dla nauki,
- uzasadnia w rzetelny sposób poznane już informacje,
- jest możliwa do potwierdzenia,
- odnosi się do poznanych już informacji z określonej już dziedziny nauki,
- jest możliwa do zrealizowania,
- jest potwierdzona istniejącymi już twierdzeniami w danej dyscyplinie naukowej,
- jest sformułowana w sposób jasny i szczegółowy,
- jej zasięg jest ograniczony.

W literaturze wymieniane są trzy funkcje hipotez naukowych, a mianowicie: funkcja eksplanacyjna, heurystyczna i predykcyjna. Funkcja eksploatacyjna posiada najstarszą historię, początkowo hipotezy i teorie tworzone były jedynie w celach poznawczych. Wyjaśnienie określone było w zadaniach i wynikała z nich informacja o zjawiskach wyjaśnianych. Opisy takie miały formę implikacji, w poprzedniku znajdowało się ujęcie warunków wyjściowych, z kolei w następniku były informacje o zdarzeniach zachodzących w tych warunkach, mogły się one ograniczać tylko do samego opisu zaistniałych zdarzeń.<sup>359</sup>

Analiza hipotez w naukach społecznych jest w mniejszym stopniu efektywna od analizy hipotez w naukach przyrodniczych. Z kolei najbardziej efektywane jest sprawdzanie hipotez poprzez analizę w ujęciu matematycznym. W naukach społecznych jeżeli hipoteza zdefiniowana jest w języku zmiennych obserwowalnych interpretacja jest wynikiem analizy hipotezy. Zdania obserwacyjne z zakresu społecznych zjawisk

---

<sup>357</sup> Jeszka A. (2013), *Problemy badawcze i ...*, op. cit. s. 32-39.

<sup>358</sup> Gnitecki J. (2007), *Wstęp do ogólnej metodologii badań w naukach pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, T. 2, s. 326.

<sup>359</sup> Jedynak A. (2007), *O mocy predykcyjnej hipotez*, *Filozofia nauki*, Nr 3 (59), s. 67-76.

społecznych obejmują z reguły określenia będące dobrem kultury. Podstawowe doświadczenia obejmują odniesienia do wymiaru językowego lub innych postaw. W. I. Thomas i F. Znaniecki odniesienia te określili jako współczynnik humanistyczny. Stanowi on ważny argument przeciwników wykorzystywania matematycznych procedur w badaniach społecznych.<sup>360</sup>

Hipotezy stosowane w badaniach naukowych (wyjątkiem są hipotezy ad hoc) są hipotezami naukowymi. Odnosi się to do hipotez początkowych, zerowych, wstępnych, podstawowych, pierwotnych, etapowych, głębokich, wprowadzających, psychologicznych, pomocniczych i pomocniczych ad hoc, pokrewnych, kierowniczych, jednostkowych i ogólnych, mocnych, zupełnych i niezupełnych, bezpiecznych i niebezpiecznych, naturalnych i obojętnych, materialistycznych, deterministycznych, falsyfikacyjnych, metafizycznych, konkludujących. Wszystkie wymienione hipotezy (z wyłączeniem hipotezy ad hoc) są hipotezami poznawczymi, typowo naukowymi bez względu na miejsce i czas zastosowania.<sup>361</sup>

Dokonany przegląd literatury tematu, postawiony problem badawczy oraz cele badawcze pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy głównej:

***H0: Wyższy poziom działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej organizacji wpływa dodatnio na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

Odpowiednie zbadanie problemu badawczego oraz weryfikacja hipotezy głównej, przyjętej w niniejszej pracy doktorskiej, wymaga potwierdzenia następujących hipotez szczegółowych. W pracy doktorskiej sformułowano pięć hipotez szczegółowych.

Rotacja stanowiskowa jest to metoda polegająca na przenoszeniu pracowników z jednego stanowiska na inne stanowiska.<sup>362</sup> Ma on na celu między innymi zwiększenie umiejętności i wiedzy oraz podniesienie kwalifikacji, a także zwiększenie nowych możliwości.<sup>363</sup> Rotację stanowiskową, uwzględniając praktykę biznesu, można podzielić na rotację krótko okresową oraz rotację długookresową. Rotacja krótkookresowa kieruje

---

<sup>360</sup> Augustyńska U. (2012) *Znaczenie hipotez w badaniach społecznych*, [w:] Podstawy edukacji Propozycje metodologiczne, red. nauk. A Gofrom, A. Kozerska, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie T. 5 s. 237-244.

<sup>361</sup> Kosiewicz J. (2008), *O metodologii i hipotezie*, [w:] *On methodology and hypothesis Idō - Ruch dla Kultury: rocznik naukowy : filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja* T. 8, s. 196-234.

<sup>362</sup> Majtek P. (2014), *Szkolenia pracownicze w nowoczesnej organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlicach, Seria: Administracja i Zarządzania, Nr 100, s. 325-335.

<sup>363</sup> Gick A., Tarczyńska A. (1999), *Motywowanie Pracowników, Systemy Technika Praktyka*, PWE, Warszawa, s. 124.

pracownika na wszelkiego rodzaju odmienne stanowiska w strukturze organizacyjnej, np. przeniesienie sprzedawcy na dział produkcji. Celem rotacji krótkookresowej jest zaznajomienie pracownika z specyfiką pracy, czasem wykonywania zadań, lepszym poznaniem pracy. Zaletą takiej metody jest zwiększenie świadomości pracowników na temat funkcjonowania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Zastosowanie tej metody umożliwia zmniejszenie błędów zachodzących w procesach produkcyjnych. Rotacja długookresowa polega, z kolei, na kierowaniu pracownika na podobne stanowisko do innej lokalizacji, najczęściej jest to inna lokalizacja geograficznie. Metoda ta stosowana jest najczęściej w międzynarodowych organizacjach. Wykonywane czynnością są podobne, natomiast warunki pracy, otoczenie oraz kultura zupełnie inna. Metoda taka umożliwia pracownikom podniesienie jego kompetencji społecznych, rozwój elastyczności pracownika oraz niweluje rutynę.<sup>364</sup> Rotacja stanowiskowa jest wynikiem rozwoju oraz zdobywania nowych kwalifikacji i umiejętności przez pracowników. Przez co wielu pracowników zmienia pracę, przez co organizacja musi poszukiwać nowych pracowników. W związku z tym wielu przedsiębiorców wprowadza rotację stanowiskową dostosowaną do zainteresowań pracownika aby stworzyć pracownikowi możliwość podnoszenia umiejętności oraz zarazem wyeliminować rutynę.<sup>365</sup> Rotacja realizowana jest poprzez planowaną zmianę miejsca pracy lub wykonywanie pracy, którą wykonywali inni pracownicy.<sup>366</sup> Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury oraz własnych przemyśleń, że przenoszenie pracowników z jednego stanowiska na innego może mieć pozytywny, ale również negatywny wpływ na poziom satysfakcji pracowników zatrudnionych na otwartym rynku pracy. W związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że rotacja stanowiskowa wpływa na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy i można sformułować następującą hipotezę badawczą:

***H1: Rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie pozwala przewidywać poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

---

<sup>364</sup> Dolot A., (2019), *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zrządzanie zasobami ludzkimi, uwarunkowania, instrumenty, trendy, Instrumenty rozwoju pracowników oraz kształtowanie karier*, PWN, Warszawa. s. 262-264.

<sup>365</sup> Baruk A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa, s. 94-95.

<sup>366</sup> Obolwicz J. (2016), *Metody i techniki pracy współczesnego inżyniera*, Modern Engineering, Nr 1, s. 1-15.

Pracownik zaczynający pracę w przedsiębiorstwie zapoznawany jest z informacjami o zakresie czynności oraz obowiązków.<sup>367</sup> Zwiększanie zakresu obowiązków polega na zwiększaniu wykonywanych zadań w obrębie zadania podstawowego. Odpowiednie zwiększania obowiązków sprzyja reagowaniu na zmiany zachodzące w organizacji.<sup>368</sup> Pracodawca, może zwiększyć pracownikowi liczbę zakres oraz liczbę obowiązków z odpowiednio zorganizowany sposób z pewnymi zastrzeżeniami. Zwiększenie zakresu obowiązków nie musi wiązać się z zwiększeniem wynagrodzenia.<sup>369</sup> Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury tematu oraz własnych rozważań, że poszerzanie obowiązków pracowników może mieć pozytywny, ale również negatywny wpływ na poziom satysfakcji pracowników zatrudnionych na otwartym rynku pracy. W związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że poszerzanie obowiązków zawodowych wpływa na poziom satysfakcji pracowniczej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy i można sformułować następującą hipotezę badawczą:

***H2: Poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

Wzbogacanie treści pracy określane jest również jako jakościowe powiększanie jednoosobowego pola pracy. Pracownik otrzymuje zróżnicowany i szerszy zakres obowiązków oraz musi tą pracę odpowiednio zaplanować, a także ponosi za wykonaną pracę odpowiedzialność. Zmiany te powodują wzrost samodzielności u pracownika oraz przejęcie przez pracownika części obowiązków należących do jego przełożonego. Zmiany te powodują ewolucje w hierarchii organizacji. Wzbogacanie treści pracy umożliwia pracownikowi rozwój osobisty.<sup>370</sup> Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury oraz własnych rozważań, że wzbogacanie treści pracy może mieć pozytywny jak i negatywny wpływ na poziom satysfakcji pracowników zatrudnionych na otwartym rynku pracy. W związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że wzbogacanie treści pracy wpływa na poziom satysfakcji zawodowej osób

---

<sup>367</sup> Dz.U.2020.0.1320 t.j. art. 42 - Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.

<sup>368</sup> Obolwicz J. (2016), *Metody i techniki pracy współczesnego inżyniera* op. cit. s. 1-15.

<sup>369</sup> Dz.U.2020.0.1320 t.j. art. 78 - Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.

<sup>370</sup> Bombala B. (2011), *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, Vol. 14, Nr 1, s. 67-81.



niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy i można sformułować następującą hipotezę badawczą:

***H3: Wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej stanowi jeden z innowacyjnych zakresów treści pracy, umożliwia zwiększanie zakres odpowiedzialności za wykonywaną pracę pod względem ilości wykonywanej pracy oraz jakości wykonywanej pracy przez pracownika. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wprowadzane jest stopniowo i dodatkowo działania takie pozwalają zwiększyć świadomość pracowników dotyczącą metod wykonywanej pracy.<sup>371</sup> Zwiększanie zakresu samokontroli prowadzi zarówno do zwiększenia zaangażowania we własny rozwój, jak i rozwój przedsiębiorstwa.<sup>372</sup> Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury oraz własnych rozważań, że zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na poziom satysfakcji osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy. W związku z tym uzasadnione wydaje się twierdzenie, że zwiększanie zakresu samokontroli ma wpływ na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy i można sformułować następującą hipotezę badawczą:

***H4: Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

Pracownik w pracy odpowiada przed pracodawcą materialnie oraz jest zobowiązany do przestrzegania przepisów BHP.<sup>373</sup> Odpowiedzialność materialna może różnić się w poszczególnych przedsiębiorstwach, w zależności od wielkości organizacji.<sup>374</sup> Zwiększanie poziomu odpowiedzialności pozytywnie wpływa na poziom monotonii w pracy, przez co zwiększa się poziom zaangażowania w wykonywaną pracę przez pracownika.<sup>375</sup> W koncepcji JCM Hackman'a i Oldman'a z 1980 roku, pracownik

---

<sup>371</sup> Gajdzik B. (2014), *Twórcze warunki pracy ...*, op. cit., s. 66-77.

<sup>372</sup> Moczydłowska J. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Nr 1, s. 71–78.

<sup>373</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2016 r. poz. 1666 ze zm.).

<sup>374</sup> Sokołowska A. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność małego ...*, op. cit., s. 205.

<sup>375</sup> Sas J. (2013), *Wynagrodzenia pracowników w ...*, op.cit, s. 111.

powinien mieć poczucie odpowiedzialności.<sup>376</sup> Można zatem stwierdzić, na podstawie przeglądu literatury oraz własnych rozważań, że zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie może pozytywnie i negatywnie wpływać na poziom satysfakcji osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy. Dlatego, też uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że zwiększanie zakresu samokontroli ma wpływ na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy i można sformułować następującą hipotezę badawczą:

***H5: Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.***

Model badawczy stanowi konsekwencje sformułowanych na potrzeby pracy celów, i zawiera trzy główne cechy: efektywność, orientację na konstrukcję oraz orientację na współpracę.<sup>377</sup> Modele badawcze w badaniach naukowych tworzą odpowiednią formę poznania. Pełnią one dwie funkcje teoretyczną oraz praktyczną. Teoretyczna dostarcza szczególnego obrazu rzeczywistości, natomiast praktyczna będąc narzędziami badawczymi pomaga przy prowadzeniu badań empirycznych.<sup>378</sup> Model badawczy przedstawiony jest za pomocą grafiki, w której zmienne są w postaci elips lub prostokątów, z kolei zależności pomiędzy nimi przedstawione są za pomocą strzałek. Uwzględnia się następujące kategorie zmiennych:<sup>379</sup>

- zależne – są to zmienne wyjaśniane przez badacza;
- niezależne – są to zmienne wpływające na zmienne zależne, które to wyjaśniają badane zjawisko;
- pośredniczące – są to zmienne oddziałujące na zmienne zależne i niezależne, na które badacz nie ma żadnego wpływu; w badaniach dotyczących nauk o zarządzaniu do zmiennych pośredniczących zalicza się:
  - zmienne moderujące – efekt moderacji tworzy relacja między zmienną niezależną a zmienną moderującą;

---

<sup>376</sup> Hauk M. (2014), *Kwestionariusz cech pracy ...*, op. cit., s. 129-145.

<sup>377</sup> Austen A. (2014), *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C.H Beck, Katowice, s. 118.

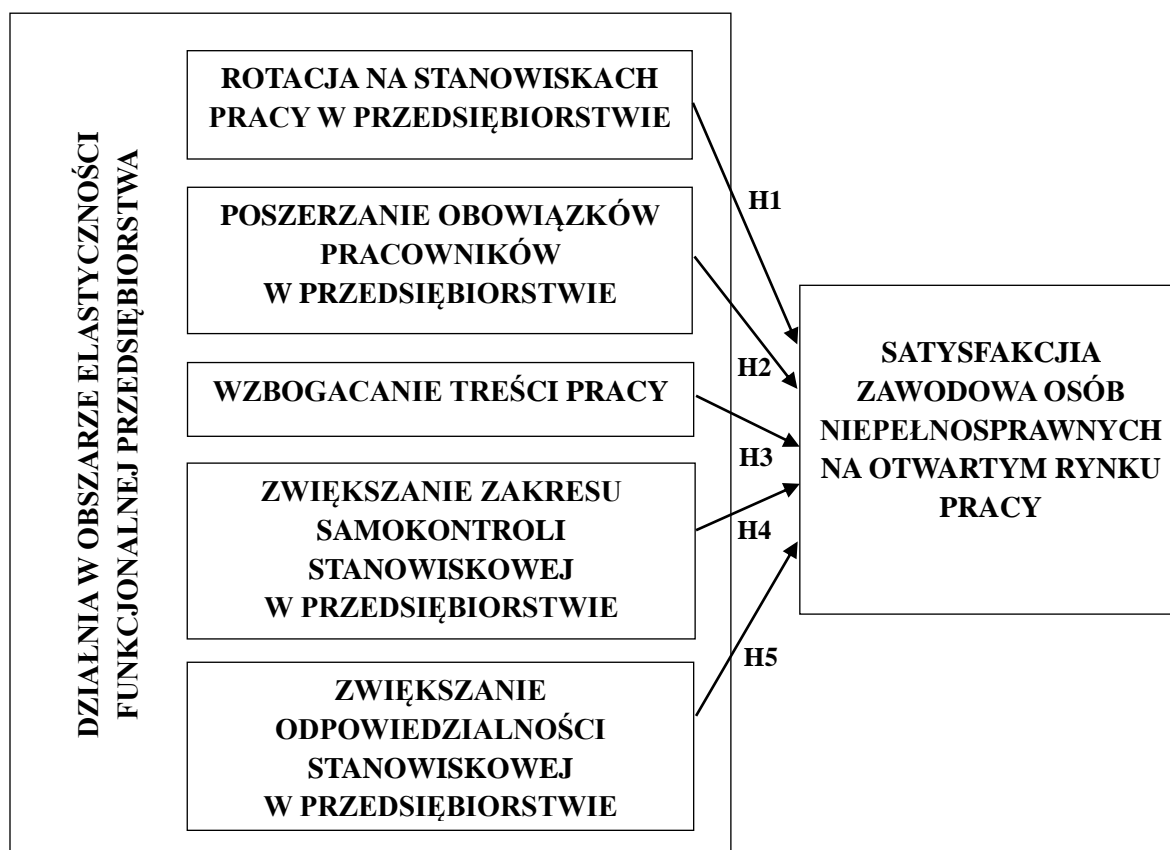
<sup>378</sup> Szarucki M. (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 265-284.

<sup>379</sup> Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, Nr 2, s. 11-25.

- zmienne mediujące – pomagają zrozumieć relację między zmienną niezależną a zależną i pozwalają nakreślić dokładniejsze przyczyny kierunku i siły tej relacji;
- zmienne kontekstualne – stanowią zmienne określające kontekst badanego zjawiska; to właśnie ten kontekst dynamizuje oraz warunkuje powiązania między zmiennymi zależnymi i niezależnymi;
- kontrolne – umożliwiają określenie, czy analizowany związek między zmienną zależną i niezależną występuje faktycznie, czy zanika on w przypadku uwzględnienia większej ilości zmiennych; zmienne kontrolne pozwalają zatem na odpowiednią interpretację badanych zjawisk i odpowiadają na pytanie, czy poziom zmiennej niezależnej jest przyczyną poziomu zmiennej zależnej, czy jest to jednak niepełny obraz zjawiska.

W zbudowanym modelu badawczym (Rysunek 3.3), który prezentuje kierunek podjętych w pracy doktorskiej badań, wskazano pięć zmiennych w obszarze elastyczności funkcjonalnej, które wg. założeń determinują satysfakcję zawodową pracowników, w tym:

- 1) rotację na stanowiskach pracy,
- 2) poszerzanie obowiązków pracowników,
- 3) wzbogacanie treści pracy,
- 4) zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej,
- 5) zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej.



**Rysunek 3.3. Model badawczy**

Źródło: Opracowanie własne

Analizę uzyskanych danych dzięki własnemu badaniu ankietowym wykonano w pakiecie statystycznym R (wersja 4.1.1), przyjęto poziom istotności równy  $\alpha = 0,05$ . Zmienne dotyczące satysfakcji zawodowej oraz oceny działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw utworzono poprzez zsumowanie odpowiedzi wchodzących w skład poszczególnych podskal. Następnie wskaźniki te scharakteryzowano przy pomocy podstawowych statystyk opisowych, a normalność ich rozkładów przeanalizowano testem Shapiro-Wilka. Test Shapiro-Wilka używany jest w celu sprawdzenia, czy analizowany rozkład jest istotnie zbliżony do rozkładu normalnego. Początkowo korzystano z tego testu jedynie w przypadkach analiz dużych prób ( $n > 130$ ), jednak jak wykazano, w badaniach międzynarodowych,<sup>380</sup> test Shapiro-Wilka jest najlepszym testem do analizy normalności rozkładów niezależnie od wielkości próby. Hipoteza zerowa tego testu zakłada, że analizowany rozkład i rozkład normalny nie różnią się między sobą. Jeśli wartość p dla tego testu jest większa niż 0,050, to nie

<sup>380</sup> Razali, N.M., Wah, Y.B. (2011), *Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests*, Journal of statistical modeling and analytics, Vol. 2(1), pp. 21-33.

odrzucaamy hipotezy zerowej i uznajemy rozkład analizowanej zmiennej za zgodny z normalnym. Hipotezę alternatywną (analizowany rozkład i rozkład normalny różnią się) przyjmujemy wtedy, kiedy wartość  $p$  jest mniejsza lub równa niż 0,050. W zależności od wyników testu Shapiro-Wilka do dalszych analiz dobiera się innego rodzaju testy (w przypadkach analiz, gdzie normalność rozkładu jest założeniem) są to testy z grupy testów parametrycznych (np. test t-Studenta, ANOVA) lub nieparametrycznych (test U Manna-Whitney'a, Kruskala-Wallisa). Przede wszystkim jednak informacja o normalności rozkładu pozwala lepiej zobrazować uzyskane wyniki. Rozkład normalny (nazywany również rozkładem Gaussa) towarzyszy nam we wszystkich dziedzinach życia. Centralne Twierdzenie Graniczne zakłada, że rozkład każdej zmiennej mierzonej w nieskończoność będzie dążyć do rozkładu normalnego. Rozkład normalny obserwujemy wtedy, kiedy większość wyników (68,2%) znajduje się w zakresie 1 odchylenia standardowego wokół średniej. Im bardziej skrajne wyniki (niskie i wysokie), tym mniejsza część obserwacji jest nimi charakteryzowana. Można więc wyciągnąć wniosek, że w rozkładzie Gaussa połowa wyników jest niższa niż średnia w rozkładzie, a połowa jest wyższa (w idealnym rozkładzie normalnym średnia i mediana są sobie równe).<sup>381</sup>

Ponadto, sprawdzono, czy pomiędzy zmiennymi zachodziła zależność liniowa, w tym celu wykorzystano wskaźnik korelacji tau-b Kendalla. Współczynnik tau-b Kendalla jest to współczynnik korelacji (nieparametryczny odpowiednik  $r$ -Pearsona). Służy on do analizy zależności monotonicznej między dwiema zmiennymi ilościowymi. Współczynnik ten jest odporny na brak normalności rozkładu oraz na wartości odstające. Korzystając ze współczynnika tau-b można również analizować zależność między zmiennymi mierzonymi na skali porządkowej. Hipoteza zerowa testu korelacji Kendalla zakłada, że między analizowanymi zmiennymi nie występuje zależność – jeśli wartość  $p$  dla tego testu wyniesie więc mniej niż 0,050 odrzucamy hipotezę zerową na rzecz alternatywnej, która zakłada, że między zmiennymi zależność występuje. Następnie ocenia się siłę ewentualnych związków – wynik równy 1,00 oznacza idealną zależność, a 0,00 – brak zależności liniowej.<sup>382</sup>

Przeprowadzono również wielowymiarową analizę regresji liniowej metodą krokową. Dopasowanie modelu do danych oceniono współczynnikiem  $R^2$  oraz testem chi-kwadrat. Analiza regresji liniowej (model wielowymiarowy) jest to analiza relacji

---

<sup>381</sup> Lyon, A. (2014). *Why are Normal Distributions Normal?*, The British Journal for the Philosophy of Science, Vol. 65(3), pp. 621-649.

<sup>382</sup> Schober P., Boer C., Schwarte L. A. (2018). *Correlation coefficients: appropriate use and interpretation*, Anesthesia & Analgesia, Vol. 126(5), pp. 1763-1768.

między zmienną zależną (wyjaśnianą) a zmiennymi niezależnymi (predyktorami). Analizę tę można przedstawić przy pomocy funkcji:

$$\hat{y} = b_0 + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + \dots + b_k * x_k + e,$$

gdzie:

$y$  to zmienna zależna,

$b$  to stała (wyznacza punkt przecięcia linii regresji z osią OY),

$x$  kolejne zmienne niezależne.

Analiza ta pozwala ustalić, w jakim stopniu (jeśli w ogóle) wartości zmiennych niezależnych przewidują wartość zmiennej zależnej. Jednym ze sposobów przeprowadzenia analizy regresji w modelu wielowymiarowym jest metoda krokowa. Polega ona na sprawdzenia przez algorytm, czy po wprowadzeniu kolejnej zmiennej niezależnej wprowadzone już predyktory dalej są istotne dla modelu – jeżeli nie są, usuwa się je z modelu. W ten sposób w ostatecznym modelu pozostają tylko te zmienne, które istotnie wpływają na dopasowanie modelu do danych i jego moc predykcyjną.<sup>383</sup> Współczynnik  $R^2$  to współczynnik determinacji, czyli współczynnik korelacji podniesiony do kwadratu. Jest to część wariancji zmiennej zależnej wyjaśnianej przez zmienne niezależne, miara dobroci dopasowania modelu do danych.<sup>384</sup>

Sprawdzono również, czy między predyktorami występowała współliniowość przy pomocy współczynnika VIF. Współczynnik VIF służy do oceny tego, czy predyktory w analizie regresji są ze sobą powiązane. Wartość VIF mniejsza niż 10 pozwala uznać brak współliniowości zmiennych, co jest sytuacją pożądaną.<sup>385</sup> Ostateczny model opisano i na podstawie wartości współczynnika B (niestandardyzowany współczynnik regresji) oceniono, jak pozostałe w modelu predyktory przewidywały satysfakcję zawodową.

---

<sup>383</sup> Piłatowska M. (2006) *Repetitorium ze statystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 105-113.

<sup>384</sup> Tamże.

<sup>385</sup> James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R. (2013), *An introduction to statistical learning with Application in R*, Springer, 2013.

### 3.3. Wykorzystane metody badawcze

#### 3.3.1. Projekt badania ilościowego i narzędzie badawcze

Znaczna część dyscyplin naukowych posiada osobne zróżnicowane i właściwe dla siebie metody poznawcze umożliwiające zdiagnozowanie lub rozwiązanie problemu badawczego. Metodologia w naukach o zarządzaniu nie posiada indywidualnych rozwiązań w postaci zestawu metod. W takim przypadku wykorzystywane są metody znane w innych naukach takich jak: statystyka, ekonomia, socjologia, psychologia, czy też ekonometria. Metodologia nauk o zarządzaniu umożliwia zbadanie aktualnego stanu całej organizacji i jej otoczenia, a rozwój instrumentów badawczych uzależniony jest w głównej mierze zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacji.<sup>386</sup>

Badania empiryczne ze względu na założenia ontologiczne podzielone są na badania jakościowe i badania ilościowe.<sup>387</sup> Badania ilościowe koncentrują się na liczebności badania. Uzyskane wyniki podlegają obróbce statystycznej i są mierzalne odpowiadają na pytanie: „ile”. Natomiast badanie jakościowe są głębsze oraz są rozwinięciem badań ilościowych i odpowiadają na pytanie „dlaczego”.<sup>388</sup> Analiza ilościowa i jakościowa porównywalna jest do analizy liczb i liter. Analiza jakościowa porównywalna jest z kolei do analizy symboli. Analiza liczbowa zawsze daje jeden bezwzględnie taki sam wynik. Badania jakościowe są wyjaśnieniem przyczyn zachowań badanych obiektów, a także umożliwiają interpretację otrzymanych wyników do dalszego pogłębiania tematu. Cechą charakterystyczną dla badań ilościowych jest rzetelność, otrzymane wyniki są w większym stopniu adekwatne przy określaniu związków między badanymi zjawiskami. Z kolei badania jakościowe wymagają większego nakładu czasu.<sup>389</sup>

---

<sup>386</sup> Dźwigoł H. (2015), *Założenia do budowy metodyki badawczej*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 78, s. 99-116.

<sup>387</sup> Krajewski M. (2010), *O metodologii nauk...*, op. cit., s.19.

<sup>388</sup> Szewczuk-Stępień M., Adamska M. (2012), *Badania jakościowe jako narzędzie poszukiwania, analizy i interpretacji wiedzy eksperckiej – wymiar praktyczny*, [w:] *Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy Rozwinięcie i synteza wyników*, 279. Szewczuk-Stępień M., Adamska M. (red. nauk.), Instytut Trwałego Rozwoju, Opole, s. 161-180.

<sup>389</sup> Janusz B., Burzyński J., Furgał M., De Barbaro B., Gdowska K., (2010), *O potrzebie badań jakościowych w psychiatrii*, *Psychiatria Polska*, Tom XLIV, Nr 1, s. 5-11.

Badania ilościowe i jakościowe znacznie różnią się od siebie.<sup>390</sup> Późniejsza interpretacja i analiza nie stanowią jednoznacznego wyniku.<sup>391</sup> W tabeli 3.1 przedstawia ogólne różnice między powyższymi dwoma typami badań.<sup>392</sup>

**Tabela 3.1. Porównanie badania ilościowego i jakościowego**

Kryterium	Typ badania	
	Ilościowe	Jakościowe
<b>Badana próba</b>	Większa grupa osób	Mniejsza grupa osób
<b>Przykładowe pytania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ile?</li> <li>✓ Jak często?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dlaczego?</li> <li>✓ Jak?</li> <li>✓ w jakim celu?</li> </ul>
<b>Generowanie wyników</b>	Ilościowe, ogólne wyniki	Jakościowe, indywidualne wyniki
<b>Cel badania</b>	Badanie zachowania jednostki oraz ustalenie faktów dotyczących jednostki	Ustalenie oraz zrozumienie powodów zachowań jednostki
<b>Uzyskane wyniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Większa liczba uzyskanych danych,</li> <li>✓ Uzyskane wyniki są bardziej ogólne,</li> <li>✓ Możliwość prognozowania i porównywania uzyskanych danych,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mniejsza liczba danych w badaniach ilościowych,</li> <li>✓ Brak możliwości prognozowania,</li> <li>✓ Dokładniejsze wyniki,</li> </ul>
<b>Pomiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pytania zawarte w kwestionariuszu są zamknięte,</li> <li>✓ Pomiar jest standaryzowany,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Przeprowadzone badanie jest w porównaniu do badania ilościowego swobodniejsze,</li> <li>✓ Pytania są otwarte oraz dynamiczne,</li> </ul>
<b>Rola uczestnika</b>	Bierne uczestnictwo osoby badanej oraz mniejsze emocjonalne podejście do badania w porównaniu do badania	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Duże emocjonalne, kreatywne i czynne podejście do badania osoby badanej,</li> <li>✓ Czynne uczestnictwo osoby</li> </ul>

<sup>390</sup> Maison D., Noga-Bogomilski A. (2007), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk. s. 18-19.

<sup>391</sup> Szewczuk-Stępień M., Adamska M. (2012), *Badania jakościowe jako...* op. cit., s. 168

<sup>392</sup> Tarka P. (2017), *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, *Statystyka w Statystyka w praktyce*, *Wiadomości statystyczne*, Vol. 3(670), s. 16-27.



	jakościowego,	badanej,
<b>Koszty badań</b>	Relatywnie wyższy całkowity koszt badania	Relatywnie niskie wszystkie koszty badania

Źródło: Tarka P. (2017), *Specyfika i komplementarność ...*, op. cit., s. 16-27.

Realizacja celu przyjętego w niniejszej rozprawie doktorskiej, a mianowicie *”ocena satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy z perspektywy elastyczności funkcjonalnej”* wymagała wykorzystania podczas badań metody ilościowej oraz metody jakościowej.

Badanie ilościowe (ankietowe) zrealizowane było w II i III kwartale 2021 roku. Kwestionariusz ankiety miał formę papierową, którą autor badania osobiście dostarczał do zakładów pracy zatrudniających osoby niepełnosprawne na otwartym rynku pracy w województwie śląskim. Osoby ankietowane samodzielnie wypełniły kwestionariusze bez pomocy osoby asystującej, kierownika, czy badacza.

W przypadku metody ilościowej instrumentem pomiaru było narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety.

Autorskie kwestionariusze ankiety wypełnione zostały łącznie przez 199 respondentów, z czego 172 egzemplarze zostały wypełnione poprawnie. Ostatecznie próba badawcza wynosiła 172 osoby niepełnosprawne zatrudnione w śląskich przedsiębiorstwach na otwartym rynku pracy. Dobór próby był dobozem celowym, nazywany również dobozem uznaniowym. Jak wskazano w literaturze temat dobór celowy polega na wyselekcjonowaniu próby badawczej przez badającego na podstawie jego wiedzy o badanym zjawisku.<sup>393</sup> Próba badawcza została wyłoniona, dla potrzeb realizacji przyjętego w pracy doktorskiej celu, dzięki danym uzyskanym z BIP oraz poprzez wywiad środowiskowy.

Zatem, dla potrzeb realizacji celu niniejszej pracy doktorskiej oraz weryfikacji postawionych hipotez badawczych ocena satysfakcji zawodowej pracowników na otwartym rynku pracy w aspekcie działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw dokonana została na podstawie przygotowanego kwestionariusza ankiety. Autorski kwestionariusz ankiety zatytułowany *„Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”* składał się z następujących części:

<sup>393</sup> Miszczak A., Walasek (2013), *Techniki wyboru próby badawczej Obronność*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, Nr 2(6), s. 100-108.

Cz. 1. Metryczka, która pozwala opisać badaną grupę, w tej części narzędzia respondenci określali:

- płeć,
- wiek,
- wykształcenie,
- miejsce zamieszkania,
- ogólny staż pracy,
- okres zatrudnienia w obecnej firmie,
- rodzaj wykonywanej pracy,
- zajmowane stanowisko,
- stopień niepełnosprawności,
- miejsce prowadzenia działalności gospodarczej firmy, w której są zatrudnieni.

Cz. 2. Ocena satysfakcji zawodowej pracowników (osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy)

A. Ogólna ocena satysfakcji pracowników – w tym miejscu do pomiaru satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w przygotowanym kwestionariuszu ankiety, zastosowano metodologię TRI\*M<sup>394</sup> należącą do TNS, która była wykorzystana podczas ogólnopolskich badań przez firmę TNS OBOP dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w 2010 roku.

B. Ocena satysfakcji pracowników w poszczególnych aspektach obecnego zatrudnienia, w tym:

- komunikację z przełożonym,
- relacje ze współpracownikami,
- wynagrodzenia,
- warunki pracy,
- możliwości rozwoju zawodowego,
- jakość pracy,
- stabilność zatrudnienia.

---

<sup>394</sup> TRI\*M jest jedną z najczęściej stosowanych metod przy badaniu satysfakcji pracowników na świecie, gdyż pozwala zmierzyć zarówno zadowolenie z pracy, jak i z miejsca pracy oraz daje wsparcie dla planowania działań wpływających na wzrost satysfakcji zawodowej pracowników oraz pozwala monitorować działania, które wpływają pozytywnie na wzrost satysfakcji zawodowej

Cz. 3. Ocena działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa, w tym:

- rotacja na stanowiskach pracy,
- poszerzanie obowiązków zatrudnionych,
- wzbogacanie treści pracy,
- zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej,
- zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej.

Skonstruowane narzędzie badawcze dla potrzeb badań ilościowych, zostało poddane badaniu rzetelności. Rzetelny test to taki, który jest obarczony jak najmniejszym błędem pomiaru. Jedną z metod oszacowania rzetelności jest analiza zgodności wewnętrznej przy pomocy współczynnika Alfa Cronbacha. Jest to narzędzie najbardziej popularne w przypadku badania rzetelności. Zgodność wewnętrzna oznacza stopień, w jakim pozycje testowe mierzą ten sam konstrukt. Współczynnik rzetelności może przyjmować wartości od 0,00 do 1,00. Przyjmuje się, że Alfa Cronbacha na poziomie od 0,60 do 0,70 oznacza rzetelność akceptowalną (choć najlepiej testów o takiej rzetelności używać jedynie w badaniach ilościowych), rzetelność od 0,70 do 0,80 to dobra rzetelność, od 0,80 do 0,90 to wysoka rzetelność, a powyżej 0,90 to doskonała rzetelność.<sup>395</sup>

Rzetelność została zbadana dla skali w części B, czyli satysfakcji pracowników w poszczególnych aspektach obecnego zatrudnienia oraz dla poszczególnych podskal w części C, czyli działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza pokazała, że dla skali satysfakcji w poszczególnych aspektach zatrudnienia rzetelność wyniosła łącznie 0,93, zatem była to rzetelność doskonała. Wartość współczynnika  $\alpha$  Cronbacha dla poszczególnych podskal w skali satysfakcji zawodowej była większa niż 0,75. Natomiast rzetelność wszystkich podskal kwestionariusza w części dotyczącej elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa również była bardzo wysoka, gdyż wartość współczynnika  $\alpha$  Cronbacha była większa niż 0,90 dla wszystkich podskal, a dla skali elastyczności funkcjonalnej wskaźnik  $\alpha$  Cronbacha wyniósł łącznie aż 0,97 (Tabela 3.2).

---

<sup>395</sup> Taber, K. S. (2018). *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education*, Research in Science Education, Vol. 48, pp. 1273-1296; Christmann A., Van Aelst S. (2006), *Robust estimation of Cronbach's alpha*, Journal of Multivariate Analysis, Vol. 97(7), pp. 1660-1674.

**Tabela 3.2. Analiza rzetelności dla skal użytych w badaniu ilościowym**

Skala	Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha ( $\alpha$ )
<b>Satysfakcja pracowników w poszczególnych aspektach obecnego zatrudnienia</b>	<b>0,93</b>
Komunikacja z przełożonym	0,86
Relacje ze współpracownikami	0,89
Wynagrodzenia	0,88
Warunki pracy	0,86
Możliwości rozwoju zawodowego	0,81
Jakość pracy	0,88
Stabilność zatrudnienia	0,77
<b>Działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa</b>	<b>0,97</b>
Rotacja na stanowiskach pracy	0,91
Poszerzanie obowiązków zatrudnionych	0,92
Wzbogacanie treści pracy	0,94
Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej	0,95
Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej	0,93

Źródło: Opracowanie własne.

Można zatem wnioskować, że skonstruowane narzędzie badawcze spełnia kryteria, a jego użycie w badaniu ilościowym jest uzasadnione.

### **3.3.2. Projekt badania jakościowego i narzędzie badawcze**

Ważnym elementem badań jakościowych są odpowiedzi na pytanie, dlaczego badane przedmioty zachowują się tak jak się zachowują, a nie w inny sposób, identyfikacja skutków postępowania nieukazywanych bezpośrednio oraz zrozumienie zachowań. Badania jakościowe dają możliwość interpretacji oraz wyjaśnienie zjawisk społecznych. Nie są one jednak grupą badań nieilościowych posiadają one swoją tożsamość lub nawet kilka tożsamości i umożliwiają interpretację oraz analizę zjawisk na

wiele sposobów. W tego typu badaniach używa się tekstu do opisu zjawisk oraz mają rozległą historię na poziomie kilku dyscyplin między innymi z nauk o zdrowiu, psychologii, czy socjologii.<sup>396</sup>

Badania jakościowe są pogłębieniem oraz rozwinięciem badań ilościowych. Badania te wyjaśniają przyczynę zachowań badanych oraz ich interpretację. Badania jakościowe w głównej mierze odpowiadają na pytanie „dlaczego?” i są badaniami skupiającymi na badaniu postaw psychologicznych opierając się na takich dziedzinach nauki jak matematyka, ekonometria, statystyka oraz psychologia i socjologia.<sup>397</sup>

N. Denzin oraz Y. Lincoln wskazują, że badania jakościowe stanowią naturalistyczny oraz interdyscyplinarny stosunek do świata. Przeprowadzający badania jakościowe badają poszczególne aspekty w ich naturalnym środowisku.<sup>398</sup>

Wszystkie badania jakościowe zawierają w swojej budowie elementy teorii ugruntowanej. Cechują się one posiadaniem techniki, metody oraz narzędzia badawczego. Używanie takiego zagadnienia jest wieloznaczne i doprowadza do nadużycia metodologii teorii ugruntowanej. Podkreśla się, że badania jakościowe przeprowadzone powinny zostać poprzez rzeczowy dialog.<sup>399</sup>

Badanie jakościowe może być poprzedzone badaniem ilościowym lub odwrotnie to ilościowe badanie może być poprzedzone badaniem jakościowym.<sup>400</sup> T. Pilchta narzędzie badawcze określa jako przedmiot realizujący wybraną technikę badań. Jeżeli technika badawcza ma znaczenie czasownikowe (wykonywane czynności) np. obserwowanie. W takim przypadku narzędzie badawcze ma znaczenie rzeczownikowe i służy do zbierania danych z prowadzonych badań.<sup>401</sup> Z kolei Z. Skorny narzędzie badawcze opisuje jako środek pomocniczy przy zbieraniu materiałów empirycznych, niezbędnych przy rozważaniu przedmiotu badań.<sup>402</sup>

---

<sup>396</sup> Bendkowski J. (2016) *Badania jakościowe – wybrane problemy, odniesienia do logistyki stosowanej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie, Z. 89, s. 25-38.

<sup>397</sup> Szewczuk-Stępień M., Adamska M. (2012), *Badania jakościowe jako...*, op. cit., s. 168

<sup>398</sup> Dezin N., Lincoln Y. (2009) *Metody badań jakościowych*, T. 1-2. PWN, Warszawa.

<sup>399</sup> Ciechowska M., Szymańska M. (2016), *Wybrane metody jakościowe w badaniach pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, s. 25-93.

<sup>400</sup> Nizielska A. (2014), *Budowa narzędzi badawczych do pomiaru dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 337, s. 183-192.

<sup>401</sup> Pilch T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak” Warszawa, s. 96.

<sup>402</sup> Skorny Z., *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*, WSiP Warszawa 1984, s. 95.

Przygotowując projekt badawczy, osoba tworząca badanie jakościowe musi uwzględnić w badaniu wszelkiego rodzaju aspekty. Do aspektów tych zaliczyć należy między innymi:<sup>403</sup>

- podmiotowy zakres badania,
- przedmiotowy zakres badania,
- potrzeby informacyjne,
- informacje argumentujące realizację projektu badawczego,
- zakres terytorialny badania,
- czas trwania badania,
- częstotliwość badania,
- metoda badania,
- budżet badania,
- forma analizy danych,
- forma prezentacji otrzymanych wyników.

Narzędzie badawcze stanowi instrument służący do zbierania oraz przechowywania danych z przeprowadzonych badań. Współcześnie do narzędzi badawczych zalicza się środki materialne oraz systemy techniczne, a także systemy elektroniczne z oprogramowaniem, ponieważ są one niezwykle istotne do ustalenia danych oraz decydują o uzyskaniu rzetelnych wyników.<sup>404</sup>

Badanie jakościowe przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej zrealizowane zostało przy pomocy narzędzia badawczego jakim był samodzielnie skonstruowany scenariusz wywiadu bezpośredniego. Badanie przeprowadzone zostało w IV kwartale 2021 roku. Dobór próby badawczej był celowy. W wywiadzie udział wzięło 7 osób. Wywiad przeprowadzony został osobiście przez autora projektu badań oraz scenariusza wywiadu. Każdy z badanych wykazywał duże zaangażowanie w przeprowadzone badanie, chętnie odpowiadał na pytania oraz opowiadał o swoim miejscu pracy. Żaden z badanych nie potrzebował asystenta osoby niepełnosprawnej podczas wywiadu bezpośredniego.

Celem rozprawy doktorskiej jest *”ocena satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy z perspektywy działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej”*, dlatego też badanie jakościowe z wykorzystanym

---

<sup>403</sup> Kaczmarek M. (2013). *Badania jakościowe – metody i zastosowania*, CeDeWu, Warszawa, s. 18-22.

<sup>404</sup> Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa, s. 56.

scenariuszem wywiadu stanowiło pogłębienie przeprowadzonych badań ilościowych z autorskim kwestionariuszem ankiety.

Narzędziem badawczym podczas badań jakościowych był scenariusz wywiadu bezpośredniego „*Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw na satysfakcję zawodową osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otartym rynku pracy*”, który składał się z trzech części:

Cz. 1. Dane personalne respondenta, w tym:

- wykształcenie
- ogólny staż pracy,
- staż pracy w obecnej firmie,
- stanowisko,
- rodzaj wykonywanej pracy,
- stopień niepełnosprawności (wg orzeczenia)

Cz. 2. Ocena satysfakcji zawodowej:

- ogólne zadowolenie z pracy
- zadowolenie z obecnego miejsca pracy

Cz. 3. Ocena działań w zakresie elastyczności funkcjonalnej:

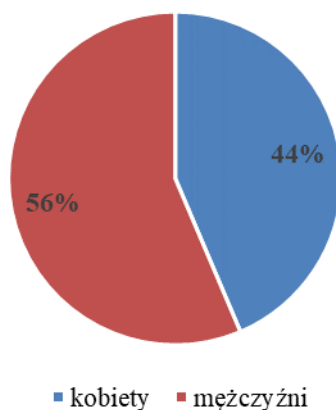
- przesunięcie ze stanowiska na stanowisko,
- zwiększanie obowiązków w ramach zajmowanego stanowiska,
- zwiększanie liczby zadań w ramach zajmowanego stanowiska,
- zwiększenie możliwości sprawdzenia poprawności wykonywanych zadań,
- zwiększenie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej.

## ROZDZIAŁ 4

### Elastyczność organizacyjna w zakresie funkcji personalnej a poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych w świetle badań ilościowych

#### 4.1 Charakterystyka badanej próby – badania ilościowe

Przeprowadzone dla potrzeb realizacji celu niniejszej rozprawy doktorskiej badania własne wskazały następujące rezultaty pozwalające scharakteryzować badaną grupę. Wśród badanych osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim większość stanowili mężczyźni – było ich niewiele ponad 56% wszystkich ankietowanych (dokładnie 97 mężczyzn). Kobiety z kolei stanowiły mniejszą grupę, a mianowicie 75 osób, czyli blisko 44% wszystkich respondentów (Wykres 4.1).



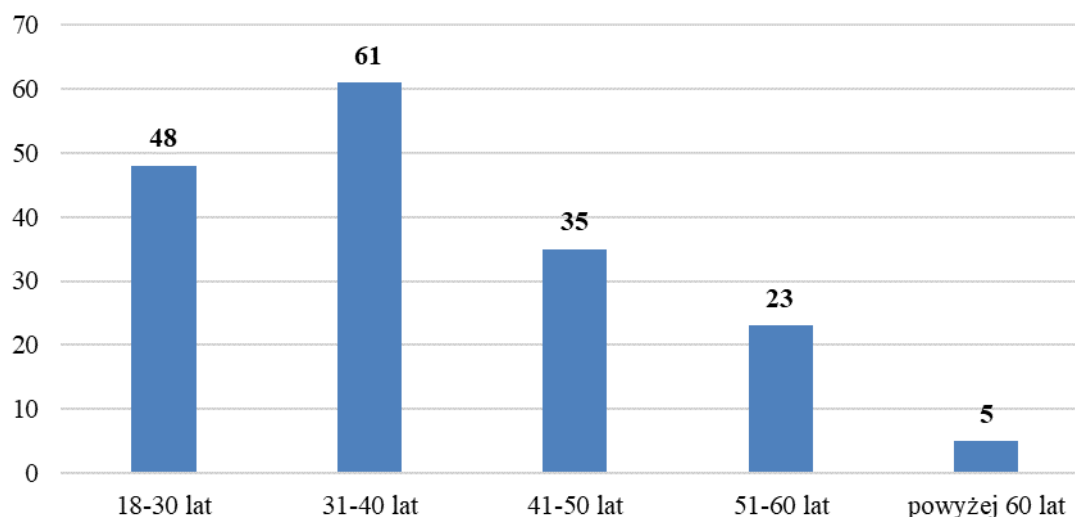
**Wykres 4.1. Płeć osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim (w %)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Przeprowadzone badania ankietowe pokazały, że najliczniejszą grupą wiekową była grupa osób niepełnosprawnych w przedziale od 31 do 40 lat - grupa ta stanowiła 61 osób, czyli niewiele ponad 35% wszystkich respondentów. Drugą co do wielkości grupą



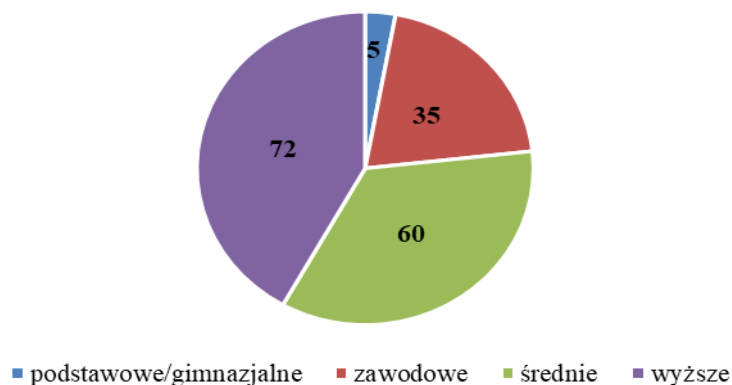
były osoby w wieku od 18 do 30 lat - stanowią one prawie 28% całej grupy, czyli 48 osób. Z kolei najmniej liczną grupę wiekową stanowiły osoby niepełnosprawne, które deklarowały wiek powyżej 60 lat - jest to zaledwie 5 respondentów (Wykres 4.2).



**Wykres 4.2. Wiek osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

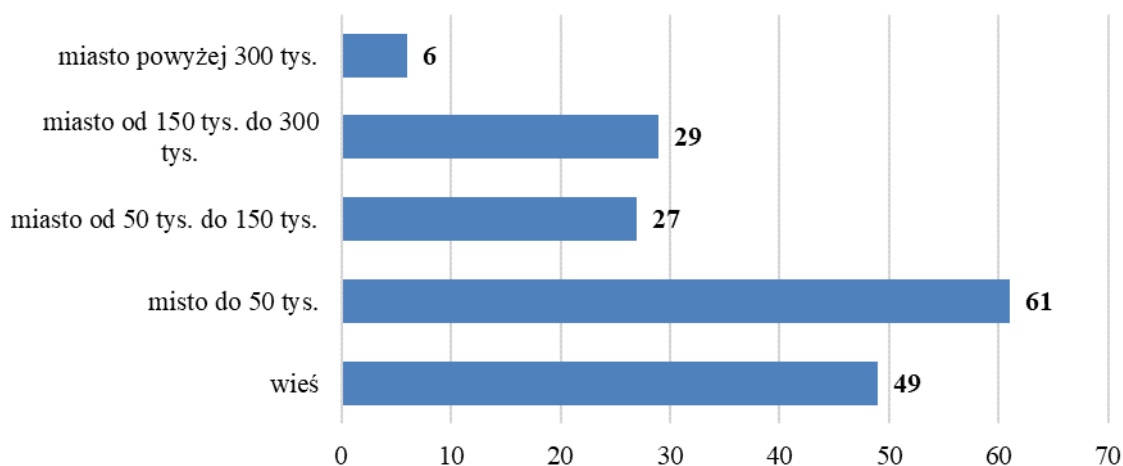
Według uzyskanych, podczas badania danych, najliczniejszą grupę wśród respondentów stanowiły osoby z wykształceniem wyższym. Ten poziom wykształcenia deklarowało 72 ankietowanych, co stanowi blisko 42% całej grupy badawczej. Drugą grupę, co do wielkości, stanowiły osoby ze średnim wykształceniem - jest ich 60, czyli blisko 35% badanych. Okazuje się ponadto, że spośród badanych 35 osób zadeklarowało wykształcenie zawodowe. Natomiast najmniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem na poziomie szkoły podstawowej i gimnazjum - jest to 5 osób, co stanowi zaledwie 3% wszystkich respondentów (Wykres 4.3).



**Wykres 4.3. Wykształcenie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

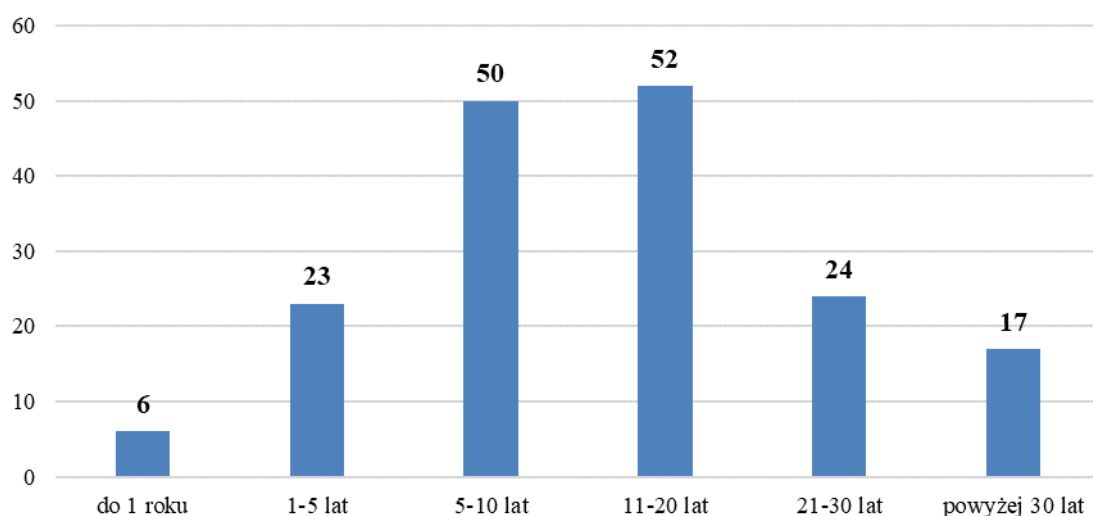
Najwięcej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim biorących udział w badaniu mieszkało w miastach do 50 tys. mieszkańców – taką deklarację złożyło 61 respondentów (35,5% wszystkich badanych). Na terenach wiejskich osób biorących udział w badaniu było 49, co stanowi 28,5% wszystkich respondentów. Natomiast najmniej osób, które wzięło udział w badaniu deklarowało zamieszkanie w mieście powyżej 300 tys. mieszkańców osób tych było 6. (Wykres 4.4). Uwarunkowane jest to tym, że w Polsce miast z liczbą powyżej 300 tys. mieszkańców jest zaledwie 5 (w województwie śląskim to Katowice).



**Wykres 4.4. Miejsce zamieszkania osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

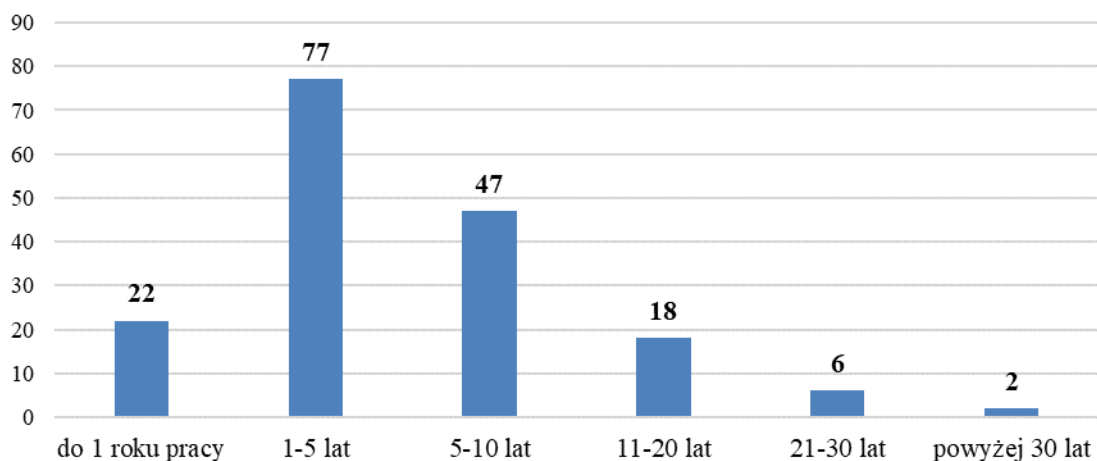
Według danych uzyskanych w badaniu najwięcej respondentów deklarowało ogólny staż pracy w przedziale od 11 do 20 lat – tych badanych było 52, co stanowi niewiele ponad 30% wszystkich ankietowanych. Niewiele mniej, bo u 50 respondentów (29% ankietowanych), ogólny deklarowany staż pracy był na poziomie od 5 do 10 lat. Z kolei najmniej, bo zaledwie 6 respondentów (co stanowiło niespełna 3,5% grupy) dopiero zaczynało pracę i ich ogólny staż pracy wynosił do 1 roku. Z kolei 17 (blisko 10%) respondentów deklarowało bardzo długi czas pracy, a mianowicie ponad 30 lat (Wykres 4.5).



**Wykres 4.5. Ogólny staż pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

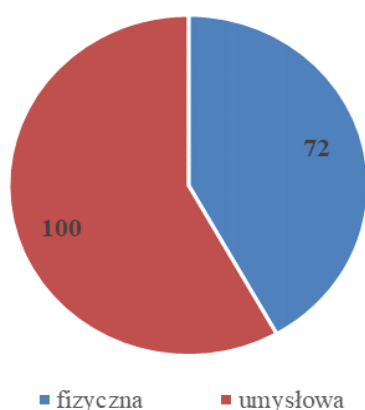
Wielu pracodawców stara utrzymać się pracowników w swoim przedsiębiorstwie. Wykres 4.6 wskazuje okres pracy pracownika niepełnosprawnego w obecnym miejscu pracy. Przeprowadzone badanie ankietowe pokazało, że największą grupą wśród badanych byli pracownicy pracujący w obecnym miejscu pracy (przedsiębiorstwie) do 5 lat. Łącznie ta grupa stanowiła 99 osób, z czego 77 respondentów deklarowało staż pracy od 1 do 5 lat, co stanowi blisko 45% wszystkich badanych. Z kolei 47 ankietowanych pracowało od 5 do 10 lat w obecnym przedsiębiorstwie, co stanowi blisko 28% badanej próby. Zaledwie 2 respondentów, według deklaracji, pracowało u obecnego pracodawcy ponad 30 lat. Spośród 172 wszystkich badanych pracowników niepełnosprawnych blisko 13% (n = 22) pracowało u obecnego pracodawcy krócej niż 1 rok (Wykres 4.6).



**Wykres 4.6. Okres zatrudnienia w obecnej firmie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

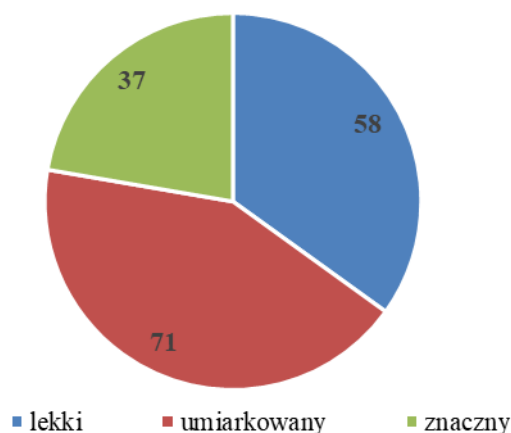
Jak wskazują uzyskane dane znaczna większość pracowników pracowała umysłowo – ponad 58% wszystkich respondentów. Niepełnosprawnych pracowników pracujących fizycznie, według danych zebranych podczas badania, było 72, co stanowi blisko 42% wszystkich badanych. Uzyskane wyniki potwierdzają dane odnośnie wykształcenia, gdzie według wskazań 40 badanych pracowników posiadało wykształcenia podstawowe/gimnazjalne lub zawodowe, a więc jest to grupa potencjalnych pracowników fizycznych (Wykres 4.7).



**Wykres 4.7. Rodzaj wykonywanej pracy przez osoby niepełnosprawne zatrudnione na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Przeprowadzone badania na grupie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pokazały, że największa liczba osób miała status osoby niepełnosprawnej w stopniu umiarkowanym. Taką deklarację złożyło 77 osób, co stanowi blisko 45% wszystkich badanych. Drugą co do liczebności grupę stanowiły osoby z lekkim stopniem niepełnosprawności. Osoby te tworzyły grupę 58 osobową, co stanowi 33,7% wszystkich respondentów. Najmniejszą grupę wśród badanych stanowiły osoby, które posiadały ważne orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności. Ta grupa stanowiła niespełna 22% wszystkich badanych (n = 37), (Wykres 4.8).



**Wykres 4.8. Stopień niepełnosprawności osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

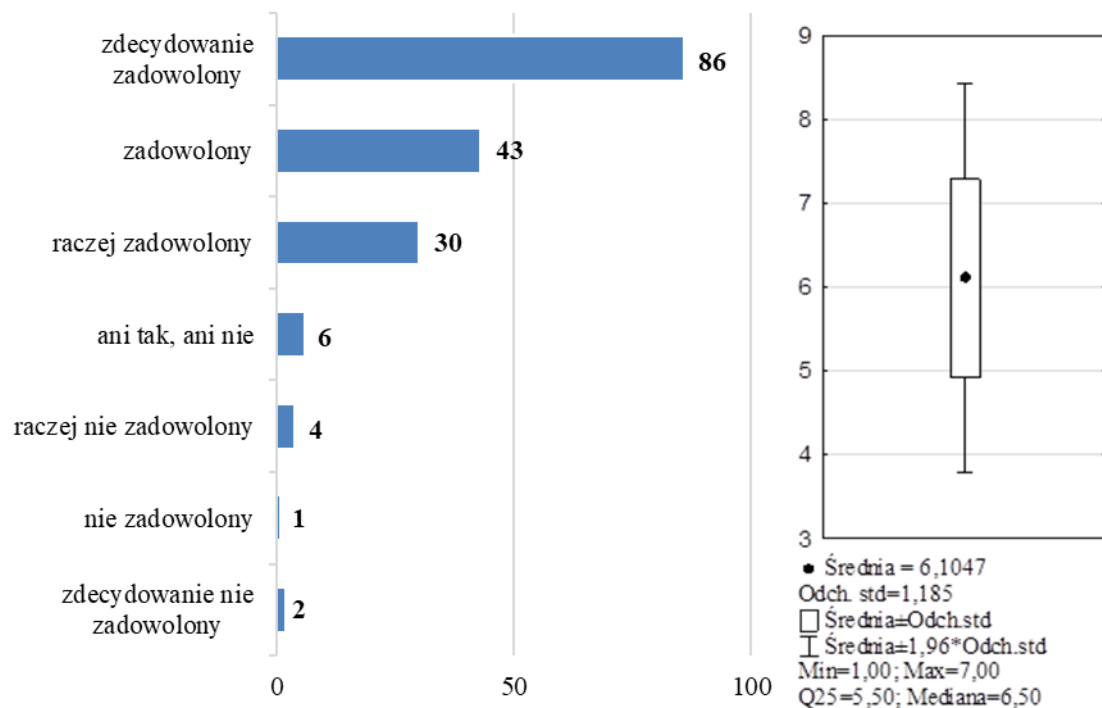
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Osoby niepełnosprawne zatrudnione na otwartym rynku pracy biorące udział w badaniu wykonywały bardzo różnorodne zawody w bardzo różnych branżach, jednocześnie zajmując różne stanowiska w miejscu pracy, dlatego też trudno tu generalizować zebrane wyniki. Dla przykładu, 12 badanych pracowało jako pracownik biurowy, a 17 osób pracowało w dziale sprzedaży. Pracownicy pracujący na stanowisku sprzedawcy pracowali między innymi w sklepie spożywczym oraz na stacji paliw, a także jako telemarketer, czy pracownik lombardu. Pracowników pracujących jako pracownik produkcji było 10, co stanowiło blisko 6% ogółu badanych. Pracowników zatrudnionych w ochronie było zaledwie 5, pracowników zatrudnionych na stanowisku referent było 9, co stanowiło niewiele ponad 5% wszystkich osób. Wbrew utartym schematom tylko 2 osoby pracowały jako osoby sprzątające.

## **4.2. Poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy**

Przeprowadzone badania na grupie osób niepełnosprawnych, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pozwoliły na ocenę poziomu satysfakcji zawodowej pracowników. W badaniu udział wzięło łącznie 199 respondentów, jednak ze względu na fakt, iż nie wszystkie kwestionariusze ankiet były w pełni poprawnie wypełnione, do dalszej analizy wybrano 172 ankiety. Ankietowani odpowiadali na pytania w 7-stopniowej skali Likerta dostosowanej do treści pytania, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 „nie”, 3 oznacza raczej nie, 4 „ani nie, ani tak”, 5 „raczej tak”, 6 „tak” oraz 7 „zdecydowanie tak”. W pierwszej kolejności ocena dotyczyła ogólnego zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych, w tym poziom ogólnego zadowolenia z obecnie wykonywanej pracy.

Przeprowadzone badanie pokazało, że znaczna większość ankietowanych, bo aż 159 (90% badanych) zadeklarowało, że jest zadowolona z obecnie wykonywanej pracy, w tym 89 (51% badanych) jest zadowolona zdecydowanie,  $\frac{1}{4}$  ankietowanych jest zadowolona (n=43), a 30 ankietowanych (17,4%) jest raczej zadowolona z obecnie wykonywanej pracy. Jedynie 6 respondentów nie umiało wskazać, czy są zadowoleni z obecnie wykonywanej pracy, 7 respondentów określiło, że nie jest z niej zadowolonych. Zaledwie 2 respondentów zadeklarowało, że są zdecydowanie niezadowolonych z obecnie wykonywanej pracy. Wyniki te pokazują, że badane osoby niepełnosprawne są w dużej mierze ogólnie zadowolone z obecnie wykonywanej pracy, a ich średni poziom zadowolenia wynosi aż 6,10 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-1,185 punktu. Minimalna wartość wynosi 1,00, natomiast maksymalna 7,00 w 7-stopniowej skali. Przynajmniej 25% respondentów (Q25) oceniło ogólne zadowolenie z obecnie wykonywanej pracy na poziomie do 5,50, z kolei co najmniej 50% respondentów oceniło na poziomie 6,50 lub mniejszym (mediana) w 7-stopniowej skali (Wykres 4.9).



**Wykres 4.9. Ogólne zadowolenie osób niepełnosprawnych z obecnie wykonywanej pracy zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Przedstawione wyniki w Tabeli 4.1 pokazują, że połowa ankietowanych ( $n=86$ ) jest zdecydowanie zadowolona z pracy. Natomiast 43 badanych (25% ankietowanych) wskazało zadowolenie z pracy. Zaledwie 2 osoby odpowiedziały, że są zdecydowane niezadowolone z pracy, była to jedna kobieta i jeden mężczyzna. Spośród wszystkich ankietowanych 18% kobiet oraz 32% mężczyzn jest zdecydowanie zadowolonych z pracy. Uwzględniając ogólny poziom zadowolenia z pracy oraz ogólny staż pracy najczęściej osób było zdecydowanie zadowolonych z pracy z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat. Osoby te stanowiły grupę 32 badanych, czyli nieco ponad 18% ankietowanych. Najwyższy poziom zadowolenia wskazały osoby z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat, średnia ocen dla nich wyniosła 6,28 w 7-stopniowej skali. Jeżeli uwzględnimy stopień niepełnosprawności wraz z ogólnym zadowoleniem z pracy to najliczniejszą grupą były osoby z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności ( $n=40$ ), które stanowią niewiele ponad 23% ankietowanych. Respondenci z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności są zadowoleni z pracy na poziomie 6,2 w 7-stopniowej skali.

**Tabela 4.1. Poziom ogólnego zadowolenia osób niepełnosprawnych z obecnie wykonywanej pracy zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Poziom ogólnego zadowolenia z obecnie wykonywanej pracy		Zdecydowanie zadowolony/a	Zadowolony/a	Raczej zadowolony/a	Ani tak ani nie	Raczej niezadowolony/a	Niezadowolony/a	Zdecydowanie niezadowolony/a	Średnia ocena
		[%]							
Ogółem		50,0	25,0	17,4	3,5	2,4	0,6	1,2	6,10
Płeć	Kobieta	18,0	12,8	9,9	1,2	1,2	0,0	0,6	5,98
	Mężczyzna	32,0	12,2	7,5	2,3	1,2	0,6	0,6	6,19
Staż pracy	do 1 roku	1,7	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,6	5,33
	1-5 lat	2,9	6,4	3,4	0,6	0,0	0,0	0,0	5,86
	5-10 lat	16,8	5,2	4,7	1,2	0,6	0,0	0,6	6,18
	11-20 lat	18,6	6,4	2,9	0,6	1,2	0,6	0,0	6,28
	21-30 lat	5,2	4,6	2,9	1,2	0,0	0,0	0,0	6,00
	powyżej 30 lat	4,7	2,3	2,3	0,0	0,6	0,0	0,0	6,05
Stopień niepełnosprawności	Lekki	16,8	8,7	5,2	1,8	1,2	0,0	0,0	6,13
	Umiarkowany	23,2	11,0	8,1	1,2	0,6	0,0	0,6	6,18
	Znaczny	9,9	5,2	4,1	0,6	0,6	0,6	0,6	5,98

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Indeks TRI\*M zbudowany został z odpowiedzi na sześć pytań dotyczących ogólnej oceny satysfakcji zawodowej z obecnie wykonywanej pracy, zatem do pytań zaliczono pytania 1, 2, 3, 4, 5, 6 z części II A (Załącznik nr 1). Każdemu z pytań nadano odpowiednie wagi. Waga dla pytania numer 1 wyniosła 5. Natomiast wagi dla pozostałych pytań, czyli od 2 do 6 pytania wyniosły 2. Minimalna wartość dla indeksu TRI\*M wynieść mogła 15, z kolei maksymalna wartość wynieść mogła 105. Wyniki otrzymane w przedziale od 15 do 32,5 oznaczają bardzo niski poziom satysfakcji niepełnosprawnych pracowników, od 33 do 50,5 punktów niski poziom satysfakcji, od 51



do 69,5 przeciętny poziom satysfakcji zawodowej, z kolei od 70 do 88,5 wysoki poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych. Natomiast wartości od 89 do 105 punktów oznaczają bardzo wysoki poziom satysfakcji zawodowej. Jednopskaźnikowy indeks TRI\*M, pozwalający na odpowiednie zarządzanie satysfakcją zawodową osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim, wyniósł 90,51, co wskazuje na bardzo wysoki poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w wyniku przeprowadzonych badań ankietowych (Tabela 4.2.).

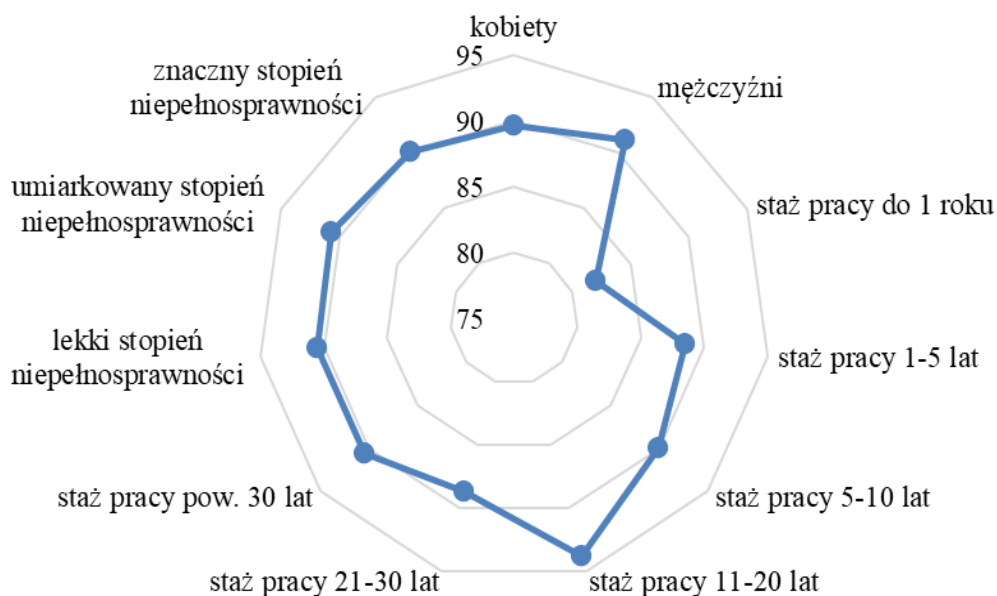
**Tabela 4.2. Poziom zadowolenia osób niepełnosprawnych z pracy zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim (Indeks TRI\*M)**

Poziom satysfakcji z pracy (TRI*M)		Min	Max	Indeks TRI*M
Ogółem		31	105	90,51
Płeć	Kobieta	43	105	89,72
	Mężczyzna	31	105	91,12
Ogólny staż pracy	do 1 roku	43	99	82,00
	1-5 lat	62	105	88,56
	5-10 lat	31	105	89,98
	11-20 lat	52	105	93,71
	21-30 lat	65	105	88,66
	powyżej 30 lat	63	105	90,52
Stopień niepełnosprawności	Lekki	61	105	90,51
	umiarkowany	43	105	90,72
	Znaczny	31	105	90,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Elastyczność funkcjonalna a satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Badanie osób niepełnosprawnych zatrudnionych w województwie śląskim na otwartym rynku pracy pokazało, że indeks TRI\*M dla kobiet wyniósł 89,72 i mieścił się w przedziale od 43 do 105, natomiast dla mężczyzn wyniósł 91,12 i mieścił się w przedziale od 31 do 105, co wskazuje na bardzo wysoki poziom zadowolenia zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn. Uwzględniając ogólny staż pracy, to najwyższy poziom satysfakcji wykazują osoby z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat, i poziom TRI\*M

wyniósł w tej grupie badanych 93,71 i mieścił się w przedziale od 52 do 105, co wskazuje na bardzo wysoki poziom satysfakcji z pracy. Z kolei najniższy poziom satysfakcji z pracy występuje u osób zaczynających swoją pracę, czyli u osób pracujących do roku. Wskaźnik indeksu TRI\*M u tych ankietowanych wyniósł 82,0 i mieścił się w przedziale od 43 do 99, co wskazuje na wysoki poziom satysfakcji zawodowej (Wykres 4.10).



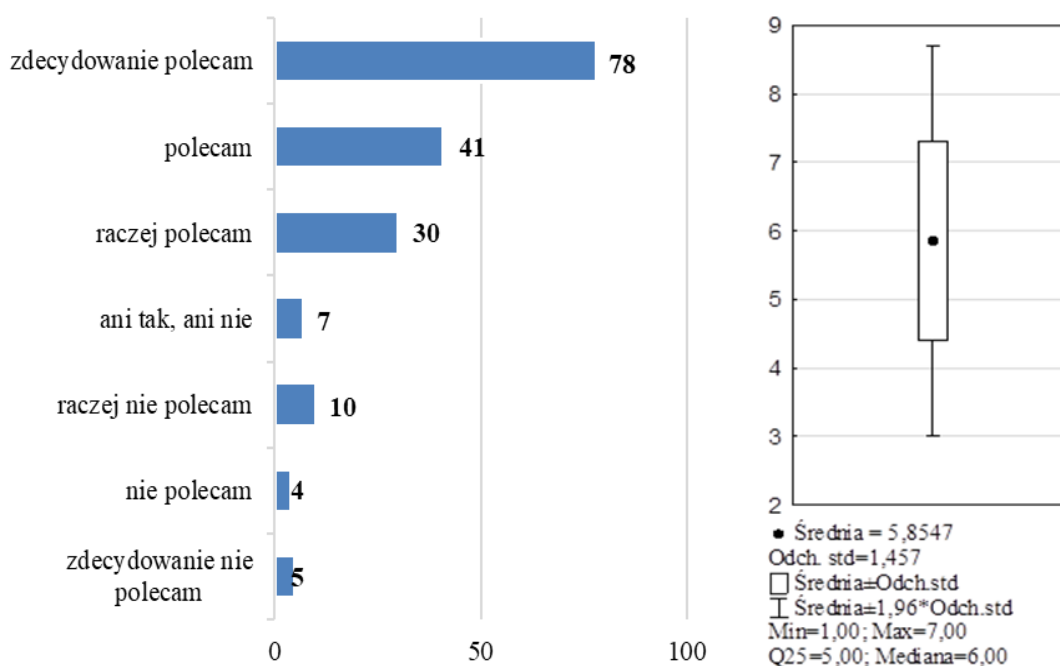
**Wykres 4.10. Indeks TRI\*M dla niepełnosprawnych pracowników zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Natomiast uwzględniając stopień niepełnosprawności, indeks TRI\*M u osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności okazał się najwyższy, wyniósł on 90,72 i mieścił się w przedziale od 43 do 105. Z kolei u ankietowanych ze znacznym stopniem niepełnosprawności indeks TRI\*M wyniósł 90,05 i zawierał się w przedziale od 31 do 105, u ankietowanych z lekkim stopniem niepełnosprawności wskaźnik wyniósł 90,51 i mieścił się w przedziale od 31 do 105. Uzyskane wyniki wskazują na bardzo wysoki poziom satysfakcji zawodowej w każdej z badanych grup uwzględniając stopień niepełnosprawności. Otrzymane wyniki w grupach ze względu na stopień niepełnosprawności różnią się od siebie zaledwie o 0,67 (porównując najwyższą i najniższą wartość) (Wykres 4.10).

Badanie na grupie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym śląskim rynku pracy pokazało, że respondenci ogólnie polecają swoje obecne miejsce pracy.

Okazuje się, że 149 respondentów (86% badanych) rekomenduje swojego pracodawcę, w tym 78 ankietowanych zdecydowanie poleca obecnego pracodawcę innym osobom niepełnosprawnym, a 30 respondentów raczej poleca. Z kolei 19 respondentów odpowiedziało, że nie poleca obecnego pracodawcy innym osobom niepełnosprawnym, które chcą się zatrudnić na otwartym rynku pracy, w tym 4 respondentów nie poleca obecnego pracodawcy, a 5 zdecydowanie nie poleca. Załedwie 7 ankietowanych nie umiało wskazać, czy poleca swojego obecnego pracodawcę. Wyniki pokazują, że badane osoby niepełnosprawne w dużej mierze rekomendują swojego dotychczasowego pracodawcę innym osobom bezrobotnym, poziom rekomendacji, w tym przypadku, wynosi 5,85 w 7-stopniowej skali i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,457 punktu. Minimalna wartość wynosi 1,00, natomiast maksymalna 7,00 w 7-stopniowej skali. Wartość kwantyla dolnego (Q25) pokazuje, że 25% respondentów podało opcję nie wyższą niż 5,00, a 75% respondentów – opcję nie niższą niż 5,00. Połowa badanych podała odpowiedź nie niższą niż 6,00 (mediana), a druga połowa odpowiedź nie wyższą niż 6,00 (Wykres 4.11).



**Wykres 4.11. Rekomendacja miejsca pracy przez osoby niepełnosprawne pracujące na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania: „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Wyniki badania na grupie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy, zaprezentowane w Tabeli 4.3 pokazują, że aż 50% ankietowanych mężczyzn

i blisko 37% ankietowanych kobiet rekomendowało (polecało) swoje obecne miejsce pracy. Jedynie 1,2% mężczyzn oraz 1,7% kobiet zdecydowanie nie polecało swojego obecnego miejsca pracy. Średnia rekomendacja miejsca pracy badanych mężczyzn wynosiła 5,98, a kobiet 5,68 w 7-stopniowej skali. Okazuje się ponadto, że w największym stopniu respondenci z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat polecają obecne miejsce pracy. Można wskazać, że 15% ankietowanych z tak długim stażem jest zadowolona ze swojej pracy i ją poleca. Najmniejsza grupa (1,7% wszystkich badanych) polecająca obecne miejsce pracy posiadała staż pracy do 1 roku. Najwyższa rekomendacja, na poziomie 6,17 w 7-stopniowej skali, występuje u badanych z najdłuższym stażem pracy, czyli ponad 30 lat. Najczęściej polecały swojego obecnego pracodawcę osoby z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności (36,5% ankietowanych), Najmniejszy poziom rekomendacji obecnego miejsca pracy wskazywali badani ze znacznym stopniem niepełnosprawności (19,2% wszystkich badanych). Średnia rekomendacja badanych w grupie osób z lekkim stopniem niepełnosprawności wynosiła 5,98, z umiarkowanym stopniem 5,75, natomiast ze znacznym odpowiednio 5,86 w 7-stopniowej skali.

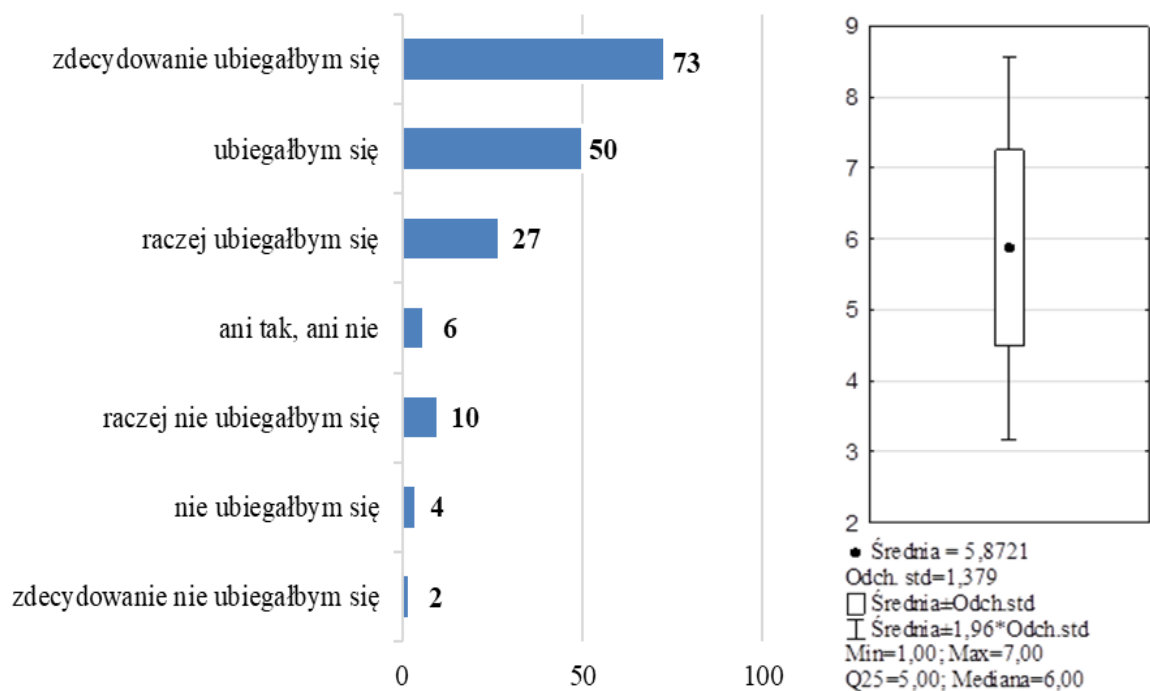
**Tabela 4.3. Rekomendacja miejsca pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Rekomendacji miejsca pracy (na podstawie własnego doświadczenia)		Zdecydowanie polecam	Polecam	Raczej polecam	Ani tak ani nie	Raczej nie polecam	Nie polecam	Zdecydowanie nie polecam	Średnia rekomendacja
		[%]							
Ogółem		45,3	23,8	17,4	4,0	5,8	0,6	2,9	5,85
Płeć	Kobieta	16,3	12,8	7,6	2,3	2,3	0,6	1,7	5,68
	Mężczyzna	29,1	11,0	9,9	1,7	3,5	0,0	1,2	5,98
Staż pracy	do 1 roku	1,7	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,6	5,33
	1-5 lat	4,6	4,6	1,7	0,0	1,2	0,0	1,2	5,52
	5-10 lat	14,0	6,4	4,7	1,7	1,2	0,0	1,2	5,88
	11-20 lat	15,1	7,0	5,8	0,6	1,7	0,6	0,0	6,09
	21-30 lat	4,7	3,5	2,3	1,7	1,2	0,0	0,0	5,50
	powyżej 30 lat	5,2	2,3	1,7	0,0	0,6	0,0	0,0	6,17

Stopień niepełnosprawności	Lekki	15,1	8,7	7,0	0,6	1,7	0,6	0,0	5,98
	Umiarkowany	20,9	8,1	7,5	3,4	2,9	0,0	1,7	5,75
	Znaczny	9,3	7,0	2,9	0,0	1,2	0,0	1,2	5,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Wyniki uzyskane podczas badania osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pokazują, że respondenci są ogólnie zadowoleni ze swojego miejsca pracy, gdyż aż 150 ankietowanych ponownie zatrudniłaby się u obecnego pracodawcy, w tym 73 respondentów (43% badanych) zdecydowanie tak. Okazuje się, że jedynie 6 respondentów nie potrafi zadeklarować, czy zatrudniłoby się ponownie na obecnym miejscu pracy. Zaledwie 9% badanych (n=16) określiła, że nie ubiegałaby się ponownie o obecne miejsce pracy, w tym 2 badane osoby niepełnosprawne odpowiedziały, że zdecydowanie nie starałaby się ponownie o zatrudnienie w obecnym miejscu pracy (Wykres 4.12).



**Wykres 4.12. Poziom skłonności do ponownego zatrudnienia na obecnym miejscu pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Okazuje się, że osoby niepełnosprawne wykazywały wysoki poziom skłonności do ponownego zatrudnienia w obecnym miejscu pracy i określały go średnio na poziomie 5,87 w 7-stopniowej skali i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-1,379 punktu. Minimalna wartość wynosi 1,00, natomiast maksymalna 7,00 w 7-stopniowej skali. Wartość kwartyła dolnego (Q25) pokazuje, że 25% respondentów podało opcję nie wyższą niż 5,00, a 75% respondentów – opcję nie niższą niż 5,00. Połowa badanych podała odpowiedź nie niższą niż 6,00 (mediana), a druga połowa odpowiedź nie wyższą niż 6,00 (Wykres 4.12).

Badania na grupie osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pokazały, że 50% mężczyzn i 37,1% kobiet ponownie zatrudniło by się u swojego obecnego pracodawcy. Zaledwie 1 kobieta i 1 mężczyzna zdecydowanie nie ubiegali by się o obecne miejsce pracy. Średnia skłonność do ponownego zatrudnienia w przypadku badanych mężczyzn wynosiła 5,96, a kobiet 5,74 w 7-stopniowej skali (Tabela 4.4).

**Tabela 4.4. Ponowne zatrudnienia się u obecnego pracodawcy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

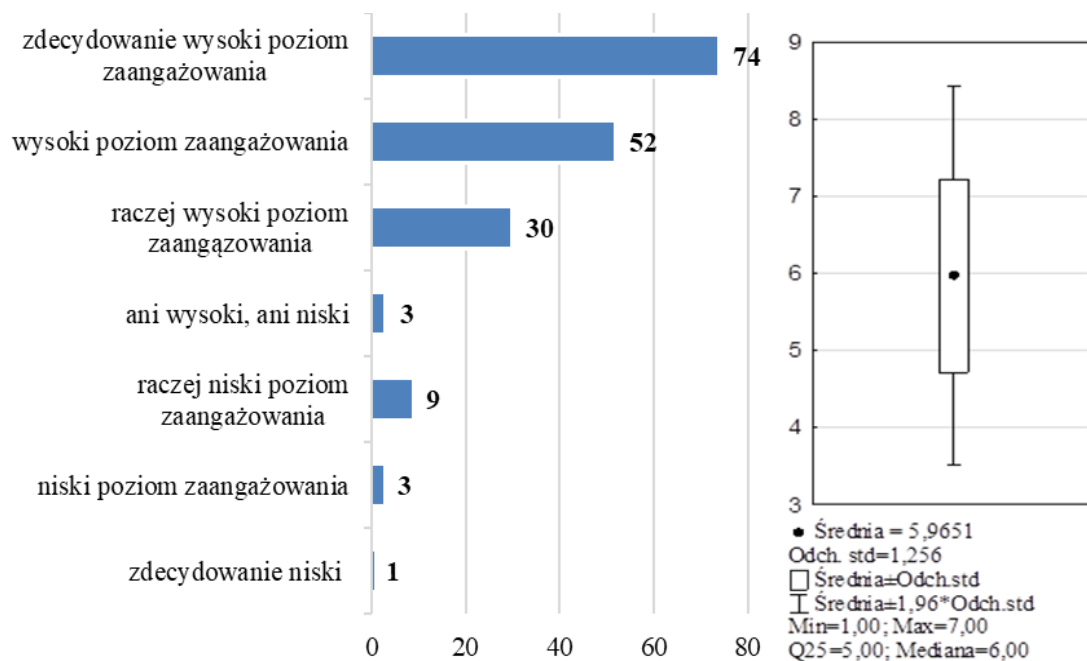
Poziom skłonności do ponownego zatrudnienia na obecnym miejscu pracy		Zdecydowanie ubiegalbym/a się	Ubiegalbym/a się	Raczej ubiegalbym/a się	Ani tak ani nie	Raczej nie ubiegalbym/a się	Nie ubiegalbym/a się	Zdecydowanie ubiegalbym/a się	Średnia ocena
		[%]							
Ogółem		42,3	29,1	15,7	3,5	5,8	2,3	1,2	5,87
Płeć	Kobieta	15,1	14,0	8,1	2,9	2,3	0,6	0,6	5,74
	Mężczyzna	27,3	15,1	7,6	0,6	3,5	1,7	0,6	5,96
Staż pracy	do 1 roku	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6	5,16
	1-5 lat	5,2	4,6	2,3	0,6	0,6	0,0	0,0	6,00
	5-10 lat	13,4	7,5	4,6	1,1	1,1	0,6	0,6	5,92
	11-20 lat	16,3	7,5	2,9	1,1	1,7	0,6	0,0	6,11
	21-30 lat	2,9	5,2	4,6	0,6	0,6	0,0	0,0	5,66
	powyżej 30 lat	2,3	4,0	1,2	0,0	1,7	0,6	0,0	5,35

Stopień niepełnosprawności	Lekki	13,4	12,8	4,6	1,2	1,2	0,6	0,0	6,01
	Umiarkowany	18,6	11,0	8,7	1,7	2,9	1,2	0,6	5,77
	Znaczny	10,5	5,2	2,3	0,6	1,7	0,6	0,6	5,83

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Uwzględniając ogólny staż pracy, okazuje się, że osoby ze stażem pracy od 11 do 20 lat wykazywały najwyższą skłonność do ponownego zatrudnienia, na poziomie 6,11. Z kolei osoby niepełnosprawne pracujące najkrócej, czyli do 1 roku, wykazywały najniższy poziom skłonności do ponownego zatrudnienia, na poziomie 5,16 w 7-stopniowej skali. Natomiast jeżeli uwzględnimy stopień niepełnosprawności to najwięcej osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności zdecydowanie ponownie ubiegało by się o obecne miejsce pracy, respondenci ci stanowili niecałe 19% ogółu badanych (n=32). Żaden z badanych z lekkim stopniem niepełnosprawności nie wskazał, że ponownie nie ubiegał by się o obecne miejsce pracy. Respondenci z lekkim stopniem niepełnosprawności wskazują chęć ponownego zatrudnienia u obecnego pracodawcy na poziomie 6,01, z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności na poziomie 5,77, a ze znacznym odpowiednio 5,83 w 7-stopniowej skali (Tabela 4.7).

Przeprowadzone badania na grupie osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pokazały, że zaangażowanie współpracowników jest wysokie. Aż 156 respondentów (niecałe 91% badanych) zadeklarowało, że ich współpracownicy wykazują wysoki poziom zaangażowania, w tym 74 zadeklarowało, że zdecydowanie wysoki, 52 – wysoki, a 30 – raczej wysoki. Zaledwie 3 badanych nie potrafiło wskazać poziomu zaangażowania współpracowników, a 13 wskazało, że współpracownicy charakteryzują się niskim poziomem zaangażowania (Wykres 4.13).



**Wykres 4.13. Zaangażowanie współpracowników osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Można zatem wskazać, że średnia ocena poziomu zaangażowania współpracowników wynosi aż 5,96 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/- 1,256 punktu. Minimalna wartość dla tej zmiennej wynosi 1,00, natomiast maksymalna 7,00 w 7-stopniowej skali Likerta. Badanie pokazało, że 25% respondentów podało opcję nie wyższą niż 5,00, a 75% respondentów – opcję nie niższą niż 5,00. Połowa badanych podała odpowiedź nie niższą niż 6,00 (mediana), a druga połowa odpowiedź nie wyższą niż 6,00 (Wykres 4.13).

Wyniki badania na grupie niepełnosprawnych osób pracujących na otwartym rynku pracy pokazały, że niewiele ponad 50% ankietowanych mężczyzn oraz nieco ponad 40% ankietowanych kobiet deklaruowało wysoki poziom zaangażowania w pracę współpracowników. Zaledwie 1,8% ankietowanych kobiet oraz 5,7% ankietowanych mężczyzn wskazało niski poziom zaangażowania współpracowników w pracę. Średnia oceny zaangażowania współpracowników osób niepełnosprawnych wyniosła 6,08 dla ankietowanych kobiet oraz 5,87 ankietowanych mężczyzn w 7-stopniowej skali. Uwzględniając ogólny staż pracy, okazuje się, że osoby ze stażem pracy od 11 do 20 lat najwyżej oceniały zaangażowanie swoich współpracowników. Nieco ponad 16% ankietowanych z tak długim stażem deklaruje, że poziom zaangażowania



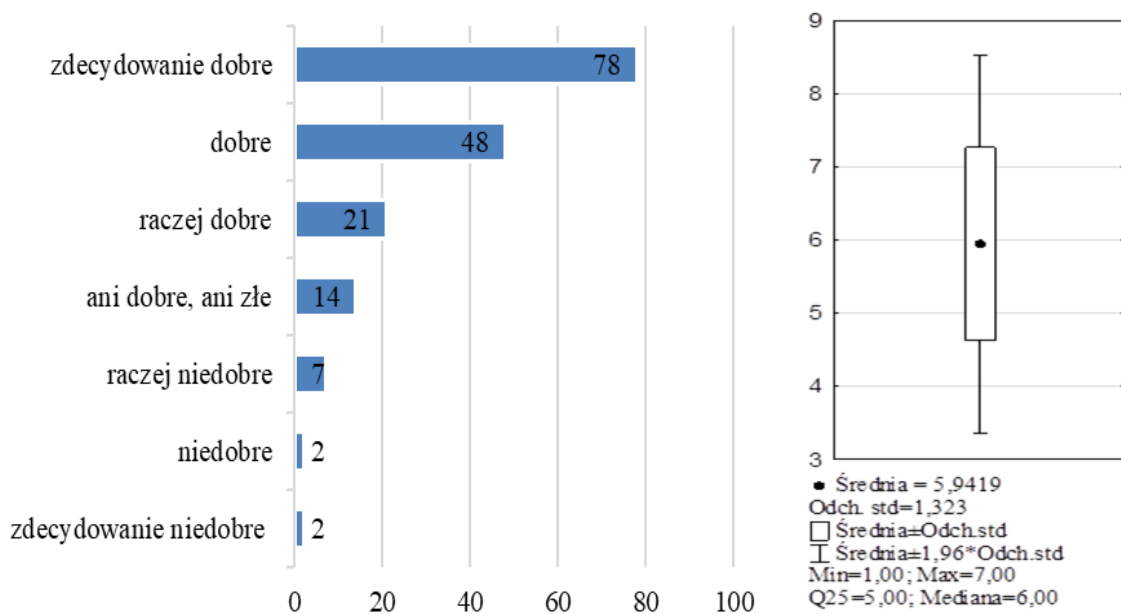
współpracowników jest zdecydowanie wysoki. Z kolei średnia zaangażowania w pracę wyniosła 6,17 w 7-stopniowej skali dla respondentów z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat. Natomiast jeżeli uwzględnimy stopień niepełnosprawności to 21% ankietowanych z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności wskazało znaczny poziom zaangażowania w pracę swoich współpracowników. Najniższy poziom zaangażowania współpracowników wskazali ankietowani ze znacznym stopniem niepełnosprawności (19,2% ankietowanych). Średni poziom zaangażowania współpracowników badanych osób niepełnosprawnych wynosi 5,82 dla osób z lekkim stopniem niepełnosprawności, 5,94 dla respondentów ze znacznym stopniem niepełnosprawności oraz 6,07 dla osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności w 7-stopniowej skali (Tabela 4.5).

**Tabela 4.5. Poziom zaangażowania współpracowników pracujących z osobami niepełnosprawnymi zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Poziom zaangażowania współpracowników pracujących z osobami niepełnosprawnymi		Zdecydowanie wysoki	Wysoki poziom zaangażowania	Raczej wysoki poziom	Ani wysoki ani niski	Raczej niski poziom	Niski poziom	Zdecydowanie niski poziom	Średnia zaangażowania
		[%]							
Ogółem		43,1	30,3	17,5	1,7	5,1	1,7	0,6	5,96
Płeć	Kobieta	19,8	13,4	7,0	1,0	1,0	0,6	0,0	6,08
	Mężczyzna	23,3	16,9	10,5	0,0	4,0	1,1	0,6	5,87
Staż pracy	do 1 roku	1,7	0,0	1,7	0,6	0,0	0,0	0,0	6,00
	1-5 lat	5,2	3,5	3,5	1,1	0,0	0,0	0,0	5,95
	5-10 lat	11,6	10,0	4,0	0,0	1,7	0,6	0,6	5,86
	11-20 lat	16,4	8,1	3,5	0,0	1,7	0,6	0,0	6,17
	21-30 lat	4,1	6,4	2,3	0,0	1,1	0,0	0,0	5,87
	powyżej 30 lat	4,1	2,3	2,3	0,0	0,6	0,6	0,0	5,76
Stopień niepełnosprawności	Lekki	11,6	10,0	10,0	0,0	1,7	0,6	0,0	5,82
	Umiarkowany	21,0	14,4	4,6	1,7	2,3	0,6	0,0	6,07
	Znaczny	10,5	5,8	2,9	0,0	1,1	0,6	0,6	5,94

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”

Okazuje się, że badane osoby niepełnosprawne pracujące na otwartym śląskim rynku pracy oceniają swoje obecne miejsce pracy w porównaniu do innego miejsca zatrudnienia zdecydowanie dobrze. Według uzyskanych wyników, aż 78 respondentów (45% badanych) wskazało, że obecne miejsce pracy jest zdecydowanie dobre w porównaniu do innych miejsc pracy. Ponadto, 69 badanych (blisko 56% respondentów) zadeklarowało, że jest dobre lub raczej dobre w porównaniu z innymi miejscami pracy dla osób niepełnosprawnych. Jedynie 4 respondentów wskazało, że warunki pracy są złe oraz zdecydowanie złe w porównaniu do innych miejsc pracy. Wyniki badania pokazują, że osoby niepełnosprawne wykazały wysoki poziom dla oceny obecnego miejsca pracy w porównaniu do innego miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych i określają go średnio na poziomie aż 5,94 w 7-stopniowej skali i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-1,323 punktu. Minimalna wartość dla tej zmiennej wynosi 1,00, natomiast maksymalna wartość wynosi 7,00 w 7-stopniowej skali. 25% badanych (Q25) wskazało zadowolenie z obecnego miejsca pracy w porównaniu z innymi miejscami pracy na poziomie nie wyższym niż 5,00, a 75% respondentów – opcję nie niższą niż 5,00. Połowa badanych podała odpowiedź nie niższą niż 6,00 (mediana), a druga połowa odpowiedź nie wyższą niż 6,00 (Wykres 4.14).



**Wykres 4.14. Ocena miejsca pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy w porównaniu z innymi miejscami pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Wyniki badania na grupie osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy na terenie województwa śląskiego przedstawione w Tabeli 4.6 pokazują, że niewiele ponad 47% ankietowanych mężczyzn oraz nieco ponad 38% badanych kobiet jest zadowolonych z obecnego miejsca pracy (w porównaniu do innych miejsc pracy).

**Tabela 4.6. Poziom zadowolenia z obecnego miejsca pracy w porównaniu do innego miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy**

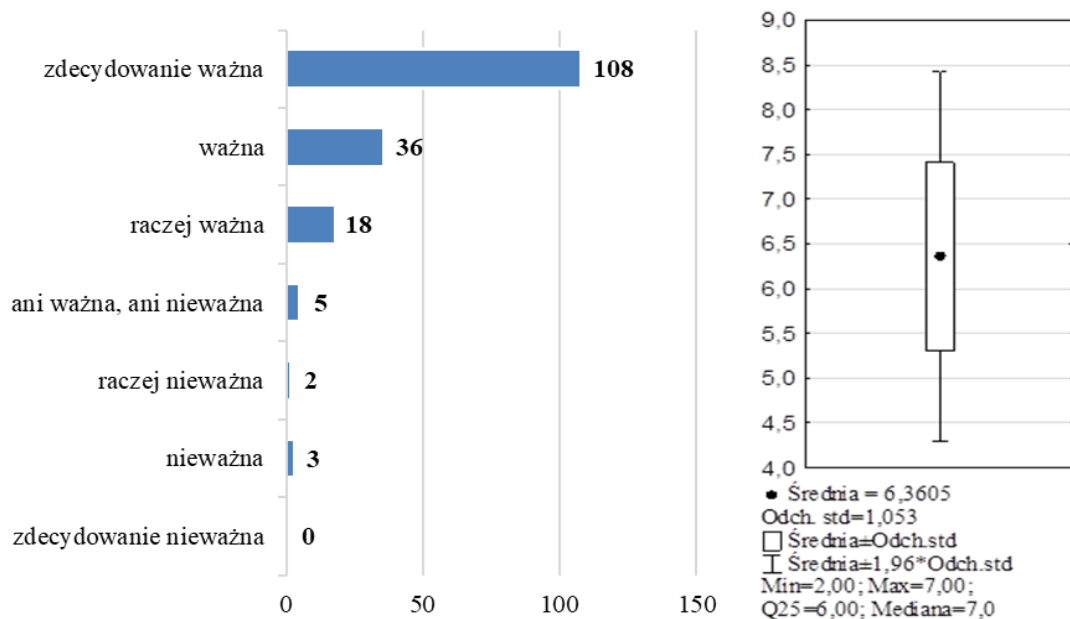
Porównanie miejsca obecnego miejsca pracy z innymi miejscami pracy		Zdecydowanie dobre	Dobre	Raczej dobre	Ani dobre ani złe	Raczej złe	Złe	Zdecydowanie złe	Średnia ocena
		[%]							
Ogółem		45,3	27,9	8,1	8,1	4,0	1,2	1,2	5,94
Płeć	Kobieta	19,2	13,4	5,8	2,3	2,3	0,6	0,0	5,98
	Mężczyzna	26,1	14,5	6,4	5,8	1,7	0,6	1,2	5,90
Staż pracy	do 1 roku	1,2	0,6	0,6	1,2	0,0	0,6	0,0	5,50
	1-5 lat	4,1	6,4	1,7	0,0	0,6	0,6	0,0	5,86
	5-10 lat	13,9	5,3	4,1	3,5	1,2	0,0	1,2	5,80
	11-20 lat	15,1	9,2	2,3	2,9	0,0	0,0	0,0	6,13
	21-30 lat	5,8	4,1	1,7	0,6	1,7	0,0	0,0	5,83
	powyżej 30 lat	5,2	2,3	1,7	0,0	0,6	0,0	0,0	6,17
Stopień niepełnosprawności	Lekki	12,8	10,5	5,2	4,0	0,6	0,6	0,0	5,86
	Umiarkowany	20,3	12,2	5,8	2,9	2,3	0,0	1,2	5,90
	Znaczny	12,2	5,2	1,2	1,2	1,2	0,6	0,0	6,11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”

Ani jedna kobieta spośród ankietowanych nie oceniła swojego obecnego miejsca pracy jako zdecydowanie złe, a jedynie 1,2 % wszystkich mężczyzn wskazało swoje obecne miejsce pracy jako zdecydowanie złe. Średnia zadowolenia z obecnego miejsca pracy porównując je do innych miejsc pracy wyniosła 5,90 dla ankietowanych mężczyzn

oraz 5,98 dla badanych kobiet w 7-stopniowej skali. Uwzględniając staż pracy to respondenci z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat cechują się najwyższym stopniem zadowolenia z obecnego miejsca pracy porównując. Można wskazać, że niespełna 27% ankietowanych z takim stażem pracy dobrze oceniło obecne miejsce pracy. Ponadto, najmniejsza grupa wskazała swoje obecne miejsce pracy jako dobre deklarowała swój ogólny staż pracy do 1 roku (2,4% wszystkich ankietowanych). Z kolei uwzględniając stopień niepełnosprawności najwięcej osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności wskazało, iż obecne miejsce pracy jest zdecydowanie dobre (20,3%). Natomiast osoby z umiarkowanym stopniem najczęściej wskazują na zdecydowanie zadowolenie z obecnego miejsca pracy porównując je do innych miejsc pracy. Osoby te stanowią grupę niewiele ponad 20% ankietowanych. Ogólny poziom zadowolenia z obecnego miejsca pracy w grupie osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności wyniósł 6,11, z umiarkowanym 5,90 oraz 5,86 dla osób z lekkim stopniem niepełnosprawności w 7-stopniowej skali (Tabela 4.6).

Przeprowadzone badanie pokazało, że praca jest zdecydowanie ważna w życiu osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim. Zdecydowana większość respondentów ponad 62% (n=108) uznała, że praca jest dla nich zdecydowanie ważna. Z kolei 21% ankietowanych (n=36) zadeklarowało, że praca jest dla nich ważna, a 10,4% (n=18) że praca jest raczej ważna. Jedyne 5 respondentów nie potrafiło zdecydować, czy praca ma dla nich znaczenie, to jest czy jest ważna, czy nie. Żaden respondent nie uznał, że praca jest dla niego zdecydowanie nieważna. Wyniki te pokazują jak ważnym aspektem w życiu każdego niepełnosprawnego jest praca, tym bardziej, że pewne grono ankietowanych ma możliwość nie pracować i żyć jedynie z renty socjalnej. Zatem, wyniki badania pokazują, że praca w życiu osób niepełnosprawnych ma ogromne znaczenie, a średnia ocen dla znaczenia pracy w życiu badanych respondentów wyniosła aż 6,36 7-stopniowej skali i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-1,053 punktu. Minimalna wartość wynosi 2,00, z kolei maksymalna wartość wynosi 7,00. Ponadto, okazuje się, że 25% badanych (Q25) oceniło znaczenie pracy w życiu na poziomie nie wyższym niż 6,00, a 75% - nie niższym niż 6,00. Połowa badanych podała odpowiedź nie niższą niż 7,00 (mediana), a druga połowa odpowiedź nie wyższą niż 7,00. (Wykres 4.15)



**Wykres 4.15. Znaczenie pracy w życiu osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim w porównaniu z innymi miejscami pracy dla osób niepełnosprawnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Badanie ankietowe skierowane do osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pokazało, że niewiele ponad 52% ankietowanych mężczyzn oraz niespełna 42% ankietowanych kobiet deklaruje, że praca jest dla nich ważna. Zaledwie 1,2% ankietowanych kobiet oraz 1,8% ankietowanych mężczyzn wskazuje na znikome znaczenie pracy w ich życiu. Średnia znaczenia pracy dla osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim wnosi 6,40 dla kobiet oraz 6,32 dla mężczyzn w 7-stopniowej skali. Uwzględniając ogólny staż pracy z perspektywy znaczenia pracy, to najwięcej osób z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat deklaruje, że praca jest dla nich zdecydowanie ważna. Osoby te stanowiły grupę niewiele ponad 22% ankietowanych. Z kolei 2 respondentów (1,2% ogółu badanych) z najkrótszym stażem pracy, czyli do 1 roku wskazuje na zdecydowane znaczenie pracy w ich życiu. Średnia odpowiedzi dla znaczenia pracy ankietowanych z ogólnym stażem pracy od 11 do 20 lat wynosi 6,64 w 7-stopniowej skali. Z kolei jeżeli uwzględnimy stopień niepełnosprawności to najwięcej osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności wskazuje na ważność znaczenia pracy w ich życiu. Osoby te stanowią grupę 52 ankietowanych (30% ogółu badanych). Respondenci ze znacznym

stopniem niepełnosprawności wskazują znaczenie pracy w życiu na poziomie 6,51, z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności na poziomie 6,38 oraz z lekkim stopniem niepełnosprawności odpowiednio na poziomie 6,22 w 7-stopniowej skali (Tabela 4.7).

**Tabela 4.7. Ocena znaczenia pracy w życiu osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Znaczenie pracy		Zdecydowanie ważna	Ważna	Raczej ważna	Ani ważna ani nieważna	Raczej nieważna	Nieważna	Zdecydowanie nieważna	Średnia ocena
		[%]							
Ogółem		62,8	20,9	10,4	2,9	1,2	1,8	0,0	6,36
Płeć	Kobieta	27,9	9,3	4,6	0,6	0,0	1,2	0,0	6,40
	Mężczyzna	34,9	11,6	5,8	2,3	1,2	0,6	0,0	6,32
Staż pracy	do 1 roku	1,2	1,2	0,6	0,0	0,6	0,0	0,0	5,66
	1-5 lat	8,1	1,7	2,3	1,2	0,0	0,0	0,0	6,26
	5-10 lat	16,3	6,4	2,9	1,2	0,6	1,7	0,0	6,08
	11-20 lat	22,1	5,2	2,3	0,6	0,0	0,0	0,0	6,61
	21-30 lat	7,5	5,2	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	6,45
	powyżej 30 lat	7,5	1,2	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	6,64
Stopień niepełnosprawności	Lekki	17,4	10,0	4,6	0,6	0,6	0,6	0,0	6,22
	Umiarkowany	30,2	7,5	3,5	2,3	0,0	1,2	0,0	6,38
	Znaczny	15,1	3,5	2,3	0,0	0,6	0,0	0,0	6,51

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”

W dalszej części badania ocenie poddana została satysfakcja zawodowa dotycząca obecnego miejsca pracy pracowników niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim w siedmiu aspektach pracy, a mianowicie:

- komunikacja z przełożonym,
- relacje ze współpracownikami,
- wynagrodzenia,
- warunki pracy,
- możliwości rozwoju zawodowego,
- jakość pracy,
- stabilność zatrudnienia.

Podobnie jak poprzednio, grupa 172 ankietowanych odpowiadała na pytania w 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „nie”, 3 – „raczej nie”, 4 – „ani tak ani nie”, 5 – „raczej tak”, 6 – „tak”, a 7 oznacza „zdecydowanie tak”.

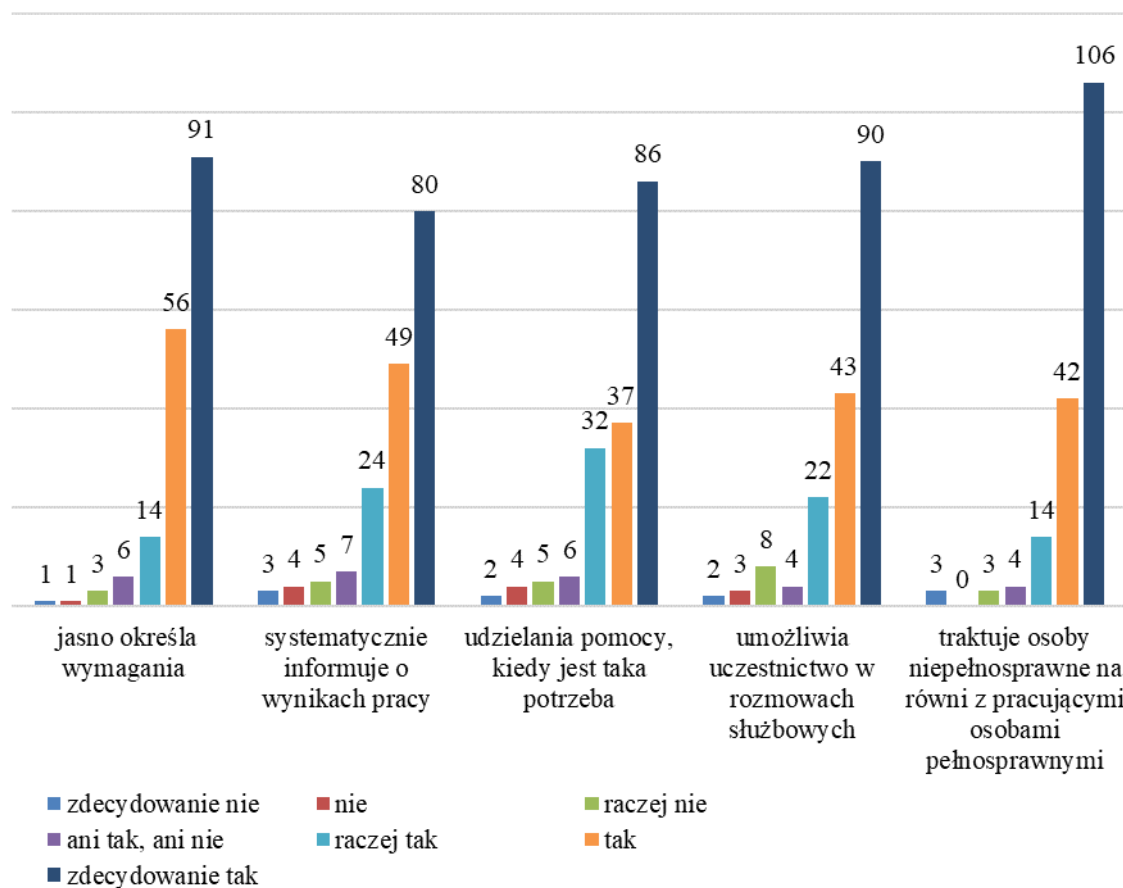
Pierwszym analizowanym aspektem podczas badania satysfakcji zawodowej w obecnym miejscu pracy była komunikacja z przełożonym. W tym wymiarze respondenci oceniali, czy bezpośredni przełożony:

- 1) jasno określa wymagania,
- 2) systematycznie informuje o wynikach pracy,
- 3) udzielania pomocy, kiedy jest taka potrzeba,
- 4) umożliwiał uczestnictwo w rozmowach służbowych,
- 5) traktuje osoby niepełnosprawne na równi z pracującymi osobami pełnosprawnymi.

Przeprowadzone badanie pokazało, że spośród wszystkich ankietowanych grupa niespełna 94% (n=161) zadeklarowała, że bezpośredni przełożony jasno określa wymagania wobec pracownika, w tym 91 badanych określiło, że zdecydowanie tak. Z kolei 3,4% wszystkich respondentów (n=6) nie wskazało, czy bezpośredni przełożony wystarczająco jasno określa swoje wymagania. Zaledwie 2,9% wszystkich badanych (n=5) wskazało, że ich bezpośredni przełożony niejasno określa wymagania wobec pracownika. Natomiast, jeżeli uwzględnimy systematyczne informowanie o wynikach pracy osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim, to 153 respondentów (niespełna 89% wszystkich badanych) deklaruje systematyczne informowanie. Jedynie 7 ankietowanych nie umiało wskazać, czy

przełożony systematycznie informuje ich o wynikach pracy, czy nie, a 12 badanych stwierdza, że ich przełożony systematycznie ich nie informuje o wynikach pracy. Oceniając pomoc bezpośredniego przełożonego to okazuje się, że niewiele ponad 90% badanych (n=155) wskazała, że taka pomoc bezpośredniego przełożonego występuje. Zaledwie 3,4% wszystkich respondentów (n=6) wskazuje, że nie są w stanie stwierdzić, czy przełożony im pomaga, gdy tego potrzebują, czy nie. Z kolei niewiele ponad 6% (n=11) zadeklarowała, że przełożony nie pomaga im, gdy jest taka potrzeba. Uwzględniając odpowiedzi dotyczące uczestnictwa osób niepełnosprawnych pracujących na śląskim otwartym rynku pracy w rozmowach służbowych z bezpośrednimi przełożonymi okazuje się, że ponad 90% wszystkich ankietowanych (n=155) wskazało na taką możliwość. Zaledwie 4 ankietowanych nie było w stanie stwierdzić, czy bezpośredni przełożony umożliwia udział w takich rozmowach, czy nie. Z kolei tylko 13 respondentów (7,5% wszystkich badanych) wskazało brak możliwości uczestnictwa w rozmowach służbowych z bezpośrednim przełożonym. Spośród wszystkich badanych 94,1% (n=162) pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim wskazała równe traktowanie przez przełożonego z osobami pełnosprawnymi. Zaledwie 6 ankietowanych wskazało nierówne traktowanie osób niepełnosprawnych z pełnosprawnymi przez ich bezpośredniego przełożonego, a 4 badanych nie zauważyła, czy osoby niepełnosprawne są traktowane na równi, czy nie, z osobami pełnosprawnymi (Wykres 4.16). Reasumując, przeprowadzone badanie pokazało, że komunikacja osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim z bezpośrednimi przełożonymi jest zdecydowanie dobra.





**Wykres 4.16. Komunikacja z przełożonym w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

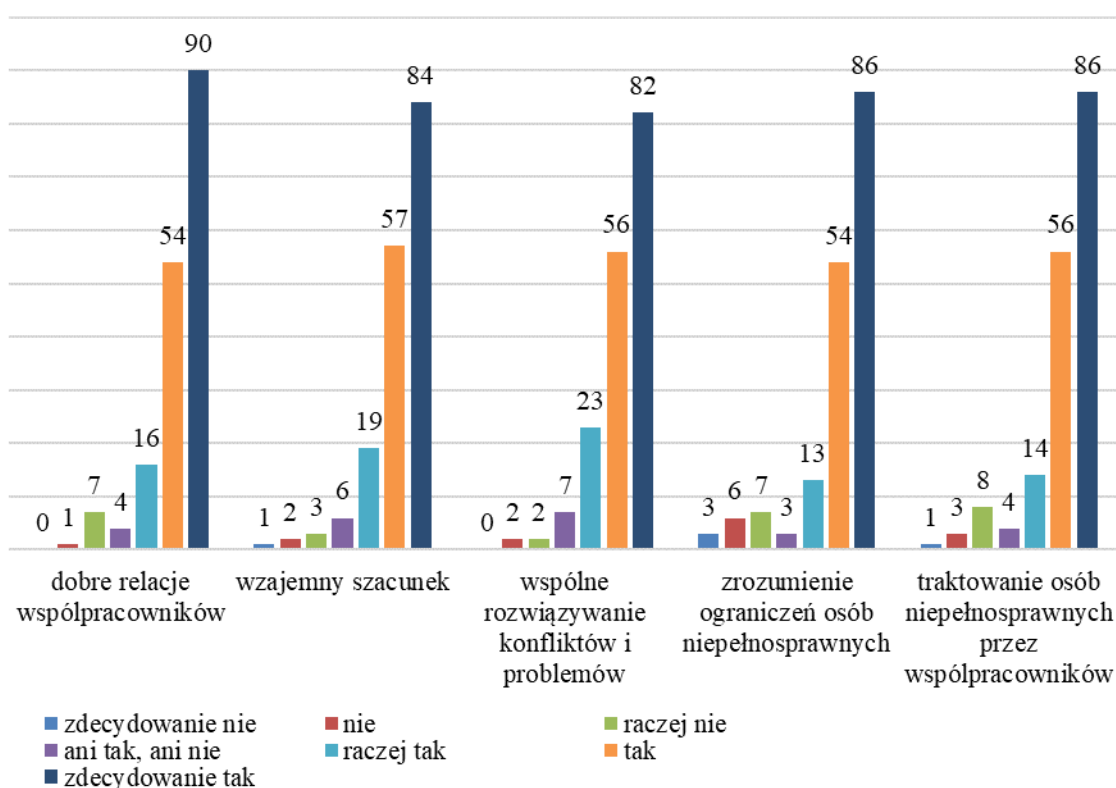
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Następnym analizowanym aspektem podczas badania satysfakcji zawodowej w obecnym miejscu pracy pracowników niepełnosprawnych na śląskim otwartym rynku pracy były relacje ze współpracownikami, w tym wymiarze respondenci oceniali czy pracownicy współpracujący:

- 1) mają ze sobą dobre relacje,
- 2) szanują się nawzajem,
- 3) potrafią wspólnie rozwiązywać problemy i konflikty,
- 4) rozumieją ograniczenia osób niepełnosprawnych,
- 5) traktują na równi osoby niepełnosprawne z osobami pełnosprawnymi.

Wyniki zaprezentowane na Wykresie 4.17 przedstawiają ocenę relacji pracowników niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim ze współpracownikami. Badanie pokazało, że spośród wszystkich ankietowanych 93%

respondentów (n=160) deklarowało, że relacje ze współpracownikami są dobre, w tym 90 respondentów deklarowało, że są zdecydowanie dobre. Natomiast 4,6% ankietowanych (n=8) stwierdziło, że ich relacje z współpracownikami nie są dobre, jednak żaden z ankietowanych nie wskazał na zdecydowanie niedobre relacje ze współpracownikami. Uwzględniając wzajemny szacunek ze współpracownikami okazuje się, że 93% ankietowanych (n=160) zadeklarowało, że w firmie współpracownicy szanują się nawzajem, w tym 48,8% ankietowanych (n=84) wskazało na zdecydowany szacunek między współpracownikami. Zaledwie 3% badanych deklaruje brak wzajemnego szacunku między współpracownikami.



**Wykres 4.17. Relacje ze współpracownikami osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

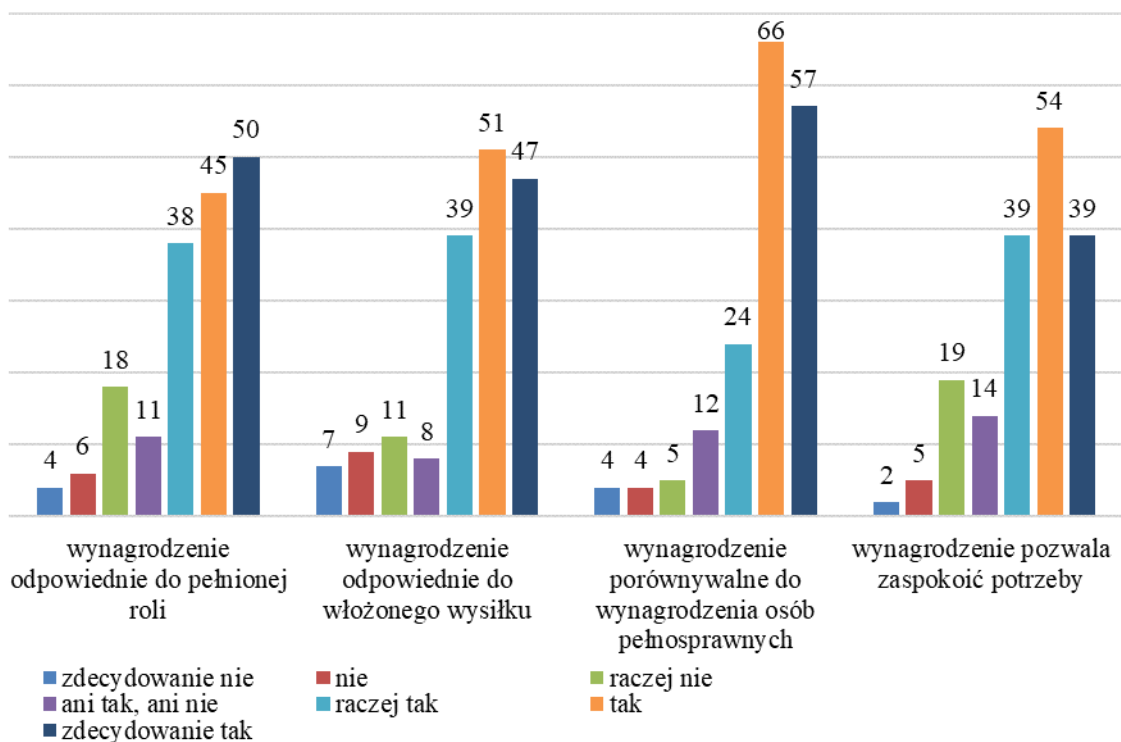
Analizując oceny odnośnie wspólnego rozwiązywania problemów i konfliktów to okazuje się, że niespełna 94% badanych (n=161) wskazała, że potrafi wspólnie rozwiązywać problemy i konflikty, a zaledwie 2,3% badanych deklaruje, że pracownicy współpracujący nie potrafią rozwiązywać wspólnie problemów i konfliktów. Z kolei niewiele ponad 4% ankietowanych nie umiała wskazać, czy potrafi wspólnie

rozwiązywać problemy oraz konflikty, czy nie. Natomiast uwzględniając zrozumienie ograniczeń niepełnosprawnych pracowników przez pełnosprawnych współpracowników, to 89% badanych (n=153) deklaruje, że rozumie ograniczenia wynikające z niepełnosprawności, w tym równo połowa ankietowanych wskazuje na zdecydowane zrozumienie. Jednak 16 badanych deklaruje brak zrozumienia ograniczeń osób niepełnosprawnych przez współpracowników, a zaledwie 3 ankietowanych nie zauważyło, czy współpracownicy rozumieją ograniczenia osób niepełnosprawnych, czy nie. Badanie ponadto pokazało, że niespełna 91% ankietowanych (n=156) wskazało na równe traktowanie z osobami pełnosprawnymi przez współpracowników. Jednak 7% ankietowanych, deklaruje nierówne traktowanie osób niepełnosprawnych przez współpracowników. Natomiast 2,3% wszystkich badanych nie zauważyła czy osoby niepełnosprawne są na równi traktowane z osobami pełnosprawnymi przez współpracowników, czy nie (Wykres 4.17).

Kolejnym analizowanym aspektem podczas badania satysfakcji zawodowej w obecnym miejscu pracy osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim było zadowolenie z wynagrodzenia. W tym wymiarze respondenci oceniali, czy wynagrodzenie:

- 1) jest odpowiednie do roli pełnionej w pracy,
- 2) jest odpowiednie do włożonego wysiłku w pracę,
- 3) jest porównywalne do wynagrodzenia pracowników pełnosprawnych na podobnych stanowiskach,
- 4) pozwala zaspokoić potrzeby pracownika,

Przeprowadzone badanie ankietowe skierowane do osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pokazało, że dla ponad 77% (n=133) wynagrodzenie jest adekwatne (odpowiednie) do roli pełnionej w pracy. Jednak 16,3% ankietowanych (n=28) deklarowało zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do pełnionej roli. Zaledwie 11 respondentów, nie było w stanie stwierdzić, czy ich wynagrodzenie jest odpowiednie do pełnionej roli, czy nie (Wykres 4.18).



**Wykres 4.18. Ocena poziomu wynagrodzenia osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

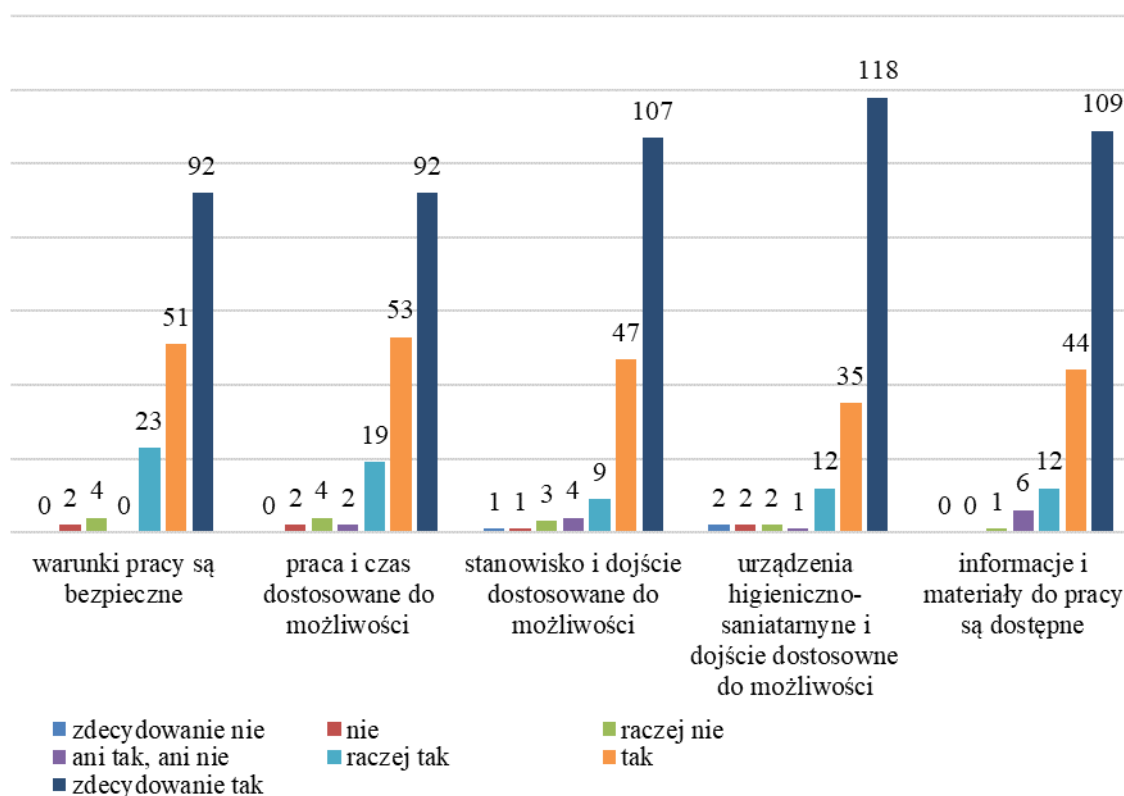
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Uwzględniając wysokość wypłacanego wynagrodzenia w stosunku do włożonego wysiłku to okazuje się, że blisko 80% ankietowanych (n=137) deklarowało, że wynagrodzenie jest adekwatne do wysiłku włożonego w pracę, z kolei 16% ankietowanych (n=27) deklarowało zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do włożonego w pracę wysiłku. Zaledwie 8 badanych nie było w stanie stwierdzić, czy wynagrodzenie jest adekwatne do włożonego wysiłku w pracę, czy nie. Grupa 147 respondentów (85,5% wszystkich badanych) deklarowała, że ich wynagrodzenie jest porównywalne do wynagrodzenia osób pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach, w tym 57 badanych wskazało, że wynagrodzenie jest zdecydowanie porównywalne. Zaledwie 12 badanych nie była w stanie stwierdzić, czy jest dysproporcja w zarobkach tych obu grup, czy nie. Blisko 77% respondentów (n=132) deklarowało, że wynagrodzenie pozwala zaspokoić potrzeby, jednak 26 badanych (ponad 15%) wskazało, że wynagrodzenie nie pozwala na zaspokojenie ich potrzeb. Z kolei 14 respondentów nie było w stanie stwierdzić, czy wynagrodzenie pozwala zaspokoić ich potrzeby, czy nie (Wykres 4.18). Reasumując, przeprowadzone badanie wskazało, że wynagrodzenie osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim jest satysfakcjonujące.

Kolejnym analizowanym aspektem podczas badania satysfakcji zawodowej pracowników na otwartym śląskim rynku pracy było zadowolenie z warunków pracy. W tym wymiarze respondenci oceniali, czy podczas obecnego zatrudnienia:

- 1) warunki pracy są bezpieczne,
- 2) zadania w pracy i czas ich wykonania są dostosowane do możliwości pracownika,
- 3) stanowisko pracy oraz dojście do pracy są dostosowane do możliwości pracownika,
- 4) urządzenia higieniczno-sanitarne i dojście do nich są dostosowane do potrzeb pracownika,
- 5) wszystkie informacje i materiały niezbędne do wykonania pracy są dostępne.

Przeprowadzone badanie ankietowe pokazało, że spośród wszystkich badanych niewiele ponad 96% respondentów (n=166) zadeklarowała, że warunki pracy są bezpieczne, w tym 92 badanych wskazało, że warunki pracy są zdecydowanie bezpieczne. Zaledwie 3,4% badanych (n=6) wskazało na złe warunki pracy.



**Wykres 4.19. Warunki pracy w opinii osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Ponadto, okazuje się, że ponad 95% wszystkich respondentów (n=164) deklarowało dostosowanie zadań i czasu do ich możliwości, a zaledwie 3,4% badanych – niedostosowanie zadań i czasu pracy do możliwości pracowników. Oceniając dostosowanie stanowiska pracy oraz dojścia do pracy to aż blisko 95% respondentów (n=163) deklarowało dostosowanie miejsca pracy oraz dojścia do niego w obecnym miejscu zatrudnienia. Zaledwie 3% badanych deklarowało niedostosowanie stanowiska pracy oraz dojścia do pracy do możliwości pracownika niepełnosprawnego (Wykres 4.19).

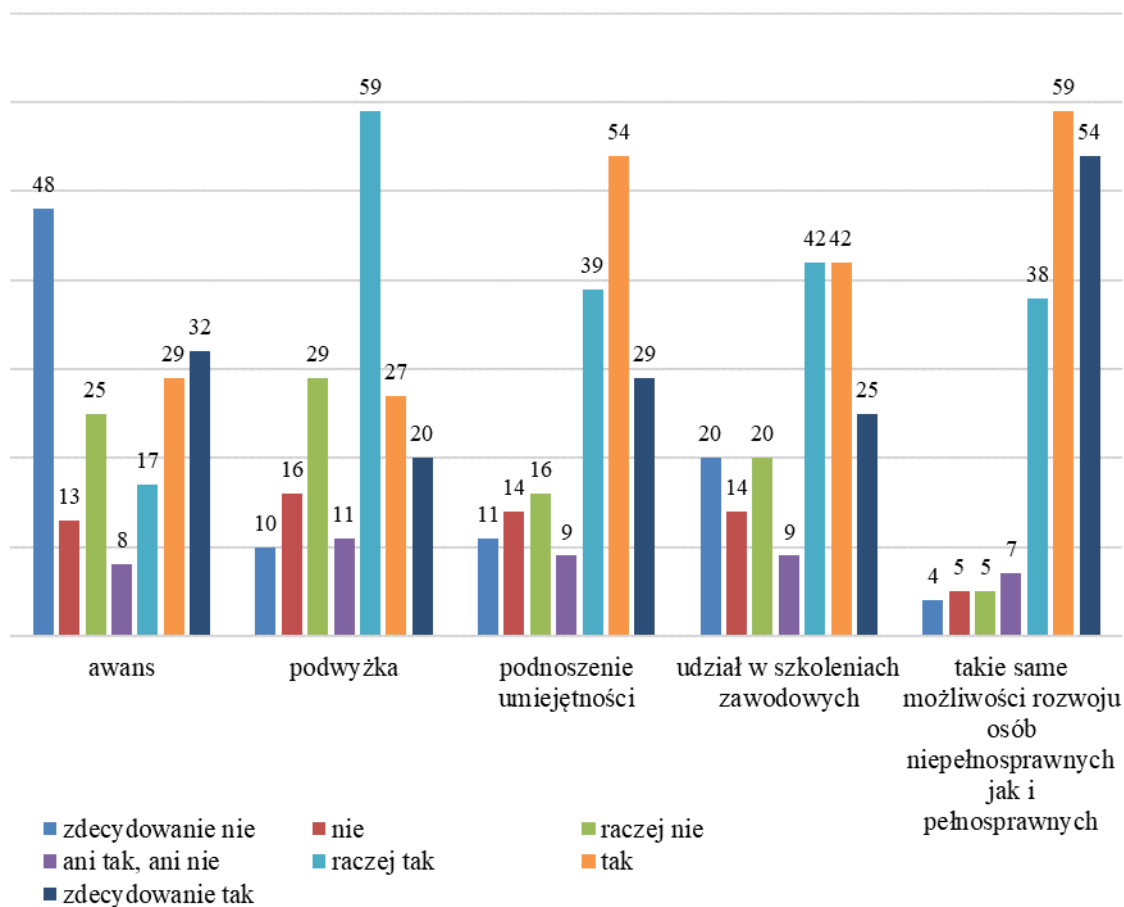
Uwzględniając odpowiedzi dotyczące dostosowania urządzeń higieniczno-sanitarnych oraz dojścia do nich, okazuje się, że 95% badanych (n=163) deklarowało odpowiednie dostosowanie urządzeń oraz dojść do nich. Jednak 6 respondentów deklaruje niedostosowanie urządzeń higieniczno-sanitarnych oraz dojść do tych urządzeń do potrzeb osoby niepełnosprawnej. Badanie pokazało również, że spośród wszystkich badanych niespełna 96% (n=165) zadeklarowała, że ma dostęp do wszystkich informacji i materiałów niezbędnych do wykonywania pracy. Zaledwie 6 badanych nie potrafiło ocenić, czy ma dostęp do wszystkich informacji i materiałów niezbędnych do wykonywania pracy, a jedynie 1 ankietowany wskazał na brak dostępu do informacji oraz materiałów niezbędnych do wykonywania pracy (Wykres 4.19). Podsumowując, przeprowadzone badanie wskazało, że warunki pracy osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy są zdecydowanie dobre.

Podczas badania satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim kolejnym ocenianym aspektem, podczas obecnego zatrudnienia, były możliwości rozwoju zawodowego, w tym możliwość:

- 1) uzyskania awansu,
- 2) uzyskania podwyżki,
- 3) podnoszenia umiejętności,
- 4) udział w szkoleniach zawodowych,
- 5) takiego samego rozwoju zawodowego, jak w przypadku osób pełnosprawnych.

Przeprowadzone badanie ankietowe pokazało, że spośród wszystkich badanych niewiele ponad 45% (n=78) zadeklarowało możliwość awansu, w tym 18,6% respondentów (n=32) wskazało na zdecydowaną możliwość awansu. Jednak połowa ankietowanych stwierdziła brak możliwości awansu podczas obecnego zatrudnienia. Uwzględniając możliwość uzyskania podwyżki przez osoby niepełnosprawne zatrudnione

na śląskim otwartym rynku pracy to okazuje się, że 62% ankietowanych (n=106) deklaruje taką możliwość, z kolei 32% ankietowanych (n=55) wskazało na brak możliwości uzyskania podwyżki. Natomiast 11 badanych nie było w stanie stwierdzić, czy mogą uzyskać podwyżkę. Oceniając możliwość podnoszenia umiejętności w obecnym miejscu pracy niespełna 71% wszystkich badanych (n=122) wskazało taką możliwość, w tym 16,8% respondentów deklaruje zdecydowaną możliwość podnoszenia umiejętności zawodowych. Z kolei 41 ankietowanych deklaruje brak możliwości podnoszenia umiejętności, w tym 11 wskazało na zdecydowany brak takiej możliwości.



**Wykres 4.20. Możliwości rozwoju zawodowego w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Badanie ankietowe pokazało również, że 9 ankietowanych nie było w stanie stwierdzić, czy ma możliwość podnosić swoje umiejętności podczas obecnego zatrudnienia. Analizując możliwość udziału w szkoleniach zawodowych okazuje się, że

109 ankietowanych deklaroowało taką możliwość, w tym 14,5% badanych wskazało zdecydowaną możliwość udziału w szkoleniach zawodowych. Z kolei aż 54 ankietowanych deklaruje, że nie ma możliwości uczestnictwa w szkoleniach zawodowych, natomiast 9 respondentów nie była w stanie stwierdzić czy mają możliwość uczestnictwa w szkoleniach zawodowych. Oceniając możliwości rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych w porównaniu do osób pełnosprawnych badanie wskazało, że niespełna 88% ankietowanych (n=151) deklaroowało takie same możliwości rozwoju zawodowego, w tym 54 badanych wskazało na zdecydowanie takie same możliwości rozwoju zawodowego. Z kolei 14 respondentów wskazało na różne możliwości rozwoju osób pełnosprawnych i osób niepełnosprawnych. Załedwie 7 ankietowanych nie było w stanie stwierdzić, czy osoby niepełnosprawne i pełnosprawne mają takie same możliwości rozwoju zawodowego na tych samych stanowiskach. Reasumując można stwierdzić, że możliwości rozwoju zawodowego badanych osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim są raczej dobre (Wykres 4.20).

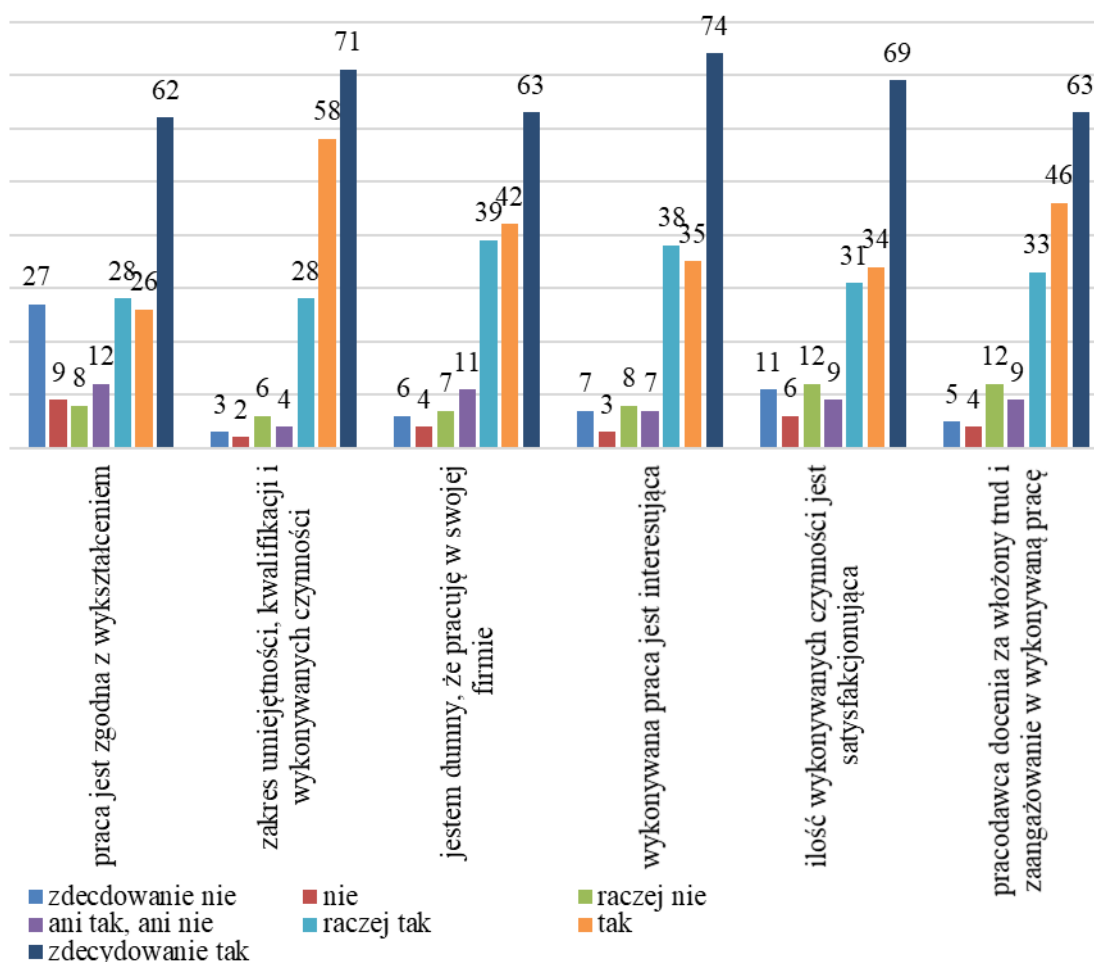
Przedostatnim wymiarem podczas badania satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych na śląskim otwartym rynku pracy była ocena jakości pracy. W tym aspekcie respondenci oceniali, czy w obecnym miejscu pracy:

- 1) praca jest zgodna z wykształceniem,
- 2) zakres umiejętności i kwalifikacji pozwala dobrze wykonać pracę,
- 3) są dumni, że pracują w swojej firmie,
- 4) wykonywana praca jest interesująca,
- 5) wykonywana praca wiąże się z wykonywaniem różnych zadań,
- 6) praca i wkład w nią są ważne i doceniane przez pracodawcę.

Przeprowadzone badanie wskazały, że 67,4% badanych (n=116) oceniło, że wykonywana przez nich praca jest zgodna z ich wykształceniem, w tym 62 badanych wskazało na zdecydowaną zgodność wykonywania pracy z wykształceniem. Z kolei ponad 25% (n=44) deklaroowało, że wykonywana przez nich praca jest niezgodna ze zdobytym wykształceniem, w tym 27, że jest zdecydowanie niezgodna z wykształceniem. Okazuje się również, że aż 91% respondentów (n=157) deklaruje, że ich poziom kwalifikacji i umiejętności pozwala dobrze wykonać pracę. Załedwie 10 ankietowanych (5,8% wszystkich badanych) wskazuje, że ich poziom umiejętności i kwalifikacji nie pozwala dobrze wykonać pracę. Z kolei 4 respondentów nie umiało stwierdzić, czy posiadane umiejętności i kwalifikacje pozwalają dobrze wykonać pracę. Spośród



wszystkich ankietowanych 144 respondentów deklarowało, że są dumni z pracy w obecnej firmie, w tym 63 badanych wskazało, że jest zdecydowanie dumnych. Natomiast 9,8% respondentów (n=17) nie wykazało poczucia dumy z pracy w swojej firmie, a zaledwie 7 badanych nie było w stanie stwierdzić, czy są dumni z pracy u obecnego pracodawcy (Wykres 4.21).



**Wykres 4.21. Jakość pracy w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

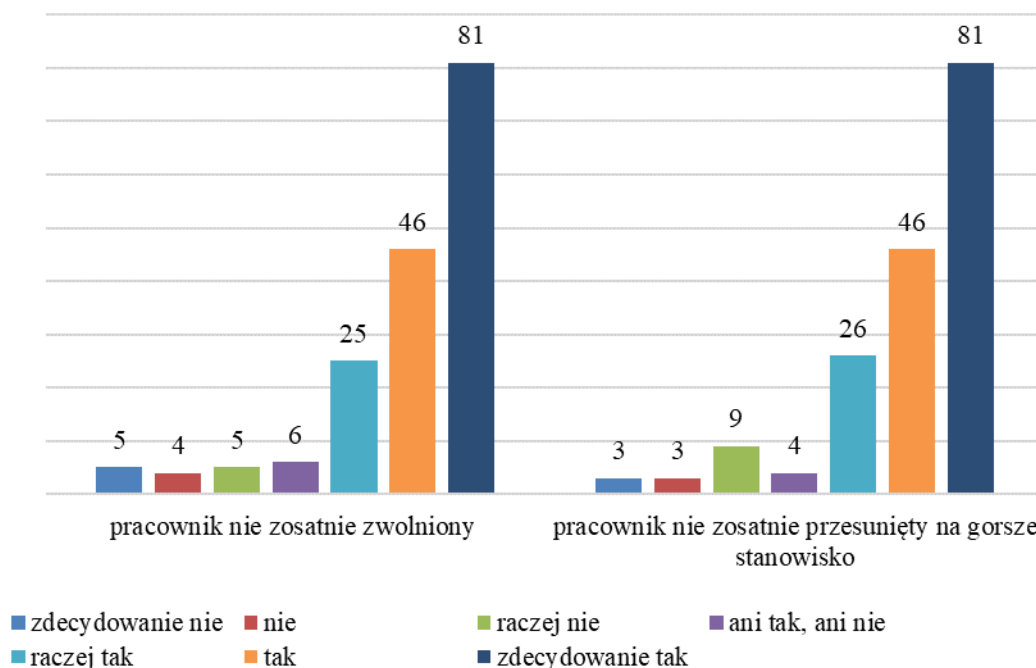
Badanie pokazało również, że 85,4% respondentów (n=147) deklaruje, że wykonywana praca jest interesująca, w tym 74 badanych, że jest zdecydowanie interesująca. Z kolei 18 ankietowanych wskazało, że ich praca nie jest interesująca, a zaledwie 7 respondentów nie było w stanie stwierdzić czy wykonywana przez nich praca jest interesująca. Oceniając różnorodność wykonywania zadań w aspekcie jakości pracy,

to okazuje się, że 78% ankietowanych (n=134) deklaroowało, że wykonywana przez nich praca wiąże się z wykonywaniem różnych zadań. Natomiast 39 badanych wskazało, że wykonywana przez nich praca nie wiąże się z wykonywaniem różnych zadań, a zaledwie 9 respondentów nie było w stanie stwierdzić, czy w pracy wykonują różne zadania. Uwzględniając poczucie wartości pracownika oraz docenienie go za wkład włożony w pracę w firmie to okazuje się, że ponad 82% badanych (n=142) deklaroowało, że wkład włożony w pracę jest ważny i doceniany w firmie. Z kolei 21 respondentów wskazało, na niedocenieanie wkładu włożonego w pracę przez pracodawcę, a zaledwie 9 badanych, nie było w stanie stwierdzić czy wysiłek włożony w pracę jest ważny i doceniany w firmie (Wykres 4.21).

Ostatnim badanym aspektem satysfakcji zawodowej podczas obecnego zatrudnienia była ocena stabilności zatrudnienia. W tym wymiarze respondenci oceniali, czy są przekonani, że w obecnej pracy:

- 1) nie zostaną zwolnieni,
- 2) nie będą przesunięci na gorsze stanowisko.

Reasumując wyniki badania ankietowanego skierowanego do osób niepełnosprawnych pracujących na śląskim otwartym rynku pracy, można stwierdzić, że respondenci zdecydowanie wysoko ocenili aspekt dotyczący stabilności zatrudnienia. Uwzględniając przekonanie, że pracownik nie zostanie zwolniony okazuje się, że 152 badanych stwierdziło, że nie zostaną zwolnieni przez obecnego pracodawcę, w tym 81 respondentów (41% ankietowanych) deklaruje zdecydowaną pewność zatrudnienia. Jednak 14 respondentów deklaroowało możliwość utraty zatrudnienia, a 6 ankietowanych nie potrafiło wskazać czy istnieje prawdopodobieństwo utraty obecnego zatrudnienia. Spośród wszystkich ankietowanych blisko 89% (n=153) deklaroowało, że nie zostanie przesunięta na gorsze stanowisko, a 81 ankietowanych wskazało na zdecydowaną pewność zatrudnienia na obecnym stanowisku. Z kolei 8,7% wszystkich badanych (n=15) stwierdziło, że mogą być przeniesieni na gorsze stanowisko, natomiast zaledwie 4 respondentów nie było w stanie stwierdzić, czy zostaną oddelegowani na gorsze stanowisko, czy nie (Wykres 4.22).



**Wykres 4.22. Stabilność obecnego zatrudnienia w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

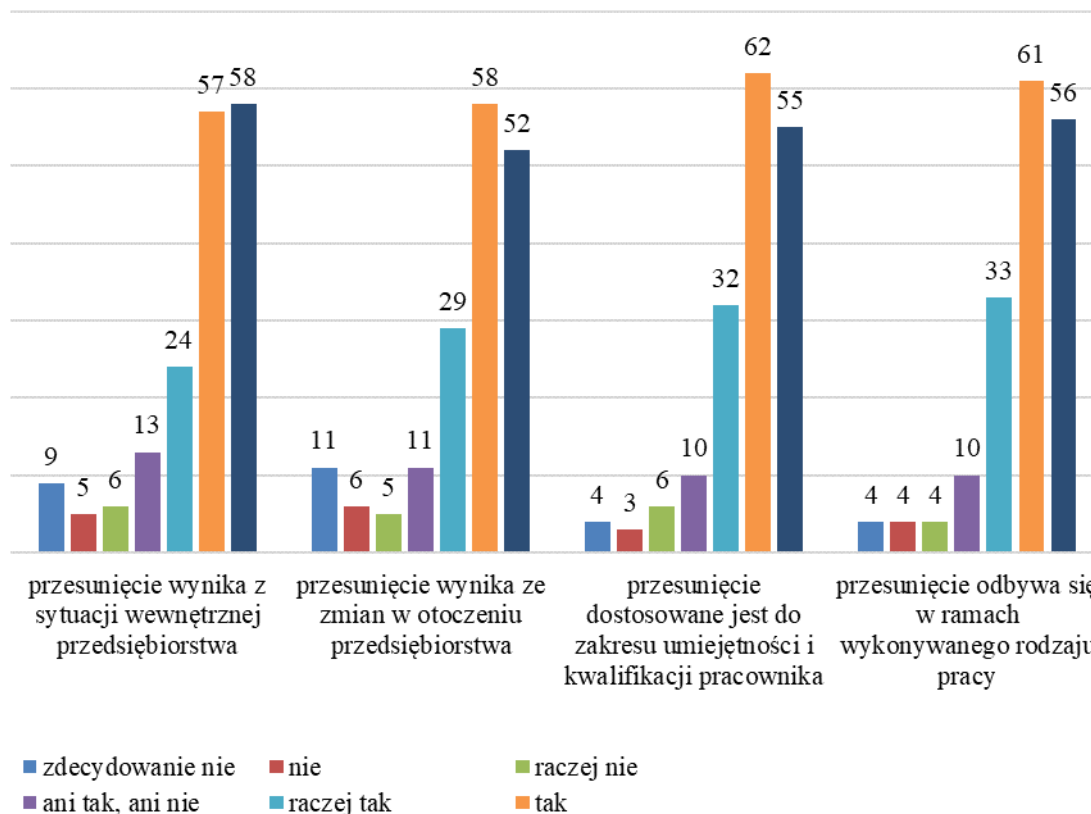
### 4.3. Poziom działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne w województwie śląskim

Przeprowadzone badania na grupie osób niepełnosprawnych, z wykorzystaniem przygotowanego kwestionariusza ankiety, zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim pozwoliły na ocenę poziomu działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw. Jak w poprzedniej części badania do analizy wybrano 172 ankiety prawidłowo wypełnione przez respondentów. Uczestnicy badania odpowiadali na pytania w 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 „nie”, 3 oznacza raczej nie, 4 „ani nie, ani tak”, 5 „raczej tak”, 6 „tak” oraz 7 „zdecydowanie tak”. Analizie podana została część 3. kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 1).

Pierwszym analizowanym aspektem w obszarze elastyczności funkcjonalnej były działania przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim rynku pracy polegające na rotacji pomiędzy stanowiskami pracy, w tej części badania respondenci wskazywali czy:

- przesunięcie ze stanowiska na stanowisko wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa (np. liczba pracowników),
- przesunięcie ze stanowiska na stanowisko wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. zmiana produkcji lub zmiana dostawców),
- przesunięcie ze stanowiska na stanowisko dostosowane jest do zakresu umiejętności i kwalifikacji pracownika,
- przesunięcie ze stanowiska na stanowisko odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy.

Przeprowadzone badanie pokazało, że spośród wszystkich ankietowanych grupa niespełna 81% badanych (n=139) zadeklarowała, że rotacja międzystanowiskowa wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, w tym 58 badanych określiło, że zdecydowanie takie elastyczne działania w obszarze funkcji personalnej firmy wynikają z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Zaledwie 8% badanych (n=13) deklaroowało, że nie jest w stanie stwierdzić, czy przesunięcie wynika z sytuacji wewnętrznej firmy. Z kolei ponad 11% wszystkich respondentów (n=20) wskazało, że rotacja między stanowiskowa nie wynika z sytuacji wewnętrznej organizacji. Aż 86% badanych (n=149) deklaroowała, że przesunięcie międzystanowiskowe wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym 52 ankietowanych deklaroowało, że zdecydowane występowanie takich działań związane jest ze zmianami w otoczeniu ich firmy. Niewiele ponad 6% respondentów (n=11) nie potrafiło stwierdzić czy zmiany w otoczeniu decydują o rotacji międzystanowiskowej. Z kolei niespełna 13% anektowanych (n=22) deklaroowało, że rotacja międzystanowiskowa nie zależy od zmian w otoczeniu. Aż 82,5% uczestników badania (n=142) oceniło, że przesunięcie ze stanowiska na stanowisko jest dostoswane do umiejętności i kwalifikacji pracownika, z kolei 10 badanych nie potrafiło wskazać, że rotacja stanowiskowa jest dostosowana do umiejętności i kwalifikacji zatrudnionych. Jedynie 13 (7,6%) badanych wskazało, że rotacja stanowiskowa nie jest dostosowana do umiejętności i kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa (Wykres 4.23).



**Wykres 4.23. Rotacja międzystanowiskowa pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

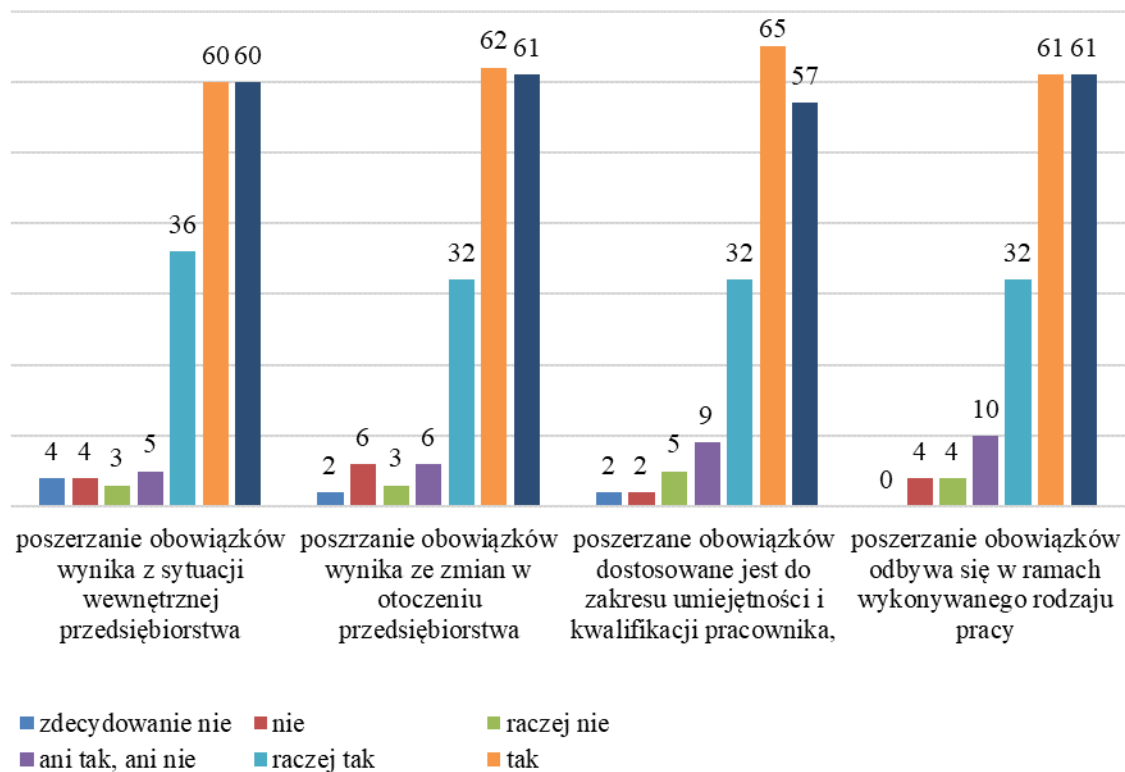
Okazuje się, zdaniem 87% badanych (n=150), że przesunięcie ze stanowiska na stanowisko odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, w tym 56 badanych (32,5%) wskazało, że zdecydowanie rotacja międzystanowiskowa odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy. Z kolei 7% (n=12) respondentów wskazało, że w ich przedsiębiorstwie rotacja międzystanowiskowa nie odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy. Zaledwie 10 badanych (6%) nie umiało określić, czy rotacja stanowiskowa odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy (Wykres 4.23.). Reasumując przeprowadzone badanie pokazało, że rotacja między stanowiskami pracy wynika z sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa równocześnie odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, co świadczy o wysokim poziomie elastyczności tych działań w ramach funkcji personalnej.

Kolejnym analizowanym aspektem w obszarze elastyczności funkcjonalnej były działania związane z poszerzaniem zakresu obowiązków pracowników

niepełnosprawnych zatrudnionych w przedsiębiorstwach na terenie województwa śląskiego, w tej części badania respondenci wskazywali czy:

- zwiększanie zakresu obowiązków wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa,
- zwiększanie zakresu obowiązków wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- zwiększanie zakresu obowiązków dostosowane jest do zakresu umiejętności i kwalifikacji pracownika,
- zwiększanie zakresu obowiązków odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy.

Przeprowadzone badanie pokazało, że niespełna 91% ankietowanych (n=156) zadeklarowało, że poszerzanie zakresu obowiązków wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Niespełna 3% badanych (n=5) wskazało, że nie są w stanie stwierdzić, czy poszerzany zakres obowiązków wynika z sytuacji wewnętrznej firmy. Natomiast 11 badanych (ponad 6%) wskazało, że poszerzanie zakresu obowiązków nie wynika z sytuacji wewnętrznej organizacji. Okazuje się również, że ponad 90% respondentów (n=155) wskazało, iż poszerzanie zakresu obowiązków w ich firmie wynika ze zmian w otoczeniu organizacji, w tym nieco ponad 35% badanych deklaruje, że ich zakres obowiązków zdecydowanie wynika ze zmian w otoczeniu firmy. Ponad 6% badanych (n=11) deklaruje, że zmiany dotyczące zwiększania zakresu obowiązków nie są związane ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa, a niewiele ponad 3% badanych (n=6) nie umiało wskazać, czy nowe obowiązki są uzależnione od zmian w otoczeniu organizacji. Niespełna 90% ankietowanych (n=154) deklaruowało, że poszerzanie obowiązków dostosowane jest do kwalifikacji i umiejętności pracowników, w tym ponad 33% respondentów (n=57) wskazało, że te elastyczne działania są zdecydowanie dostosowane są do poziomu kwalifikacji i umiejętności zatrudnionych. Ponadto ponad 5% badanych (n=9) nie umiało wskazać czy poszerzanie obowiązków dostosowane jest do kwalifikacji oraz umiejętności pracownika, tylu samo respondentów deklaruje że poszerzanie zakresu obowiązków nie jest dostosowane od kwalifikacji i umiejętności pracownika (Wykres 4.24.).



**Wykres 4.24. Poszerzanie zakresu obowiązków pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Okazuje się również, że niespełna 90% badanych (n=154) deklaroowało, że poszerzanie zakresu obowiązków odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy. Z kolei niecałe 6% respondentów (n=10) nie umiało wskazać, czy zwiększanie zakresu obowiązków odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy. Jedyni niecałe 5% badanych (n=8) odpowiedziało, że zwiększanie zakresu obowiązków nie odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy (Wykres 4.24). Reasumując przeprowadzone badanie pokazało, że poszerzanie obowiązków pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym śląskim rynku pracy wynika z sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa równocześnie odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, co świadczy o wysokim poziomie elastyczności tych działań w ramach funkcji personalnej.

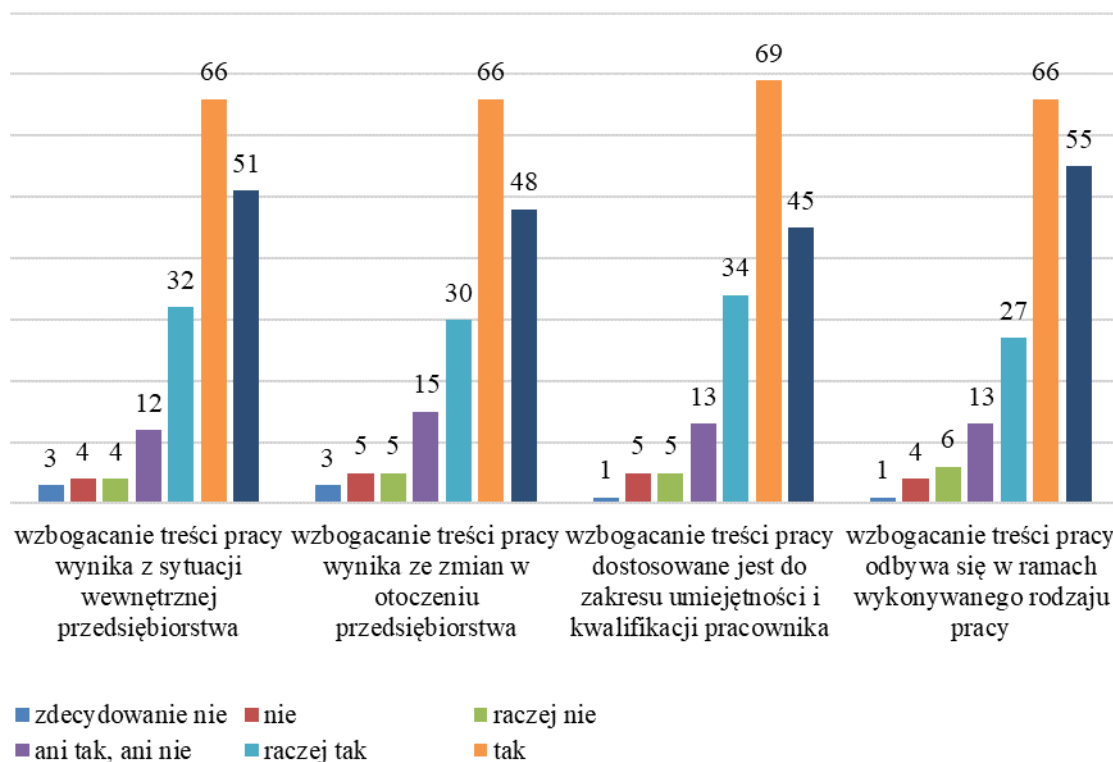
Kolejnym analizowanym aspektem w obszarze elastyczności funkcjonalnej były działania związane z wzbogacaniem treści pracy, czyli zwiększeniem liczby zadań oraz zwiększeniem kontroli na zajmowanym stanowisku pracowników niepełnosprawnych

zatrudnionych w przedsiębiorstwach na terenie województwa śląskiego, w tej części badania respondenci wskazywali czy:

- wzbogacanie treści pracy wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa,
- wzbogacanie treści pracy wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- wzbogacanie treści pracy dostosowane jest do zakresu umiejętności i kwalifikacji pracownika,
- wzbogacanie treści pracy odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy.

Przeprowadzone badanie pokazało, że niespełna 87% respondentów (n=149) deklaroowało, iż w ich przedsiębiorstwie działania polegające na wzbogacaniu treści pracy wynikają z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, czego niespełna 30% badanych (n=51) wskazało, że tego typu działania wynikają zdecydowane z wewnętrznej sytuacji ich firmy. Jedynie 7% badanych (n=12) nie umiało jednoznacznie wskazać czy wzbogacanie treści pracy zależy od sytuacji wewnętrznej organizacji. Z kolei ponad 6% respondentów (n=11) deklaroowało, iż wzbogacanie treści pracy nie zależy od sytuacji wewnętrznej w ich przedsiębiorstwie. Okazuje się, że niecałe 84% badanych (n=144) deklaroowało, iż wzbogacanie treści pracy wynika ze zmian w otoczeniu firmy, w tym niespełna 28% ankietowanych (n=48) zaznaczyło odpowiedź „zdecydowanie tak”, co wskazuje, iż w przedsiębiorstwie, w którym pracuje badany wzbogacanie treści pracy zdecydowanie uzależnione jest od zmian w otoczeniu organizacji. Ponadto niespełna 9% ankietowanych (n=15) nie umie wskazać jednoznacznie czy wzbogacanie treści pracy uzależnione jest od sytuacji zewnętrznej przedsiębiorstwa, z kolei niespełna 8% respondentów wskazało, że poziom wzbogacania treści pracy nie zależy od zmian w otoczeniu firmy. Badania pokazały ponadto, że 86% badanych (n=148) deklaroowało, że wzbogacanie treści pracy w ich firmie odbywa się w sposób dostosowany do umiejętności i kwalifikacji pracownika, w tym ponad 26% respondentów (n=15) odpowiedziało, że wzbogacanie treści jest zdecydowanie dostosowane do umiejętności i kwalifikacji zatrudnionych. Z kolei zaledwie 8% ankietowanych (n=13) wskazało, że wzbogacanie treści pracy w ich przedsiębiorstwie jest niedostosowane do posiadanych kwalifikacji i umiejętności pracowników.





**Wykres 4.25. Wzbogacanie treści pracy pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Okazuje się również, że 86% uczestników badania (n=148) zadeklarowało, że wzbogacanie treści pracy odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, z czego aż 32% respondentów (n=55) odpowiedziało „*zdecydowanie tak*”. Jednocześnie blisko 8% respondentów (n=13) nie umiało wskazać czy wzbogacanie treści pracy odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy. Z kolei ponad 6% badanych (n=11) wskazało, że wzbogacanie treści pracy nie odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy (Wykres 4.25.). Reasumując przeprowadzone badanie pokazało, że wzbogacanie treści pracy pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym śląskim rynku pracy wynika z sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa równocześnie odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, co świadczy o wysokim poziomie elastyczności tych działań w ramach funkcji personalnej.

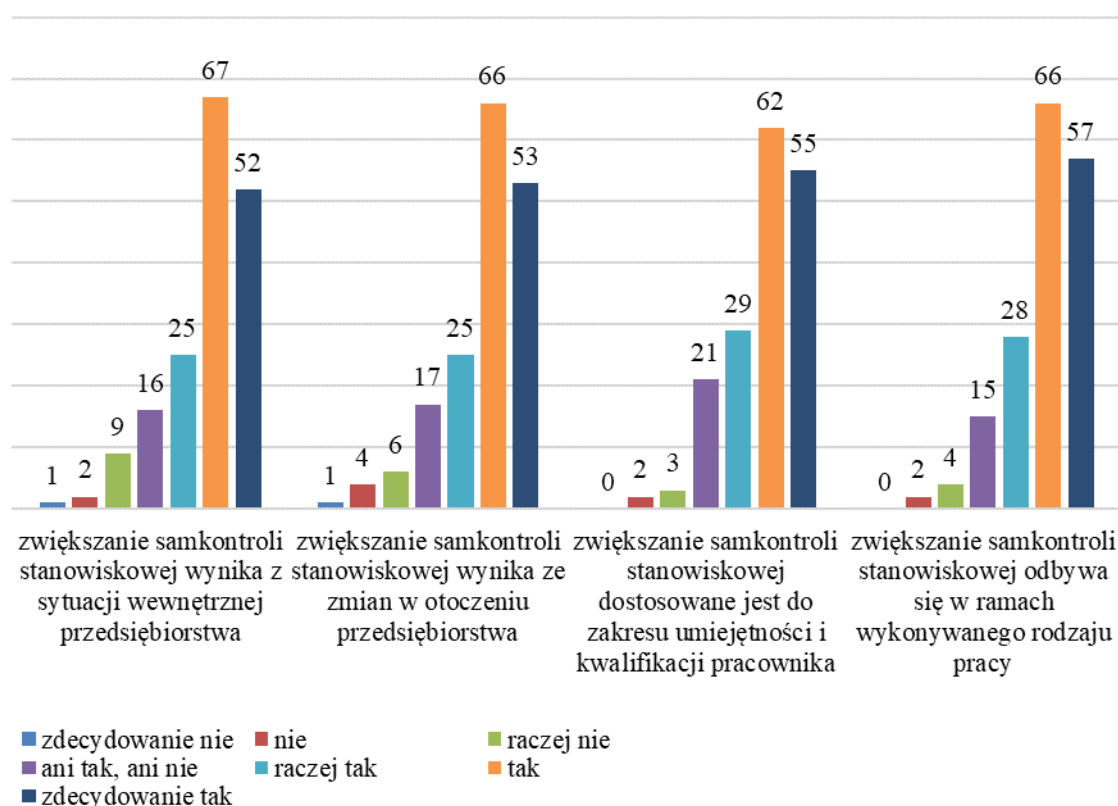
Kolejnym analizowanym aspektem w obszarze elastyczności funkcjonalnej były działania związane ze zwiększaniem zakresu samokontroli stanowiskowej pracowników

niepełnosprawnych zatrudnionych w przedsiębiorstwach na terenie województwa śląskiego, w tej części badania respondenci wskazywali czy:

- zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa,
- zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- zwiększanie samokontroli stanowiskowej dostosowane jest do zakresu umiejętności i kwalifikacji pracownika,
- zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy.

Przeprowadzone badanie pokazało, że spośród wszystkich ankietowanych niespełna 84% badanych (n=144) wskazało, że zwiększanie zakresu samokontroli wynika z sytuacji wewnątrz organizacji, w tym ponad 30% respondentów (n=52) odpowiedziało „*zdecydowanie tak*”. Co oznacza, że w przedsiębiorstwach, w którym pracują uczestnicy badania zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej zdecydowanie wynika z sytuacji wewnętrznej organizacji. Ponadto, ponad 9% badanych (n=16) nie umiało jednoznacznie wskazać czy zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynika z sytuacji wewnętrznej firmy. Jednak 7% respondentów (n=12) zadeklarowało, iż w ich przedsiębiorstwie zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej nie wynika z sytuacji wewnątrz organizacji. Okazuje się również, że 84% badanych deklaruje, że zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynika ze zmian w otoczeniu organizacji, w tym niespełna 31% badanych (n=53) wskazało odpowiedź „*zdecydowanie tak*”. Co pokazuje, że zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa znacznie wpływają na poziom samokontroli stanowiskowej w firmach uczestników badania. Ponad 6% badanych (n=11) uważało, że w przedsiębiorstwie, w którym pracują zwiększanie procesu samokontroli nie jest uzależnione od zmian w otoczeniu organizacji. Blisko 85% badanych (n=146) wskazało ponadto, że zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej jest dostosowane są do ich umiejętności i kwalifikacji, w tym 32% badanych (n=55) odpowiedziało proces zwiększania samokontroli jest zdecydowanie dostosowana do poziomu umiejętności i kwalifikacji pracowników. Ponadto, ponad 12% respondentów (n=21) nie potrafiło stwierdzić, czy zwiększanie poziomu samokontroli jest dostosowane do umiejętności i kwalifikacji zatrudnionych. Zaledwie 5 respondentów (3%) deklarowało, że zwiększanie

zakresu samokontroli stanowiskowej nie jest dostosowane do jego umiejętności i kwalifikacji (Wykres 4.26).



**Wykres 4.26. Zwiększanie samokontroli stanowiskowej pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

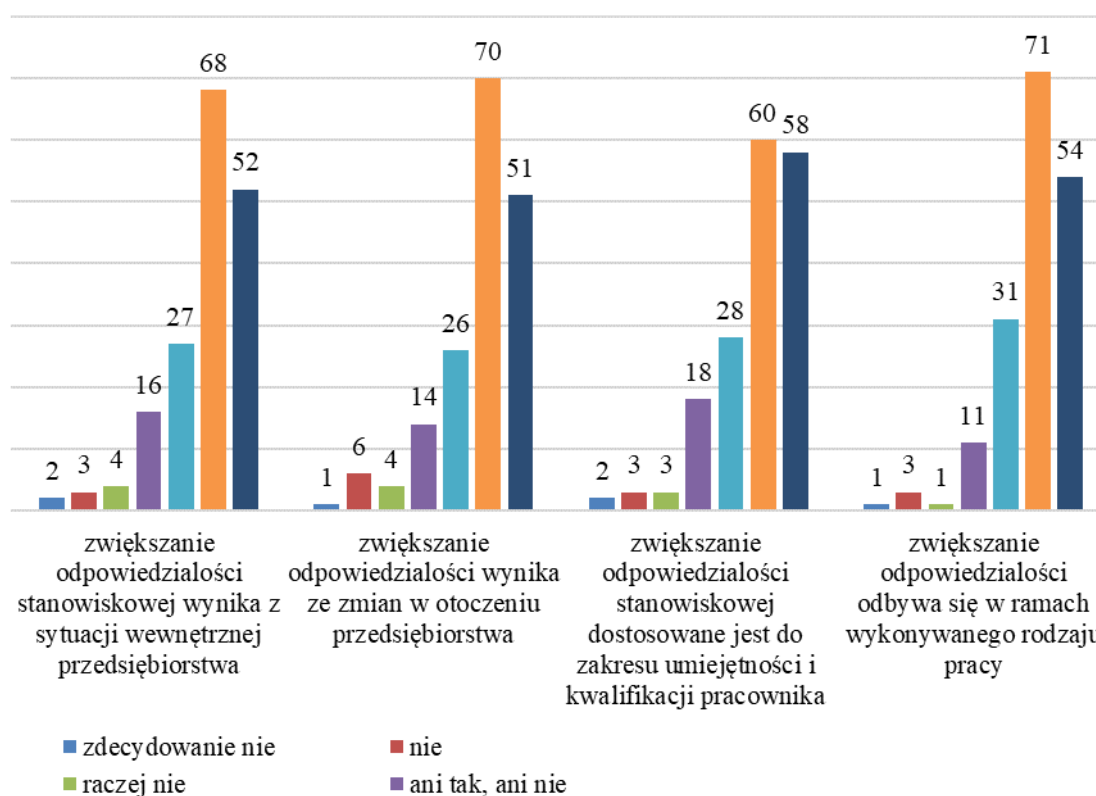
Jednocześnie niespełna 88% badanych (n=151) wskazało, że zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, w tym ponad 33% badanych (n=57) wskazało zdecydowane tak, zakres samokontroli stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy (Wykres 4). Reasumując przeprowadzone badanie pokazało, że zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym śląskim rynku pracy wynika z sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa równocześnie odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, co świadczy o wysokim poziomie elastyczności tych działań w ramach funkcji personalnej (Wykres 4.26).

Kolejnym analizowanym aspektem w obszarze elastyczności funkcjonalnej były działania związane ze zwiększaniem odpowiedzialności stanowiskowej pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych w przedsiębiorstwach na terenie województwa śląskiego, w tej części badania respondenci wskazywali czy:

- zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa,
- zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej dostosowane jest do zakresu umiejętności i kwalifikacji pracownika,
- zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy.

Przeprowadzone badanie pokazało, że 85% badanych (n=147) odpowiedziało, że zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej wynika z sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, w grupie tej ponad 30% ankietowanych (n=52) zaznaczyło odpowiedź „*zdecydowanie tak*”, czyli wzrost zakresu odpowiedzialności na stanowisku zdecydowanie wynika z sytuacji wewnętrznej organizacji. Ponad 9% respondentów (n=16) deklarowało, że nie są w stanie stwierdzić czy zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej wynika z sytuacji wewnętrznej organizacji, a 9 respondentów (5%) wskazało, że zwiększanie odpowiedzialności na stanowisku pracy nie jest związane z wewnętrzną sytuacją w ich firmie. Jednocześnie ponad 85% badanych (n=147) deklarowało, że zwiększanie odpowiedzialności na stanowisku pracy wynika ze zmian w otoczeniu organizacji, w tym niespełna 30% badanych (n=51) odpowiedziało, że działania tego typu zdecydowanie wynikają ze zmian w otoczeniu ich przedsiębiorstwa. Ponadto ponad 8% badanych (n=14) nie było w stanie stwierdzić, czy zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej wynika ze zmian w otoczeniu firmy. Z kolei niewiele ponad 6% (n=11) badanych wskazało, że zakres odpowiedzialności na stanowisku pracy w ich firmie nie wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Równocześnie 85% respondentów wskazało, że zwiększenie odpowiedzialności stanowiskowej jest dostosowane do umiejętności i kwalifikacji pracownika, w tym 34% badanych (n=58) odpowiedziało, że takie działania są dostosowane do posiadanych przez pracowników umiejętności i kwalifikacji w ich firmie. Zaledwie 8 uczestników badania (5%)

deklarowało, że zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej nie jest dostosowane do posiadanych, przez pracowników, umiejętności i kwalifikacji (Wykres 4.27.).



**Wykres 4.27. Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

Okazuje się również, że 91% respondentów (n=156) wskazało, że zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, w tym 54 badanych (31%) odpowiedziało, że zdecydowanie mieści się w ramach wykonywanego rodzaju pracy. Ponadto ponad 6% badanych (n=11) nie umiało wskazać jednoznacznie czy zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy. Zaledwie 3% badanych (n=5) deklarowało, że zwiększanie zakres odpowiedzialności stanowiącej nie odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy (Wykres 4.27.). Reasumując przeprowadzone badanie pokazało, że zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym śląskim rynku pracy wynika z sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa równocześnie odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i

umiejętności pracownika, a także odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy, co świadczy o wysokim poziomie elastyczności tych działań w ramach funkcji personalnej.

#### **4.4. Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej organizacji na poziom satysfakcji zawodowej pracowników – analiza wyników badań własnych na grupie osób niepełnosprawnych**

W celu oceny wpływu działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw na satysfakcję zawodową pracowników, osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy, zmierzono ocenę satysfakcji w siedmiu poszczególnych aspektach obecnego zatrudnienia badanych. Analizie poddana została część 2. B kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 1), która składała się z 32 pytań. Badane osoby niepełnosprawne odnosiły się do zaprezentowanych stwierdzeń korzystając z 7-stopniowej skali Likerta.. Minimalna liczba punktów możliwa do uzyskania dla całej skali to 32 (bardzo niska satysfakcja), a maksymalna 224 (bardzo wysoka satysfakcja). Zakres punktów oraz liczba pytań składających się na poszczególne aspekty skali:

- komunikacja z przełożonym: 5 pozycji, czyli możliwość uzyskania od 5 do 35 pkt.,
- relacje ze współpracownikami: 5 pozycji, czyli możliwość uzyskania od 5 do 35 pkt.,
- wynagrodzenia: 4 pozycje, czyli można uzyskać od 4 do 28 pkt.,
- warunki pracy: 5 pozycji, czyli możliwość uzyskania od 5 do 35 pkt.,
- możliwości rozwoju zawodowego: 5 pozycji czyli możliwość uzyskania (od 5 do 35 pkt.,
- jakość pracy: 6 pozycji, czyli możliwość uzyskania od 6 do 42 pkt.,
- stabilność zatrudnienia: 2 pozycje, czyli możliwość uzyskania od 2 do 14 pkt.

**Tabela 4.8. Charakterystyka oceny satysfakcji osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy**

Zmienne	Średnia	Mediana	Min	Max	Odch. Std.	Skośność	W*
Komunikacja z przełożonym	30,69	32,00	8,00	35,00	4,93	-1,76	0,81
Relacje ze współpracownikami	30,77	32,00	10,00	35,00	4,89	-1,65	0,81
Wynagrodzenia	21,81	23,00	7,00	28,00	5,18	-0,97	0,91
Warunki pracy	31,93	33,00	15,00	35,00	3,95	-2,02	0,76
Możliwość rozwoju zawodowy	23,48	25,00	5,00	35,00	7,01	-0,60	0,96
Jakość pracy	33,30	36,00	6,00	42,00	7,92	-1,08	0,90
Stabilność zatrudnienia	11,89	13,00	2,00	14,00	2,56	-1,72	0,79
Ogólnie	183,87	190,00	93,00	218,00	26,35	-1,23	0,90

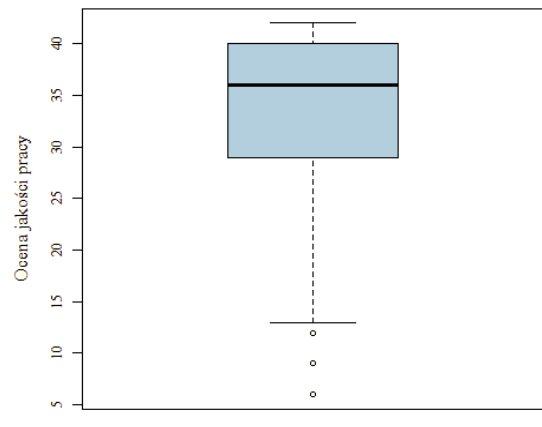
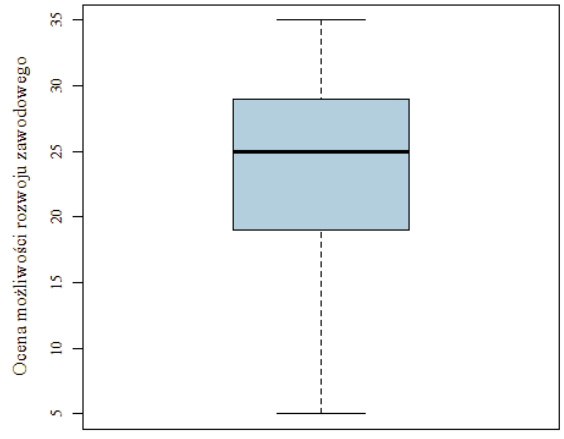
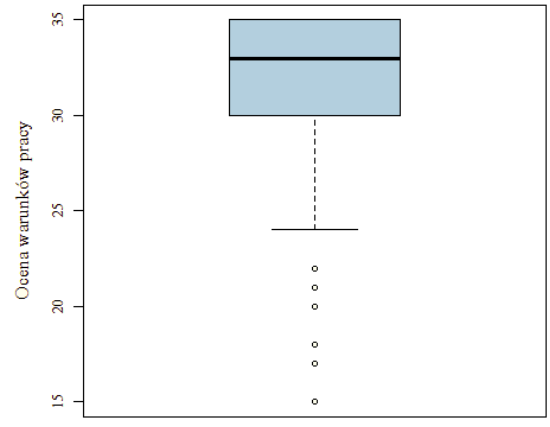
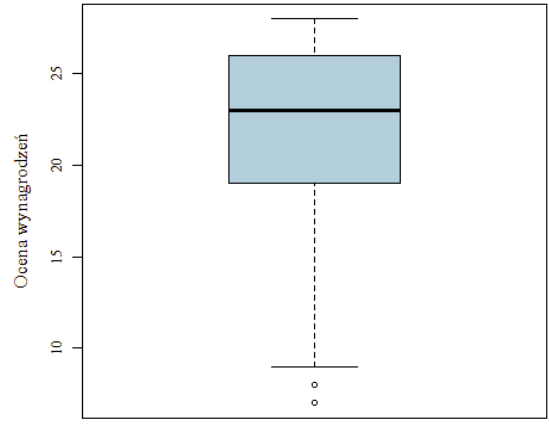
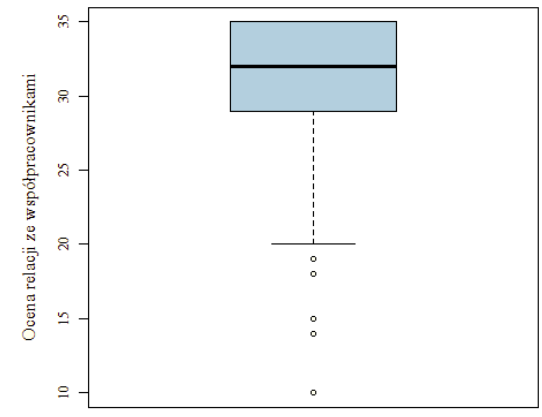
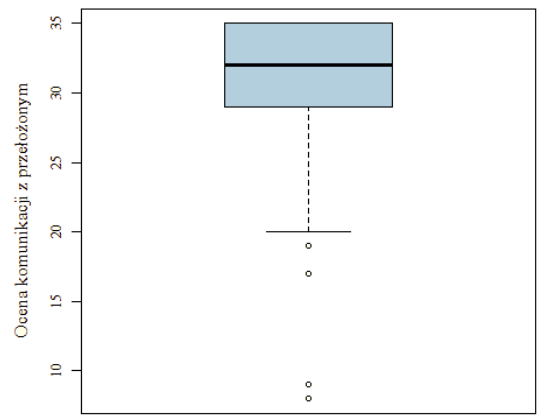
\*W – statystyka testu Shapiro-Wilka dla  $p < 0,001$

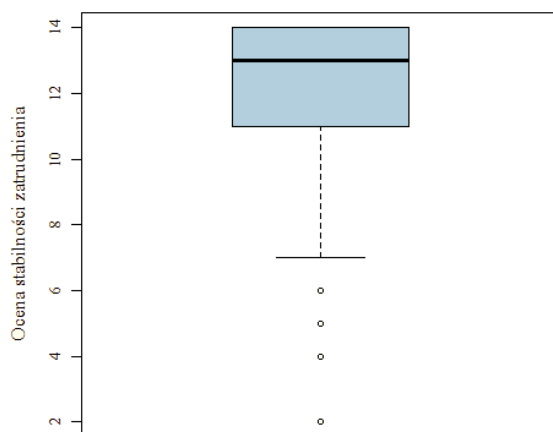
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”.

W tabeli 4.8 scharakteryzowano rozkłady wszystkich podskal oraz wynik ogólny dla oceny satysfakcji zawodowej badanych osób niepełnosprawnych. Średnia wartość dla tej zmiennej *Komunikacja z przełożonym* wyniosła 30,69 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-4,93 punktu, z kolei mediana wyniosła 32,00, wartość minimalna 8,00, a maksymalna 35,00. Współczynnik skośności wyniósł -1,76 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shapiro-Wilka dla *Komunikacji z przełożonym* wyniosła 0,81 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla zmiennej *Relacje ze współpracownikami* wyniosła 30,77 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-4,89 punktu, jednakże mediana wyniosła 32,00, wartość minimalna 10,00, a maksymalna 35,00. Współczynnik skośności, dla tej zmiennej, wyniósł -1,65 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shapiro-Wilka dla *Relacji ze współpracownikami* wyniosła 0,81 przy  $p < 0,001$ . Średnia odpowiedzi dla tej zmiennej *Wynagrodzenie* wyniosła 21,81 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej aż o +/-5,18 punktu, z kolei mediana wyniosła 23,00, podczas gdy wartość

minimalna 7,00, a maksymalna 28,00. Współczynnik skośności wynosi -2,02 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shaprio-Wilka dla zmiennej *Wynagrodzenie* wyniosła 0,91 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla tej zmiennej *Warunki pracy* wyniosła 31,93 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-3,95 punktu, z kolei mediana wyniosła 33,00, wartość minimalna 15,00, a maksymalna 35,00. Współczynnik skośności wynosi w przypadku tej zmiennej -2,02 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shaprio-Wilka dla *Warunków pracy* wyniosła 0,76 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla tej zmiennej *Możliwości rozwoju zawodowego* wyniosła 23,48 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej aż o +/-7,01 punktu, z kolei mediana wyniosła 25,00, wartość minimalna 5,00, a maksymalna 35,00. Współczynnik skośności wynosi, w tym przypadku, -0,60 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shaprio-Wilka dla *Możliwości rozwoju zawodowego* wyniósł 0,60 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla tej zmiennej *Jakość pracy* była najwyższa, w opinii respondentów i wyniosła 33,30, poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej aż o +/-7,92 punktu, z kolei mediana wyniosła 36,00, wartość minimalna 6,00, a maksymalna 42,00. Współczynnik skośności wynosi, w tym przypadku, -1,08 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shaprio-Wilka dla *Jakości pracy* wyniosła 0,79 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla tej zmiennej *Stabilność zatrudnienia* była najniższa i wyniosła 11,89 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-2,56 punktu, z kolei mediana wyniosła 13,00, wartość minimalna 2,00, a maksymalna 14,00. Współczynnik skośności, w tym przypadku, wyniósł -1,72 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shaprio-Wilka dla zmiennej *Stabilność zatrudnienia* wyniósł 0,79 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla *Ogólnego zadowolenia z pracy* wyniosła 183,87 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-26,35 punktu, z kolei mediana wyniosła 190, wartość minimalna 93,00, a maksymalna 218,00. Współczynnik skośności wynosi, w tym przypadku -1,23 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shaprio-Wilka dla *Ogólnego zadowolenia z pracy* wyniosła 0,90 przy  $p < 0,001$  (Rysunek 4.1).







**Rysunek 4.1. Wykresy skrzynkowe przedstawiające rozkład zmiennych oceny satysfakcji osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Kolejną miarą zastosowaną w badaniu, podczas analizy wpływu działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw na satysfakcję zawodową pracowników, osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy, była ocena działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa. Respondenci oceniali działania w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa w pięciu różnych obszarach (po 4 pozycje na każdy obszar) korzystając z 7-stopniowej skali Likerta. Wyższa ocena w danym obszarze wskazywała na wyższą elastyczność funkcjonalną przedsiębiorstwa. Minimalny wynik możliwy do uzyskania w każdym obszarze to 4 punkty, a maksymalny 28 punktów. Analizie poddana została część 3. kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 1). Obszary działań w ramach elastyczności funkcjonalnej, które oceniali badani obejmowały:

- Rotację na stanowiskach pracy,
- Poszerzanie obowiązków zatrudnionych,
- Wzbogacanie treści pracy,
- Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej,
- Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej.

Średnie dla wszystkich pięciu zmiennych zmieściły się w przedziale od 22,49 do 23,41, a zatem działania w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw zostały przez badanych, ocenione wysoko we wszystkich obszarach. Żaden z analizowanych

rozkładów nie był istotnie zbliżony do rozkładu normalnego ( $p < 0,001$ ), wszystkie rozkłady były rozkładami lewoskośnymi. Większość wyników była większa, niż średnia w danym rozkładzie (Tabela 4.9).

**Tabela 4.9. Charakterystyka oceny działań w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa (wyniki dla poszczególnych obszarów)**

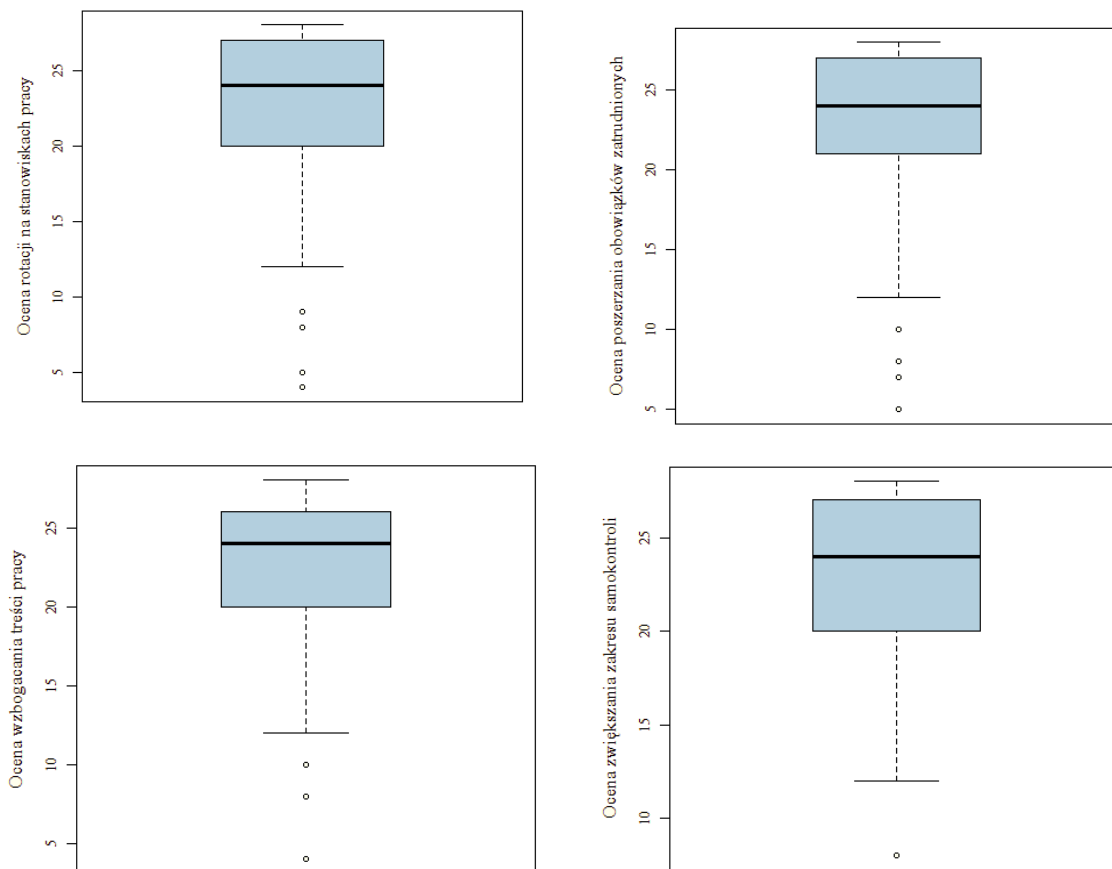
Zmienne	Średnia	Mediana	Min	Max	Odch. std.	Skośność	W*
Rotacja na stanowiskach pracy	22,49	24,00	4,00	28,00	5,39	-1,37	0,86
Poszerzanie obowiązków zatrudnionych	23,41	24,00	5,00	28,00	4,48	-1,46	0,86
Wzbogacanie treści pracy	22,83	24,00	4,00	28,00	4,78	-1,31	0,88
Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej	23,16	24,00	8,00	28,00	4,44	-1,04	0,89
Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej	23,18	24,00	6,00	28,00	4,48	-1,32	0,87

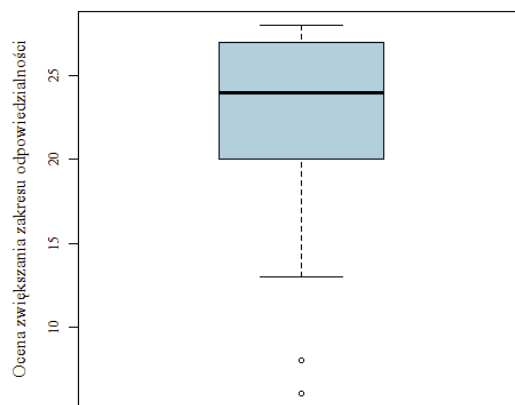
\* W – statystyka testu Shapiro-Wilka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Średnia wartość dla tej zmiennej *Rotacja na stanowiskach pracy* wyniosła 22,49 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-5,39 punktu, z kolei mediana wyniosła 24,00, wartość minimalna 4,00, a maksymalna 28,00. Współczynnik skośności, w przypadku tej zmiennej wyniósł -1,37 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shapiro-Wilka dla *Rotacji między stanowiskowej* wyniosła 0,86 przy  $p < 0,001$ . Z kolei średnia ocen wskazana przez respondentów dla zmiennej *Poszerzanie obowiązków zatrudnionych* wyniosła 23,41 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-4,48 punktu, z kolei mediana wyniosła 24,00, wartość minimalna 5,00, a wartość maksymalna 28,00. Współczynnik skośności wynosi, w tym przypadku -1,46 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shapiro-Wilka dla *Poszerzania obowiązków zatrudnionych* wyniósł 0,86 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla tej zmiennej *Wzbogacania treści pracy* wyniosła 22,83 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-4,78 punktu, z kolei mediana wyniosła 24,00,

wartość minimalna 4,00, a wartość maksymalna 28,00. Współczynnik skośności wynosi, w tym przypadku -1,31 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shapiro-Wilka dla *Wzbogacania treści pracy* wyniósł 0,88 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla tej zmiennej *Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej* wyniosła 23,16 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-4,44 punktu, z kolei mediana wyniosła 24,00, wartość minimalna 8,00, a maksymalna 28,00. Współczynnik skośności, w tym przypadku, wyniósł -1,04 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shapiro-Wilka dla *Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej* wyniosła 0,89 przy  $p < 0,001$ . Średnia wartość dla tej zmiennej *Zwiększania odpowiedzialności stanowiskowej* wyniosła 23,18 i poziom ten odchyła się od wartości przeciętnej o +/-4,48 punktu, z kolei mediana wyniosła 24,00, wartość minimalna 6,00, a maksymalna 28,00. Współczynnik skośności wynosi, w tym przypadku -1,32 punktu, co świadczy o lewoskośnym rozkładzie. Wartość statystyki testu Shapiro-Wilka dla *Zwiększania odpowiedzialności stanowiskowej* wyniosła 0,87 przy  $p < 0,001$  (Rysunek 4.2).





**Rysunek 4.2. Wykresy skrzynkowe przedstawiające rozkład zmiennych oceny działań w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

W kolejnym etapie badania sprawdzono, czy ogólny poziom satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy był związany z elastycznością funkcjonalną przedsiębiorstwa w wyróżnionych pięciu obszarach. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji posługując się współczynnikiem tau-b Kendalla. Przeprowadzona analiza pokazała, że wszystkie związki między działaniami w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa a satysfakcją zawodową pracowników okazały się istotne statystycznie, gdyż w przypadku zmiennej *Rotacja na stanowiskach pracy*  $p$  wynosi 0,001, natomiast dla pozostałych zmiennych  $p$  jest mniejsze niż 0,001. Działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa we wszystkich pięciu wymiarach były pozytywnie skorelowane z satysfakcją zawodową badanych. Okazuje się zatem, że im wyższy był poziom elastyczności w rotacji na stanowiskach pracy ( $t=0,19$ ), poszerzenia obowiązków pracowników ( $t=0,27$ ), wzbogacania treści pracy ( $t=0,28$ ), zwiększania zakresu samokontroli ( $t=0,33$ ) oraz odpowiedzialności ( $t=0,28$ ) stanowiskowej, tym wyższa była satysfakcja zawodowa badanych. Wartości statystyki tau-b Kendalla wskazują na związki o słabej sile we wszystkich pięciu przypadkach (Tabela 4.10).

**Tabela 4.10. Analiza korelacji między satysfakcją zawodową badanych a elastycznością funkcjonalną przedsiębiorstw**

Zmienne	Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych	
	Wartość statystyki tau-b Kendalla (t)	p
Rotacja na stanowiskach pracy	0,19	0,001
Poszerzanie obowiązków pracowników	0,27	< 0,001
Wzbogacanie treści pracy	0,28	< 0,001
Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej	0,33	< 0,001
Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej	0,28	< 0,001

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Następnie, podczas badania przeprowadzono analizę wielowymiarowej regresji liniowej, gdzie zmienną zależną była *Satysfakcja zawodowa badanych*. Model konstruowano metodą krokową. Do początkowego modelu jako predyktory wprowadzono ocenę elastyczności przedsiębiorstwa we wszystkich pięciu obszarach. W modelu ostatecznym pozostała zmienna *Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej* ( $p < 0,001$ ) oraz zmienna *Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej* ( $p = 0,047$ ). Zatem okazało się, że model jest istotny statystycznie ( $p < 0,001$ ) i wyjaśnia 31% wariacji zmiennej *Satysfakcja zawodowa badanych*. W procesie analizy nie wykryto współliniowości zmiennych, gdyż współczynnik służący do oceny tego, czy predyktory w analizie regresji są ze sobą powiązane wyniósł  $VIF = 2,45$  (Tabela 4.11).

**Tabela 4.11. Wielowymiarowy model regresji liniowej dla zmiennej *Satysfakcja zawodowa badanych***

Zmienne	Niestandaryzowany współczynnik regresji (B)	95% CI (przedziały ufności 95%) dla B	p
Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej	2,34	1,17; 3,51	< 0,001
Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej	1,17	0,02; 2,33	0,047
Stała	102,25		< 0,001

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania własnego „*Satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy*”.

Reasumując można stwierdzić, że wzrost zwiększania zakresu samokontroli stanowiskowej o jedną jednostkę pozwalał przewidzieć wzrost satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym śląskim rynku pracy o 2,34 jednostki. Z kolei wzrost zwiększania zakresu odpowiedzialności stanowiskowej o jedną jednostkę pozwalał przewidzieć wzrost satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym śląskim rynku pracy o 1,17 jednostki (Tabela 4.11).

#### **4.5. Podsumowanie wyników badań ilościowych**

Podsumowując przeprowadzone badanie ankietowe pozwalające zmierzyć poziom zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim, można stwierdzić, że:

- blisko 90% badanych jest zadowolona z obecnie wykonywanej pracy, w tym ponad 50% deklaruje swoje zdecydowane zadowolenie, średni poziom zadowolenia wynosi aż 6,10 w 7-stopniowej skali,
- ponad 86% osób zatrudnionych ogólnie poleca swoje obecne miejsce pracy, jedynie niewiele ponad 11% nie poleca obecnego pracodawcy innym osobom niepełnosprawnym, które chcą się zatrudnić na otwartym rynku pracy, poziom rekomendacji, w tym przypadku, wyniósł 5,85 w 7-stopniowej skali,
- ponad 87% ankietowanych ponownie ubiegało by się o swoje obecne miejsce pracy, z kolei niecałe 10% nie ubiegałoby się o swoje dotychczasowe miejsce pracy, poziom ponownego ubiegania się o obecne miejsce pracy wynosi 5,84 w 7-stopniowej skali,
- niespełna 91% respondentów wskazało, że ich współpracownicy są wysoce zaangażowani swoją pracą, z kolei ponad 8% ankietowanych deklaruje niski poziom zaangażowania współpracowników, poziom zaangażowania współpracowników wyniósł 5,96 w 7-stopniowej skali,

- niewiele ponad 45% badanych ocenia swoje obecne miejsce pracy w porównaniu do innego miejsca zatrudnienia zdecydowanie dobrze, a niecałe 56% ocenia dobrze lub raczej dobrze, średni poziom oceny obecnego miejsca pracy wyniósł 5,94 w 7-stopniowej skali,
- ponad 93% respondentów ocenia, że praca dla nich jest ważna, średnia ocen dla znaczenia pracy w życiu badanych wynosi aż 6,36 w 7-stopniowej skali.

Z kolei podsumowując przeprowadzone badania w obszarze oceny satysfakcji zawodowej dotyczącej obecnego miejsca pracy pracowników niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim w siedmiu aspektach pracy, tj. komunikacji z przełożonym, relacji ze współpracownikami, wynagrodzenia, warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, jakość pracy, stabilność zatrudnienia można stwierdzić, że:

1. w przypadku komunikacji z przełożonym badani najwyżej ocenili fakt, że ich przełożony traktuje osoby niepełnosprawne na równi z pełnosprawnymi oraz jasno określa wymagania zawodowe, jak i umożliwia zatrudnionym pracownikom niepełnosprawnym uczestnictwo w rozmowach służbowych, co bezpośrednio wpływa na ich satysfakcję zawodową,
2. oceniając komunikację ze współpracownikami, to najwyżej oceniony został przez badanych fakt, iż współpracownicy traktują ich na równi z pełnosprawnymi współpracownikami a zarazem to, że ich pełnosprawni współpracownicy rozumieją ograniczenia niepełnosprawnych współpracowników, ponadto badani wskazują na bardzo dobre relacje ze współpracownikami, co bezpośrednio wpływa na poziom satysfakcji zawodowej niepełnosprawnych pracowników,
3. w przypadku wynagrodzenia okazuje się, że poziom wynagrodzenia w opinii badanych jest porównywalny do wynagrodzenia osób pełnosprawnych zatrudnionych na podobnym stanowisku, jednocześnie badani wskazują na odpowiednią wysokość wynagrodzenia w stosunku do włożonego wysiłku oraz pełnionej roli, co bezpośrednio determinuje poziom satysfakcji zawodowej,
4. oceniając warunki pracy badani najwyżej ocenili fakt, że urządzenia sanitarno-higieniczne oraz dojścia do nich są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych, a zarazem wskazali, iż materiały oraz informacje do pracy są dla nich dostępne, co ma wpływ na poziom satysfakcji zawodowej,



5. badani wskazali, iż wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, bez względu na niepełnosprawność, mają takie same możliwości rozwoju, wysoko oceniono też możliwość podnoszenia umiejętności, co ma duży wpływ na poczucie zadowolenia z pracy, jednocześnie badani podkreślali, że praca jest dla nich interesująca, co ma niezwykle istotny wpływ na poziom satysfakcji zawodowej,
6. badani podkreślali, że posiadany przez nich zakres umiejętności oraz kwalifikacji zawodowych pozwala wykonywać poprawnie swoją pracę, co w znacznym stopniu wpływa na zadowolenie z pracy,
7. badani wskazywali, iż są pewni tego, że nie zostaną przesunięci na gorsze stanowisko oraz, że nie stracą obecnego miejsca zatrudnienia, co ma bezpośredni i niezwykle istotny wpływ na poziom satysfakcji zawodowej.

Jednocześnie podsumowując przeprowadzone badania w obszarze oceny elastyczności działań w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw zatrudniających pracowników niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim można stwierdzić wysoki poziom elastyczności tych działań, które w opinii badanych wynikają z faktu, iż:

- rotacja międzystanowiskowa zależy od sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa, równocześnie odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także dokonywana jest w ramach wykonywanego rodzaju pracy,
- poszerzanie obowiązków pracowników wynika z sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa, odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także w ramach wykonywanego rodzaju pracy,
- wzbogacanie treści pracy determinowane jest sytuacją wewnętrzną i zewnętrzną firmy oraz odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także zachodzi się w ramach wykonywanego rodzaju pracy,
- zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej warunkowane jest sytuacją zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną przedsiębiorstwa, jednocześnie odbywa się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także w ramach wykonywanego rodzaju pracy,
- zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynika z sytuacji wewnętrznej oraz zewnętrznej przedsiębiorstwa, jak również odbywa się w sposób dostosowany

do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także w ramach wykonywanego rodzaju pracy.

Podsumowując wyniki przeprowadzonego badania ankietowego pozwalającego zmierzyć poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy można stwierdzić, że ogólnie respondenci są bardzo zadowoleni z wykonywanej pracy. Okazuje się, że najwyższej przez badanych ocenione zostały warunki pracy, na kolejnym miejscu znalazły się relacje ze współpracownikami, następnie komunikacja z przełożonym, stabilność zatrudnienia, jakość pracy, z kolei najniżej ocenione zostały takie czynniki wpływające na satysfakcję zawodową takie jak: warunki i poziom wynagrodzenia oraz możliwości rozwoju zawodowego.

Z kolei podsumowując ocenę badanych w zakresie działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa można wskazać, że osoby niepełnosprawne zatrudnione na otwartym rynku pracy w województwie śląskim oceniają, że najczęściej wśród działań w ramach elastyczności funkcjonalnej mają do czynienia z poszerzaniem obowiązków pracujących, zwiększaniem zakresu samokontroli stanowiskowej oraz odpowiedzialności stanowiskowej. Natomiast najrzadziej wśród wskazanych działań, w opinii badanych, okazały się działania związane z wzbogacaniem treści pracy oraz rotacją na stanowiskach pracy.

Reasumując wyniki analizy korelacji tau Kendalla między poziomem satysfakcji zawodowej badanych osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy a działaniami przedsiębiorstw w obszarze elastyczności funkcjonalnej można stwierdzić, iż wszystkie wyróżnione elastyczne działania wpływają pozytywnie na poziom satysfakcji zawodowej badanych. Zatem im, bardziej elastyczne będą działania przedsiębiorstw w obszarze:

- rotacji na stanowiskach pracy,
- poszerzania obowiązków zatrudnionych,
- wzbogacania treści pracy,
- zwiększania zakresu samokontroli stanowiskowej,
- zwiększania odpowiedzialności stanowiskowej,

tym wyższy będzie poziom satysfakcji zawodowej pracowników, i odwrotnie.

**Tabela 4.12. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych**

Nr	Treść hipotezy	Wynik testowania
H1	Rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie pozwala przewidywać poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy	Potwierdzona
H2	Poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.	Potwierdzona
H3	Wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.	Potwierdzona
H4	Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.	Potwierdzona
H5	Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.	Potwierdzona

Źródło: Opracowanie własne.

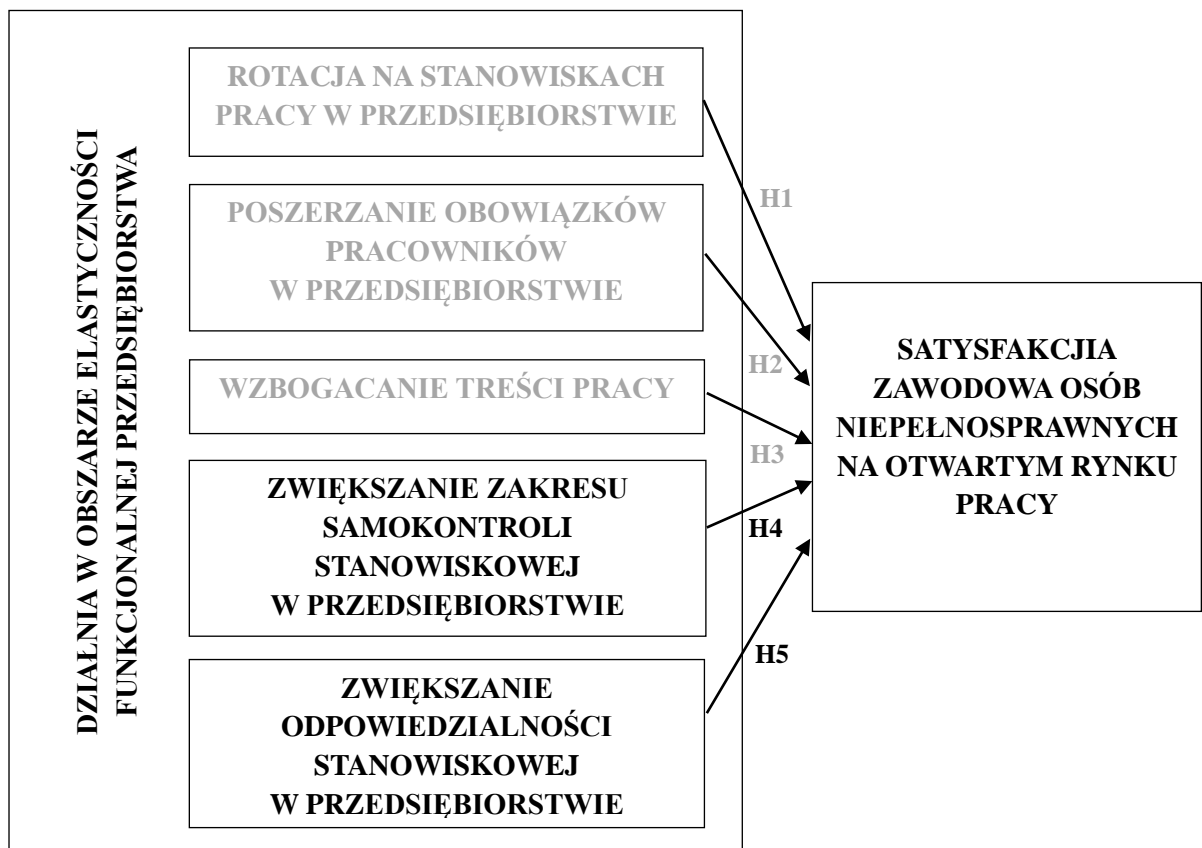
Tak więc można wskazać, iż wszystkie szczegółowe hipotezy badawcze sformułowane dla potrzeb badania ilościowego zostały potwierdzone (Tabela 4.12.), a z przeprowadzonych badań na grupie pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim wynika, że:

- Przesuwanie pracownika ze stanowiska na stanowisko, które wynika zarówno z wewnętrznej sytuacji w firmie, jak i zmian w otoczeniu, umiejętności pracownika i jego kwalifikacji oraz w ramach wykonywanego rodzaju pracy, wpłynie pozytywnie na jego zadowolenie z pracy, czyli pracownik będzie wskazywał wyższy poziom satysfakcji zawodowej. I odwrotnie, brak rotacji na stanowiskach pracy spowoduje niższy poziom satysfakcji zawodowej zatrudnionych.
- Poszerzanie zakresu obowiązków pracownika na danym stanowisku, co wynika z wewnętrznej sytuacji w firmie oraz ze zmian jej w otoczeniu, kwalifikacji i umiejętności pracownika oraz w ramach wykonywanego rodzaju pracy, wpłynie na wzrost satysfakcji zawodowej pracownika niepełnosprawnego. I odwrotnie brak zwiększania zakresu obowiązków spowoduje obniżenie satysfakcji zawodowej niepełnosprawnych pracowników zatrudnionych na otwartym rynku pracy.

- Wzbogacanie treści pracy, co wynika ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wewnętrznej sytuacji w firmie, dostosowane do umiejętności i kwalifikacji pracownika oraz w ramach wykonywanego rodzaju pracy, powodujące wzrost samodzielności pracownika oraz rozwój osobisty, wpływa pozytywnie na zadowolenie pracownika z pracy i podwyższa jego poziom satysfakcji zawodowej. I odwrotnie, brak wzbogacania treści pracy zatrudnionego pracownika spowoduje niższy poziom satysfakcji zawodowej zatrudnionych.
- Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynikające zarówno z wewnętrznej sytuacji w firmie, jak i zmian w otoczeniu, umiejętności i kwalifikacji pracownika oraz w ramach wykonywanego rodzaju pracy, wpływa pozytywnie na zadowolenie z pracy, czyli powoduje wzrost poziomu satysfakcji zawodowej pracowników. I odwrotnie, zmniejszanie zakresu samokontroli na stanowiskach pracy, powoduje niższy poziom satysfakcji zawodowej zatrudnionych.
- Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej pracownika, które wynika z sytuacji wewnętrznej w firmie, zmian w jej otoczeniu oraz w zakresie zmian kwalifikacji i umiejętności pracownika w ramach wykonywanego rodzaju pracy, zwiększa się poziom satysfakcji zawodowej pracownika, czyli pracownik będzie bardziej zadowolony z pracy. I odwrotnie zmniejszenie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej, powoduje zmniejszenie poziomu satysfakcji zawodowej zatrudnionego pracownika na otwartym rynku pracy.

Zatem, można stwierdzić, iż hipoteza główna *H0: Wyższy poziom elastyczności funkcjonalnej organizacji wpływa dodatnio na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy* w wyniku przeprowadzonych badań została potwierdzona.

Co więcej, dalsza pogłębiona analiza wyników badania pokazała, że zwiększenie działań przedsiębiorstwa o jedną jednostkę (1,00) w zakresie samokontroli stanowiskowej pozwoli na zwiększenie poziomu zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy o 2,34 jednostki. Z kolei zwiększenie działań przedsiębiorstwa o jedną jednostkę w obszarze zwiększenia zakresu samokontroli stanowiskowej pozwoli na zwiększenie poziomu satysfakcji zawodowej zatrudnionych pracowników o 1,17.



**Rysunek 4.3. Weryfikacja hipotez badawczych w modelu badawczym**

Źródło: Opracowanie własne

Analiza wielowymiarowej regresji liniowej, pokazała, że w modelu ostatecznym (Rysunek 4.3.) istotne pozostały dwie zmienne: *Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej* oraz *Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej*. Wyjaśniają one 31% wariacji zmiennej *Satysfakcja zawodowa badanych*.

## ROZDZIAŁ 5

### Wpływ działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa na satysfakcję zawodową w świetle badań jakościowych

#### 5.1. Charakterystyka badanej próby – badania jakościowe

Przeprowadzone, dla potrzeb pogłębienia oraz rozwinięcia badań ilościowych, badania własne jakościowe z wykorzystaniem metody studium przypadków (case study) wskazały następujące, prezentowane poniżej, rezultaty pozwalające scharakteryzować badaną grupę (Tabela 5.1).

**Tabela 5.1. Charakterystyka grupy badawczej**

	Badane przypadki						
	1	2	3	4	5	6	7
Płeć (K/M)	K	M	M	M	K	M	K
Wiek	55	30	45	58	45	33	25
Wykształcenie	średnie	średnie	wyższe	zawodowe	średnie	średnie	średnie
Stopień niepełnosprawności (L/U/Z)	L	U	U	Z	U	U	U
Stanowisko pracy	osoba sprzętująca	magazynier	wykładowca	portier	kontroler jakości	operator wózka widłowego	sekretarka
Rodzaj pracy	fizyczna	fizyczna	umysłowa	fizyczna	fizyczna	fizyczna	umysłowa
Ogólny staż pracy (w latach)	35	9	20	30	25	10	5
Staż pracy w obecnym miejscu pracy (w latach)	3	½	3	5	8	2	5

Źródło: Opracowanie własne

Do badania wytypowano w sposób celowy osoby niepełnosprawne zatrudnione na otwartym rynku pracy w województwie śląskim, wśród których wyróżniono 3 kobiety oraz 4 mężczyzn. Uwzględniając wykształcenie, to 1 osoba posiadała wykształcenie wyższe, 5 osób wykształcenie średnie, a jedna osoba deklarowała wykształcenie zawodowe. Ogólny staż pracy badanych mieścił się w przedziale od 5 do 30 lat. Z kolei oceniając staż pracy w obecnym miejscu pracy, to okazuje się, że jest on w przedziale od 6 miesięcy do 8 lat. Badanie przeprowadzone zostało na zróżnicowanej grupie pracowników, którzy pracowali na następujących stanowiskach pracy: osoba sprzątająca, magazynier, wykładowca, portier, kontroler jakości, operator wózka widłowego oraz sekretarka. Można zatem wskazać, że 5 osób pracowało fizycznie, natomiast 2 osoby pracowały umysłowo. Uwzględniając stopień niepełnosprawności to okazuje się, że 1 osoba posiadała ważny stopień niepełnosprawności w stopniu lekkim, 5 osób deklarowało umiarkowany stopień niepełnosprawności oraz 1 osoba wskazała znaczny stopniem niepełnosprawności (Tabela 5.1).

## **5.2. Wyniki studium przypadków**

### ***Przypadek 1***

Pierwszą badaną osobą zatrudnioną na śląskim otwartym rynku pracy była kobieta w wieku 55 lat z wykształceniem średnim i ogólnym stażem pracy 35 lat. W obecnym miejscu pracy kobieta pracuje jako osoba sprzątająca od 3 lat. Badana pracuje fizycznie i posiada ważne orzeczenie o lekkim stopniu niepełnosprawności.

Na pytanie dotyczące ogólnego zadowolenia z pracy badana odpowiedziała, że cieszy się że pracuje, dodaje także, że w obecnych czasach o pracę jest coraz ciężiej, a dotyczy to szczególnie osób niepełnosprawnych. Uczestniczka badania dodaje, że praca wykonywana przez nią nie należy do ciężkich. Ponadto, na pytanie o zadowolenie z obecnego miejsca pracy ankietowana odpowiedziała, że jest zadowolona z obecnego miejsca pracy, ponieważ praca niej jest uciążliwa. Jako kolejny powód zadowolenia z pracy wskazuje: *„Moje koszty dojazdu do pracy, są rozdzielone pomiędzy moich trzech współpracowników, co sprawia, że koszty dojazdu są dość niskie”*. Dodatkowo badana wskazuje, iż zarobki mogły być nieco wyższe.

Na pytanie jak wpływa przesunięcie ze stanowiska na stanowisko badana odpowiedziała, że praca przez nią wykonywana jest na tyle prosta, że nie ma to dla niej większego znaczenia. Badana wskazuje, że: „*Taka sytuacja miała miejsce kilka razy podczas nieobecności w pracy jednej z koleżanek. Swoje obowiązki wykonywałam w innej części budynku*”. Okazuje się, że kobieta nie widziała różnicy, ponieważ sprzątane powierzchnie biurowe są do siebie bardzo zbliżone. Na pytanie dotyczące o wpływ poszerzania obowiązków na poziom satysfakcji zawodowej badana opowiedziała, że poszerzanie obowiązków pozytywnie wpływa na jej poziom satysfakcji zawodowej. Jako główny powód uczestniczka badania wskazuje możliwość nauczenia się nowych umiejętności oraz zbitcie monotonii w pracy. Ponadto, na pytanie o wzbogacanie treści pracy badana udzieliła takiej samej odpowiedzi jak na pytania poprzednie. Czyli, tak takie działania firmy wpływają pozytywnie na satysfakcję pod warunkiem jednak, że niesie związane jest to z nabywaniem nowych umiejętności. Na pytanie o wpływ zwiększania samokontroli na stanowisku pracy na poziom zadowolenia z pracy, ankietowana stwierdza, że jest to dla niej bardzo istotne z kilku powodów i wpływa pozytywnie. Jako jeden z powodów podaje fakt iż łatwo jest coś przeoczyć, bo praca musi być wykonywana szybko. Z tego powodu po skończonej pewnej części pracy ankietowana wraca do poprzednich sprzątanym przez nią pomieszczeń, tak aby być pewnym, że praca jest wykonana poprawnie. Z kolei na pytanie dotyczące wpływu zwiększania zakresu odpowiedzialności stanowiskowej na poziom satysfakcji zawodowej uczestniczka badania odpowiedziała, że takie działania zwiększają jej satysfakcję zawodową, ponieważ wraz ze wzrostem zakresu odpowiedzialności czują się bardziej potrzebna, doceniana, a także mobilizuje ją to do dalszej pracy.

## ***Przypadek 2***

Następnym badanym zatrudnionym na otwartym rynku pracy w województwie śląskim był mężczyzna w wieku 30 lat pracujący fizycznie jako magazynier z ogólnym stażem pracy 9 lat, z kolei w obecnym miejscu pracy pracuje od 6 miesięcy. Respondent posiadał wykształcenie średnie oraz orzeczenie o umiarkowanym stopieniu niepełnosprawności.

Badany na pytanie dotyczące ogólnego poziomu zadowolenia z pracy odpowiedział, że jest ogólnie zadowolony z pracy, ponieważ praca pozwala mu na godne życie, a także umożliwia kontakt społeczny. Jednak na pytanie dotyczące ogólnego



zadowolenia z obecnego miejsca pracy mężczyzna odparł, iż z obecnego miejsca pracy jest umiarkowanie zadowolony z kilku powodów. Do kluczowych elementów zalicza między innymi fakt, iż czuje się często wykorzystywany w pracy z powodu częstej absencji współpracowników, a także fakt, iż do pracy ma mało wygodny dojazd, a praca odbywa się na dwie zmiany, co według badanego bywa momentami męczące.

Na pytanie dotyczące rotacji stanowiskowej uczestnik badania odparł, że jest z tego typu działań zadowolony, ponieważ przesunięcie z stanowiska na stanowisko umożliwia mu poszerzanie horyzontów oraz nabywanie nowych umiejętności. Ponadto, na pytanie dotyczące poszerzania treści pracy respondent odpowiedział, iż mobilizuje go to do większej i efektywniejszej pracy. Respondent również wskazuje, iż lubi, gdy pracodawca zwiększa mu zakres obowiązków, ponieważ pracodawca uważa go wówczas za osobę ambitną i pewną zaufania. Z kolei na pytanie dotyczące wzbogacania treści pracy, badany wykazuje duży wzrost zadowolenia z pracy. Mimo, iż odczuwa momentami, że pracuje ponad stan i czuje, że pracuje za dużo. Z kolei na pytanie o wpływ zwiększania możliwości sprawdzania poprawności wykonywanej przez badanego własnej pracy na poziom zadowolenia z pracy, odpowiedział, że tak w znaczny sposób tego typu działania wpływają pozytywnie na satysfakcję zawodową. Jako pierwszy argument podaje fakt, iż dzięki temu może kontrolować swoje obowiązki. Jako drugi powód podaje możliwość koordynowania własnych zadań. Trzecim powodem według respondenta jest fakt, iż kontrola sprawia, że następnym razem nie popełni tego samego błędu. Ponadto, na pytanie, czy zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej wpływa na zadowolenie z pracy. Respondent odpowiedział: *„Tak, wpływa pozytywnie i powoduje wzrost satysfakcji, ponieważ czuję, że firma docenia moją pracę, a pracodawcy obdarzyli mnie zaufaniem”*.

### **Przypadek 3**

Kolejnym badanym pracownikiem niepełnosprawnym z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności zatrudnionym na otwartym rynku pracy w województwie śląskim był mężczyzna pracujący jako wykładowca z wykształceniem wyższym w wieku 45 lat. Mężczyzna ten w obecnym miejscu pracuje 3 lata, jednak jego ogólny staż pracy wynosi 20 lat.

Na pytanie dotyczące ogólnego zadowolenia z pracy odpowiedział, że jest zadowolony z pracy, ponieważ praca umożliwia mu ciągły rozwój oraz daje możliwość

bycia dla kogoś ważnym, a także umożliwia mu wyjście z domu. Na pytanie o poziom zadowolenia z obecnego miejsca pracy respondent wskazał, że obecne miejsce pracy charakteryzuje się wysokim poziomem satysfakcji zawodowej, ponieważ uczenie innych ludzi sprawia mu dużą przyjemność. Jako kolejny aspekt wpływający na zadowolenie zawodowe uczestnik badania podaje fakt, iż, w jego opinii, otrzymuje odpowiednie wynagrodzenie. Ponadto, respondent podkreśla, że zajmuje się coachingiem, co tylko potęguje wysoki poziom zadowolenia z obecnego miejsca pracy.

Respondent wskazał, że rotacja stanowiskowa nie ma dla niego większego znaczenia, ponieważ praca sprawia mu przyjemność, a obowiązki na równoległych stanowiskach są podobne. Ponadto, na pytanie dotyczące wpływu poszerzania obowiązków na satysfakcję zawodową ankietowany wskazuje, iż nie wpłynęło to na jego poziom zadowolenia z pracy. Na pytanie o wpływ wzbogacania treści pracy na satysfakcję zawodową respondent odpowiedział, że tak wpływa to jego poziom satysfakcji zawodowej raczej negatywnie. Jednakże wskazuje, że pracodawca zwiększając liczbę zadań powinien dysponować odpowiednimi instrukcjami i wskazówkami pozwalającymi jak najlepiej wykonywać nowe powierzone zadania. Z kolei na pytanie o możliwość sprawdzania poprawności wykonywania pracy i jej wpływ na poziom satysfakcji pracownika uczestnik badania wskazał, iż samokontrola pozytywnie wpływa na jego poziom zadowolenia, a także umożliwia mu podnoszenie własnych umiejętności oraz poszerza horyzonty i kompetencje. Na pytanie dotyczące wpływu zwiększania odpowiedzialności stanowiskowej na poziom satysfakcji zawodowej badany mężczyzna wskazał: „*Tak, takie działania zwiększają moje poczucie zadowolenia z pracy*”. Jako główny powód badany wskazuje poczucie odpowiedzialności za losy Uniwersytetu, ponadto według niego dzięki takim zabiegom wszyscy pracownicy się jednoczą i wspólnie mogą odpowiadać za losy swojej organizacji.

#### ***Przypadek 4***

Następnym badanym pracownikiem niepełnosprawnym zatrudnionym na otwartym rynku pracy w województwie śląskim był mężczyzna w wieku 58 lat z wykształceniem zawodowym pracujący jako portier. Mężczyzna deklaruje ogólny staż pracy na poziomie 30 lat, jednak w obecnym miejscu pracuje 5 lat. Uczestnik badania posiada ważne orzeczenie o niepełnosprawności w stopniu znacznym.

Na pytanie dotyczące ogólnego zadowolenia z pracy respondent odpowiedział, że jest zadowolony z pracy, ponieważ jest osobą niepełnosprawną z ograniczoną sprawnością ruchową i miał problemy ze znalezieniem odpowiedniej pracy. Badany wskazuje również, że praca jako portier jest lekka i polega na pilnowaniu porządku, aby nikt niepowołany nie wszedł do budynku. Ponadto, polega na przyjmowaniu i wydawaniu przesyłek kurierskich oraz delikatnych pracach porządkowych w obrębie wejścia do budynku. Natomiast na pytanie dotyczące zadowolenia z obecnej pracy wskazał kilka czynników wpływających na jego zadowolenie zawodowe i wskazał, że pozytywny wpływ na nie ma m.in.: miła atmosfera w pracy, kontakt z ludźmi i ten czynnik jest dla mężczyzny bardzo istotny. Respondent podkreślał, iż praca jest lekka i może się odbywać bez względu na warunki pogodowe. Otaczający go współpracownicy rozumieją jego ograniczenia wynikające z niepełnosprawności. Mężczyzna odpowiedział również: „Moja praca jest *niestresująca, bez żadnych terminów i krzyżącego kierownika. W godzinach pracy mogę rozwijać swoją pasję do czytania, nie zaniebując przy tym obowiązków oraz rozwiązać krzyżówki, co nie wpływa negatywnie na moje obowiązki, które wykonuję solidnie.*”

Na pytanie dotyczące przesunięcia ze stanowiska na stanowisko i zadowolenia z pracy respondent odpowiedział, że takie działania wpłynęły pozytywnie i zwiększyły jego poziom satysfakcji zawodowej, ponieważ pokazało się, że nowe stanowisko jest dla niego w mniejszym stopniu stresujące, a praca jest miła i lżejsza. Jednakże na pytanie dotyczące wpływu poszerzania obowiązków na poziom satysfakcji zawodowej badany odpowiedział, że tak poszerzanie obowiązków wpłynęło pozytywnie na jego poziom zadowolenia z pracy, ponieważ zbyt mała ilość obowiązków niesie ze sobą monotonię i znudzenie. Dokładanie pozornie mało istotnych obowiązków wywołuje u badanego zwiększenie satysfakcji zawodowej. Badany mężczyzna na pytanie dotyczące wzbogacania treści pracy w świetle wzrostu lub spadku satysfakcji zawodowej wskazuje również odpowiedź jak w poprzednim pytaniu. Twierdzi on, że liczba nowych dodatkowych zadań wpływa na jego poziom zadowolenia pozytywnie. Ponadto, respondent wskazuje, że na stanowisku portiera zwiększanie zakresu zadań i obowiązków uzależnione jest od pory roku i warunków atmosferycznych. Czyli, gdy jest zima do jego zadań należy również odśnieżenie wejścia, wytarcie wody itp. Na pytanie o wpływ zwiększania zakresu samokontroli na poziom satysfakcji zawodowej respondent odpowiedział, że: „*Tak, takie działania wpływają na poziom satysfakcji pozytywnie, ponieważ dokładnie jest nauczony od dziecka i lubi sprawdzać swoją pracę dwa lub*

*nawet trzy i cztery razy, ponieważ każdy może się pomylić*". Natomiast możliwość samokontroli jest bardzo dobrym rozwiązaniem i ogranicza popełnienie błędów, a to z kolei usprawnia pracę. Ponadto, na pytanie o zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej i jego wpływu na poziom zadowolenia z pracy, badany odpowiedział, że tego typu działania również pozytywnie wpływają na jego satysfakcję, ponieważ lubi być za coś odpowiedzialny.

### **Przypadek 5**

Kolejną badaną osobą zatrudnioną na śląskim otwartym rynku pracy była kobieta w wieku 45 lat z wykształceniem średnim oraz umiarkowanym stopniem niepełnosprawności pracująca jako kontroler jakości. Kobieta w obecnym miejscu pracuje od 8 lat, z kolei jej ogólny staż pracy wynosi 25 lat.

Na pytanie dotyczące ogólnego poziomu zadowolenia z pracy respondentka odpowiedziała, że jest zadowolona z pracy, ponieważ praca daje jej poczucie niezależności oraz podnosi pewność siebie, ale przede wszystkim daje możliwość zarabiania pieniędzy. Z kolei na pytanie dotyczące zadowolenia z obecnie wykonywanej pracy badana sformułowała następującą odpowiedź: *"Na moją satysfakcję zawodową wpływa w znacznym stopniu atmosfera w pracy tzn. fakt, że współpracownicy oraz kierownictwo są wyrozumiali, rozumieją moje ograniczenia. Dojazd do pracy zajmuje mi około 15-20 minut. Wykonywana przeze mnie praca nie wymaga dużego wysiłku fizycznego i odbywa się najczęściej od godziny 8.00-9.00 do godziny 15.00-16.00 gdyż zależy od ilości pracy. Dzięki temu mogę rozwijać swoje zainteresowania"*.

Na pytanie dotyczące satysfakcji wynikającej z rotacji stanowiskowej badana odpowiedziała, że jest zadowolona z tego typu działań w firmie, ponieważ może się nauczyć nowych rzeczy, a zarazem praca staje się w mniejszym stopniu monotonna. Uczestniczka badania wskazuje również, że takie zdarzenie miało miejsce. Przesunięcie ze stanowiska na stanowisko trwało zaledwie kilka dni, a praca na innym (nowym) stanowisku była w większym stopniu męcząca i dodaje: *„Mimo tego, że praca na innym stanowisku wymagała ode mnie większego wysiłku fizycznego to jestem z tej chwilowej zmiany zadowolona"*. Poszerzanie obowiązków w pracy wpływa pozytywnie na satysfakcję zawodową kobiety. Badana wskazuje również, że poszerzanie obowiązków odbywało się i odbywa nadal w sposób zrównoważony, dzięki czemu jest ona z tego powodu zadowolona. Na pytanie dotyczące wpływu wzbogacania treści pracy na poziom

satysfakcji zawodowej badana odpowiedziała, że mimo swojej niepełnosprawności lubi pracować przez co poziom jej satysfakcji wzrasta. Zaznacza również, że zwiększanie liczby zadań na stanowisku musi się odbywać w granicach rozsądku. Badana na pytanie dotyczące jak zwiększanie zakresu samokontroli wpływa na zadowolenie z pracy bardzo entuzjastycznie sformułowała następującą odpowiedź: *„Tak, to jest super, w takim przypadku jest mniejsze prawdopodobieństwo, że popełnię błąd, a po co mi kłopoty i pretensje od kierownika, że zrobiłem coś nie tak. Komuś się wydaje co to za filozofia sprawdzać jakieś gumki, ale po 5 godzinach oglądania takiego samego elementu bywa różnie i mogą zdarzyć się pomyłki”*. Oceniając wpływ zwiększania odpowiedzialności na poziom satysfakcji zawodowej badana odpowiedziała, że jest zadowolona z takiego zwiększania, ponieważ wpływa to na zmniejszenie monotonii w pracy oraz podnosi pewność siebie, a także poczucie odpowiedzialności.

### **Przypadek 6**

Kolejnym badanym pracownikiem zatrudnionym na śląskim otwartym rynku pracy z orzeczonym stopniem niepełnosprawności był mężczyzna w wieku 33 lat z wykształceniem średnim, posiadał on dziesięcioletni ogólny staż pracy, jednak w obecnym miejscu pracy pracował 2 lata. Badany posiadał ważne orzeczenie o niepełnosprawności w stopniu umiarkowanym i pracował jako operator wózka widłowego.

Na pytanie dotyczące ogólnego zadowolenia z pracy respondent odpowiedział *„Jestem zadowolony z pracy, ponieważ mam blisko do pracy, pracuję z fajnymi ludźmi, szef jest wyrozumiały, praca jest w dla mnie czymś w rodzaju odskoczni od domu i rehabilitacji.”* Natomiast na pytanie dotyczące satysfakcji z obecnego zatrudnienia respondent wskazał, że jest zadowolony z obecnego zatrudnienia, ponieważ praca jest lekka, a w pracy panuje przyjazna atmosfera. Jedynie w przypadku wysokości wynagrodzenia mężczyzna wskazał, że mogło by być wyższe. Wskazał on również, że praca odbywa się na dwie zmiany, co umożliwia mu załatwienie wszelkiego rodzaju spraw urzędowych i dzięki czemu nie musi wykorzystywać urlopu wypoczynkowego w tym celu.

Na pytania dotyczące satysfakcji zawodowej w aspekcie działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa uczestnik badania odpowiedział na wszystkie pytania. Pierwsze pytanie w tej części badania jakościowego dotyczyło jak

rotacja stanowiskowa wpływa na satysfakcję zawodową. Respondent wskazał dość rozbudowaną odpowiedź, która brzmiała: *„Tak, tego typu działania pozytywnie wpływają na moją satysfakcję zawodową, ponieważ czuję się doceniony, to znaczy pracodawca widzi, że daję z Siebie 100% - nie spóźniam się do pracy, wszystkie polecenia wykonuję zgodnie z zaleceniami, przez cały okres swojej kariery w obecnym miejscu pracy nie wyrzuciłem żadnej straty. Dlatego szef ufundował mi kurs na wózek widłowy. Na początku zatrudnienia, w ciągu pierwszych 4 miesięcy tylko rozładowywałem kontenery i jeździłem ręcznym wózkiem paletowym.”* Na pytanie dotyczące wpływu poszerzania obowiązków na zadowolenie zawodowe badany odpowiedział, że jest zadowolony. Wskazał również, że dzięki poszerzaniu obowiązków jego praca nie jest monotonna i może się czegoś nowego nauczyć. Jednakże na pytanie o wpływ zwiększania liczby zadań na stanowisku pracy na poziom zadowolenia, mężczyzna odparł, iż takie działania wpłynęły nie do końca pozytywnie na zadowolenie zawodowe, ponieważ czuje się on rozproszony, gdy ma zbyt dużo zadań do wykonania. Na pytanie dotyczące zwiększania poziomu zadowolenia zawodowego wynikające z możliwości sprawdzania poprawności wykonywania własnej pracy respondent odpowiedział następująco: *„Tak, jak najbardziej, ponieważ każdy może się pomylić, i tak np. jeżeli naklejałem naklejki na kartony i nie byłem pewny czy jest to zrobione poprawnie miałem możliwość skontaktować się z kierownikiem i tan zawsze chętnie w systemie sprawdził druki, zawsze kiedy tylko tego potrzebowałem”*. Z kolei badany na pytanie o poziom satysfakcji zawodowej wynikający ze zwiększania odpowiedzialności stanowiskowej wskazał następująco: *„Tak wpłynęło to pozytywnie na mój poziom satysfakcji zawodowej i to znacząco, dzięki temu moje ego wzrosło. Cieszę się bardzo, ponieważ przez okres szkoły byłem niedoceniany, byłem wręcz słabym uczniem, śmiano się ze mnie i z mojej niepełnosprawności. A teraz w pracy nikt się ze mnie nie śmieje, a nawet w pewnym sensie podziwiają mnie za moją wytrwałość i zaangażowanie. Mimo, że mam więcej obowiązków czuje się lepiej z tym i chęcią chodzę do pracy. Mogę nawet stwierdzić – dzięki temu, że mam więcej obowiązków, czuję się lepiej”*.

### **Przypadek 7**

Ostatnią uczestniczką badania osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy była kobieta pracująca jako sekretarka w wieku 25 lat z ogólnym

stażem pracy 5 lat. Jej staż pracy w obecnym miejscu pracy wynosił 5 lat. Kobieta posiadała ważne orzeczenie o niepełnosprawności w stopniu umiarkowanym.

Na pytanie o ogólny poziom satysfakcji z pracy badana wskazuje, że jest zadowolona z pracy, ponieważ praca umożliwia jej kontakt z ludźmi, zarabianie pieniędzy oraz nabywanie nowych umiejętności. Na pytanie o poziom zadowolenia z obecnego miejsca pracy badana odpowiedziała, że jest zadowolona z obecnego miejsca pracy z dwóch powodów. Jako pierwszy powód podała, iż praca należy do łatwych, przyjemnych, a ludzie, z którymi pracuję są wyrozumiali i traktują ją jak pełnosprawnego współpracownika. Jako drugi powód kobieta podała fakt, iż pracodawca ją docenia.

Na pytanie dotyczące rotacji stanowiskowej respondentka odpowiedziała, że taka sytuacja nie ma miejsca, gdyż pracuje od samego początku na jednym stanowisku - sekretarki. Z kolei na pytanie dotyczące wpływu poszerzania zakresu obowiązków na satysfakcję zawodową odpowiedziała: *„Tak, wpływa pozytywnie, ponieważ lubię pracować, nie lubię się nudzić, a nowe obowiązki mobilizują mnie do dalszej jeszcze efektywniej pracy. Nowe obowiązki, także dają mi możliwość nauki nowych umiejętności”*. Na pytanie, czy wzbogacanie treści pracy wpływa na satysfakcję zawodową badana odpowiedziała: *„Tak wpływa i uważam, że pozytywnie, ponieważ czuję z tym lepiej jak mam więcej zadań, jak każdy wie w pracy bywa różnie raz więcej a raz mniej obowiązków, z kolei zwiększona liczba zadań pozwala mi zapomnieć o problemach i trudach życia codziennego”*. Respondentka wskazuje, że liczba zadań czasami ją przytłacza, lecz poprawnie wykonane zadania ją satysfakcjonują. Dodatkowym atutem w tej kwestii jest fakt, iż pracodawca za każdym razem badaną chwali za wykonaną pracę. Na pytanie, czy zwiększanie możliwości sprawdzania poprawności wykonywania własnej pracy wpływa na satysfakcję zawodową. Ankietowana odpowiedziała, że jest to kluczowy element jej pracy, ponieważ nie wyobraża sobie, aby było inaczej. Jako główny powód podaje fakt, iż w jej pracy łatwo jest coś przeoczyć i łatwo jest o mały pozornie niewiele znaczący błąd, który może mieć różne konsekwencje. Okazuje się ponadto, że na pytanie o wpływ zwiększania odpowiedzialności stanowiskowej na satysfakcję zawodową uczestniczka badania wskazała jednoznaczną odpowiedź: *„Tak”*. Jako powód podała, iż pracodawca obdarzył ją dużym kredytem zaufania, ponieważ zaczynając pracę jej poziom wiedzy nie był zbyt wystarczający, a mimo to pracodawca jej zaufał. Zwiększanie zakresu odpowiedzialności następowało stopniowo i sprawiało badanej coraz większą satysfakcję z pracy.

### 5.3. Podsumowanie wyników badań jakościowych

Podsumowując wyniki badań jakościowych można stwierdzić, że działania w zakresie elastyczności funkcjonalnej prowadzone w przedsiębiorstwach są znane przez badanych i ogólnie pozytywnie wpływają na satysfakcję zawodową pracowników. Uczestnicy badania będący osobami niepełnosprawnymi pracującymi na otwartym rynku pracy w województwie śląskim wykazali ogólnie duże zadowolenie z pracy, w tym z pracy obecnie wykonywanej. Praktycznie we wszystkich przypadkach badani deklarują, iż praca umożliwia im kontakty społeczne, podnosi pewność siebie oraz sprawia, że nie czują się wykluczeni społecznie i zawodowo. Ponadto, możliwość zatrudnienia sprawia, że stają się samowystarczalni finansowo, a to też ma ogromne znaczenie w tej specyficznej grupie pracowników. Uczestnicy badania podkreślają również, że praca jest dla nich odskocznią od codziennych problemów związanych z niepełnosprawnościami, w tym rehabilitacji. Dla części grupy jest wyzwaniem i sprawia, że badani czują się wyczerpani i zmęczeni, dla części natomiast jest wyłącznie przyjemnością.

**Tabela 5.2. Podsumowanie badań jakościowych**

Działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa		Przypadki						
		1	2	3	4	5	6	7
		Poziom satysfakcji zawodowej*						
1.	Rotacja na stanowiskach pracy	-	+	0	++	++	++	/
2.	Poszerzanie obowiązków pracownika	++	++	0	++	+	+	++
3.	Wzbogacanie treści pracy	++	++	-	++	+	-	++
4.	Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej	++	++	++	+	++	++	++
5.	Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej	++	++	++	+	+	++	++

\* ++ duży wzrost; + mały wzrost; 0 brak zmian; - mały spadek; -- duży spadek, / nie występuje

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na fakt, iż celem niniejszej rozprawy doktorskiej jest ocena satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy z perspektywy działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej badanie jakościowe, z



wykorzystaniem scenariusza wywiadu, pozwoliło na pogłębienie przeprowadzonych badań ilościowych (Tabela 5.2) i sformułowanie następujących wniosków:

- Elastyczne działania przedsiębiorstwa polegające na przesunięciu pracownika ze stanowiska na stanowisko wpływają pozytywnie na poziom zadowolenia z pracy, w tym w przypadku trzech pracowników jest to duże zadowolenie. Okazuje się, że zaledwie w jednym przypadku rotacja stanowiskowa w małym stopniu wpływa negatywnie na poziom satysfakcji zawodowej, a w jednym nie miało miejsca w obecnym miejscu pracy. Rotacja stanowiskowa, zdaniem uczestników badania, umożliwia rozwój osobisty, poszerzanie horyzontów oraz nabywanie nowych umiejętności.
- Poszerzanie obowiązków pracownika, jako elastyczne działania przedsiębiorstwa w obszarze funkcji personalnej, zdaniem uczestników badania, wywołuje wzrost zadowolenia z pracy w sytuacji siedmiu z ośmiu przypadków. Badani wskazują, że poszerzanie obowiązków na stanowisku pracy wpływa pozytywnie na możliwość uczenia się, rozwój osobisty, a także sprawia, że praca nie jest nudna. Ponadto, badani pracownicy wskazują, że poszerzanie obowiązków świadczy o wzroście zaufania do ich osoby ze strony pracodawcy.
- Wzbogacanie treści na stanowisku pracy uczestników badania ogólnie zwiększa poziom zadowolenia z pracy. Zadowolenie zawodowe wynika, jak argumentują badani z faktu, iż są osobami ambitnymi oraz lubią mieć zajęcie, w tym przypadku pracę na etacie, a ponadto zwiększanie liczby zadań eliminuje monotonię. W dwóch przypadkach badani wskazali, że wzbogacanie treści pracy na jego stanowisku wpływa na spadek zadowolenia zawodowego.
- Wzrost zakresu samokontroli stanowiskowej jest to czynnik, który wśród badanych osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim, wpływa na wzrost poziomu satysfakcji zawodowej najsilniej. W 7 na 6 przypadków uczestnicy badania deklarują, że w przypadku tych działań w przedsiębiorstwie odczuwają duży wzrost satysfakcji zawodowej. Głównym czynnikiem decydującym, jak w przypadku kontroli stanowiskowej, jest eliminacja potencjalnych błędów. Ponadto, badani wskazali, iż zwiększony poziom samokontroli stanowiskowej sprzyja eliminacji błędów, poszerza im horyzonty i kompetencje oraz umożliwia podnoszenie kwalifikacji. Ponadto,

badani wskazują, że odpowiednia kontrola pozwala im na jeszcze lepsze wykonywanie powierzonych zadań.

- Elastyczne działania przedsiębiorstwa polegające na zwiększaniu zakresu odpowiedzialności stanowiskowej również pozytywnie wpływają na poziom satysfakcji zawodowej badanych. Jest to drugi, co do siły, czynnik pozytywnie wpływający na satysfakcję zawodową badanych pracowników. Uczestnicy badania wskazują, że powodami wywołującymi taki stan emocjonalny są między innymi wzrost odpowiedzialności oraz docenianie przez przełożonych.

Reasumując, przeprowadzone badanie na grupie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy pokazało, że wszystkie działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej pozytywnie wpływają na poziom zatrudnionych pracowników. Okazuje się jednak, że najniżej ocenione przez badanych zostały działania polegające na *rotacji stanowiskowej* oraz *wzbogacaniu treści pracy*. Następnie działania w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa wpływające na wzrost zadowolenia pracowników to *poszerzanie obowiązków na stanowisku pracy*. Najwyżej ocenione zostały, przez badanych, działania polegające na *zwiększaniu odpowiedzialności stanowiskowej* oraz *zwiększaniu zakresu samokontroli stanowiskowej*, które najsilniej wpływają na wzrost satysfakcji zawodowej pracowników. Należy również dodać, że żaden uczestnik badania nie wskazał dużego spadku satysfakcji zawodowej wywołanego poprzez działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej, w tym: rotacji stanowiskowej, poszerzanie obowiązków, wzbogacanie treści pracy, wzrostu kontroli stanowiskowej, a także wzrost zakresu odpowiedzialności.

## Zakończenie

W rozprawie doktorskiej podjęto rozważania na temat działań przedsiębiorstw w obszarze elastyczności funkcjonalnej i ich wpływu na poziom zadowolenia z pracy zatrudnionych pracowników. W związku z tym główny problem badawczy przedstawiony został w postaci pytania badawczego: *Jak działania przedsiębiorstwa w obszarze elastyczności funkcjonalnej wpływają na satysfakcję zawodową osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy?* Odpowiadając na główne pytanie badawcze odpowiedziano na szczegółowe pytania badawcze.

Tak więc, celem niniejszej pracy doktorskiej była: *Ocena satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy z perspektywy działań w obszarze elastyczności pracy i funkcjonalnej.* Główny cel pracy rozłożony został na cele szczegółowe, wśród których wyróżniono:

- 1) *cele teoriopoznawcze*, które zrealizowane zostały dzięki dokonaniem przeglądu wybranej literatury krajowej i międzynarodowej, w tym:
  - a. przedstawiono istotę elastyczności przedsiębiorstw poprzez uporządkowanie definicji elastyczności organizacyjnej,
  - b. opisano działania w obszarach elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw,
  - c. określono wymiary i rodzaje elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach;
  - d. opisano istotę oraz kategorie elastyczności organizacyjnej w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i zakresu pracy w przedsiębiorstwach,
  - e. wskazano zalety i wady wdrażania elastyczności pracy i zatrudnienia w działalności przedsiębiorstw,
  - f. zidentyfikowano kategorie, obszary oraz istotę elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw;
  - g. opisano satysfakcję zawodową pracowników organizacji oraz uporządkowano miary satysfakcji zawodowej pracowników,
  - h. wskazano determinanty wzrostu satysfakcji zawodowej oraz skutki zadowolenia i niezadowolenia pracowników z pracy,

- i. scharakteryzowano uwarunkowania prawne i opisano otwarty i chroniony rynek pracy osób niepełnosprawnych.
- 2) *cele empiryczne*, których realizacja wymagała przeprowadzenia badań własnych z wykorzystaniem przygotowanych narzędzi nadawczych, w tym kwestionariusza ankiety w przypadku badań ilościowych oraz scenariusza wywiadu bezpośredniego w przypadku badań jakościowych, działania zatem:
  - a. zbadano ogólny poziom satysfakcji zawodowej pracowników – osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy,
  - b. zbadano poziom zadowolenia zawodowego (satysfakcji zawodowej) w poszczególnych aspektach aktualnego zatrudnienia osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy, w tym komunikację z przełożonym, relacje ze współpracownikami, poziom wynagrodzeń, warunki pracy, możliwości rozwoju zawodowego, jakość pracy oraz stabilność zatrudnienia,
  - c. zbadano poziom elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne na otwartym rynku pracy, w tym zbadano działania związane z rotacją stanowiskową, poszerzaniem obowiązków pracowników, wzbogacaniem treści pracy, zwiększaniem zakresu samokontroli stanowiskowej oraz odpowiedzialności stanowiskowej,
  - d. zbadano zależności między działaniami w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw a zadowoleniem zawodowym pracowników niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim.
- 3) *cele metodyczne*, które osiągnięto tworząc metodykę rozpoznania i zbadania uwarunkowań w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy.
- 4) *cele aplikacyjne*, czyli wskazano rekomendacje w obszarze zarządzania oraz kierunki działań przedsiębiorstw w obszarze elastyczności funkcjonalnej, które mogą decydować o wyższym poziomie satysfakcji zawodowej zatrudnionych pracowników niepełnosprawnych.

Dokonany przegląd literatury oraz przeprowadzone badania własne z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza badawczego oraz autorskiego scenariusza wywiadu umożliwiły weryfikację postawionych hipotez badawczych. Wyniki badań

empirycznych, zarówno ilościowych na grupie 172 osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim, jak i jakościowych – analiza 7 przypadków osób niepełnosprawnych zatrudnionych w śląskich przedsiębiorstwach na otwartym rynku pracy, pozwoliły potwierdzić wszystkie postawione hipotezy:

H1. Rotacja na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie pozwala przewidywać poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

H2. Poszerzanie obowiązków pracowników w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

H3. Wzbogacanie treści pracy determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

H4. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

H5. Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej w przedsiębiorstwie determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

W wyniku czego pozwoliło to na potwierdzenie następującej hipotezy głównej:  
*H0: Wyższy poziom elastyczności funkcjonalnej organizacji wpływa dodatnio na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.*

Ponadto, przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

- blisko 90% badanych jest zadowolona z obecnie wykonywanej pracy, w tym ponad 50% deklaruje swoje zdecydowane zadowolenie,
- ponad 86% osób zatrudnionych ogólnie poleca swoje obecne miejsce pracy,
- ponad 87% ankietowanych ponownie ubiegało by się o swoje obecne miejsce pracy,
- niespełna 91% respondentów ocenia, że ich współpracownicy są wysoce zaangażowani w swoją pracę,
- niewiele ponad 45% badanych ocenia swoje obecne miejsce pracy w porównaniu do innego miejsca zatrudnienia zdecydowanie dobrze, a niecałe 56% ocenia dobrze lub raczej dobrze,
- ponad 93% respondentów ocenia, że praca dla nich jest ważna.

Jednocześnie okazało się, że:

- przełożeni traktują osoby niepełnosprawne na równi z pełnosprawnymi pracownikami oraz jasno określają wymagania zawodowe, jak i umożliwiają pracownikom niepełnosprawnym uczestnictwo w rozmowach służbowych, co bezpośrednio wpływa na ich satysfakcję zawodową,
- współpracownicy rozumieją ograniczenia niepełnosprawnych pracowników, równocześnie występują bardzo dobre relacje ze współpracownikami, co bezpośrednio wpływa na poziom satysfakcji zawodowej niepełnosprawnych pracowników,
- poziom wynagrodzenia jest porównywalny do wynagrodzenia osób pełnosprawnych zatrudnionych na podobnym stanowisku, jednocześnie badani wskazują na odpowiednią wysokość wynagrodzenia w stosunku do włożonego wysiłku oraz pełnionej roli, co bezpośrednio determinuje poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych,
- urządzenia sanitarno-higieniczne oraz dojścia do nich są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych, materiały oraz informacje do pracy są dostępne, co ma wpływ na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych,
- wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, bez względu na niepełnosprawność, mają takie same możliwości rozwoju oraz podnoszenia umiejętności, co ma duży wpływ na poczucie zadowolenia z pracy,
- praca jest dla niepełnosprawnych pracowników interesująca, co ma niezwykle istotny wpływ na poziom satysfakcji zawodowej,
- zakres umiejętności oraz kwalifikacji zawodowych pozwala wykonywać poprawnie pracę, co w znacznym stopniu wpływa na zadowolenie z pracy zatrudnionych osób niepełnosprawnych,
- niepełnosprawni pracownicy są pewni, że nie zostaną przesunięci na gorsze stanowisko oraz, że nie stracą obecnego miejsca zatrudnienia, co ma bezpośredni i niezwykle istotny wpływ na poziom satysfakcji zawodowej.

Równocześnie można wskazać, że działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw, takie jak:

- rotacja międzystanowiskowa,
- poszerzanie obowiązków pracowników,
- wzbogacanie treści pracy,
- zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej

- oraz zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynikają z sytuacji wewnętrznej oraz zewnętrznej przedsiębiorstwa, jak również odbywają się w sposób dostosowany do kwalifikacji i umiejętności pracownika, a także w ramach wykonywanego rodzaju pracy, co świadczy o wysokim poziomie elastyczności w tym zakresie.

Ponadto, przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły uzupełnić wnioski wynikające z badań ilościowych, i tak:

- elastyczne działania przedsiębiorstwa polegające na przesunięciu pracownika ze stanowiska na stanowisko wpływają pozytywnie na poziom zadowolenia z pracy, gdyż tego typu działania umożliwiają rozwój osobisty, poszerzają horyzonty oraz pozwalają na nabywanie nowych umiejętności,
- poszerzanie obowiązków pracownika, jako elastyczne działania przedsiębiorstwa w obszarze funkcji personalnej, wywołuje wzrost zadowolenia z pracy, gdyż wpływa pozytywnie na możliwość uczenia się, rozwój osobisty, a także sprawia, że praca nie jest nudna, równocześnie świadczy o wzroście zaufania zawodowego,
- wzbogacanie treści na stanowisku pracy ogólnie zwiększa poziom zadowolenia z pracy, ponieważ takie działania mogą eliminować monotonię,
- wzrost zakresu samokontroli stanowiskowej jest to elastyczne działanie przedsiębiorstwa, które wpływa na wzrost poziomu satysfakcji zawodowej najsilniej i powoduje duży wzrost satysfakcji zawodowej, głównie ze względu na eliminację potencjalnych błędów, poszerzanie horyzontów pracowników i kompetencji, a także możliwość podnoszenia kwalifikacji; kontrola, w tym przypadku pozwala lepiej wykonywać obowiązki.
- elastyczne działania przedsiębiorstwa polegające na zwiększaniu zakresu odpowiedzialności stanowiskowej również pozytywnie wpływają na poziom satysfakcji zawodowej – jest to drugi, co do siły, czynnik pozytywnie wpływający na satysfakcję zawodową pracowników, ze względu na wzrost odpowiedzialności oraz docenianie przez przełożonych.

Reasumując, przeprowadzone badanie ilościowe, jak i jakościowe, na grupie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy pokazało, że wszystkie wyróżnione działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej pozytywnie wpływają na poziom satysfakcji zatrudnionych pracowników. Okazuje się jednak, że zwiększaniu odpowiedzialności stanowiskowej oraz zwiększanie zakresu samokontroli

stanowiskowej najsilniej wpływają na wzrost satysfakcji zawodowej pracowników niepełnosprawnych. Co więcej, pogłębiona analiza wyników badań ilościowych potwierdziła, że zwiększenie działań przedsiębiorstwa o jedną jednostkę (1,00) w zakresie samokontroli stanowiskowej pozwoli na zwiększenie poziomu zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy o 2,34 jednostki. Z kolei zwiększenie działań przedsiębiorstwa o jedną jednostkę w obszarze zwiększenia zakresu samokontroli stanowiskowej pozwoli na zwiększenie poziomu satysfakcji zawodowej zatrudnionych pracowników o 1,17.

Wyciągnięte wnioski, które uzyskano na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, pozwalają skonstruować rekomendacje w obszarze zarządzania dla przedsiębiorców zatrudniających osoby niepełnosprawne na otwartym rynku pracy. W celu zwiększenia poziomu satysfakcji zawodowej u niepełnosprawnych pracowników pracodawcy powinni wdrożyć w przedsiębiorstwie działania w ramach elastyczności funkcjonalnej polegającej na: rotacji pomiędzy stanowiskami pracy, zwiększaniu zakresu obowiązków, wzbogacania treści pracy, zwiększania możliwości zakresu samokontroli stanowiskowej oraz zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej. Jednak w najwyższym stopniu na poziom zadowolenia z pracy wpływają dwa działania: zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej oraz zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej. W związku z tym pracodawca chcąc zwiększyć poziom zadowolenia swoich pracowników powinien odpowiednio moderować tego typu działania, czyli np. zwiększać czas na wykonywane czynności, co umożliwi pracownikom większą samokontrolę i ponowne sprawdzenie wykonanych zadań, zwiększać czas rozmowy z kierownictwem o poprawności powierzonych zadań, jak również podjąć próbę wprowadzenia księgi dla pracowników, w której mogli by oni sugerować jak usprawnić proces samokontroli stanowiskowej. Zastosowanie tych zaleceń w dłuższej perspektywie może przynieść szereg korzyści dla każdej ze stron. Dla pracowników wyższy poziom zadowolenia zawodowego wpływa na większą integrację z firmą, wpływa pozytywnie również na zdrowie, przez co poziom absencji oraz spóźnień zmniejsza się i jest bardziej produktywny. Należy również pamiętać o tym, że zadowolony pracownik chętniej chodzi do pracy oraz chętniej uczestniczy w szkoleniach. Usatysfakcjonowany pracownik w większym stopniu angażuje się w swoją pracę przez co bardziej utożsamia się z celami organizacji. Co więcej zadowoleni pracownicy lepiej porozumiewają się między sobą, co jest niezwykle istotne dla przetrwania oraz rozwoju organizacji. Ponadto, pracodawcy powinni zwiększać zakres odpowiedzialności



stanowiskowej pracowników, gdyż okazało się, że jest to kluczowe elastyczne działanie przedsiębiorstwa wpływające na wzrost zadowolenia z pracy w przypadku pracowników niepełnosprawnych. Jeżeli pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy to w przedsiębiorstwie panuje przyjaźniejsza atmosfera, co z kolei wpływa na zmniejszenie prawdopodobnych konfliktów między pracownikami. Pracownicy, członkowie organizacji lubią być odpowiedzialni za losy swojej firmy. Chcąc zwiększać pracownikowi zakres odpowiedzialności, w niektórych przypadkach, niezbędny będzie udział zatrudnionych w szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje i umiejętności. Jednak zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej powinno odbywać się stopniowo, ponieważ zbyt duże i nagłe obciążenie pracownika odpowiedzialnością może przynieść odwrotny skutek. Zaleca się stosować metodę małych kroków, tak aby pracownik wdrażany był stopniowo. Jak pokazały badania zwiększenie odpowiedzialności o pozornie małą rzecz może znacznie zwiększyć jego satysfakcję zawodową, a to z kolei może wpłynąć pozytywnie na wyniki finansowe, organizacyjne, wizerunkowe a także na usprawnienia w organizacji. Należy także pamiętać, że satysfakcja z pracy przyczynić się może do wprowadzenia nowych towarów i usług. Zadowolony pracownik chętniej i dokładniej wypełnia powierzone mu zadania i polecenia. Usatysfakcjonowany pracownik w mniejszym stopniu skłonny jest do zmiany pracy, pomimo faktu, iż w innym przedsiębiorstwie mógłby więcej zarabiać. W obecnych turbulentnych czasach, każdy z nas lubi się rozwijać w mniejszym lub większym stopniu. Dla zadowolonych pracowników organizacja staje się swoistym dobrem osobistym i pracownicy nie są skłonni do działania na niekorzyść przedsiębiorstwa. Tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa również w pewnym stopniu wynika z satysfakcji zawodowej.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń, z pewnością wynika to z faktu, iż badana grupa podczas badań ilościowych jest stosunkowo niewielka, jednak zdaniem autora, respondenci z ochotą uczestniczyli w badaniu, co jest dość nietypowe w dzisiejszych czasach. Wynikać to może, z charakterystycznej cechy badanych, a mianowicie niepełnosprawność. Wielu uczestników badania ucieszyło się wprost, że podjęto badania i zainteresowano się opinią na temat zatrudnienia i ich satysfakcji zawodowej, a także elastycznych działań, które na tą satysfakcję mogą wpływać. Z drugiej jednak strony, wielu respondentów podchodziło do badania zbyt emocjonalnie, co również mogło wpłynąć na wyniki analizy.

## Bibliografia

1. Andysz A. (2010), *Dopasowanie Człowiek – Środowisko Pracy z Perspektywy Zarządzania Ryzykiem Psychospołecznym w Organizacji*, [w:] *Profilaktyka w psychospołecznych zagrożeniach w miejscu pracy od teorii do praktyki*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź, s. 117-141.
2. Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IV Plińskiej „Bernardinum” Gdynia.
3. Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa.
4. Arendt Ł. (2014), *Determinanty aktywności zawodowej z perspektywy pracodawców na otwartym rynku pracy, zatrudniających i niezatrudniających osoby niepełnosprawne – wyniki badań jakościowych*, [w:] *Raport w ramach projektu „Zatrudnienie osób niepełnosprawnych – perspektywy wzrostu”*, Kryńska E. (red. nauk.), PFRON, Łódź, s. 21-22.
5. Argyle, M., Martin, M. (1991), *The psychological causes of happiness*, [in:] F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (eds.), *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective*, Pergamon Press., Oxford, pp. 77-100.
6. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
7. Augustyńska U. (2012), *Zaznaczenie hipotez w badaniach społecznych*, [w:] *Podstawy edukacji. Propozycje metodologiczne*, tom 5, Oficyna wydawnicza Impuls, Kraków, s. 237-244.
8. Austen A. (2014), *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C.H Beck, Katowice, s. 118.
9. Bakonyi J., Bilnik S. (2018), *Wykorzystanie badań satysfakcji w motywowaniu pracowników*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Nr 3, s. 27-41.
10. Balcerzyk D., Balcerzyk R. (2018), *Istota Kariery Zawodowej, Przegląd naukowo-metodyczny*, Edukacja dla bezpieczeństwa, ROK XI Nr 3/2018 (40), s. 393-401.
11. Bańka A. (2000), *Psychologia pracy*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Strelau J.(red.), t. 3, GWP, Gdańsk, s. 306-308.
12. Barczyński A. (2013), *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych w przekroju terytorialnym*, *Studia Ekonomiczne*, Nr 134, s. 41-48.
13. Barczyński A., Radecki R. (2008), *Raport z badań. Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych*, wydawnictwo, Warszawa, s. 39.
14. Baron-Puda M. (2019), *Paradygmat elastyczności funkcjonalnej w polityce kadrowej przedsiębiorstwa o produkcji jednostkowej*, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, Vol. 2, Nr 3, s. 2-10.
15. Bartnik G. (2013), *Elastyczność organizacji w obszarze zatrudnienia a innowacyjne zachowanie pracowników*, *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, Nr 2 (36), s. 76-85.
16. Baruk A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
17. Bearden W.O., Netemeyer R.G. (1999), *Handbook of Marketing Scale: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*, Sage Publications, Inc., London.

18. Bendkowski J. (2016) *Badania jakościowe – wybrane problemy, odniesienia do logistyki stosowanej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 89, s. 25-38.
19. Białas S., Litwin J. (2013), *Kierunki badań nad satysfakcją z pracy*, Organizacja i Kierowanie, Nr 3(156), s. 161-172.
20. Białasiewicz M. (2014), *Działania na rzecz wzrostu elastyczności zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 38, Tom 1, Uniwersytet Szczeciński, s. 21-31.
21. Bień I. (2018), *Elastyczny czas pracy*, [w:] Biuro sprawozdań sejmowych, Infos, Nr 11 (249), s. 1-4.
22. Bień W. (2013), *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 1, s. 9-21.
23. Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2012), *Indicative methods of customer satisfaction surveys in public transport services*, [in:] Conference: 15th QMOD Conference, pp. 194-204.
24. Biesok, G., Wyród-Wróbel J. (2018), *Satysfakcja z Pracy i jej Znaczenie w Organizacjach*, [w:] *Wielowymiarowość Zarządzania XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, s. 125-138.
25. Bochyńska-Śmigielska E., *Badanie satysfakcji z wynagrodzenia – metody kwestionariuszowe*, Część II, dostęp: <https://badaniahr.pl/biblioteka/badanie-satysfakcji-z-wynagrodzenia-metody-kwestionariuszowe-czesc-ii/11>.
26. Böckerman P., Ilmakunnas P. (2012), *The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data*, ILR Review, Vol. 65, Iss. 2, p. 244-262.
27. Boltanski L. Chiapello E. (2005), *The New Spirit of Capitalism*, Verso, London.
28. Bombala B. (2011), *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, Vol. 14, Nr 1, s. 67-81.
29. Bombiak E., (2014) *Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Ekonomicznego w Siedlcach, Vol. 28, Nr 101, s. 111-113.
30. Borkowska S. (2008), *Systemy motywowania pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Król H., Ludwiczynski A. (red. nauk.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 317-353.
31. Borowska-Pietrzak A. (2014), *Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, Nauki o Zarządzaniu, Nr 1(18), s. 9-22.
32. Borowski M., Kowalska M., Półtorak M., Tomaszczyk J., Żukiert I., *Model Centrum Integracji Społecznej, Projekt 1.18 „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”*, Standardy w Pomocy, s. 5, dostęp: [http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/dodatek\\_1\\_ cis\\_28.08.pdf](http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/dodatek_1_ cis_28.08.pdf).
33. Brdulak J., Florczak E. (2012), *Przedsiębiorstwo społeczne w teorii ekonomii*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 750, Współczesne problemy ekonomiczne, Nr 4, s. 127-145.
34. Brief A.P. (1998), *Attitudes in and Around Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
35. Brzezińska A., Piotrowski K. (2008), *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa.

36. Brzeziński S. (2011), *The behaviour of enterprises in times of crisis*, Polish Journal of Management Studies, Vol. 3, pp. 69-77.
37. Brzozowski B., Brzozowska-Wabik J. (2016), *Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania działalności i rozwoju spółdzielczości pracy*, [w:] *Spółdzielczość pracy w Polsce – uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju*, Brzozowski B. (red. nauk.), Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy w Warszawie Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, s. 14-32.
38. Bsoul M. (2010), *Humanizacja pracy w świetle socjologii*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, Bylok F., Kołodziejski J. (red. nauk.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 78.
39. Bugajna-Sporczyk D., Janson I. (1994), *Zakładamy fundację*, Wydawnictwo Zrzeszenie Prawników Polskich, Warszawa.
40. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 187-199.
41. Bylok F. (2014), *Współczesny człowiek między pracą a konsumpcją*, [w:] *Między pracą a konsumpcją. Co decyduje o miejscu człowieka we współczesnym społeczeństwie?* Bylok F., Swadźba U. (red. nauk.), Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, s. 31-49.
42. Bylok F., (2009), *Zaufanie i współczesny rynek*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, Bylok F., Kwiatek A. (red. nauk.), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 27.
43. Chajęcki A., Krzakiewicz Ch., Chajęcki M. (2012), *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 737, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 56, s. 9-36.
44. Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 182-185;
45. Christmann A., Van Aelst S. (2006), *Robust estimation of Cronbach's alpha*, Journal of Multivariate Analysis, Vol. 97(7), pp. 1660-1674
46. Chrupała-Pniak M. (2012), *Satysfakcja zawodowa – artefakt czy funkcjonalny wymiar kapitału intelektualnego. Przegląd koncepcji teoretycznych i podejść badawczych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, Nr 2 (24), s. 13-28.
47. Ciechowska M., Szymańska M. (2016), *Wybrane metody jakościowe w badaniach pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, s. 19-93
48. Czakon W. (2020), *Podstawy Metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste.
49. Dag M., Kullberg C. (2010), *Young Swedish physically disabled men's and women's work involvement and job satisfaction*, Scandinavian Journal of Disability Research, Vol. 12, No. 4, pp. 287-303.
50. Dane demograficzne na podstawie Narodowego Spisu Powszechnego, 2011, dostęp: <http://niepełnosprawni.gov.pl/p,78,dane-demograficzne> (odczyt 10.05.2020).
51. Dane GUS, 2019, *Centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej w 2019*, s. 1.
52. Dąbrowska A., Dąbrowski T. (2013), *Sytuacja prawna spółdzielni w Polsce I połowy XXI wieku*, [w:] *Zarządzanie instytucjami obywatelskimi i samorządowymi*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiszniewskiego, s. 161-182.
53. De Toni A., Tonchia S. (2005), *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, Omega, Vol. 33, Iss. 6, pp. 525-540.

54. Deszczyński B. (2018), *Empowerment pracowników w przedsiębiorstwach branży usług biznesowych*, Studia Oeconomica POSNANIENSIA, Vol. 6, no. 4, s. 113-143.
55. Dezin N., Lincoln Y. (2009), *Metody badań jakościowych*, T. 1-2. PWN, Warszawa.
56. Diener E., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S. (1985), *The Satisfaction with Life Scale*, Journal of Personality Assessment, Vol. 49, pp. 71-75.
57. Dobicka K. (2012), *Kluby integracji społecznej w praktyce*, Wydawca: Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi, Puszczykowo.
58. Dolot A., (2019), *Instrumenty rozwoju pracowników oraz kształtowanie karier, Zrządzanie zasobami ludzkimi, uwarunkowania, instrumenty, trendy, Instrumenty rozwoju pracowników oraz kształtowanie karier*, PWN, Warszawa.
59. Dominika J. (2017), *Prowadzenie działalności gospodarczej przez fundacje*, Wolters Kluwer, Warszawa.
60. Domzal C., Hooterville A., Sharma A. (2008), *Survey of employer perspectives on the employment of people with disabilities*, McLean VA, Cessi.
61. Dudek B., Wichrowski A. (2001), *Zastosowanie modelu Wielkiej Piątki w badaniach selekcyjnych do zawodu strażaka*, Przegląd Psychologiczny, Nr 44 (4), s. 495-508.
62. Dźwigoł H. (2015), *Założenia do budowy metodyki badawczej*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja I Zarządzanie, z. 78 Nr kol. 1928, s. 99-116.
63. Eppink D.J. (1978), *Planning for strategic flexibility*, Long Range Planning, Vol. 11, Iss. 4, pp. 9-15.
64. Fernandez-Perez de la Lastra S., Martin-Alcazar F., Sanchez-Gardey G. (2014), *Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement*, International Journal of Business Administration, Vol. 5, No 1, dostęp: <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v5n1p1>.
65. Fields D.L. (2002), *Taking the Measure of Work. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks – London – New Delhi.
66. Filek J. (2008), *Garść rozważań wokół problematyki przedsiębiorstwa społecznego*, Ekonomia Społeczna, Nr 2, s. 12-18.
67. Furmańska-Maruszak A. (2014), *Przemiany demograficzne a aktywność zawodowa*, Polityka społeczna wobec przemian demograficznych, Nr 167, s. 22-31.
68. Gajderowicz T. (2016), *Dekompozycja korzyści z zatrudniania w świetle literatury teoretycznej i empirycznej*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 293, s. 7-22.
69. Gajdzik B. (2009), *Kształtowanie świadomości pracowników w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Nr 1, s. 13-20.
70. Gajdzik B. (2014), *Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Nr 1(10)/2014.
71. Galunic C., Rodan S. (1998), *Resources recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*, Strategic Management Journal, Vol. 19, Iss. 12, pp. 1193-1201.
72. Giannikis S.K., Mihail D.M. (2011), *Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, Iss. 2, pp. 417-432.

73. Gick A., Tarczyńska A. (1999), *Motywowanie Pracowników, Systemy Technika Praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
74. Giermanowska E. (2007), *Znaczenie pracy w życiu młodzieży niepełnosprawnej*, [w:] *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Giermanowska E. (red. nauk.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 111-136.
75. Gnitecki J. (2007), *Wstęp do ogólnej metodologii badań w naukach pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, T. 2, s. 326.
76. Golden W., Powell P. (2000), *Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?*, Omega, Vol. 28, Iss. 4, pp. 373-384.
77. Gospodarek T. (2008), *Elastyczność zasobu informacyjnego*, [w:] *Elastyczność organizacji*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 127-148.
78. Góral W. (2011), *Raport o zarządzaniu w spółdzielni – przed, w trakcie i po wystąpieniu sytuacji kryzysowej*, Masters of Business of Administration, s. 124-125.
79. Góralczyk A. (2006), *Zmiany w logistyce produkcji w kontekście strategicznym*, dostęp: [www.cxo.pl/artykuly/52003.html](http://www.cxo.pl/artykuly/52003.html) (odczyt 10.04.2020).
80. Górna J., Krzywiński M., (2009), *Wpływ zintegrowanego systemu zarządzania jakością na zarządzanie procesowe w ocenie kadry zarządzającej i pracowników produkcyjnych palarni kawy Strauss Cafe Poland sp. z o.o.*, Journal of Agribusiness and Rural Development, Vol. 4 (14), s. 71-84.
81. Grablewski K. (2019), *Osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce*, Zeszyty Studenckie „Nasze Studia”, Nr 9, s. 109-121.
82. Grabowska M., Otoła I. (2013), *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Duraj J., Sajnog A. (red. nauk.), *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź. s. 81-95.
83. Grewal R., Tansuhaj P. (2001), *Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility*, Journal of Marketing, Vol. 65, Iss. 2, pp. 67-80.
84. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, s. 386.
85. Gros U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
86. Gunaskaren A. (1999), *Agile manufacturing: a framework for research and development*, International Journal of Production Economics, Vol. 62, pp. 87-105.
87. Haffer R. (2015), *Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Borys T., Rogala P., Skowron P. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 152-169.
88. Hakanen J., Perhoniemi R., Toppinen-Tanner S. (2008), *Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 73(1), pp. 78-91.
89. Hansen N., Nielsen H.O. (2008), *Workers with disabilities express high job satisfaction*, dostęp: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/08/DK08080191.htm>.
90. Hauk M. (2014), *Kwestionariusz cech pracy – opracowanie polskiej wersji narzędzia do badania cech pracy i środowiska zawodowego. Wstępne wyniki badań*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Psychologica 18, s. 129-145.

91. Hauk M. (2018), *Cechy pracy a zadowolenie z pracy*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Psychologica, Nr 22, s. 17-32.
92. Hauk M. (2018), *Czynniki warunkujące zadowolenie z pracy – weryfikacja zmodernizowanej Koncepcji Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama*, Rozprawa Doktorska, Uniwersytet Łódzki.
93. Hausner J. (2008), *Przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, MSAPUE, Kraków, s. 10.
94. Hellriegel P., Slocum J.W. (2007), *Organizational behavior*, Thomson Learning, p. 57.
95. Heskett J.L., Jones O.T., Loveman G.W. (1994), *Putting the service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, No 2 (March-April), pp.164-174.
96. <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,73>, (odczyt 24.11.2020).
97. <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,81>, (odczyt 24.11.2020).
98. <http://niepelnosprawni.gov.pl/p,85>,(odczyt 14.07.2020).
99. <http://www.zaz-siedlce.pl/czym-jest-zaz> (odczyt 14.07.2020).
100. <https://badaniahr.pl/biblioteka/badanie-satysfakcji-z-wynagrodzenia-metody-kwestionariuszowe-czesc-i/10> (odczyt 11.05.2020).
101. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/bezrobocie;3876818.html> (odczyt 12.12.2020).
102. <https://kalkulatory.gofin.pl/Kalkulator-biezacych-wplat-na-pfron,12.html> (odczyt 20.07.2020).
103. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rotacja\\_na\\_stanowiskach\\_pracy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rotacja_na_stanowiskach_pracy) (odczyt: 20.10.2020).
104. <https://poradnikpracownika.pl/-satysfakcja-jako-jeden-z-glownych-motyworow-w-naszej-pracy> (odczyt: 01.07.2020).
105. <https://poradnikpracownika.pl/-satysfakcja-jako-jeden-z-glownych-motyworow-w-naszej-pracy> (odczyt 2.07.2020).
106. <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/otwarty-rynek-pracy-jakie-daje-mozliwosci/> (odczyt 28.05.2020).
107. <https://sjp.pwn.pl/sjp/satysfakcja;2574915> (odczyt 05.05.2020).
108. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/satysfakcja.html> (odczyt 06.05.2020).
109. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/teoriopoznawczy.html> (odczyt 21.12.2021).
110. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/elastycznosc%20C5%9B%C4%87.html> (odczyt: 28.02.2020).
111. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Elastyczna-organizacja-troszke-teorii-niezbednej-przedwdrozeniem-2222564.html> (odczyt: 08.10.2020).
112. <https://www.computerworld.pl/audit/metodyka-badania/> (odczyt 02.04.2021).
113. <https://www.gov.pl/web/rodzina/rowne-traktowanie-w-zatrudnieniu> (odczyt 15.06.2020).
114. <https://www.gov.pl/web/rodzina/rowne-traktowanie-w-zatrudnieniu> (odczyt 15.06.2020).
115. <https://www.integralia.pl/porada-kandydat/rynek-otwarty-rynek-chroniony-roznica/> (odczyt: 23.05.2020).
116. <https://www.pfron.org.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/zmiana-kwotodofinansowania-od-kwietnia-2020-r/> (odczyt 20.07.2020).
117. <https://www.pfron.org.pl/institucje/placowki/zaz/> (odczyt 13.07.2020).
118. <https://www.prawo.pl/kadry/elastyczny-czas-pracy-warianty-ruchomego-czasu-pracy,264600.html> (odczyt 17.10.2020).

119. Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018-2019. Druk Nr 521 Warszawa, 22 lipca 2020 r. s. 11.
120. Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2018-2019, Ministerstwo Pracy Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa, dnia 22 lipca 2020 r., Druk Nr 175, s. 5.
121. Informator (2016), *Wspieramy osoby niepełnosprawne od 25 lat*, PFRON, Warszawa, dostęp: [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/publikacje/2016/informator\\_wspieramy\\_A4.pdf](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/publikacje/2016/informator_wspieramy_A4.pdf).
122. Ingram T., Głód W. (2014), *Wykorzystanie MSQ jako narzędzia badania satysfakcji z pracy w wybranej jednostce ochrony zdrowia*, Nauki o Zarządzaniu, Vol. 3 (20), s. 30-42.
123. Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 141.
124. Jacukiewicz Z. (2004), *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp.z.o.o, Gdańsk, s. 344-379.
125. Jaglarz E. (2017), *Praca i jej znaczenie dla osób z niepełnosprawnością. Prawny i społeczny wymiar funkcjonowania zawodowego osób z niepełnosprawnością*, Studia Socialia Cracoviensia, Tom 9, Nr 2, s. 181-196;
126. Jagoda A. (2011), *Organizacja pracy w świetle koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji*, [w:] Marcinek W. J. (red.), Nauki społeczne 2(4). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 106-112.
127. Jagoda A. (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 382, s. 316-323.
128. Jajor A., Zadrozna A. (2010), *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy*, Raport TNS OBOP dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, s. 51-61, dostęp: [https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774\\_Raport\\_ZAZ\\_2008.pdf](https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/r/7774_Raport_ZAZ_2008.pdf).
129. James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R. (2013), *An introduction to statistical learning with Application in R*, Springer.
130. Jankal R. (2003), *Tri\*m – the customer retention system*, Journal of information, control and management systems, Vol. 1, s. 39-46.
131. Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, s. 57-79.
132. Janusz B., Burzyński J., Furgal M., De Barbaro B., Gdowska K, (2010), *O potrzebie badań jakościowych w psychiatrii*, Psychiatria Polska, Tom XLIV, Nr 1, s. 5-11.
133. Januskiewicz K. (2012), *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, Acta, Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami: aspekty społeczne, Nr 265, s. 105-113.
134. Jarosiński A., Kuczmierowska L. (2007), *Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa, s. 47.
135. Jasiński Z. (2005), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 45.
136. Jedynak A. (2007), *O mocy predykcyjnej hipotez*, Filozofia Nauki, Nr 3 (59), s. 67-76.
137. Jemilniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie Teoria i praktyka od podstaw*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 104-106.



138. Jennigs D.F., Seaman S.L. (1994), *High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure and performance*, Strategic Management Journal, Vol. 15, No 5, pp. 459-475.
139. Jeszka A. (2013), *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, Nr 5, s. 32-39.
140. Juchnowicz M. (2013), *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, [w:] *Finanse i Zarządzanie*, Wydawnictwo Wydziału zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Nr 1, s. 101-110.
141. Juchnowicz M. (2013), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa, s. 104.
142. Judge T.A., Welbourne T.M. (1994), *Dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire: A Confirmatory Factor Analytic Investigation*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No 3, p. 461.
143. Kaczmarek M. (2013). *Badania jakościowe – metody i zastosowania*, CeDeWu, Warszawa, s. 18-22.
144. Kamaska R., Yavuzb M., Karagullec A.O., Agcad T. (2016), *Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 229, pp. 126-132.
145. Kaniewska E., Stawny P. (2012), *Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrony zdrowia*, Pielęgniarstwo Polskie, Nr 2(44), s. 81-84,
146. Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 21.
147. Kasiewicz S. (2009), *Elastyczność przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania zasobowego*, [w:] *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw*, Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (red. nauk.), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 11-55.
148. Katsuhiko Sh., Hitt M.A. (2004), *Strategic flexibility organizational preparedness to reverse ineffective strategic Decisions*, Academy of Management Executive. Vol. 18, Iss. 4, pp. 44-60
149. Katz R. (1978), *The influence of job longevity on employee relations to task characteristics*, Human Relations, Vol. 8 (31), p. 703-725.
150. Kawa J. (2013), *Metodologia, metodyka, metoda jako podstawa wywodu naukowego*, Studia Prawnoustrojowe, Nr 21, s. 169-188.
151. Kawczyńska-Butrym Z. (2006), *Koncepcja niwelowania indywidualnych barier w poszukiwaniu pracy przez osoby niepełnosprawne*, Aktywizacja Zawodowa Osób Niepełnosprawnych, Nr 3-4, s. 199-213.
152. Keplinger A., Frączak E., Ławecka K., Stokłosa P. (2014), *Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 340, s. 209-223.
153. Koltorz D. (2007), *Ekonomia rynku pracy*, Prace naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, s. 12.
154. Komorowska H. (1982), *Metody badań empirycznych w glottodydaktyce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 77
155. Korombel A. (2016), *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Nr 3, s. 183-192.

156. Kosiewicz J. (2008), *O metodologii i hipotezie*, [w:] *On methodology and hypothesis Idō - Ruch dla Kultury: rocznik naukowy: filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja*, T. 8, s. 196-234.
157. Kot-Radojewska M. (2017), *Elastyczne formy zatrudnienia na śląskim rynku pracy – szanse i zagrożenia w opinii pracodawców i pracowników*, [w:] *Forum Rynku pracy, materiały pokonferencyjne*, Katowice.
158. Kowalczyk E. (2011), *Proces negocjacji w sprawie pracy, Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 228.
159. Kowalewski I. (2007), *Klimat społeczny i środowisko pracy na wyższej uczelni* [w:] *Edukacja w społeczeństwie „ryzyka”. Bezpieczeństwo jako wartość*, Gwoździcka-Piotrowska M., Wołęjszo J., Zduniak A. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań, s. 390
160. Kowalik S. (2007), *Psychologia rehabilitacji*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 247.
161. Kowalska M. (2012), *Satysfakcja klienta wewnętrznego jako czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, Nr 55, s. 623-636.
162. Krajewski M. (2006), *Historia wychowania i myśli pedagogicznej. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock, s. 20-24.
163. Krajewski M. (2010), *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Gliwice, s. 20.
164. Krawczyk P. (2017), *Samodzielność samorządu terytorialnego – realizacja zadań publicznych a swoboda zawierania umów*, [w:] *Zagadnienia prawa konstytucyjnego zasada suwerenności wybrane zagadnienia*, Domańska A., Skotnicki K. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 59-84.
165. Król H. (2000), *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ludwiczynski A., (red. nauk.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, s. 255.
166. Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa, s. 89;
167. Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 21.
168. Krupski R. (2005), *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Krupski R. (red.), PWE, Warszawa, s. 74-77.
169. Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 468-475;
170. Krupski R. (red.) (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa, s. 350-359.
171. Kubinowski D. (2019), *Metodologia badań pedagogicznych między normatywnością a opisowością*, [w:] *Krytyka metodologiczna jako praktyka nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 79-90.
172. Kwiatkowski E. (2003), *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, [w:] *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Kryńska E. (red. nauk.), IPiSS, Warszawa, s. 19-23.

173. Kwiecień A. (2018), *Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, s. 52-65.
174. Kwiecińska M. (2011), *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 162, s. 163-169.
175. Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
176. Lemańska-Majdzik A., Sipa M. (2014), *Determinants of building competitive positive positions of family enterprises – case study*, Journal of Intercultural Management, Vol. 6, Iss. 3, pp. 111-121.
177. Leś E. (2005), *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, [w:] Trzeci Sektor, Nr 2, s. 36-37.
178. Lies R., Judge T.A. (2004), *An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 13, p. 367.
179. Lipińska-Grobelny A. (2014), *Zjawisko wielopracy psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 53-67.
180. Lipka A. (2017), *Standaryzacja i efektywność procesów personalnych (na Przykładzie diagnozy treści pracy metodą TBS-K)*, Studia Informatica Pomerania, Nr 1 (43), s. 61-70.
181. Lis S., Santarek K., Strzelczak S. (1994), *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa, s. 327-338.
182. Lisowska R. (2017), *Problemy rozwoju regionalnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 244, s. 416-424.
183. Lisowska R., (2020), *Współpraca małych przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi z zakresie działalności innowacyjnej*, [w:] *Współpraca – sektor publiczny – nauka – biznes. Warunki rozwoju innowacyjności poprzez zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno-prywatne*, Kijek A., Starzyńska W. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin, s. 183-196.
184. Liu C., Borg I., Spector P.E. (2004), *Measurement invariance of the German job satisfaction survey used in a multinational organization: Implications of Schwartz's culture model*, Journal of Applied Psychology, Vol. 89(6), pp. 1070-1082.
185. Liu Y., Li Y., Wei Z. (2009), *How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China*, International Journal of Production Economics, Vol. 120, Iss. 1, pp. 18-29.
186. Lubrańska A. (2013), *Doświadczenia afektywne w pracy a zadowolenie z pracy – siła i jakość wzajemnych relacji*, Studia Dydaktyczne, Nr 24-25, s. 252-263.
187. Lyon, A. (2014). *Why are Normal Distributions Normal?*, The British Journal for the Philosophy of Science, Vol. 65(3), pp. 621-649.
188. Machol-Zajda L. (2008), *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, Sadowska-Snarska C., Li T. (red. nauk.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, s. 29.
189. Maison D., Noga-Bogomilski A. (2007), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk. 18-19.

190. Majewska M., Samol S. (2016), *Rozwój elastycznego rynku pracy: uwarunkowania prawno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Seria Prawo Nr 193, Poznań, s. 11.
191. Majtek P. (2014), *Szkolenia pracownicze w nowoczesnej organizacji*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-humanistycznego w Siedlicach, Seria: Administracja i Zarządzania, Nr 100, s. 325-335.
192. Mandelbaum M., (1990), *Flexibility and decision making*, European Journal of Operational Research, Vol. 44, pp. 17-27.
193. Marska-Dzioba N. (2015), *Efektywność Wykorzystania Zasobów Państwowego Funduszu Osób Niepełnosprawnych – Wyniki Projektu Badawczego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 386, s. 151-157.
194. Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac Vicar A. (2007), *The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller business*, Employee Relations, Vol. 2, pp. 138-161.
195. Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, [w:] Nauki Społeczne, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Nr 2 (8), s. 156-182.
196. Meredith S., Francis D. (2000), *Journey towards agility: the agile wheel explored*, The TQM Magazine, Vol. 12, Iss. 2, p. 137-143.
197. Michalska-Dudek I. (2015), *Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI\*M*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 379, s. 321-331
198. Michie J., Sheehan M. (2003), *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, Cambridge Journal of Economics, Vol. 27, Iss. 1, pp. 123-143.
199. Michie J., Sheehan M. (2005), *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, Iss. 3, pp. 445-464.
200. Miszczak A., Walasek (2013), *Techniki wyboru próby badawczej Obronność*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej Nr 2(6), s. 100-108.
201. Moczydłowska J. (2014), *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Nr 1, s. 71-78.
202. Model Centrum Integracji Społecznej Opracowanie metodyczne, opracowanie merytoryczne, s. 4-8. (<https://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/> dostęp 20.11.2020)
203. Moheet S. (2016), *It's important keep flexing*, Cornell HR Review, Vol. May, pp. 1-5.
204. Morgeson F.P., Humphrey S.E. (2006), *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*, Journal of Applied Psychology, Vol. 91 (6), pp. 1321-1339.
205. Moroz A. (2008), *Zadowolenie i satysfakcja konsumentów dzięki silnej marce [w:] Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wydanie Nr 7 (76), dostęp: [http://gazeta-msp.pl/?id=pokaz\\_artykul&indeks\\_artykulu=774](http://gazeta-msp.pl/?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=774).
206. Moroz M. (2010), *Czynniki kształtujące elastyczności mikroprzedsiębiorstwa*, Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 51, s. 471-478.
207. Moroz M. (2012) *Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego Streszczenie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260, Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, s. 284-293.

208. Mrówka R. (2000), *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji*, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Tom 1, s. 509-522.
209. Muchinsky M.P., Monahan J.C. (1987), *What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, Iss. 3, pp. 268-277,
210. Nasiłowski M., (2016), *System rynkowy Podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, s. 325.
211. Niedzielski, E. (2016). *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem*, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, Nr 19(1), 18-21.
212. Nieradko-Iwanicka B., Iwanicki J. (2010), *Zakłady aktywności zawodowej: rola w systemie rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych i perspektywy dalszego rozwoju*, *Problemy Higieny i Epidemiologii*, Nr 91 (2), s. 329-331.
213. Nizielska A. (2014), *Budowa narzędzi badawczych do pomiaru dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 337, s. 183-192.
214. Nowodziński P., Pardela I. (2009), *Zmierzch konwencjonalnych strategii. Zarys koncepcji*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Okręglicka M., Ławińska O. (red. nauk.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 197-209.
215. Obolwicz J. (2016), *Metody i techniki pracy współczesnego inżyniera*, *Modern Engineering*, Vol. 1, pp. 1-15.
216. Ochonczenko H. (2006), *Potrzeba własnej wartości i jej rola w funkcjonowaniu osób niepełnosprawnych*, [w:] *Potrzeby osób niepełnosprawnych w warunkach globalnych przemian społeczno-gospodarczych*, Ochonczenko H., Nowicka A. (red. nauk.), Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, s. 63.
217. Ogórek M., Strycharska D. (2018), *Badanie Poziomu Satysfakcji Zawodowej Pracowników w Przedsiębiorstwie Przemysłowym*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 204-214.
218. Olejniczak-Kita K. (2012), *Elastyczność przedsiębiorstw usługowych (wyniki badań empirycznych)*, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.) *Strategie rozwoju organizacji. Encyklopedia Zarządzania*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków, s. 139-149.
219. Osbert-Pociecha G. (2004), *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, *Przegląd Organizacji*, Nr 9, s. 9-12.
220. Osbert-Pociecha G. (2008), *Elastyczność strategiczna – jej koncepcja i sposoby osiągania w praktyce*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 20, s. 278-286.
221. Osbert-Pociecha G. (2008), *Określenia, definicje, problemy*, [w:] *Elastyczność organizacji*, Krupski R. (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 9-27.
222. Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J. (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, *Gospodarka Narodowa*, Nr 4, s. 59-84.
223. Osłowski T. (1998), *Nowy leksykon ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa, s. 134.
224. Ostasz L. (1990), *Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn, s. 10.
225. Ostoj I. (2006.) *Elastyczność rynku pracy a ograniczanie bezrobocia*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, s. 177-189.

226. Pachniak-Radzińska M. (2006), *Marketing w międzynarodowym przedsiębiorstwie logistycznym – wybrane zagadnienia*, International Journal of Management and Economics, Vol. 19, pp. 103-112.
227. Pachniak-Radzińska M. (2006), *Marketing w międzynarodowym przedsiębiorstwie logistycznym – wybrane zagadnienia*, International Journal of Management and Economics, Vol. 19, pp. 103-112.
228. Panasiewicz L. (2018), *Twórczość organizacyjna jako funkcja systemu zarządzania, Różnorodność zarządzania*, [w:] *Różnorodność zarządzania: wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Bojar M., Gliszczyński G., Mazur B. (red. nauk.), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 99-114.
229. Pathak R.C. (2005), *Flexibility – Thinking shift for organizational excellence*, Global Journal of Flexible Systems Management, Odessa, Vol. 6, No 3-4, p. 59-69.
230. Patulski A. (2008), *Nietypowe formy zatrudnienia. Elastyczność czy stabilizacja*, Monitor prawa pracy, Nr 2, s. 1-3.
231. Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 109.
232. Perufe J.V., De Magalhães Ozório L., De Lamare Bastion-Pinto C., De Jesus Monterio De Barros S. (2018), *Flexibility in human resources management: a real options analysis*, RAUSP Management Journal, Vol. 53, Iss. 2, pp. 253-267.
233. Pilch T. (1998), *Metody badań pedagogicznych, Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 26. K
234. Pilch T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak” Warszawa, s.96.
235. Piłatowska M.(2006) *Repetitorium ze statystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 105-113.
236. Poczowski A. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 42.
237. Puzsko-Machowczyk K. (2003), *Elastyczność przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach kryzysu*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław, s. 275-281.
238. Raport (2017), *Korzyści z zatrudniania niepełnosprawnych. Dlaczego oplaca się zatrudniać osoby niepełnosprawne. Dolnośląscy pracodawcy*, s. 2, dostęp: <https://www.dolnoslascypracodawcy.pl/>
239. Raport (2018), *Spółdzielczość sprzyjająca włączeniu społecznemu i zawodowemu – raport końcowy*, GUS, Warszawa, s. 28.
240. Raport (2019), *Centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej i warsztaty terapii zajęciowej w 2019 r.*, GUS, Warszawa, s. 4.
241. Raport (2019), *Ogólnopolskie badanie satysfakcji z pracy*, Leanpassion, dostęp: <https://leanpassion.pl/ogolnopolskie-badanie-satysfakcji-z-pracy/> (odczyt: 15.11.2020 r.)
242. Razali, N.M., Wah, Y.B. (2011), *Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests*, Journal of statistical modeling and analytics, Vol. 2(1), pp. 21-33.
243. Raziqa A., Maulabakhsha R. (2015), *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*, Procedia Economics and Finance, Vol. 23, pp. 717-725.
244. Rejestr klubów integracji społecznej (KIS) w województwie śląskim prowadzony na podstawie art. 18a ustawy o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. 2019 r. poz. 217).

245. Robbins S.P. (2001), *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall: International Editions, p. 19.
246. Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa, s. 17-29.
247. Roberts N., Stockport G.J. (2009), *Defining strategic flexibility*, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 10. Iss. 1, pp. 27-32.
248. Robinson S.L., Bennett R.J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 555-572.
249. Roczew K., Korombel A., (2016), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania rozwojem w organizacjach*, (red. nauk.) Wielgórka D., Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 26.
250. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 lipca 2012 r. w sprawie zakładów aktywności zawodowej, Dz.U. 2012 poz. 850.
251. Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 22 czerwca 2016 r. w sprawie określenia wzorów miesięcznych i rocznych informacji o zatrudnieniu, kształceniu lub o działalności na rzecz osób niepełnosprawnych (Dz.U. 2016, poz. 938).
252. Rutkowska E. (red.) (2007), *Pracownik z niepełnosprawnością*, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin, s. 5.
253. Rutkowska-Piontek A. (2014), *Osobowościowe i sytuacyjne wyznaczniki sukcesu zawodowego kobiet i typu ich kariery*, Praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Katowice.
254. Sadowska S., Bonarska-Treit A. (2019), *Znaczenie fundacji w społeczeństwie na przykładzie fundacji kształcenia, wypoczynku i rekreacji*, *Studia Ekonomiczne Gospodarka Społeczeństwo Środowisko*, Nr 2(4), s. 81-96.
255. Sajdak M. (2013), *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, *Zarządzanie i Finanse*, Tom 4, Nr 1, s. 249-261.
256. Sak-Skowron M., Skowron Ł., (2017), *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, *Marketing i Zarządzanie*, Nr 2 (48),s. 243-253.
257. Sanchez R. (1995), *Strategic Flexibility in product competition*, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Iss. 5, pp. 135-159.
258. Sas J. (2013), *Wynagrodzenia pracowników w organizacji*, Wydawnictwo AGH w Krakowie, Kraków, s. 111.
259. Scharioth J., Huber M. (ed.) (2004), *Putting Stakeholder Management into Practice*, Springer, Berlin;
260. Schimanek T. (2009), *Przedsiębiorstwo społeczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne w działaniu*, Orłowska Z., Schimanek T. (red.), WYG International Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 4-9.
261. Schober P., Boer C., Schwarte L. A. (2018). *Correlation coefficients: appropriate use and interpretation*, *Anesthesia & Analgesia*, Vol. 126(5), pp. 1763-1768.
262. Schulz D.P., Schulz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
263. Sedlak P. (2015), *Możliwość kształtowania percepcji korzyści z pracy motywowania pracowników*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Zarządzania Międzynarodowego, s. 88-89.
264. Sharma M.K., Jain P.K. (2010), *Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance*, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 51-68.

265. Sienkiewicz Ł. (2009), *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnionych*, [w:] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Juchowicz M. (red. nauk.) Oficyna Walter-Kluwer-Business, Kraków, s. 68-71.
266. Skorny Z., *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*, WSiP Warszawa 1984, s.95.
267. Skowron-Mielnik B., (2012), *Modelowanie elastycznej organizacji*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Tom 1, Nr 248, s. 108-120.
268. Skowron-Mielnika B. (2015), *Generalne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*, [w:] *Management Forum Vol. 3(3)*, s. 44-55.
269. Smyczek S. (2003), *Wykorzystanie metody TRI\*M w badaniu lojalności konsumentów na rynku*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1004, *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, s. 242-247;
270. Sobol E. (1997), *Mały słownik języka Polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 45.
271. Sochańska-Kawiecka M., Morysińska A., Makowska-Belta E., Kołakowska-Seroczyńska Z., Szarfenberg R., Mering T., (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne. Raport końcowy*, Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, Wrocław.
272. Sokołowska A. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa, Identyfikacja, ocena, kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 205.
273. Sowińska A. (2014), *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, *Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 197, s. 45-56.
274. Springer A. (2011), *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania*, Vol. 9, Nr 4 (34), s. 162-180.
275. Stabryła A. (2005), *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] *Elastyczność organizacji*, Rokita J., Grudzewski W. (red.), GWSH, Katowice, s. 20.
276. Stankiewicz M., Sznajder M., *Badanie poziomu bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] Ejdyś J. (red.), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 69-70.
277. Staples D.S., Higgins C.A. (1998), *A Study of the Impact of Factor Importance Weightings on Job Satisfaction Measures*, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 13 (2), pp. 211-232.
278. Sushil A. (2001), *Enterprise flexibility*, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Delhi, Vol. 2, No 4, p. 55.
279. Szarucki M., (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Czekał J., Lisiński M. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 265–284.
280. Szewczuk-Stępień M., Adamska M. (2012), *Badania jakościowe jako narzędzie poszukiwania, analizy i interpretacji wiedzy eksperckiej – wymiar praktyczny*, [w:] *Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy Rozwinięcie i synteza wyników*, 279. Szewczuk-Stępień M., Adamska M. (red. nauk.), Instytut Trwałego Rozwoju, Opole, s. 161-180.
281. Szkutnik J. (2016), *Wielowymiarowy aspekt innowacyjności w działalności społecznej i gospodarczej*, [w:] *Horyzonty współczesnego zarządzania*, Żemigala M. (red. nauk.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 234-243.



282. Szymański P., Zarzycki W. (2010), *Zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego*, Wydawnictwo Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Poznań, s. 4.
283. Śleboda R. (2012), *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy – analiza wybranych aspektów z badań PFRON*, Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania, Nr 1(1), 2011/2012, s. 98-109.
284. Świerczyński M. (2006), *Osoby niepełnosprawne od rehabilitacji do pracy*, Integracja, Łódź, s. 45.
285. Taber, K. S. (2018). *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education*, Research in Science Education, Vol. 48, pp. 1273-1296;
286. Taber, K. S. (2018). *The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education*, Research in Science Education, Vol. 48, pp. 1273-1296;
287. Tang J., Wang L. (2010), *Flexibility – efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs*, Journal of Business Research, Vol. 63, Iss. 4, pp. 356-362.
288. Tarka P. (2017), *Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych*, Statystyka w praktyce, Wiadomości statystyczne, Vol. 3(670), s. 16-27.
289. Trzeciecki A. (2005), *Klubu Integracji Społecznej – organizacja – kontakty wzorcowe przykłady*, Służba Pracownicza, Nr 6, s. 25.
290. Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173 poz. 1807 z późn. zm.).
291. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnianiu socjalnym, Art. 1 (Dz.U.2020.176).
292. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r, Kodeks Pracy, Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. z 2020 r., poz. 1320)
293. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz. U. 2006 Nr. 94 poz. 651.
294. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997, Nr 123, poz. 776).
295. *Vademecum Zatrudniania Osób Niepełnosprawnych*, Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, dostęp: <http://www.lodolamacze.info.pl/pliki/materialy-poradniki/vademecum.pdf>
296. Vazquez P. (2018), *Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business*, Journal of Business Ethics, Iss. 3, pp. 1-19.
297. Volberda H.W. (1996), *Toward the flexible form: How to remain in hypercompetitive environments*, Organization Science, Vol. 7, Iss. 4, pp. 359-374.
298. Volberda H.W. (1997), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York. p. 234.
299. Volberda H.W. (1998), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York, pp. 94-96.
300. Waszkowska M., Andysz A., Merecz D. (2014), *Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników socjalnych*, Medycyna Pracy, Nr 65, s. 219-228
301. Watson A., Thompson L.F., Meade A.W. (2007), *Measurement Invariance of the Job Satisfaction Survey Across Work Contexts*, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, pp. 2-6.

302. Wąsowicz J. (2016), *Elastyczność zatrudnienia a sytuacja na rynku pracy w warunkach negatywnego szoku ekonomicznego*, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, Nr 291, s. 177-193.
303. Wąsowicz Kiryło G. (2013), *Postawy wobec pieniędzy*, Difin, Warszawa, s. 60.
304. Wehrich H., Koontz H. (1993), *Management. A global perspective*, McGraw-Hall, New York.
305. Wiesławska B. (2003), *Inwestycje w przyszłość*, [w:] *Programy praca – życie a efektywność firm*, Borkowska S. (red.), IPISS, Warszawa, s. 239.
306. Winkler R. (2009), *Job Descriptive Index i Job Diagnostic Survey jako narzędzia badania satysfakcji z pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 801, s. 79-93.
307. Włodarczyk P. (2017), *Koncepcje metodologii ogólnej a ekonomia*, Studia Prawno-Ekonomiczne, T. CII, s. 307-322.
308. World Report on Disability (2011), *Work and employment*, World Health Organization, Geneva, p. 235, dostęp: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK304079/>;
309. Wright P.M., Snell S.A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 4, pp. 756-772.
310. Wudarczewski G. (2017), *Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych*, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wrocław, s. 123-152.
311. Zaczyński W. (1995), *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna, Warszawa, s. 52.
312. Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, *Organizacja i Kierowanie*, Nr 2, s. 11-25.
313. Zalewska A. (2003), *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa, s. 29-43.
314. Zgólkowa H. (2002), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań, s. 59.
315. Zhao H., Seibert S. (2006), *The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Iss. 2, pp. 259-271.
316. Ziółkowska B. (2013), *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
317. Ziółkowska B. (2014), *Propozycje metodyki badań procesów wirtualizacji przedsiębiorstw i funkcjonowania organizacji wirtualnej*, *Zarządzanie i Finanse*, R.10, Nr 4 cz. 2. s. 435-446.

## Spis rysunków

Rysunek 1.1. Desygnaty elastyczności przedsiębiorstwa .....	19
Rysunek 1.2. Wymiary elastyczności organizacyjnej .....	26
Rysunek 1.3. Rodzaje elastyczności względem kryterium zmian wewnętrznych oraz skuteczności organizacyjnej .....	31
Rysunek 1.4. Piramida elastyczności w organizacji .....	32
Rysunek 1.5. Rodzaje elastyczności względem kryteriów zasobów przedsiębiorstw .....	35
Rysunek 1.6. Sprzężenie zwrotne między życiem zawodowym i pozazawodowym .....	39
Rysunek 1.7. Obszary i charakter oddziaływania elastycznych form zatrudnienia .....	43
Rysunek 1.8. Rodzaje elastyczności przedsiębiorstw w zakresie funkcji personalnej oraz obszaru i wymiaru pracy .....	47
Rysunek 1.9. Działania w obszarze elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstw .....	54
Rysunek 2.1. Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy .....	81
Rysunek 2.2. Praca osób niepełnosprawnych .....	89
Rysunek 2.3. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce rynkowej .....	99
Rysunek 3.1. Metodologia ogólna .....	118
Rysunek 3.2. Metodologia szczegółowa .....	119
Rysunek 3.3. Model badawczy .....	132
Rysunek 4.1. Wykresy skrzynkowe przedstawiające rozkład zmiennych oceny satysfakcji osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy .....	194
Rysunek 4.2. Wykresy skrzynkowe przedstawiające rozkład zmiennych oceny działań w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa .....	197
Rysunek 4.3. Weryfikacja hipotez badawczych w modelu badawczym .....	205

## Spis tabel

Tabela 1.1. Porównanie zatrudnienia elastycznego i zatrudnienia tradycyjnego .....	40
Tabela 1.2. Zalety i wady elastycznych form zatrudnienia dla pracowników i pracodawców .....	41
Tabela 1.3. Modele elastycznego zatrudnienia w przedsiębiorstwach.....	44
Tabela 2.1. Wybrane charakterystyki pojęcia „satisfakcja z pracy”.....	61
Tabela 2.2. Wybrane narzędzia do badania satysfakcji z pracy .....	65
Tabela 2.3. Czynniki warunkujące satysfakcję z pracy .....	80
Tabela 2.4. Siedem istotnych czynników wpływających na satysfakcję z pracy .....	82
Tabela 2.5. Skutki zadowolenia i niezadowolenia z pracy .....	87
Tabela 2.6. Aktywność ekonomiczna osób niepełnosprawnych prawnie w wieku produkcyjnym (18-59/64) w latach 2009-2019.....	95
Tabela 2.7. Liczba zakładów aktywności zawodowej oraz zatrudnione w nich osoby niepełnosprawne w latach 2009-2019 w Polsce .....	110
Tabela 2.8. Poziom ogólnego zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych a stopień niepełnosprawności .....	113
Tabela 2.9. Poziom ogólnego zadowolenia z pracy osób niepełnosprawnych a charakter rynku.	114
Tabela 3.1. Porównanie badania ilościowego i jakościowego .....	136
Tabela 3.2. Analiza rzetelności dla skal użytych w badaniu ilościowym .....	140
Tabela 4.1. Poziom ogólnego zadowolenia osób niepełnosprawnych z obecnie wykonywanej pracy zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	152
Tabela 4.2. Poziom zadowolenia osób niepełnosprawnych z pracy zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim (Indeks TRI*M) .....	153
Tabela 4.3. Rekomendacja miejsca pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim.....	156
Tabela 4.4. Ponowne zatrudnienia się u obecnego pracodawcy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	158
Tabela 4.5. Poziom zaangażowania współpracowników pracujących z osobami niepełnosprawnymi zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim.....	161
Tabela 4.6. Poziom zadowolenia z obecnego miejsca pracy w porównaniu do innego miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy .....	163
Tabela 4.7. Ocena znaczenia pracy w życiu osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim.....	166
Tabela 4.8. Charakterystyka oceny satysfakcji osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy .....	191
Tabela 4.9. Charakterystyka oceny działań w ramach elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa (wyniki dla poszczególnych obszarów) .....	195

Tabela 4.10. Analiza korelacji między satysfakcją zawodową badanych a elastycznością funkcjonalną przedsiębiorstw .....	198
Tabela 4.11. Wielowymiarowy model regresji liniowej dla zmiennej Satysfakcja zawodowa badanych.....	198
Tabela 4.12. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych .....	203
Tabela 5.1. Charakterystyka grupy badawczej .....	206
Tabela 5.2. Podsumowanie badań jakościowych.....	216

## Spis wykresów

Wykres 2.1. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2016-2020 dla osób w wieku produkcyjnym (18-59/64) (%) .....	93
Wykres 2.2. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2016-2020 dla osób w wieku produkcyjnym (18-59/64) (%) .....	94
Wykres 2.3. Liczba zakładów pracy chronionej w Polsce oraz liczba osób zatrudnionych w ZPCH w latach 2009-2019.....	107
Wykres 4.1. Płeć osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim (w %) .....	144
Wykres 4.2. Wiek osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	145
Wykres 4.3. Wykształcenie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	146
Wykres 4.4. Miejsce zamieszkania osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	146
Wykres 4.5. Ogólny staż pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	147
Wykres 4.6. Okres zatrudnienia w obecnej firmie osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	148
Wykres 4.7. Rodzaj wykonywanej pracy przez osoby niepełnosprawne zatrudnione na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	148
Wykres 4.8. Stopień niepełnosprawności osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	149
Wykres 4.9. Ogólne zadowolenie osób niepełnosprawnych z obecnie wykonywanej pracy zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	151
Wykres 4.10. Indeks TRI*M dla niepełnosprawnych pracowników zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	154
Wykres 4.11. Rekomendacja miejsca pracy przez osoby niepełnosprawne pracujące na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	155
Wykres 4.12. Poziom skłonności do ponownego zatrudnienia na obecnym miejscu pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy .....	157
Wykres 4.13. Zaangażowanie współpracowników osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	160
Wykres 4.14. Ocena miejsca pracy osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy w porównaniu z innymi miejscami pracy .....	162
Wykres 4.15. Znaczenie pracy w życiu osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim w porównaniu z innymi miejscami pracy dla osób niepełnosprawnych .....	165

Wykres 4.16. Komunikacja z przełożonym w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	169
Wykres 4.17. Relacje ze współpracownikami osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	170
Wykres 4.18. Ocena poziomu wynagrodzenia osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	172
Wykres 4.19. Warunki pracy w opinii osób niepełnosprawnych pracujących na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	173
Wykres 4.20. Możliwości rozwoju zawodowego w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy .....	175
Wykres 4.21. Jakość pracy w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim .....	177
Wykres 4.22. Stabilność obecnego zatrudnienia w opinii osób niepełnosprawnych zatrudnionych na śląskim otwartym rynku pracy .....	179
Wykres 4.23. Rotacja międzystanowiskowa pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy .....	181
Wykres 4.24. Poszerzanie zakresu obowiązków pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy .....	183
Wykres 4.25. Wzbogacanie treści pracy pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy .....	185
Wykres 4.26. Zwiększanie samokontroli stanowiskowej pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy .....	187
Wykres 4.27. Zwiększanie odpowiedzialności stanowiskowej pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby niepełnosprawne na śląskim otwartym rynku pracy .....	189

## Załącznik 1

### Ankieta „Elastyczność funkcjonalna a satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy”

*Jestem studentem studiów doktorskich na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej i prowadzę badania w ramach pracy doktorskiej. Niniejsza ankieta pozwoli mi zebrać informacje na temat wpływu elastyczności funkcjonalnej w przedsiębiorstwach na poziom satysfakcji zawodowej osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim. Ankieta jest anonimowa, a pozyskane dzięki niej dane pozwolą mi kontynuować rozpoczęte badania. Wyniki badań zostaną opublikowane wyłącznie w niniejszej pracy doktorskiej.*

*Bardzo proszę o rzetelne wypełnienie ankiety, gdyż jedynie prawdziwe informacje mogą przyczynić się do zebrania właściwego materiału badawczego.*

*Jestem osobą niepełnosprawną od urodzenia, a studia na Politechnice Częstochowskiej oraz badania w ramach pracy doktorskiej pozwolą mi wierzyć, że osoby takie jak ja mogą być aktywne i zadowolone ze swojej aktywności i pracy zawodowej. Wypełnienie ankiety zajmuje Państwu około 5-7 min.*

#### Część 1. METRYCZKA

1. Płeć:
  - kobieta
  - mężczyzna
2. Wiek
  - 18-30 lat
  - 31-40 lat
  - 41-50 lat
  - 51-60 lat
  - Powyżej 60 lat
3. Wykształcenie:
  - podstawowe/gimnazjum
  - zawodowe
  - średnie
  - wyższe
4. Miejsce zamieszkania:
  - Wieś
  - miasto do 50 tys.
  - miasto od 50 tys. do 150 tys.
  - miasto od 150 tys. do 300 tys.
  - miasto powyżej 300 tys.
5. Ogólny staż pracy:
  - do 1 roku
  - 1-5 lat
  - 6-10 lat
  - 11-20 lat
  - 21-30 lat



- powyżej 30 lat
6. Okres pracy w obecnej firmie:
- do 1 roku
  - 1-5 lat
  - 6-10 lat
  - 11-20 lat
  - 21-30 lat
  - powyżej 30 lat
7. Rodzaj wykonywanej pracy:
- fizyczna
  - umysłowa
8. Stopień niepełnosprawności
- lekki
  - umiarkowany
  - znaczny
9. Zajmowane stanowisko: .....
10. Czy przedsiębiorstwo w, którym Pan/Pani pracuje znajduje się na terenie województwa śląskiego:
- tak
  - nie

## **Część 2. OCENA SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW**

(osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy)

### **A. OGÓLNA OCENA SATYSFAKCJI**

*Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w poniższych pytaniach, gdzie:*

*1=zdecydowanie nie, 2=nie, 3=raczej nie, 4=być może, 5=raczej tak, 6=tak, 7=zdecydowanie tak*

A1. Czy jest Pan(i) ogólnie zadowolony(a) z obecnie wykonywanej pracy?

1      2      3      4      5      6      7

A2. Czy na podstawie własnego doświadczenia polecił(a)by Pan(i) innym osobom niepełnosprawnym Pana(i) miejsce pracy?

1      2      3      4      5      6      7

A3. Jeżeli miał(a)by Pan(i) dzisiaj decydować, to czy ubiegał(a)by się Pan(i) ponownie o swoje obecne miejsce pracy?

1      2      3      4      5      6      7

A4. Czy zaangażowanie w pracę osób, z którymi Pan(i) pracuje na co dzień jest wysokie?

1      2      3      4      5      6      7

A5. Czy Pana(i) miejsce pracy w porównaniu z innymi miejscami pracy dla osób niepełnosprawnych jest dobre?

1      2      3      4      5      6      7

A6. Czy Pana(i) praca jest ważna w Pana(i) życiu?

1      2      3      4      5      6      7

## **B. OCENA SATYSFAKCJI W POSZCZEGÓLNYCH ASPEKTACH OBECNEGO ZATRUDNIENIA**

*Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w poniższych pytaniach, gdzie:*

*1=zdecydowanie nie, 2=nie, 3=raczej nie, 4=być może, 5=raczej tak, 6=tak, 7=zdecydowanie tak*

### **KOMUNIKACJA Z PRZEŁOŻONYM – ocena zadowolenia**

B.1.1. Bezpośredni przełożony jasno określa wymagania wobec Pana(i)

1      2      3      4      5      6      7

B.1.2. Bezpośredni przełożony systematycznie informuje Pana(nią) o wynikach Pana(i) pracy

1      2      3      4      5      6      7

B.1.3. Bezpośredni przełożony pomaga, kiedy Pan(i) tego potrzebuje

1      2      3      4      5      6      7

B.1.4. Może Pan(i) bezpośrednio uczestniczyć w rozmowach służbowych z bezpośrednim przełożonym

1      2      3      4      5      6      7

B.1.5. Bezpośredni przełożony traktuje osoby niepełnosprawne na równi z pełnosprawnymi

1      2      3      4      5      6      7

### **RELACJE ZE WSPÓLPRACOWNIKAMI – ocena zadowolenia**

B.2.1. Pracownicy współpracując ze sobą mają dobre relacje

1      2      3      4      5      6      7

B.2.2. Pracownicy współpracując ze sobą szanują się nawzajem

1      2      3      4      5      6      7

B.2.3. Pracownicy współpracując ze sobą potrafią wspólnie rozwiązywać problemy i konflikty

1      2      3      4      5      6      7

B.2.4. Pracownicy współpracując ze sobą rozumieją ograniczenia osób niepełnosprawnych

1      2      3      4      5      6      7

B.2.5. Pracownicy współpracując ze sobą traktują na równi z osoby niepełnosprawne z pełnosprawnymi

1      2      3      4      5      6      7

### **WYNAGRODZENIA – ocena zadowolenia**

B.3.1. Pana(i) wynagrodzenie jest odpowiednie do roli pełnionej w pracy

1      2      3      4      5      6      7

B.3.2. Pana(i) wynagrodzenie jest odpowiednie do włożonego wysiłku w pracę

1      2      3      4      5      6      7

B.3.3. Pana(i) wynagrodzenie jest porównywalne do wynagrodzenia pracowników pełnosprawnych na podobnych stanowiskach

1      2      3      4      5      6      7

B.3.4. Pana(i) wynagrodzenie pozwala zaspokoić Pana(i) potrzeby

1      2      3      4      5      6      7

### **WARUNKI PRACY – ocena zadowolenia**

B.4.1. Pana(i) warunki pracy są bezpieczne

1      2      3      4      5      6      7

B.4.2. Zadania w pracy i czas ich wykonania są dostosowane do Pana(i) możliwości

1      2      3      4      5      6      7

B.4.3. Stanowisko pracy oraz dojście do pracy są dostosowane do Pana(i) możliwości

1 2 3 4 5 6 7  
B.4.4. Urządzenia higieniczno-sanitarne oraz dojście do nich są dostosowane do Pana(i) możliwości

1 2 3 4 5 6 7  
B.4.5. Wszystkie informacje i materiały niezbędne do wykonania Pana(i) pracy są dostępne

#### **MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ZAWODOWEGO – ocena zadowolenia**

B.5.1. Pana(i) awans na wyższe stanowisko jest możliwy

1 2 3 4 5 6 7

B.5.2. Istnieje możliwość uzyskania przez Pana(i) podwyżki

1 2 3 4 5 6 7

B.5.3. Ma Pan(i) możliwość podnoszenia umiejętności

1 2 3 4 5 6 7

B.5.4. Istnieje możliwość udziału Pana(i) w szkoleniach zawodowych

1 2 3 4 5 6 7

B.5.5. Osoby niepełnosprawne mają takie możliwości rozwoju zawodowego jak osoby pełnosprawne zatrudnione na podobnych stanowiskach

1 2 3 4 5 6 7

#### **JAKOŚĆ PRACY – ocena zadowolenia**

B.6.1. Praca, którą Pan(i) wykonuje jest zgodna z Pana(i) wykształceniem

1 2 3 4 5 6 7

B.6.2. Zakres Pana(i) umiejętności i kwalifikacji pozwala dobrze wykonywać pracę

1 2 3 4 5 6 7

B.6.3. Jest Pan(i) dumny, że pracuje w swojej firmie

1 2 3 4 5 6 7

B.6.4. Praca wykonywana przez Pana(nią) jest dla Pana(i) interesująca

1 2 3 4 5 6 7

B.6.5. Praca wykonywana przez Pana(nią) wiąże się z wykonywaniem różnych zadań

1 2 3 4 5 6 7

B.6.6. Ma Pan(i) poczucie wartości, tzn. Pana(i) praca i wkład w nią są ważne i doceniane w firmie

1 2 3 4 5 6 7

#### **STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA – ocena zadowolenia**

B.7.1. Jest Pan(i) przekonany, że nie zostanie zwolniony z obecnej pracy

1 2 3 4 5 6 7

B.7.2. Jest Pan(i) przekonany, że nie będzie przesunięty na gorsze stanowisko w obecnej pracy

1 2 3 4 5 6 7

### **Część 3. OCENA DZIAŁAŃ W RAMACH ELASTYCZNOŚCI FUNKCJONALNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

*Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w poniższych pytaniach, gdzie:*

*1=zdecydowanie nie, 2=nie, 3=raczej nie, 4=być może, 5=raczej tak, 6=tak, 7=zdecydowanie tak*

**ROTACJA NA STANOWISKACH PRACY**, czyli przesuwanie pracownika pomiędzy różne stanowiska pracy

C.1.1. Przesunięcie pracownika ze stanowiska na stanowisko wynika z wewnętrznej sytuacji w firmie, np. liczby pracowników, poprawy lub pogorszenia sytuacji finansowej itp.

1      2      3      4      5      6      7

C.1.2. Przesunięcie pracownika ze stanowiska na stanowisko wynika ze zmian w otoczeniu firmy, np. zmiany zamówień, produkcji, zmiany liczby dostawców, klientów, partnerów itp.

1      2      3      4      5      6      7

C.1.3. Przesuwanie pracownika ze stanowiska na stanowisko jest dostosowane do jego umiejętności i kwalifikacji

1      2      3      4      5      6      7

C.1.4. Przesuwanie pracownika ze stanowiska na stanowisko odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy pracownika

1      2      3      4      5      6      7

**POSZERZANIE OBOWIĄZKÓW ZATRUDNIONYCH**, czyli zwiększanie obowiązków na danym stanowisku

C.2.1. Zwiększanie obowiązków na stanowisku wynika z wewnętrznej sytuacji w firmie, np. liczby pracowników, poprawy lub pogorszenia sytuacji finansowej itp.

1      2      3      4      5      6      7

C.2.2. Zwiększanie obowiązków na stanowisku wynika ze zmian w otoczeniu firmy, np. zmiany zamówień, produkcji, zmiany liczby dostawców, klientów, partnerów itp.

1      2      3      4      5      6      7

C.2.3. Zwiększanie obowiązków jest dostosowane do umiejętności i kwalifikacji pracownika

1      2      3      4      5      6      7

C.2.4. Zwiększanie obowiązków odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy pracownika

1      2      3      4      5      6      7

**WZBOGACANIE TREŚCI PRACY**, czyli zwiększanie liczby zadań oraz zwiększenie kontroli na danym stanowisku pracy

C.3.1. Wzbogacanie treści pracy wynika z wewnętrznej sytuacji w firmie, np. liczby pracowników, poprawy lub pogorszenia sytuacji finansowej itp.

1      2      3      4      5      6      7

C.3.2. Wzbogacanie treści pracy wynika ze zmian w otoczeniu firmy, np. zmiany zamówień, produkcji, zmiany liczby dostawców, klientów, partnerów itp.

1      2      3      4      5      6      7

C.3.3. Wzbogacanie treści pracy jest dostosowane do umiejętności i kwalifikacji pracownika

1      2      3      4      5      6      7

C.3.4. Wzbogacanie treści pracy odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy pracownika

1      2      3      4      5      6      7

**ZWIĘKSZANIE ZAKRESU SAMOKONTROLI STANOWISKOWEJ**, czyli zwiększenie możliwości sprawdzania poprawności wykonywania własnej pracy

C.4.1. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynika z wewnętrznej sytuacji w firmie, np. liczby pracowników, poprawy lub pogorszenia sytuacji finansowej itp.

1 2 3 4 5 6 7

C.4.2. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej wynika ze zmian w otoczeniu firmy, np. zmiany zamówień, produkcji, zmiany liczby dostawców, klientów, partnerów itp.

1 2 3 4 5 6 7

C.4.3. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej jest dostosowane do umiejętności i kwalifikacji pracownika

1 2 3 4 5 6 7

C.4.4. Zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy pracownika

1 2 3 4 5 6 7

**ZWIĘKSZANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI STANOWISKOWEJ**, czyli zwiększanie odpowiedzialności pracownika na danym stanowisku

C.5.1. Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej wynika z wewnętrznej sytuacji w firmie, np. liczby pracowników, poprawy lub pogorszenia sytuacji finansowej itp.

1 2 3 4 5 6 7

C.5.2. Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej wynika ze zmian w otoczeniu firmy, np. zmiany zamówień, produkcji, zmiany liczby dostawców, klientów, partnerów itp.

1 2 3 4 5 6 7

C.5.3. Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej jest dostosowane do umiejętności i kwalifikacji pracownika

1 2 3 4 5 6 7

C.5.4. Zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej odbywa się w ramach wykonywanego rodzaju pracy pracownika:

1 2 3 4 5 6 7

## Załącznik 2

### Scenariusz wywiadu bezpośredniego „Elastyczność funkcjonalna przedsiębiorstw a satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na śląskim otwartym rynku pracy”

Jestem studentem studiów doktorskich na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej i prowadzę badania w ramach pracy doktorskiej, pt. "Elastyczność funkcjonalna organizacji a satysfakcja zawodowa osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy". Niniejszy scenariusz pozwoli mi przeprowadzić wywiady bezpośrednie i zebrać informacje na temat wpływu działań w obszarze elastyczności funkcjonalnej w przedsiębiorstwach na satysfakcję zawodową osób niepełnosprawnych zatrudnionych na otwartym rynku pracy w województwie śląskim. Jest to badanie uzupełniające, które poszerzy uzyskane wcześniej wyniki badania ilościowego. Wyniki niniejszego badania zostaną opublikowane w ramach niniejszej pracy doktorskiej. Bardzo proszę o rzetelne odpowiedzi.

TEMAT	KWESTIE SZCZEGÓŁOWE (PYTANIA)	UWAGI
Dane personalne respondenta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakie jest Pani/Pana wykształcenie?</li> <li>2. Jaki jest ogólny staż Pani/Pana pracy?</li> <li>3. Jak długo pracuje Pani/Pan w obecnej firmie?</li> <li>4. Na jakim stanowisku Pani/Pan pracuje?</li> <li>5. Jaki rodzaj pracy Pani/Pan wykonuje?</li> <li>6. Jaki posiada Pani/Pan stopień niepełnosprawności (wg orzeczenia)?</li> </ol>	<p>fizyczna/ umysłowa</p> <p>lekki/ umiarkowany/ znaczny</p>
Ocena satysfakcji zawodowej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy jest Pani/Pan ogólnie zadowolony z pracy? <i>Jeśli <u>tak</u>, to dlaczego?</i> <i>Jeśli <u>nie</u>, to dlaczego?</i></li> <li>2. Czy jest Pani/Pan zadowolony z obecnego zatrudnienia (obecnie wykonywanej pracy)? <i>Jeśli <u>tak</u>, to dlaczego?</i> <i>Co wpływa na satysfakcję zawodową?</i>  <i>Jeśli <u>nie</u>, to dlaczego?</i> <i>Jakie aspekty zatrudnienia wpływają na brak satysfakcji zawodowej?</i></li> </ol>	<p>tak/nie dlaczego?</p> <p>tak/nie dlaczego?</p>

<p>Wpływ działań w ramach elastyczności funkcjonalnej na satysfakcję zawodową pracowników</p>	<p><b>1. Czy przesunięcie ze stanowiska na stanowisko wpłynęło na poziom Pani/Pana satysfakcji zawodowej?</b>  <i>Jeśli <u>tak</u>, to czy spowodowało wzrost satysfakcji, czy spadek?</i></p> <p><i>Jeśli wzrost, to dlaczego?</i>  <i>Jeśli spadek, to dlaczego?</i></p> <p><i>Jeśli <u>nie</u>, to dlaczego?</i></p>	<p>tak/nie dlaczego?</p>
	<p><b>2. Czy zwiększenie obowiązków na stanowisku pracy wpłynęło na poziom Pani/Pana satysfakcji zawodowej?</b>  <i>Jeśli <u>tak</u>, to czy spowodowało wzrost satysfakcji, czy spadek?</i></p> <p><i>Jeśli wzrost to dlaczego?</i>  <i>Jeśli spadek to dlaczego?</i></p> <p><i>Jeśli <u>nie</u>, to dlaczego?</i></p>	<p>tak/nie dlaczego?</p>
	<p><b>3. Czy zwiększanie liczby zadań na stanowisku pracy wpłynęło na poziom Pani/Pana satysfakcji zawodowej?</b>  <i>Jeśli <u>tak</u>, to czy spowodowało wzrost satysfakcji, czy spadek?</i></p> <p><i>Jeśli wzrost to dlaczego?</i>  <i>Jeśli spadek to dlaczego?</i></p> <p><i>Jeśli <u>nie</u>, to dlaczego?</i></p>	<p>tak/nie dlaczego?</p>
	<p><b>4. Czy zwiększanie możliwości sprawdzania poprawności wykonywania własnej pracy (zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej) wpłynęło na Pani/Pana poziom satysfakcji zawodowej?</b>  <i>Jeśli <u>tak</u>, to czy spowodowało wzrost satysfakcji, czy jej spadek?</i></p> <p><i>Jeśli wzrost to dlaczego?</i>  <i>Jeśli spadek to dlaczego?</i></p> <p><i>Jeśli <u>nie</u>, to dlaczego?</i></p>	<p>tak/nie dlaczego?</p>
	<p><b>5. Czy zwiększanie zakresu odpowiedzialności stanowiskowej wpłynęło na Pani/Pana poziom satysfakcji zawodowej?</b>  <i>Jeśli <u>tak</u>, to czy spowodowało wzrost satysfakcji, czy spadek?</i></p> <p><i>Jeśli wzrost to dlaczego?</i>  <i>Jeśli spadek to dlaczego?</i></p> <p><i>Jeśli <u>nie</u>, to dlaczego?</i></p>	<p>tak/nie dlaczego?</p>

## Summary

Nowadays, organizations are exposed to enormous and unpredictable variability in the environment and variability in internal conditions, and therefore they need to demonstrate flexibility. Organizational flexibility of enterprises is one of the challenges of effective management and it is the ability and capacity of an organization to respond to the introduction of changes and to react to any changes. It can refer to individual parts or spheres of activity, but also to the enterprise as a whole. Of particular importance for the functioning of enterprises is flexibility in the personnel function and the area and scope of work. Functional flexibility in the company affects employees who, as a result of flexibility undertaken by the company, among others, improve their competencies and qualifications and declare an increase in professional satisfaction. A special group of employees are people with disabilities, who now constitute an increasingly numerous group in Poland. The vast majority of people with disabilities are able to work professionally with appropriate employment conditions, and their job satisfaction has a strong impact on the company's functioning and development, as well as on achieving a competitive advantage. Therefore, the theoretical and empirical considerations undertaken in this dissertation are of great importance in the management practice of enterprises that increasingly often offer jobs to people with disabilities on the open labour market. The layout of this dissertation was subordinated to the indicated objectives and built hypotheses. The dissertation begins with an introduction, followed by two parts - theoretical, which includes chapters one and two, and empirical, which includes chapters three, four and five, and a conclusion. In the theoretical part, the author has analyzed the international and domestic literature on flexibility with particular emphasis on functional flexibility, as well as job satisfaction and the factors that influence this job satisfaction. In the empirical part of the paper, i.e. in the third chapter, the Author presented the methodology of his own research, both quantitative and qualitative. He presented the theoretical framework and then presented the main research problem in the form of the research question: How do company actions in the area of functional flexibility affect the job satisfaction of people with disabilities in the open labor market? and specific research questions. The author presented the main research objective: Assessment of job satisfaction of people with disabilities employed in the open labor market from the perspective of functional flexibility activities, which he disaggregated and the main



hypothesis: A higher level of functional flexibility of the organization positively affects the level of job satisfaction of people with disabilities in the open labor market and five specific hypotheses, as well as a research model that presents the direction of the research undertaken. In the fourth chapter, the author presented the characteristics of the respondents, the level of general job satisfaction and in particular aspects of the current employment of people with disabilities employed in the open labour market in the Silesian Province. In addition, he presented an evaluation of corporate functional flexibility measures and an analysis of the results concerning the impact of corporate functional flexibility measures on the respondents' level of satisfaction. Finally, the Author summarized the results of the quantitative study and verified the research hypotheses. In Chapter Five, The Author presented the results of the qualitative study, presented the characteristics of the study sample, and then the description of all seven cases, which was done on the basis of the prepared interview scenario. Then he summarized the results of the qualitative research. Conclusions resulting from the literature review and conclusions from the empirical analysis were summarized by the author in the conclusion. The quantitative as well as qualitative research conducted on a group of people with disabilities employed in the Silesian open labour market has shown that all highlighted measures in the area of functional flexibility positively influence the level of employees' satisfaction. An in-depth analysis of the results of the quantitative research confirmed that increasing company activities in the area of position self-control and position responsibility positively determines the level of satisfaction of the respondents. In conclusion, the conclusions drawn allowed the author to construct recommendations in the area of management for entrepreneurs employing people with disabilities on the open labour market and to indicate the limitations of the conducted research.