

2013

## Diagnoza stanu HR w polskich przedsiębiorstwach



### Raport

Analiza na czynniki wpływu środowiska pracy  
na zaangażowanie i satysfakcję pracowników  
na podstawie badania AON Hewitt Najlepsi Pracodawcy 2006-12

PARP Warszawa 20/09/13

## Koncepcja analizy

---

Do analizy wykorzystano dane pochodzące z bazy wyników badania „Najlepsi pracodawcy w Polsce” realizowanego przez AON Hewitt w latach 2006-12. Zmienne w bazie podzielone zostały na trzy grupy: metryczkowe, wynikowe (objaśniane) oraz zmienne objaśniające, związane z szeroko rozumianym środowiskiem pracy, zgodnie z poniższym podziałem:

- Zmienne metryczkowe: dotyczące ankietowanych osób i firm
- Zmienne wynikowe (objaśniane):
  - 2.1. Satysfakcja z pracy:
  - 2.2. Zaangażowanie w pracy
- Zmienne związane ze środowiskiem pracy

### Opis zmiennych w bazie znajduje się w pliku spis\_zmiennych\_baza

Analizę składała się z czterech kroków:

- analiza rozkładów zmiennych metryczkowych.
- analiza rozkładów zmiennych wynikowych, w tym według zmiennych metryczkowych. Zmienne wynikowe dotyczące satysfakcji i zaangażowania w pracy stanowiły zmienne objaśniane, których zmienność analizowana była w zależności od zmiennych metryczkowych oraz zmiennych związanych ze środowiskiem pracy. Dodatkowo krok ten obejmował uzyskanie jednej zmiennej dotyczącej zaangażowania na podstawie dostępnych w kwestionariuszu pytań, wykorzystywanym w badaniu „Najlepsi pracodawcy w Polsce”. Zmienna dotycząca satysfakcji została bezpośrednio pozyskana z kwestionariusza.
- uzyskanie i analiza korelacji zmiennych, związanych ze środowiskiem pracy na podstawie dostępnych w kwestionariuszu pytań, które traktowane były w dalszej analizie modelowej jako zmienne.
- przeprowadzenie regresji wpływu czynników związanych z miejscem pracy i zmiennych metryczkowych na satysfakcję i zaangażowanie w pracy.

## Rozkłady oraz opis sposobu pozyskania poszczególnych typów zmiennych

1.1. **Zmienne metryczkowe:** mierzone zarówno w odniesieniu do respondentów (płeć, wiek, staż pracy, stanowisko - kierownik lub pracownik, rok badania), jak i przedsiębiorstw, w których pracują (przybliżona liczba pracowników, sektor, w którym działa przedsiębiorstwo).

### Rozkłady zawarte są w pliku rozkłady\_metryczka.

Podstawowe wnioski z rozkładów:

Łącznie przebadano 201 721 osób z 445 przedsiębiorstw. Do 2012 r. odbyło się 7 fal badania (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 i 2012). W każdej fali (za wyjątkiem fali z 2010 r.) liczba respondentów rosła w stosunku do poprzedniej, zatem najmniej liczna fala z 2006 r. objęła 6 696 respondentów, a najbardziej liczna z 2012 r. 51 206 respondentów. Analiza rozkładów zmiennych demograficznych wskazuje, że w badaniu udział wzięło 47,8% kobiet i 52,2% mężczyzn. Ze względu na zmianę kodowania przedziałów wieku w 2012 roku, respondenci zostali podzieleni w 4 grupy wieku: do 34 lat: 61%, od 35 do 44 lat: 23,4%, od 45 do 54 lat: 11,7% oraz 55 lat i więcej: 3,7%. Badaniu poddani zostali pracownicy, stanowiący 79,2% respondentów oraz kierownicy, stanowiący 20,1% badanych. Rozkład ankietowanych według stażu pracy w danej firmie jest stosunkowo równomierny, za wyjątkiem osób zatrudnionych krócej niż 3 miesiące (5,5%) i wahał się 12% do 19% w wyróżnionych podgrupach (od 3 miesięcy do 1 roku; od 1 roku do 2 lat; od 3 do 5 lat; od 5 do 10 lat, 10 lat i więcej). Najlichniesza podgrupę stanowią osoby pracujące w danej firmie powyżej 10 lat – 19,3%.

W przypadku zmiennych dotyczących firm baza zawierała dwie zmienne: sektor przedsiębiorstwa oraz liczb osób zaproszonych do badania z danej firmy, która zgodnie z informacjami przekazanymi przez firmę AON Hewitt może stanowić przybliżenie liczby pracowników. Firmy zatrudniające do 49 pracowników - małe przedsiębiorstwa - stanowiły 0,7% badanych firm, firmy średnie - od 50 do 249 pracowników - stanowiły 13,8% ogółu ankietowanych przedsiębiorstw, a najlichniesza grupę stanowiły organizacje o liczbie pracowników przekraczającej 250 - 85,5%. Firmy pochodziły głównie z sektora handlu detalicznego (19%), produkcji (14,6%) oraz z bankowości (14,6%). Należy zaznaczyć, że dane nie mają charakteru reprezentatywnego w jakimkolwiek wymiarze, a ich analiza służy

zidentyfikowaniu potencjalnych zależności czy prawidłowości, które mogą być podstawą do dalszych analiz.

### **Zmienne wynikowe (objaśniane):**

- a. zmienna dotycząca satysfakcji z wykonywanej pracy na podstawie pytania:  
Jak bardzo zadowolona/y jest Pani/Pan z pracy w swojej firmie?

**Rozkład tej zmiennej, także według zmiennych metryczkowych zawarty jest w pliku rozklady\_satysfakcja.**

Podstawowe wnioski z rozkładów:

Ankietowi są w zdecydowanej większości zadowoleni lub raczej zadowoleni ze swojego miejsca pracy (około 86,4%). Potwierdzają to zarówno średnia (4,43), jak i mediana (5), liczone na sześciostopniowej skali, na której im wyższa wartość, tym wyższy poziom satysfakcji. Oznacza to, że odsetek niezadowolonych z wykonywanej pracy wśród respondentów wynosi 13,6%. Przegląd rozkładu zmiennej dotyczącej satysfakcji według zmiennych metryczkowych pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków. Odsetek niezadowolonych mężczyzn był nieznacznie większy niż niezadowolonych kobiet (12,8% w porównaniu 11,2%). Największy odsetek niezadowolonych z wykonywanej pracy respondentów odnotowano dla najmłodszej grupy tj. w wieku do 34 roku życia, natomiast wraz ze wzrostem wieku odsetek ten malał, osiągając dla najstarszych pracowników tj. w wieku 55 lat i więcej 9,3%. Odpowiedzi respondentów w poszczególnych latach badania także się różniły, co można wiązać także z szeroko rozumianą sytuacją gospodarczą w danym momencie. Największy odsetek niezadowolonych odnotowano w 2006 r. – około 25%, a najmniejszy w 2009 r. – około 10,9%. Odsetek niezadowolonych wśród kadry kierowniczej jest zdecydowanie mniejszy niż w przypadku pracowników (9,6% w porównaniu z 14,6%). W przypadku stażu pracy sytuacja jest zróżnicowana. Najmniejszy odsetek niezadowolonych jest wśród osób pracujących w danym miejscu pracy nie dłużej niż 3 miesiące (8,5%), aby wraz ze wzrostem stażu rosnąć do około 14-16% dla osób zatrudnionych od roku do 10 lat. Dla najstarszych stażem pracowników odsetek niezadowolonych ponownie maleje do około 12%. Wy tłumaczenie wydaje się intuicyjne, przy krótkim stażu pracy w danej firmie poziom niezadowolenia jest mniejszy, ze względu na nowe wyzwania i konieczność zaznajomienia się z warunkami pracy. W miarę upływu czasu powtarzalność wykonywanej pracy rośnie, a satysfakcja spada. Jednak osoby pracujące

najdłużej to te, którym w pewnym stopniu posiadana praca odpowiada. Może to być jednym z czynników, który powoduje, że nie jest ona zmieniana. Analiza rozkładów według zmiennych charakterystycznych dla firm wskazuje, że w poszczególnych sektorach poziom niezadowolenia nie jest jednakowy. Wśród trzech największych sektorów reprezentowanych w badaniu udział niezadowolonych z wykonywanej pracy waha się od 12,9% dla handlu detalicznego, 14,5% dla produkcji i aż do 16,5% dla sektora bankowego. Dla wielkości firmy mierzonej liczbą pracowników także można zauważyć różnice. Pracownicy z dużych firm są w większym stopniu niezadowoleni z wykonywanej pracy niż pracownicy sektora MSP (13,5% w porównaniu z 9,5%).

Przedstawione wnioski sporządzone zostały na podstawie statystyk opisowych. Aby potwierdzić te zależności, przeprowadzono analizę korelacji zmiennej dotyczącej satysfakcji z pracy z poszczególnymi zmiennymi metryczkowymi. Wyniki analizy zawarte są w pliku korelacja\_satysfakcja. Zmienna dotycząca satysfakcji z pracy koreluje istotnie ze zmiennymi metryczkowymi, a jej kierunek zależny jest od sposobu kodowania zmiennych metryczkowych i pokrywa się z analizą opisową wskazaną powyżej. Niemniej jednak korelacja jest słaba, na co także wskazywały stosunkowo niewielkie różnice w odsetkach osób zadowolonych lub niezadowolonych z wykonywanej pracy. Wyniki te wskazują na konieczność pogłębionych analiz z użyciem szerszej grupy zmiennych.

b. Zmienne dotyczące zaangażowania w pracy: mierzone były na podstawie 6 pytań, które dotyczą wyrażania pozytywnej opinii o firmie (1), chęć do dalszej pracy w firmie (2) oraz motywacja do efektywnej pracy (3):

- (1) - *Mając ku temu okazję, mówię innym o zaletach pracy w tej organizacji.*
  - *Bez wahania poleciłabym/łbym moją firmę koleżance/koledze szukającej/mu pracy.*
- (2) - *Musiałyby zaistnieć poważne powody, żebym zrezygnowała/ał z pracy w tej firmie.*
  - *Rzadko myślę o odejściu z tej firmy do innej organizacji.*
- (3) - *Firma zachęca mnie do codziennego wykonywania mojej pracy najlepiej, jak potrafię.*
  - *Firma motywuje mnie do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres moich obowiązków.*

Powyższy podział dokonany został w oparciu o raport autorów badania AON Hewitt pt. "Zaangażowanie w organizacji".

Ze względu na fakt, że zaangażowanie w pracy mierzone jest poprzez 6 pytań, jednak dotyczy właściwie jednego zjawiska, przeprowadzono analizę czynnikiową (metoda głównych

składowych), tak aby wyróżnić niezależne od siebie czynniki, które wpływają na rozkład odpowiedzi w wyróżnionych powyżej pytaniach. Zmienne mierzone były w skali od 1 do 6, a więc quasi ciągłej.

**Wyniki analiz zamieszczone są w pliku fa\_zaangazowanie.**

W wyniku analiz otrzymano jedną zmienną dotyczącą zaangażowania, która używana będzie w dalszych analizach. Ze względu na fakt, że zmienne będące podstawą do wyznaczenia czynnika w analizie czynnikiowej mierzone były na tej samej skali sześciopunktowej, gdzie odpowiedź 1 oznaczała najmniej pozytywną, świadcząca o niskim aspekcie zaangażowania badanym przez dane pytanie, a 6 oznaczała najbardziej pozytywną odpowiedź, świadcząca o wysokim aspekcie zaangażowania. Tak więc, niskie wartości wyznaczonego czynnika oznaczały niskie zaangażowanie, a wysokie – duży poziom zaangażowania. Miało znaczenie przy interpretacji wyników analiz modelowych.

**Podstawowe własności zmiennej dotyczącej zaangażowania umieszczone są w pliku zaangazowanie\_wlasnosc\_korelacje.** Ze względu na fakt, że zmienna ma charakter ciągły, nie zaprezentowano jej rozkładów według zmiennych metryczkowych.

W kolejnym kroku zweryfikowano korelacje nowo utworzonej zmiennej dotyczące zaangażowania ze zmiennymi metryczkowymi. **Wyniki zamieszczone zostały w pliku zaangazowanie\_wlasnosc\_korelacje.** Zmienna dotycząca zaangażowania korelowała w analogiczny sposób ze zmiennymi metryczkowymi jak miało to miejsce w przypadku zmiennej dotyczącej satysfakcji, co sugeruje konieczność analizy zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Wyjątek stanowiła korelacja zmiennej zaangażowanie z płcią, która okazała się nieistotna statystycznie.

c. satysfakcja z pracy a zaangażowanie:

Ze względu na fakt, że w literaturze (na podstawie materiałów AON Hewitt) satysfakcja i zaangażowanie są czynnikami silnie korelującymi, sprawdzono tę hipotezę. Analiza wskazała na występowanie bardzo silnej dodatniej korelacji pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją z pracy. Współczynnik korelacji Pearsona powyżej 0,7 był statystycznie istotny.

**Analiza tej korelacji zawarta została w pliku korelacja\_satysfakcja\_zaangazowanie.**

Satysfakcja z pracy, jeżeli przełoży się na zaangażowanie wpływa na działalność i wyniki firmy (Raport Aon Hewitt „Zaangażowanie w pracy”). W udostępnionej bazie nie było jednak zmiennych dotyczących wyników firmy, wobec tego, zgodnie z zaproponowaną wyżej

koncepcją, analizom modelowym podlegał wyłącznie wpływ różnych czynników na satysfakcję (I model) i zaangażowanie (II model) w pracy.

## Zmienne dotyczące szeroko rozumianego środowiska pracy

Główna część kwestionariusza badania poświęcona była pytaniom dotyczącym szeroko rozumianego środowiska pracy w różnych aspektach (81 pytań oznaczonych numerami od V2-V9 oraz V16-V73D). Podstawowe parametry rozkładu poszczególnych pytań wraz z częstościami [zawarte są w pliku rozklady\\_srodowisko\\_pracy](#). Aby zweryfikować, jakie czynniki ukryte stoją za odpowiedziami w poszczególnych aspektach przeprowadzono na tych pytaniach analizę czynnikową. Zmienne mierzone były w skali od 1 do 6, a więc quasi ciągłej. Analizy dokonano metodą głównych składowych. Uzyskane w ten sposób zmienne (czynniki) wykorzystano jako zmienne objaśniające związane ze środowiskiem pracy w modelowej analizie wpływu różnych czynników na zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

[Wyniki analiz zawarto w pliku fa\\_srodowisko\\_pracy](#).

Wyróżniono **9 czynników** niezależnych od siebie czynników, które można scharakteryzować następująco:

Tabela 1. Opis uzyskanych w analizie czynników związanych ze środowiskiem pracy

Sposób kodowania w bazie	Zmienne objaśniające	Uwagi
A-R factor score 1 for analysis 1	Związany ogólnie z firmą i jej odbiorem (opinia ankietowanych nt. działania firmy, w tym działania Zarządu) <b>IDENTYFIKACJA</b>	Dodatni wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych dodatnie, wysoka wartość czynnika oznacza wysoką ocenę firmy
A-R factor score 2 for analysis 1	Związany z kontaktem z bezpośrednimi przełożonymi i współpracownikami (w tym w szczególności ocena komunikacji i udzielania informacji zwrotnych) <b>RELACJE Z PRZEŁOŻONYM</b>	Dodatni wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych dodatnie, wysoka wartość czynnika oznacza wysoką ocenę kontaktu z przełożonymi i współpracownikami
A-R factor score 3 for analysis 1	Związany z wynagrodzeniami (poziomem, adekwatnością do podejmowanych zadań, sprawiedliwością) <b>WYNAGRODZENIE</b>	Dodatni wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych dodatnie, wysoka wartość czynnika oznacza wysoką ocenę wynagrodzeń i systemu ich przyznawania

**Analiza na czynniki wpływu środowiska pracy na zaangażowanie i satysfakcję pracowników  
na podstawie badania AON Hewitt Najlepsi Pracodawcy 2006-12**

A-R factor score 4 for analysis 1	Związany z dalszymi planami co do wykonywanej pracy, samodzielnością, zdobywaniem nowej wiedzy i tym czy respondent lubi pracę czy nie <b>PLANY</b>	Dodatni wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych dodatnie, wysoka wartość czynnika oznacza pozytywną ocenę aspektów wchodzących w skład tego czynnika
A-R factor score 5 for analysis 1	Związany z procedurami, przydatnością szkoleń i tworzeniem wartości dla klienta <b>SOLIDNOŚĆ</b>	Dodatni wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych dodatnie, wysoka wartość czynnika oznacza pozytywną ocenę aspektów wchodzących w skład tego czynnika
A-R factor score 6 for analysis 1	Związany z dostosowaniem miejsca pracy do potrzeb pracowników (w tym równowaga pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym) <b>RÓWNOWAGA</b>	Dodatni wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych dodatnie, wysoka wartość czynnika oznacza pozytywną dostosowania miejsca pracy do potrzeb pracownika
A-R factor score 7 for analysis 1	Związany ze zwyczajami panującymi w firmie (regularna informacja zwrotna, regularne kontakty z zarządem, regularne otrzymywania rozwijających zadań) <b>FIRMOWE ZWYCZAJE</b>	Dodatni wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych dodatnie, wysoka wartość czynnika oznacza regularny charakter takich praktyk jak kontakty z zarządem, otrzymywanie informacji zwrotnej, otrzymywanie rozwijających zadań.
A-R factor score 8 for analysis 1	Związany ze zmiennością środowiska pracy( otrzymywanie podwyżki, otrzymywanie awansu, zmiany organizacyjne w firmie) <b>ZMIANY</b>	Ujemny wpływ, ładunki poszczególnych zmiennych ujemne, wysoka wartość czynnika oznacza brak zmian w dłuższym okresie, co jest zgodne z kierunkiem skali pomiaru pytań, dla których ładunki dla tego czynnika są największe
A-R factor score 9 for analysis 1	Związany z własnymi możliwościami znalezienia nowej pracy i obawa przed jej utratą <b>PEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA</b>	Ładunki dwóch zmiennych, określających ten czynnik są przeciwne, choć siła ładunku ujemnego jest większa, zmienna trudna do bezpośredniej interpretacji

Źródło: opracowanie własne.



## Modele wpływu czynników związanych ze środowiskiem pracy oraz zmiennych metryczkowych na zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

W ostatnim kroku przeprowadzono analizy modelowej wpływu czynników związanych ze środowiskiem pracy oraz zmiennych metryczkowych na zaangażowanie i satysfakcję z pracy (2 modele). Ze względu na strukturę danych – dane zagnieżdżone, uzasadnione wydaje się sporządzenie dwupoziomowych modeli regresji, gdzie poziom pierwszy dotyczy respondentów, a poziom drugi przedsiębiorstw, w które pogrupowani są respondenci. Jednak estymacja modeli nie była skuteczna. Z tego względu sporządzono modele regresji liniowej bez uwzględniania zagnieżdżonej struktury danych, jednak należy zachować pewną ostrożność w interpretacji danych.

### Model wpływu czynników związanych ze środowiskiem pracy i zmiennych metryczkowych na satysfakcję z pracy.

Wyniki estymacji modelu i jego diagnostyka zawarte są w pliku [regresja\\_satysfakcja](#).

Tabela 2. Wyniki estymacji modelu wpływu różnych czynników na satysfakcję z pracy

Zmienne objaśniające	Współczynniki wystandaryzowane	t	Sig.
	Beta		
Stała		12.443	0.000
<b>IDENTYFIKACJA</b>	0.407	113.204	0.000
<b>RELACJE Z PRZEŁOŻONYM</b>	0.236	66.955	0.000
<b>WYNAGRODZENIE</b>	0.270	75.750	0.000
<b>PLANY</b>	0.470	125.292	0.000
<b>SOLIDNOŚĆ</b>	0.142	40.411	0.000
<b>RÓWNOWAGA</b>	0.206	58.554	0.000
<b>FIRMOWE ZWYCZAJE</b>	0.083	22.900	0.000
<b>ZMIANY</b>	-0.036	-9.938	0.000
<b>PEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA</b>	0.016	4.318	0.000
Sektor	0.010	2.641	0.008
Przybliżona liczba pracowników firmy	-0.006	-1.572	0.116
Rok badania	-0.044	-11.938	0.000
Stanowisko	-0.007	-1.884	0.060
Staż pracy	-0.010	-2.253	0.024
Płeć	-0.003	-0.726	0.468
Wiek	-0.022	-5.121	0.000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza regresji wskazuje na istotny czynników związanych ze środowiskiem pracy na satysfakcję w pracy, które zostały wyznaczone w analizie czynnikiowej. Znaczenie w tej kwestii mają także zmienne metryczkowe. Wpływ zmiennych metryczkowych jest generalnie zgodny z kierunkiem wpływu opisanym przy analizie rozkładów tych zmiennych, choć ich wpływ jest niewielki, za wyjątkiem dwóch zmiennych, które okazały się nieistotne statystycznie. Przyjmując maksymalny poziom istotności na poziomie 0,1 przybliżona wielkość firmy oraz płeć nie mają wpływu na satysfakcję z wykonywanej pracy. Zmienne metryczkowe należy traktować raczej jako zmienne kontrolne w niniejszej analizie, a nie zmienne podlegające szczegółowej interpretacji.

### **Model wpływu czynników związanych ze środowiskiem pracy i zmiennych metryczkowych na zaangażowanie w pracy.**

**Wyniki estymacji modelu i jego diagnostyka zawarte są w pliku [regresja\\_zaaangazowanie](#).**

Tabela 3. Wyniki estymacji modelu wpływu różnych czynników na zaangażowanie w pracy

Zmienne objaśniające	Współczynniki wystandaryzowane	t	Sig.
	Beta		
Stała		3.313	0.001
<b>IDENTYFIKACJA</b>	0.531	237.805	0.000
<b>RELACJE Z PRZEŁOŻONYM</b>	0.283	129.002	0.000
<b>WYNAGRODZENIE</b>	0.348	156.835	0.000
<b>PLANY</b>	0.510	218.497	0.000
<b>SOLIDNOŚĆ</b>	0.157	71.996	0.000
<b>RÓWNOWAGA</b>	0.169	77.166	0.000
<b>FIRMOWE ZWYCZAJE</b>	0.094	41.796	0.000
<b>ZMIANY</b>	-0.037	-16.396	0.000
<b>PEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA</b>	-0.025	-10.569	0.000
Sektor	0.004	1.818	0.069
Przybliżona liczba pracowników	-0.003	-1.268	0.205
Rok badania	-0.007	-3.289	0.001
Stanowisko	-0.007	-2.964	0.003
Staż pracy	-0.034	-12.603	0.000
Płeć	0.000	-0.116	0.907
Wiek	0.002	0.658	0.510

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zmiennych dotyczących środowiska pracy, ich wpływ i siła są zbliżone do modelu dotyczącego środowiska pracy. W przypadku zmiennych metryczkowych, przybliżona wielkość firmy oraz płeć i wiek respondenta okazały się nieistotne. Pozostałe zmienne metryczkowe były istotne, choć ich wpływ jest niewielki. Podobnie jak w przypadku poprzedniego modelu, zmienne metryczkowe należy traktować raczej jako zmienne kontrolne w niniejszej analizie, a nie zmienne szczegółowo interpretowane.