

OCZEKIWANIA WOBEC PRACODAWCY A ZADOWOLENIE Z PRACY NAUKOWCÓW

JOB EXPECTATIONS AND SATISFACTION AMONG SCIENTISTS

Dr Marzena Feldy

Ośrodek Przetwarzania Informacji — Państwowy Instytut Badawczy, Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji, Polska
marzena.feldy@opi.org.pl • ORCID 0000-0002-3543-8307

Mgr Marta Bojko

Ośrodek Przetwarzania Informacji — Państwowy Instytut Badawczy, Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji, Polska
marta.bojko@opi.org.pl • ORCID 0000-0003-1156-2845

DOI: 10.2478/minib-2020-0001

ABSTRAKT

Obserwowana od kilku lat na rynku pracy malejąca podaż wykwalifikowanych osób gotowych podjąć zatrudnienie skutkuje umacnianiem się pozycji pracownika. Konsekwencje tego procesu dotyczą nie tylko przedsiębiorstwa, ale są również odczuwalne dla instytucji naukowych. Celem artykułu jest diagnoza poziomu zadowolenia z różnych aspektów pracy i przywiązania do miejsca zatrudnienia w grupach naukowców o odmiennych profilach oczekiwań wobec pracy. Na tej podstawie możliwe będzie wskazanie instytucjom naukowym tych aspektów pracy, o które powinny dbać, aby zapewnić naukowcom wysoki poziom satysfakcji z miejsca zatrudnienia. Aby dostarczyć wiedzy w tym zakresie, analizie poddano materiał empiryczny zgromadzony w ramach badania kwestionariuszowego przeprowadzonego przez OPI PIB w 2017 roku na reprezentatywnej próbie 840 naukowców zatrudnionych we wszystkich typach jednostek naukowych w Polsce. Pracownicy, którzy wzięli udział w sondażu, znajdowali się na różnych etapach kariery naukowej i reprezentowali wszystkie obszary nauki. Na podstawie deklaracji dotyczących oczekiwań wobec pracodawcy przeprowadzono analizę czynnikową i podzielono respondentów na trzy grupy: 1) *wymagających*, 2) *aspirujących* i 3) *niezaangażowanych*. Pracownicy *wymagający* wyróżniają się wysokimi oczekiwaniami w zakresie wszystkich badanych aspektów pracy: ekonomiczno-organizacyjnych, rozwojowo-społecznych oraz elastyczności zatrudnienia. Z kolei naukowcy *aspirujący* wyżej niż inne grupy cenią sobie przede wszystkim aspekty rozwojowo-społeczne. Ich przeciwieństwem są zaś pracownicy *niezaangażowani*, dla których aspekty rozwojowo-społeczne są najmniej ważne, a pozostałe kwestie umiarkowanie istotne. Badanie zadowolenia poszczególnych grup naukowców z obecnego pracodawcy wskazuje na konieczność koncentracji zatrudniających ich instytucji naukowych na odmiennych aspektach pracy. W przypadku pracowników *wymagających* ważne okazuje się zadbanie o ich dobrostan ekonomiczny. Natomiast dla podniesienia satysfakcji z pracy naukowców z grupy *aspirujących* istotne będzie zapewnienie im wyższego poziomu zadowolenia ze sfery rozwojowo-społecznej. Największe wyzwanie może stanowić usatysfakcjonowanie pracowników *niezaangażowanych*, którzy deklarują stosunkowo niski ogólny poziom zadowolenia z miejsca pracy, a jednocześnie nie mają ugruntowanych oczekiwań wobec zatrudniających ich instytucji.

Słowa kluczowe: naukowcy, instytucje naukowe, rynek pracy, zadowolenie z pracy, oczekiwania wobec pracy

SUMMARY

The decreasing supply of qualified people ready to take up employment, observed for several years on the labour market, results in the strengthening of the employee's position. The consequences of this process affect not only the companies but also scientific institutions. The employee's market, which is shaped as a result of the following changes, forces employers to focus increasingly on activities aimed at attracting and retaining individuals who constitute their human capital. The aim of our article is to diagnose satisfaction levels of various job facets and differences in attachment to the workplace in groups of scientists with varied job expectation profiles. On this basis, it will be possible to indicate the job facets that scientific institutions should take into consideration in order to provide researchers with a high level of job satisfaction. To broaden knowledge about the subject, we used data collected by the National Information Processing Institute in 2017 in a nationwide representative sample of 840 scientists who were at various stages of their academic career, represented all areas of science and worked in all types of scientific units in Poland. By performing factor analysis and a clustering procedure on variables describing researchers' job expectations we were able to categorize the respondents into three groups: 1) *demanding*, 2) *aspiring* and 3) *unengaged*. The *demanding* employees have high expectations in all job facets that we examined, i.e.: economic and organizational matters, developmental and social opportunities as well as employment flexibility. The *aspiring* scientists above all appreciate developmental and social opportunities more than other groups. On the contrary, the *unengaged* employees value developmental and social opportunities the least while other job facets are moderately significant for them. The survey of satisfaction of particular groups of scientists with their current employer indicates the need to focus the scientific institutions employing them on different aspects of work. In the case of *demanding* employees, it is important to take care of their economic well-being. On the other hand, in order to increase satisfaction from work of scientists from the *aspiring* group, it will be important to provide them with a higher level of satisfaction from the development and social sphere. The greatest challenge may be the satisfaction of *unengaged* employees who declare a relatively low general level of satisfaction with the workplace, and at the same time do not have well-established expectations towards the institutions employing them.

Key words: scientists, scientific institutions, job market, job satisfaction, job expectations

Wprowadzenie

Coraz częściej można spotkać stwierdzenie, że najważniejszym zasobem w XXI wieku są dane, które warunkują rozwój sztucznej inteligencji i napędzają czwartą rewolucję przemysłową. Wciąż jednak potrzebny jest człowiek, który potrafi z tych danych zrobić użytek. Dlatego nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że nadal to ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji, a w instytucjach naukowych tym zasobem są naukowcy.

To stwierdzenie dodatkowo zyskuje na znaczeniu w obliczu obecnej sytuacji na polskim rynku pracy, na którą przemożny wpływ wywierają postępujące zmiany demograficzne. Z jednej strony są one związane ze starzeniem się społeczeństwa, a z drugiej z wchodzeniem na rynek nowych pokoleń, które charakteryzują się innym podejściem do pracy i odmiennymi oczekiwaniami wobec pracodawców niż wcześniejsze generacje. Na te trendy dodatkowo nakłada się wzrost mobilności zarobkowej osób w wieku produkcyjnym, która obejmuje również emigrację zagraniczną. Wymienione zmiany znajdują odbicie w sektorze nauki w postaci starzenia się kadry naukowej i odpływu badaczy do pracy za granicą lub poza sferą nauki. W efekcie poszczególne organizacje, jak również cała gospodarka muszą zmagać się z coraz mniejszą dostępnością pracowników, w tym osób, które mają potencjał, aby wykonywać pracę naukową. Dodatkowo zaś stają przed koniecznością stworzenia miejsc pracy odpowiadających oczekiwaniom zespołów pracowników, które charakteryzują się wielopokoleniowością i coraz większą różnorodnością.

Odpowiedzią na te wyzwania jest zarządzanie talentami, które można zdefiniować jako zestaw zrównoważonych strategii organizacyjnych wykorzystujących kapitał ludzki do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji (Claus, 2013). W jego ramach stosowane są koncepcje i narzędzia z różnych dyscyplin, a w szczególności z zarządzania kapitałem ludzkim (w zakresie rekrutacji, wdrażania, szkolenia, motywowania i oceniania pracowników) oraz marketingu i public relations (w zakresie budowania wizerunku pracodawcy, segmentacji pracowników i komunikacji wewnętrznej).

Sprawne zarządzanie talentami jest niezwykle istotne z perspektywy pracowników, dla których praca stanowi ważną sferę życia, ponieważ zapewnia dochód, wyznacza pozycję społeczną i może stanowić źródło satysfakcji. Podejmowanie przez pracodawcę w ramach zarządzania talentami działań zmierzających do odkrycia potrzeb pracowników daje szansę na przeprojektowanie ich doświadczenia zgodnie ze zgłoszonymi oczekiwaniami i tym samym zwiększenie zadowolenia z pracy. To ostatnie z kolei, jak pokazują badania, jest pozytywnie związane z produktywnością pracowników, ich motywacją, zaangażowaniem i chęcią pozostania u obecnego pracodawcy (Alniacik i in., 2012; Aslan i in., 2014; Judge i in., 2001; Machado i in., 2011; Ng, Soresen i Yim, 2009; Rutherford i in., 2009; Yin-Fah i in., 2010).

Zrozumienie podejścia do pracy naukowców jest szczególnie ważne, gdyż od motywacji tej grupy zależy realizacja misji społecznej instytucji naukowych, która polega na dostarczaniu wiedzy i kształceniu studentów. Rosnąca globalna konkurencja w obszarze nauki i technologii nasila presję na przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych pracowników naukowych. Przeciwdziałanie odczuwaniu przez naukowców niezadowolenia z pracy i zapobieganie odpływowi talentów może pośrednio oddziaływać na wzrost doskonałości nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce. Tym samym opuszczanie sektora nauki przez utalentowane jednostki należy rozpatrywać w kategorii porażki nie tylko tych osób, ale także zatrudniających je instytucji i w końcu całego społeczeństwa (Sabharwal, 2011).

Celem artykułu jest diagnoza poziomu zadowolenia z różnych aspektów pracy i przywiązania do miejsca zatrudnienia w grupach naukowców o odmiennych profilach oczekiwań wobec pracy. Umożliwi to wskazanie instytucjom naukowym tych aspektów pracy, o które powinny dbać, aby zapewnić naukowcom wysoki poziom satysfakcji z miejsca zatrudnienia. Aby zrealizować postawiony cel, autorki przeprowadziły analizy na materiale empirycznym pozyskanym z badania sondażowego zrealizowanego na reprezentatywnej próbie aktywnych zawodowo pracowników polskich instytucji naukowych.

Choć zadowolenie z pracy jest przedmiotem badań naukowców różnych dyscyplin od ponad połowy wieku, to stosunkowo mało studiów dotyczy pracowników z Europy Środkowo-Wschodniej. Tymczasem podejście do pracy w tej części Europy może różnić się od spotykanego w kulturach zachodnich, których dotyczy większość badań, chociażby w związku z uwarunkowaniami historycznymi, a zwłaszcza z doświadczeniem komunizmu. Ponadto większość prac naukowych skupia się na badaniu satysfakcji w przedsiębiorstwach, podczas gdy niezwykle rzadko podnoszona jest problematyka zadowolenia pracowników sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Błędne może okazać się bezpośrednie odnoszenie wyników studiów sektora przedsiębiorstw do pracy naukowej, która ma specyficzne uwarunkowania, takie jak konieczność sprostania wymogom kolejnych awansów naukowych czy (w większości przypadków) pogodzenia obciążenia związanego z prowadzeniem zajęć dydaktycznych z realizacją badań naukowych. Jeszcze mniej do-

stępne są opracowania dotyczące zadowolenia naukowców z Europy Środkowo-Wschodniej, jego poziomu, źródeł i konsekwencji. Przeprowadzone przez autorki badanie naukowców zatrudnionych w polskich instytucjach naukowych jest próbą zapełnienia wspomnianej luki. Jednocześnie ma dostarczyć zarówno instytucjom naukowym, jak i ustawodawcy wiedzy, która pozwoli podjąć działania zmierzające do wzmocnienia polskiego systemu nauki poprzez poprawę zaniedbanych aspektów pracy, obniżających zadowolenie i utrzymanie na wysokim poziomie tych, które są odbierane pozytywnie.

Strukturę artykułu podporządkowano celom badania. W pierwszej kolejności zostały przedstawione aspekty definicyjne pojęcia zadowolenia z pracy oraz jego predyktory. Szczególną uwagę poświęcono charakterystyce determinant satysfakcji z pracy w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Prezentację rezultatów analiz statystycznych poprzedza opis metody badania i składu próby badawczej. W ostatnim rozdziale artykułu otrzymane wyniki poddano dyskusji, na podstawie której sformułowano ostateczne wnioski płynące z przeprowadzonego badania.

Satysfakcja z pracy i jej determinanty

W literaturze satysfakcja z pracy jest definiowana na wiele sposobów, jednak najczęściej przywoływana jest definicja sformułowana przez Edwina A. Locke'a (1976), który rozumiał pod tym pojęciem przyjemny i pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnych doświadczeń zawodowych. Tym samym, indywidualne zadowolenie z pracy nie zależy wyłącznie od jej obiektywnych warunków. Dwoch pracowników wykonujących pracę o jednakowej charakterystyce może wykazywać zupełnie inne poziomy zadowolenia z powodu różnych aspiracji (Stutzer, 2004). Indywidualne zadowolenie zależy zatem od wielkości luki między wspomnianymi aspiracjami a osiągnięciami pracowników (Fernandez-Macias i Munoz de Bustillo Llorente, 2005). Aspiracje dotyczące pożądanych warunków pracy kształtują się w wyniku porównań z otoczeniem społecznym i oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości, a także pod wpływem doświadczeń z przeszłości. W efekcie dokonywanych porównań pracownicy określają dolne granice swoich

aspiracji (minimalne dopuszczalne warunki pracy, które są w stanie zaakceptować), jak i górne granice aspiracji (najlepsze warunki pracy, jakie mogą uzyskać na rynku pracy). Co istotne, rozbieżność między warunkami pracy a górnymi granicami aspiracji silniej oddziałuje na spadek zadowolenia z pracy niż luka między dolnymi granicami aspiracji a rzeczywistością na wzrost satysfakcji z pracy (Poggi, 2010).

Badacze rozpatrują zadowolenie z pracy całościowo (ogólne zadowolenie) lub w odniesieniu do poszczególnych aspektów pracy (Knoop, 1995; Skalli, Theodossiou i Vasileiou, 2008; Tett i Meyer, 1993). Każdy konkretny aspekt pracy może przy tym w różny sposób przyczyniać się do ogólnego zadowolenia z pracy. To ostatnie, według Susan Ambrose, Terese Huston i Marie Norman (2005), jest jednak słabym predyktorem decyzji naukowców o pozostaniu w instytucji naukowej lub opuszczeniu jej.

Do pełnego zrozumienia satysfakcji z pracy niezbędna jest identyfikacja czynników podnoszących lub obniżających zadowolenie. Linda Hagedorn (2000) podzieliła determinanty zadowolenia z pracy naukowców na dwie kategorie: mediatory (*mediators*) i wyzwalacze (*triggers*). Do pierwszej z grup zaliczyła: czynniki demograficzne (*demographics*), czynniki motywujące i higieniczne (*motivations and hygiene*) oraz warunki środowiskowe (*environmental conditions*). Pod pojęciem wyzwalaczy rozumiała zaś ważne wydarzenia życiowe (np. małżeństwo, narodziny dziecka, rozwód, choroba, zmiana stanowiska, przejście do nowej instytucji), pod których wpływem może zmieniać się poziom zadowolenia z pracy.

W badaniach satysfakcji naukowców z pracy najczęściej badaną cechą wydaje się płeć (Bender i Heywood, 2006; Bilimoria i in., 2006; Callister, 2006; Okpara, Squillace i Erundu, 2005; Saner i Eyüpoğlu, 2013). Choć częściej to mężczyźni są bardziej zadowoleni z pracy w porównaniu z kobietami, to zestawienie ze sobą wyników badań nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Uwidacznia to, jak bardzo złożone mogą być zależności dotyczące badanego konstruktów i w jak dużym stopniu na rezultaty może oddziaływać specyfika badanej grupy, a także jej doświadczeń.

Badania wskazują również, że pozostawanie w związku małżeńskim korzystnie oddziałuje na poziom satysfakcji z pracy (Saner i Eyüpoğlu, 2013; Sharma i Jyoti, 2009). Ponadto bardziej zadowoleni z pracy są na-

ukowcy ze starszych grup wiekowych (Saner i Eyüpoğlu, 2012). Pozytywny wpływ wieku i małżeństwa (które zwykle zawierane jest w dojrzałym wieku) można wyjaśnić zajmowaniem przez pracownika naukowego wyższego stanowiska, które postrzegane jest jako ważna determinanta satysfakcji z pracy w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Na stopniowy wzrost zadowolenia pracowników wraz z rozwojem kariery naukowej wskazują badania Wayne'a E. Holdena i Maureen M. Black (1996) oraz Titusa Oshagbemiego (2003). Nie do końca spójne z tymi wynikami pozostają jednak rezultaty Şerife Zihni Eyüpoğlu i Tulen Saner (2009), według których najmniej zadowoleni, w porównaniu z osobami na pozostałych szczeblach kariery naukowej, są profesorowie nadzwyczajni (*associate professors*).

Badacze są natomiast zgodni co do istotnego znaczenia środowiska pracy dla satysfakcji pracowników (Mumford i Sechel, 2019; Raziq i Maulabakhsh, 2015). Pracownicy potrzebują warunków, które pozwolą im pracować bez zakłóceń. Brak udogodnień, wyposażenia i sprzętu do efektywnej pracy może powodować stres i niezadowolenie, które będzie skutkowało obniżeniem produktywności i chęcią przejścia do innej organizacji, oferującej lepsze warunki (Munir i Rahman, 2016).

Ważnym źródłem satysfakcji, w szczególności dla osób rozpoczynających pracę w organizacji, pozostają relacje między współpracownikami (Aydin, Uysal i Sarier, 2012; Izvercian, Potra i Ivascu, 2016; Özpehlivan i Acar, 2015; Sageer, Rafat i Agarwal, 2012). Relacje te decydują o poziomie zaspokojenia potrzeby przynależności pracownika, której wyrazem jest chęć bycia powiązanim z grupą, komunikowania się, współpracy i dzielenia wiedzą. Jeśli zespół składa się z członków o podobnych postawach i wartościach, którzy wykraczają poza przypisane im obowiązki i udzielają sobie wzajemnie wsparcia, to może on stanowić źródło zadowolenia z pracy. Z kolei zarówno konflikty, jak i obojętność w relacjach będą skutkowało obniżeniem poziomu satysfakcji pracownika.

Inne badania wykazały pozytywny związek między zadowoleniem z pracy a jakością relacji z przełożonym (Baranik, Roling i Eby, 2010; Castillo i Cano, 2004; Edgar i Geare, 2005; Fila i in., 2014; Knoll i Gill, 2011; Özpehlivan i Acar, 2015; Raziq i Maulabakhsh, 2015; Stringer, 2006). Takie cechy przełożonego jak: dostępność, zdolność do łączenia pracowników, stymulo-

wanie kreatywnego myślenia oraz otwartość i umiejętność komunikowania się zapewniają wysoki poziom zadowolenia z pracy. Natomiast niezaspokojenie potrzeby szacunku i uznania ze strony przełożonego skutkuje odejściem pracowników do innych organizacji.

Md. Aminul Islam i in. (2011) stwierdzili w swoim badaniu, że pracownicy odczuwają zadowolenie z pracy nie tylko, gdy są doceniani przez przełożonych, ale również gdy organizacja gwarantuje im możliwości rozwoju. Podobnie w badaniu Moniki Izvercian, Sabiny Potra i Larisy Ivascu (2016) idealna praca była kojarzona z zapewnianiem możliwości uczestnictwa w szkoleniach, nabywania nowych umiejętności i zaspokajania potrzeby osiągnięć, a także stawianiem przed pracownikami nowych wyzwań. Z drugiej strony jednak do niezadowolenia może się przyczynić brak możliwości zrównoważenia obowiązków zawodowych ze zobowiązaniami rodzinnymi i życiem osobistym (Haar i in., 2014; Qu i Zhao, 2012).

Niezadowolenie może powodować również brak stabilności zatrudnienia, nawet przy atrakcyjnym wynagrodzeniu i możliwościach awansu (Izvercian, Potra i Ivascu, 2016). Choć niektóre badania pokazują, że wyższe zarobki i świadczenia pozafinansowe przyciągają pracowników, zatrzymują ich w pracy i minimalizują niezadowolenie (Özpehlivan i Acar, 2015; Phelps i Zoega, 2013), to ustalenia z metaanalizy przeprowadzonej przez Timothy'ego A. Judge'a i in. (2010) sugerują jedynie niewielki pozytywny związek między poziomem wynagrodzeń a satysfakcją z pracy.

Wgląd w złożoność omawianych zależności w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego dostarcza badanie Jürgena Jangera i Klausa Nowotnego (2016). Wynika z niego, że naukowcy są skłonni rezygnować z wyższego wynagrodzenia w zamian za bardziej sprzyjające środowisko badawcze, które umożliwi większą produktywność lub dostarcza korzyści niematerialnych. Szczególnie dla początkujących pracowników naukowych atrakcyjne są instytucje, które oferują im niezależność i pozwalają przeznaczać większość czasu na własne badania, co w dłuższej perspektywie, dzięki osiągnięciom naukowym, może zaowocować otrzymaniem samodzielnego stanowiska.

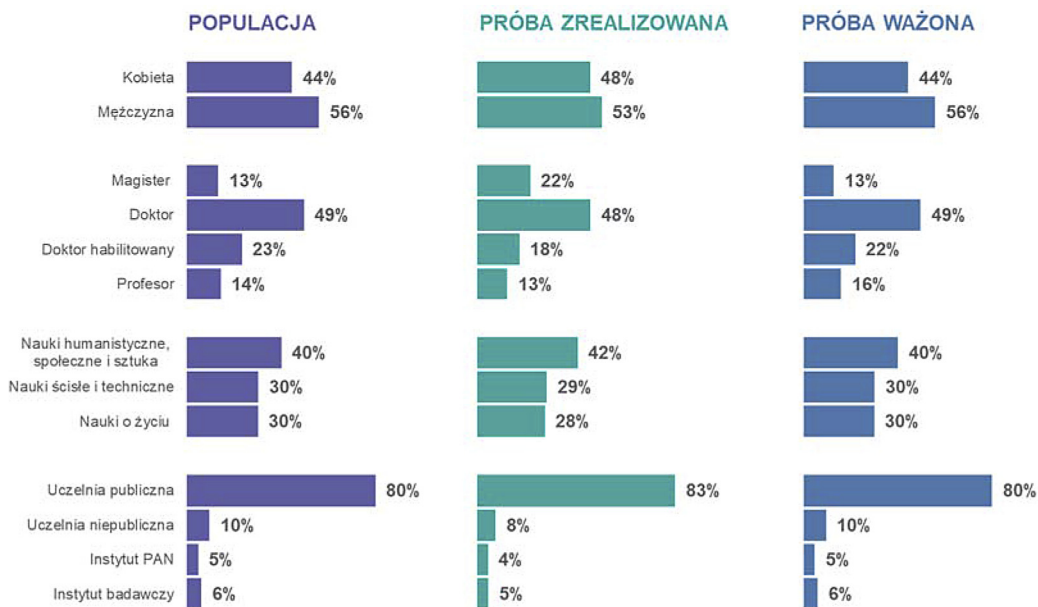
W kontekście zatrzymania pracowników w organizacji z pojęciem satysfakcji wiąże się termin zaangażowania organizacyjnego (*organizatio-*

nal commitment), definiowanego jako stosunek jednostki do organizacji, na który składają się trzy elementy: wiara i akceptacja celów i wartości organizacji, gotowość do podjęcia wysiłku na jej rzecz oraz bardzo silne pragnienie pozostania jej członkiem (Porter i in., 1974). Postawę tę można nazwać zaangażowaniem afektywnym (*affective commitment*), którego wyznacznikiem jest silna identyfikacja z instytucją. Obok niego badacze (Alniacik i in., 2012; Meyer i Allen, 1991) wyróżniają zaangażowanie normatywne (*normative commitment*) oraz zobowiązanie do zachowania ciągłości (*continuance commitment*). To pierwsze odnosi się do poczucia obowiązku pozostania w instytucji i kontynuowania zatrudnienia. Z kolei zobowiązanie do zachowania ciągłości wynika ze świadomości kosztów, które są związane z opuszczeniem organizacji, i które stoją u podstaw decyzji o pozostaniu w niej. W związku z tym, że nie wszystkie odejścia wynikają z niezadowolenia, a z drugiej strony nie wszyscy niezadowoleni decydują się na porzucenie pracodawcy, w badaniach dotyczących satysfakcji warto uwzględnić aspekt przywiązania do miejsca pracy.

Opis próby i metody badawczej

Materiał empiryczny wykorzystany w analizie został zgromadzony w ramach badania kwestionariuszowego przeprowadzonego przez OPI PIB w 2017 roku w formie indywidualnych wywiadów wspomaganym komputerowo (CAPI). Wybór techniki badawczej podyktowany był chęcią zachowania spersonalizowanego podejścia do badanego, które zapewnia wypełnienie całej ankiety przy zachowaniu możliwości komputerowej weryfikacji poprawności wprowadzanych danych. Badanie zostało zrealizowane na reprezentatywnej próbie 840 naukowców zatrudnionych we wszystkich rodzajach instytucji naukowych w Polsce. Pracownicy, którzy wzięli udział w sondażu, znajdowali się na różnych etapach kariery naukowej i reprezentowali wszystkie obszary nauki. Opis próby wykorzystanej w badaniu z uwzględnieniem płci, stopnia lub tytułu naukowego, obszaru nauki oraz rodzaju instytucji naukowej został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Struktura populacji naukowców w Polsce oraz struktura zrealizowanej i zważonej próby ze względu na płeć, stopień lub tytuł naukowej, obszar nauki oraz rodzaj instytucji naukowej



Wartości na wykresie nie sumują się do 100% ze względu na zaokrąglenia danych do wartości całkowitych.

Źródło: opracowanie własne.

W celu rozpoznania oczekiwań wobec pracy zawodowej w sektorze nauki analizie poddano deklaracje naukowców, określające na ile wybrany aspekt pracy jest dla nich ważny. Odpowiedzi były reprezentowane na pięciostopniowej skali Likerta od 1 — zupełnie nieważne do 5 — bardzo ważne. Braki danych zostały uzupełnione zgodnie z procedurą MICE. Za pomocą metody głównych składowych z rotacją varimax i normalizacją Keisera wyodrębniono trzy czynniki odpowiadające głównym obszarom oczekiwań wobec pracy. Pierwszy z nich odtwarza 22,8% zmienności zbioru wyjściowego, drugi — 21,6%, a trzeci — 15,8%. Łącznie otrzymany model odtwarza 60,2% wariancji początkowej.

Otrzymane rozwiązanie, zawierające macierz ładunków czynnikowych wiążących wskaźniki z głównymi obszarami oczekiwań wobec pracy, zostało przedstawione w tabeli 1. Wysokie wartości parametrów (ładunków czyn-

nikowych) w tabeli świadczą o silnym powiązaniu analizowanej zmiennej z wyodrębnioną składową (obszarem oczekiwań), niskie zaś — o słabej zależności. Przykładowo zmienna opisująca *dostępność dodatkowych świadczeń pozafinansowych* jest silnie powiązana z pierwszą składową, o czym świadczy wartość ładunku wynosząca 0,757. Analogicznie zmienna opisująca *możliwość rozwoju wiedzy lub podnoszenia umiejętności* jest silnie powiązana z drugą składową (wartość ładunku na poziomie 0,837), natomiast zmienna opisująca *możliwość pracy zdalnej* jest silnie powiązana z trzecią składową (wartość ładunku na poziomie 0,860).

Tabela 1. Obszary oczekiwań wobec pracy: macierz ładunków czynnikowych trójwymiarowego rozwiązania

Wskaźnik	Składowa		
	aspekty ekonomiczno-organizacyjne	aspekty rozwojowo-społeczne	elastyczność pracy
Dostępność dodatkowych świadczeń pozafinansowych	0,757	-0,061	0,101
Wysokość wynagrodzenia	0,657	0,022	0,225
Poczucie stabilności zatrudnienia	0,641	0,272	0,142
Organizacja przestrzeni pracy	0,629	0,239	0,002
Okazywanie uznania przez przełożonych za dobrze wykonaną pracę	0,582	0,396	0,051
Możliwość rozwoju wiedzy lub podnoszenia umiejętności	0,089	0,837	0,150
Możliwość realizacji własnych aspiracji naukowych	0,083	0,816	0,198
Relacje międzyludzkie	0,249	0,666	0,073
Możliwość pracy zdalnej (tzn. poza jednostką naukową)	0,120	0,135	0,860
Możliwość wyboru godzin pracy	0,186	0,209	0,828

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie otrzymanych wyników utworzono trzy zmienne, odpowiadające każdej ze składowych rozwiązania przedstawionego w tabeli 1, i nadano im interpretację odnoszącą się do oczekiwań względem zatrudnienia w sektorze nauki. Pierwszy obszar oczekiwań reprezentuje *ekonomiczno-organizacyjne aspekty pracy* i jest silnie powiązany z takimi wskaźnikami jak: dostępność dodatkowych świadczeń pozafinansowych, wysokość wynagrodzenia, poczucie stabilności zatrudnienia, organizacja przestrzeni pracy oraz okazywanie uznania przez przełożonych za dobrze

wykonaną pracę. Z kolei drugi obszar, reprezentujący *rozwojowo-społeczne aspekty pracy*, jest silnie powiązany z takimi wskaźnikami jak: możliwość rozwoju wiedzy i podnoszenia umiejętności, możliwość realizacji własnych aspiracji naukowych oraz relacje międzyludzkie. Ostatni, trzeci obszar, reprezentujący *elastyczność pracy*, jest zaś silnie powiązany ze wskaźnikami opisującymi możliwość pracy zdalnej oraz możliwość wyboru godzin pracy. Wartości każdej z trzech utworzonych zmiennych obliczone dla respondenta reprezentują poziom jego oczekiwań ekonomiczno-organizacyjnych, rozwojowo-społecznych i związanych z elastycznością pracy. Niskie wartości tych zmiennych świadczą będą o niewielkim znaczeniu danego obszaru dla pracownika sektora nauki, wysokie natomiast — o tym, że dane aspekty związane z zatrudnieniem są dla niego bardzo ważne.

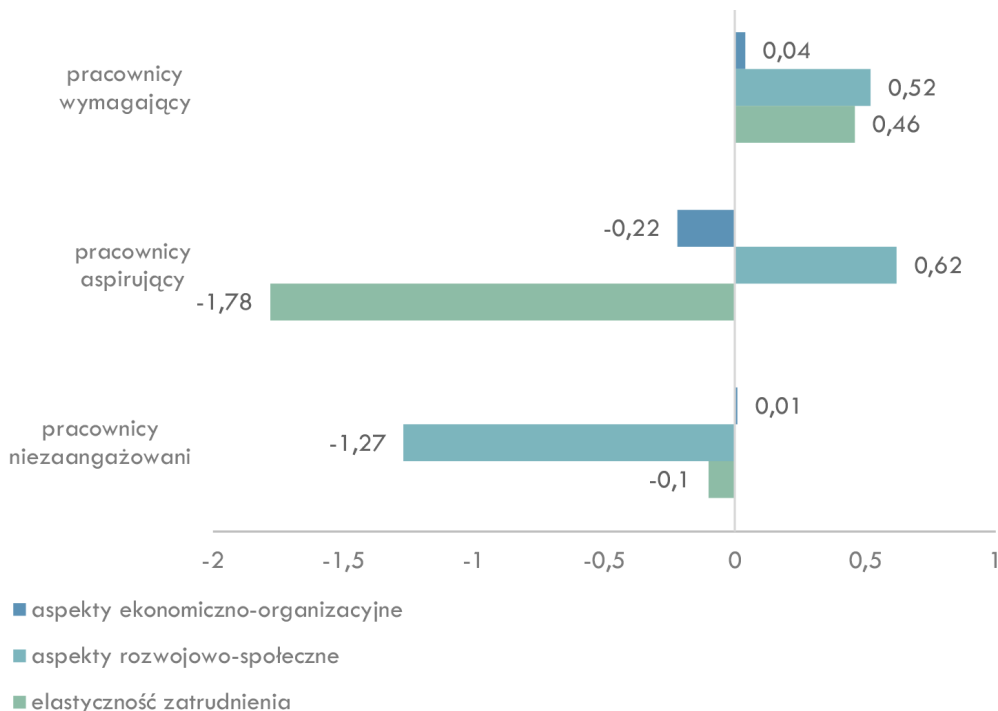
Przeprowadzona procedura pozwoliła na określenie poziomu oczekiwań każdego respondenta w wyodrębnionych trzech obszarach, a zatem na utworzenie dla naukowców uczestniczących w sondażu profili oczekiwań względem pracy, odpowiadających ich preferencjom odnoszącym się do aspektów ekonomiczno-organizacyjnych i rozwojowo-społecznych oraz do elastyczności pracy w sektorze nauki.

W celu wyodrębnienia grup naukowców o zbliżonych profilach oczekiwań względem pracy na zredukowanym zbiorze trzech obszarów istotnych w pracy zawodowej przeprowadzono analizę skupień z grupowaniem Warda. W wyniku tej procedury, odnosząc się do średnich poziomów preferencji względem pracy, respondentów podzielono na trzy grupy: 1) *wymagających*, 2) *aspirujących* i 3) *niezaangażowanych*. Wartości średnie zmiennych opisujących oczekiwania naukowców z tych trzech grup w wyodrębnionych trzech obszarach przedstawiono na rysunku 2. Wysokie wartości średnich świadczą o dużych oczekiwaniach danej grupy względem analizowanych aspektów pracy zawodowej, niskie — o niewielkim ich znaczeniu dla tej zbiorowości.

Na podstawie otrzymanych wyników można uznać, że pracownicy *wymagający*, stanowiący najliczniejszą grupę ($N = 479$), wyróżniają się wysokimi oczekiwaniami w zakresie wszystkich badanych aspektów pracy: ekonomiczno-organizacyjnych, rozwojowo-społecznych oraz elastyczności pracy. Z kolei naukowcy *aspirujący*, najmniej licznie reprezentowani w próbie ($N = 108$), wyżej niż inne grupy cenią sobie przede wszystkim aspekty roz-

wojowo-społeczne. Ich przeciwieństwem są zaś pracownicy *niezaangażowani* ($N = 253$), dla których aspekty rozwojowo-społeczne są najmniej ważne, a pozostałe kwestie umiarkowanie istotne.

Rysunek 2. Wartości średnie zmiennych odpowiadających oczekiwaniom pracowników *wymagających*, *aspirujących* i *niezaangażowanych* w zakresie aspektów ekonomiczno-organizacyjnych, rozwojowo-społecznych i elastyczności pracy



Źródło: opracowanie własne.

Podział naukowców na *wymagających*, *aspirujących* i *niezaangażowanych* nie był powiązany z takimi cechami naukowców jak: płeć, stopień lub tytuł naukowy, obszar nauki oraz rodzaj instytucji naukowej zatrudniającej naukowca. Świadczą o tym rozkłady tych cech w badanych grupach oraz niskie wartości współczynnika V-Cramera, przedstawione w tabeli 2.

W celu zbadania poziomu zadowolenia oraz różnic w postrzeganiu środowiska pracy przez *wymagających*, *aspirujących* i *niezaangażowa-*

nych naukowców przeprowadzono analizy deklaracji dotyczących poziomu satysfakcji z analizowanych aspektów ich pracy zawodowej. Podobnie jak w przypadku oczekiwań wobec pracy, odpowiedzi na pytania o satysfakcję z pracy były reprezentowane na pięciostopniowej skali Likerta od 1 — jestem zdecydowanie niezadowolony/a do 5 — jestem zdecydowanie zadowolony/a. Analizie poddano także stwierdzenia dotyczące przywiązania do miejsca zatrudnienia, które także reprezentowane były na pięciostopniowej skali Likerta od 1 — zdecydowanie się nie zgadzam do 5 — zdecydowanie się zgadzam. Dla średnich w podgrupach zastosowano metodę porównań parami testem *t* dla prób niezależnych¹, w celu wskazania istotnych różnic pomiędzy profilami pracowników w sposobie oceny ich miejsca pracy.

Tabela 2. Rozkłady cech naukowców w grupach pracowników wymagających, aspirujących i niezaangażowanych

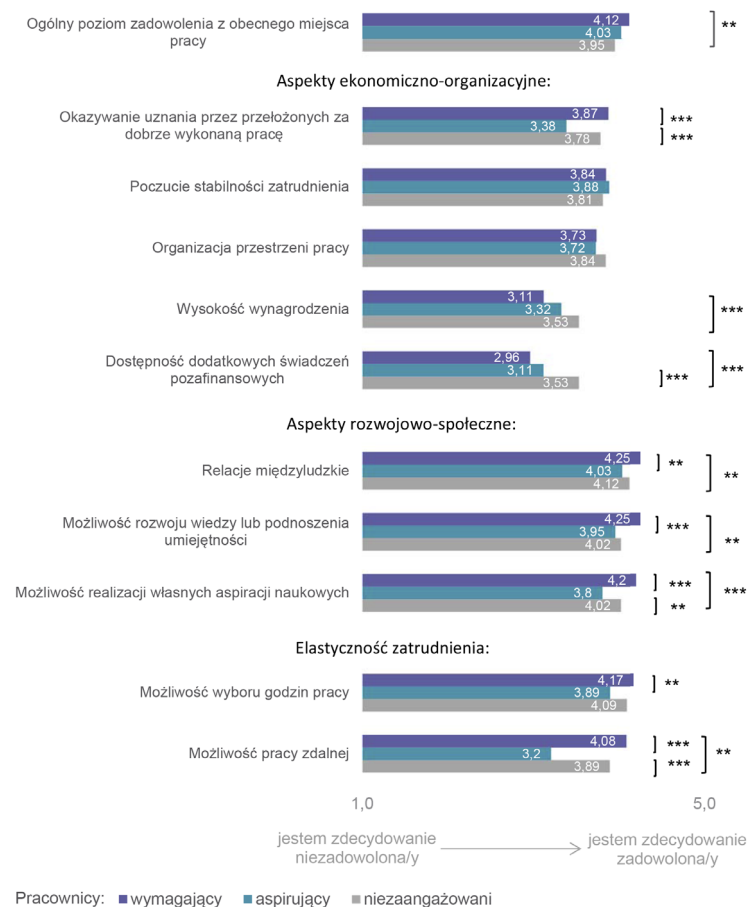
Zmienna	Kategorie	Pracownicy wymagający w % (N = 479)	Pracownicy aspirujący w % (N = 106)	Pracownicy niezaangażowani w % (N = 253)	Współczynnik V-Cramera
Płeć	kobieta	46,7	45,4	39,5	0,176
	mężczyzna	53,3	54,6	60,5	
Stopień lub tytuł naukowy	magister	11,9	9,3	15,9	0,278
	doktor	49,4	56,5	46,4	
	doktor habilitowany	23,5	20,4	19,4	
	profesor	15,2	13,9	18,3	
Obszar nauki	nauki humanistyczno-społeczne i sztuka	43,4	37,0	34,8	0,103
	nauki ścisłe i techniczne	28,6	26,9	34,4	
	nauki o życiu	28,0	36,1	30,8	
Instytucja naukowa	uczelnia publiczna	81,3	70,6	80,2	0,077
	uczelnia niepubliczna	9,2	10,1	10,3	
	instytut PAN	4,4	6,4	4,3	
	instytut badawczy	5,2	12,8	5,1	

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki

Przeprowadzone analizy statystyczne wskazały na występowanie różnic pomiędzy analizowanymi grupami naukowców pod względem zadowolenia z pracy zawodowej oraz poczucia przywiązania do miejsca zatrudnienia. Średnie z analizowanych odpowiedzi wraz z adnotacją o poziomie istotności statystycznej (przyjęto poziom 0,05) różnic międzygrupowych zostały zawarte na rysunkach 3 i 4.

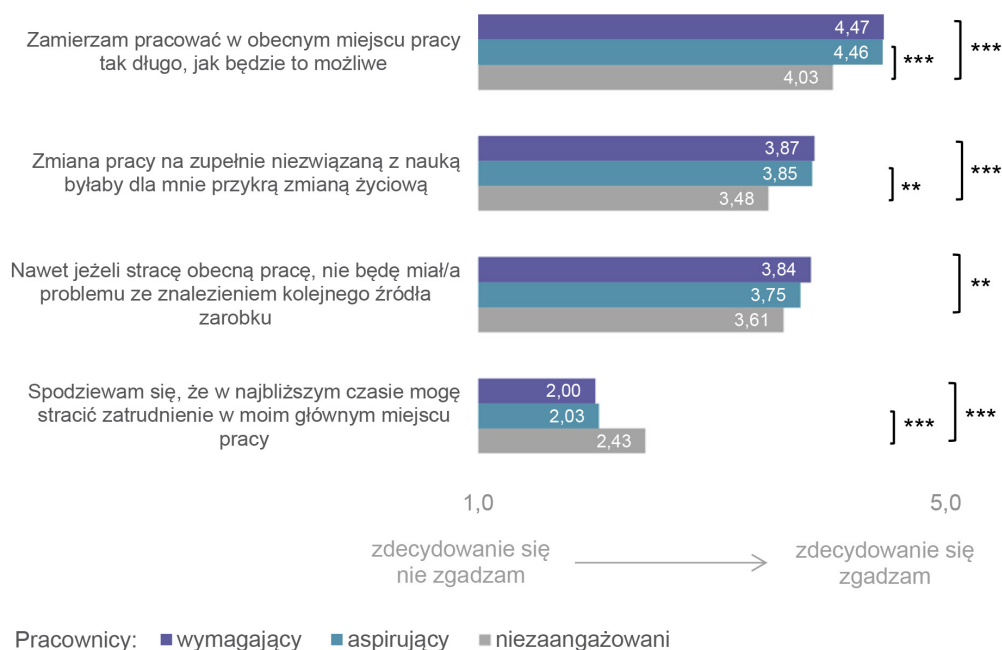
Rysunek 3. Średnie poziomy satysfakcji naukowców wymagających, aspirujących oraz niezaangażowanych z różnych aspektów pracy



*** poziom istotności poniżej 0,01; ** poziom istotności poniżej 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Średnie oceny naukowców *wymagających, aspirujących* oraz *niezaangażowanych* dotyczące przywiązania do miejsca zatrudnienia



*** poziom istotności poniżej 0,01; ** poziom istotności poniżej 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Naukowcy zaklasyfikowani do klastra pracowników *wymagających* są w najmniejszym stopniu zadowoleni z ekonomicznych aspektów pracy: dostępności dodatkowych świadczeń pozafinansowych (średnia odpowiedzi 2,96) oraz wysokości wynagrodzenia (średnia dla grupy 3,11), którym wystawili neutralną ocenę. Pod względem poziomu zadowolenia w tych obszarach istotnie różnią się od pracowników *niezaangażowanych* (odpowiednio $t = 5,70, p = 0,000$ oraz $t = 3,69, p = 0,000$). Badacze o największych oczekiwaniach zawodowych najwyżej oceniają natomiast aspekty społeczno-rozwojowe obecnego miejsca pracy: relacje międzyludzkie (średnia 4,25), możliwość rozwoju wiedzy lub podnoszenia umiejętności (średnia 4,25) oraz możliwość realizacji własnych aspiracji naukowych (średnia 4,20). Pod tym względem istotnie różnią się zarówno od naukowców *aspirujących* (odpowiednio $t = 2,18, p = 0,031$; $t = 2,79, p = 0,006$ oraz $t = 3,84, p = 0,000$),

jak i *niezaangażowanych* (odpowiednio $t = -2,00$, $p = 0,046$; $t = -2,14$, $p = 0,032$ oraz $t = -2,68$, $p = 0,007$). Naukowców *wymagających* od pozostałych grup odróżnia też poziom satysfakcji z możliwości pracy zdalnej ($t = 5,73$, $p = 0,000$ dla naukowców *aspirujących* oraz $t = -2,11$, $p = 0,035$ dla naukowców *niezaangażowanych*), zaś od naukowców *aspirujących* także zadowolenie z możliwości wyboru godzin pracy ($t = 2,15$, $p = 0,033$).

Naukowcy zaklasyfikowani jako pracownicy *aspirujący*, dla których szczególnie ważne są aspekty rozwojowo-społeczne, wykazują niższy od pozostałych grup poziom satysfakcji właśnie w tym obszarze ich pracy zawodowej. Wśród aspektów rozwojowo-społecznych najniżej oceniają możliwość realizacji własnych aspiracji naukowych (średnia 3,80), odróżniając się w tym zakresie od naukowców *wymagających* ($t = 3,84$, $p = 0,000$) i *niezaangażowanych* ($t = 2,01$, $p = 0,045$). Pracownicy *aspirujący* wykazują także neutralny stosunek do możliwości pracy zdalnej (średnia 3,20) i umiarkowane zadowolenie z możliwości wyboru godzin pracy (średnia 3,89). Oczekiwania formułowane przez nich w zakresie elastyczności zatrudnienia wskazują jednakże, że ten obszar pracy zawodowej nie jest dla nich istotny. W przypadku ekonomicznych aspektów pracy ich neutralny stosunek do wysokości otrzymywanego wynagrodzenia i umiarkowany poziom satysfakcji z organizacji przestrzeni pracy i stabilności zatrudnienia nie odbiega od oceny w tym zakresie pozostałych grup naukowców. Mniej zadowoleni niż pracownicy *wymagający* i *niezaangażowani* są za to z okazywania przez przełożonych uznania za dobrze wykonaną pracę (odpowiednio $t = 3,96$, $p = 0,000$ oraz $t = 3,03$, $p = 0,003$).

Pracownicy zaklasyfikowani do grupy *niezaangażowanych* deklarują najniższy spośród analizowanych grup ogólny poziom zadowolenia z miejsca pracy (średnia 3,95), a jednocześnie nie mają ugruntowanych oczekiwań wobec zatrudniającej ich instytucji. Naukowcy z tej grupy odczuwają relatywnie najwyższy poziom satysfakcji z niefinansowych elementów wynagrodzenia ($t = 5,70$, $p = 0,000$ dla pracowników *wymagających* oraz $t = 2,93$, $p = 0,004$ dla pracowników *aspirujących*), a także wyższy niż naukowcy *wymagający* poziom satysfakcji z wysokości otrzymywanej pensji ($t = 3,69$, $p = 0,000$). Natomiast zadeklarowany poziom satysfakcji w zakresie aspektów rozwojowo-społecznych i elastyczności zatrudnienia nie wskazuje na obszary, które miałyby dla naukowców *niezaangażowanych* szczególne znaczenie i które wyróżniałyby ich na tle pozostałych grup.

Analiza odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące przywiązania do miejsca zatrudnienia wskazuje, że jego ogólny poziom w sektorze nauki jest wysoki: naukowcy w ogólności nie planują zmiany pracy, a także raczej nie obawiają się o jej utratę. Badając jednak sposób odpowiedzi naukowców o różnych profilach oczekiwań wobec pracy, zarysowują się różnice między wyodrębnionymi grupami. Najmniej pewni utrzymania obecnej pracy są pracownicy *niezaangażowani*. W największym stopniu (średnia 2,43) wśród analizowanych badaczy zgadzają się ze stwierdzeniem, że w najbliższym czasie mogą stracić zatrudnienie w obecnym miejscu pracy ($t = 4,31, p = 0,000$ w przypadku pracowników *wymagających* i $t = 2,66, p = 0,008$ w przypadku badaczy *aspirujących*). Utrzymanie obecnej pracy wydaje się dla nich także mniej istotne niż dla naukowców *wymagających* i *aspirujących*: w mniejszym stopniu niż pozostali pracownicy (średnia 3,48) uważają, że zmiana pracy na nienaukową byłaby dla nich przykrą zmianą życiową ($t = -3,80, p = 0,000$ w przypadku pracowników *wymagających* i $t = -2,34, p = 0,020$ w przypadku badaczy *aspirujących*), a także w mniejszym stopniu (średnia 4,03) deklarują zamiar długoterminowej pracy w obecnym miejscu zatrudnienia ($t = -5,97, p = 0,000$ w przypadku pracowników *wymagających* i $t = -3,88, p = 0,000$ w przypadku badaczy *aspirujących*). Pracownicy *niezaangażowani* są także w mniejszym stopniu przekonani niż naukowcy *wymagający* o braku trudności ze znalezieniem nowego źródła zarobku w przypadku utraty obecnej pracy ($t = -2,42, p = 0,016$).

Brak statystycznie istotnych różnic pomiędzy średnimi z odpowiedzi na pytania o przywiązanie do miejsca zatrudnienia pomiędzy pracownikami *wymagającymi* i *aspirującymi* wskazuje, że mają oni podobne poczucie stabilności zatrudnienia oraz są na równi związani z obecnym miejscem pracy.

Zdiagnozowane różnice w poziomie zadowolenia z pracy zawodowej oraz z poczucia przywiązania do miejsca zatrudnienia pomiędzy naukowcami o różnych profilach oczekiwań wobec pracy pozwalają na sformułowanie rekomendacji dla instytucji naukowych wpisujących się w wewnętrzne strategie zarządzania talentami. Rekomendacje te dotyczą sugerowanych działań, które organizacje mogą podejmować w celu zwiększenia satysfakcji z pracy wśród kadry.

Dyskusja

Nasilająca się konkurencja sprawia, że palącym problemem dla organizacji staje się przyciągnięcie i zatrzymanie utalentowanych pracowników, którzy posiadają wysokie kwalifikacje, a dodatkowo są zmotywowani i lojalni wobec pracodawcy. Globalna rywalizacja rozgrywa się również w obszarze nauki. Tym samym, polskim instytucjom naukowym może być coraz trudniej pozyskiwać talenty do pracy. W związku z rosnącą mobilnością naukowców nie konkurują one bowiem o pracowników jedynie między sobą czy z sektorem biznesu, ale również z podmiotami zagranicznymi, które niejednokrotnie są w stanie zapewnić lepsze warunki do pracy naukowej niż dostępne w kraju. Dlatego decydująca dla sukcesu tych instytucji w przyszłości będzie umiejętność zarządzania talentami i poprzez działania z tego zakresu budowanie zadowolenia i długoterminowego zaangażowania pracowników naukowych w rozwój organizacji. Osiągnięcie tego celu w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego może być trudniejsze niż w innych branżach, gdyż specyfika pracy naukowej powoduje, że naukowiec, nawet nie przebywając w miejscu pracy, często znajduje się w niej mentalnie, na przykład rozważając problem badawczy, którym obecnie się zajmuje. Dlatego szczególnie w przypadku tej grupy zawodowej może znaleźć zastosowanie stosunkowo nowa koncepcja *work-life integration* (nazywana też *work-life blending*) (Friedman, 2014). Zakłada ona podniesienie jakości życia w wyniku łączenia przenikających się sfer życia prywatnego i zawodowego. Stoi tym samym w kontrze do sformułowanej na przełomie lat 70. i 80. koncepcji *work-life balance*, według której pożądanym jest oddzielenie pracy od pozostałych obszarów życia.

Co więcej, wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że zarządzanie talentami, aby odniosło pożądaną skuteczną, powinno bazować na wiązce strategii dopasowanych do potrzeb określonych segmentów pracowników. W polskim sektorze nauki i szkolnictwa wyższego wyróżniłyśmy trzy segmenty naukowców, którzy różnią się oczekiwaniami wobec pracy. Pracownicy z segmentu *wymagających* zgłaszają duże potrzeby w zakresie wszystkich analizowanych aspektów pracy, tj. ekonomiczno-organizacyjnych, rozwojowo-społecznych i elastyczności pracy, podczas gdy pracownicy *aspirujący* charakteryzują się znacznymi oczekiwaniami głównie pod względem

aspektów rozwojowo-społecznych. Natomiast naukowcy *niezaangażowani*, na tle innych segmentów pracowników, nie zgłaszają żadnych istotnych oczekiwań wobec pracy. Ponadto dwie pierwsze grupy w odróżnieniu od pracowników *niezaangażowanych* charakteryzuje duże przywiązanie do obecnego miejsca pracy.

Skonfrontowanie potrzeb naukowców z deklarowanym przez nich poziomem zadowolenia z poszczególnych aspektów pracy pozwala na optymalny dobór strategii zarządzania talentami ze względu na ich preferencje. W związku z tym pracownikom *wymagającym* należy przede wszystkim zapewnić dobrostan ekonomiczny, ponieważ są z tego aspektu pracy najmniej zadowoleni. Aby wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom, gdy niemożliwe jest zaoferowanie permanentnego wzrostu wynagrodzeń, warto szukać rozwiązań doraźnych i chociaż częściowo odpowiadających na zgłoszoną potrzebę, jak nagrody i premie za szczególne osiągnięcia lub pakiety świadczeń pozafinansowych zgodnych z preferencjami pracowników. Z kolei naukowcom z segmentu *aspirujących* warto zagwarantować możliwość rozwoju i realizacji ambicji naukowych oraz stworzyć warunki do budowania satysfakcjonujących relacji międzyludzkich. Najtrudniej dobrać odpowiednią strategię zarządzania do segmentu pracowników *niezaangażowanych*, którzy nie mają wykrystalizowanych oczekiwań wobec pracy. W tej ostatniej grupie niezbędne okazuje się jednak rozwijanie przywiązania do miejsca pracy.

Aby skutecznie dopasowywać swoje działania do potrzeb naukowców, instytucje powinny cyklicznie prowadzić badania satysfakcji pracowników na poziomie swoich organizacji, bo zarówno oczekiwania, jak i poziom zadowolenia ulegają zmianie w czasie (Spagnoli, Caetano i Santos, 2012). W zrozumieniu naukowców i adekwatnym reagowaniu na ich potrzeby pomocne może być korzystanie z doświadczeń i rozwiązań wdrażanych w tym celu w sektorze biznesu. W przedsiębiorstwach można już spotkać takie stanowiska jak *happiness manager* czy ekspert do spraw doświadczenia pracownika (*employee experience*). Nie chodzi jednak o wprowadzanie nowej nomenklatury, która w przypadku większości instytucji sektora nauki i szkolnictwa wyższego brzmiałaby nienaturalnie, ale przede wszystkim o podkreślenie rangi, jaką pracodawca przypisuje kwestii zadowolenia z pracy.

Aby dokonać zmian, które będą przełomowe dla naukowców, instytucje naukowe, podobnie jak przedsiębiorstwa, muszą korzystać z nowoczesnych narzędzi przy projektowaniu doświadczenia pracownika. Wśród nowator-

szych metod stosowanych w zarządzaniu talentami wymienia się np.: myślenie projektowe (*design thinking*) i mapowanie doświadczenia pracownika (*employee experience mapping*) na wzór mapowania doświadczenia konsumenta w marketingu. Podejście projektowe w zarządzaniu talentami sprowadza się do trzech elementów: zrozumienia pracowników i ich problemów, tworzenia różnorodnych rozwiązań, a następnie testowania tych rozwiązań w realnych warunkach i doskonalenia na podstawie informacji zwrotnych (Mazor i in., 2017). Mapowanie z kolei ma na celu przedstawienie doświadczenia pracownika podczas jego pełnego cyklu życia w organizacji (od aplikowania na stanowisko poprzez zatrudnienie aż do odejścia z instytucji). Opracowanie mapy doświadczenia pozwala poznać i przeprojektować sposób, w jaki pracownicy doświadczają procesów zarządzania talentami w różnych punktach kontaktu z organizacją (Claus, 2019).

Tym nowatorskim przedsięwzięciem powinna towarzyszyć przemyślana działalność komunikacyjna, która poprzez wzmacnianie identyfikacji organizacyjnej również sprzyja satysfakcji z pracy i zaangażowaniu pracowników (Jiang i Men, 2015; Karanges i in., 2014; Lemon i Palenchar, 2018; Ruck i Welch, 2012). Komunikacja wewnętrzna w ramach zarządzania talentami służy budowaniu dialogu z pracownikami, sygnalizowaniu zrozumienia ich potrzeb i tłumaczeniu zasadności podejmowanych decyzji. Musi jednak być prowadzona z dużym wyczuciem i odnosić się do konkretnych działań. W przeciwnym wypadku, zamiast sprzyjać zadowoleniu, może zostać odebrana przez naukowców jako tuba propagandowa zatrudniających ich organizacji.

Wnioski płynące z badania powinny znaleźć odbicie nie tylko w działaniach decydentów w instytucjach naukowych, ale również w decyzjach twórców polityki naukowej, szczególnie w obliczu postępującej reformy związanej z wejściem w życie ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. — Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. poz. 1668 z późn. zm.), zwanej Konstytucją dla Nauki, i negowaniem zachodzących zmian przez część środowiska. Celem reformy jest osiągnięcie przez polskich naukowców doskonałości naukowej i zaznaczenie obecności na arenie międzynarodowej. Natomiast środkiem do celu ma być między innymi modyfikacja kryteriów ewaluacji instytucji naukowych, które pośrednio oddziałują na oczekiwania wobec naukowców i sposoby oceny ich indywidualnego dorobku. Tym samym, z perspektywy naukowców tworzone są pewne mechanizmy o charakterze

bardziej represyjnym niż zachęcającym. Osiągnięcie zmiany jakościowej może być trudne bez jednoczesnego znaczącego zwiększenia środków wydatkowanych na naukę. Tymczasem według danych Eurostatu w 2018 roku w Polsce udział nakładów krajowych brutto na badania i prace rozwojowe (*general expenditure on research and development*, GERD) wyniósł zaledwie 1,21% PKB, co pozostaje znacznie poniżej średniej dla Unii Europejskiej (EU-28), która wynosi 2,12% PKB, oraz poniżej wartości 1,7% zakładanej dla Polski w strategii Europa 2020². W związku z tym, że każda zmiana budzi wiele obaw i w początkowym okresie może powodować spadek nastrojów, zasadne wydaje się przeprowadzenie audytu zadowolenia wśród pracowników sektora, który pozwoli na ocenę skutków reformy w tym wymiarze.

Jedyną zmianą związaną z Konstytucją dla Nauki, która wychodzi na przeciw oczekiwaniom naukowców, wyrażonym w przeprowadzonym badaniu, jest podniesienie wynagrodzeń. Zgodnie z nowymi przepisami od 2019 roku pensje kadry akademickiej odnoszą się do minimalnego wynagrodzenia zasadniczego profesora zwyczajnego na uczelni publicznej i nie mogą być niższe niż 50% tej kwoty. Według rozporządzenia ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 25 września 2018 r. w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej (Dz.U. poz. 1838) od stycznia 2019 roku minimalna pensja profesora wzrosła do 6410 zł brutto. Tym samym, adiunkt zarabiał nie mniej niż 4679,30 zł (73% wspomnianej wyżej kwoty bazowej), a asystent nie mniej niż 3205 zł. Analogicznie ustalane jest też minimalne wynagrodzenie pracowników naukowych zatrudnionych w instytutach Polskiej Akademii Nauk. Ustawodawca wyszedł też naprzeciw potrzebom młodych naukowców, ustalając stypendium dla każdego z uczestników nowo powstających szkół doktorskich. Przed oceną śródkresową będzie to kwota 2104,65 zł netto, a po ocenie 3242,29 zł netto. Biorąc pod uwagę wyniki niniejszego badania i zdiagnozowane potrzeby polskich naukowców, niewątpliwie są to kroki idące w dobrym kierunku, choć wspomniane stawki wciąż pozostają na niższym poziomie niż zarobki w sektorze przedsiębiorstw i wynagrodzenia pracowników naukowych za granicą.

Rezultaty przeprowadzonego badania pokazują też jednak, że sam wzrost wynagrodzeń nie zagwarantuje wyższego poziomu satysfakcji we wszystkich grupach naukowców. W związku z tym niezbędne są działania

wykraczające poza tę inicjatywę. Poważnym problemem w polskich instytucjach naukowych jest ich obecna kultura organizacyjna, która kojarzy się z feudalizmem i „relacjami folwarcznymi” (Hryniewicz, 2012; Antonowicz, 2015; Kwiek, 2016). Przy podziale zasobów i podejmowaniu decyzji personalnych największe znaczenie ma hierarchia pozycji i tytułów naukowych. Zjawisko to powiększa nierówności pomiędzy pracownikami (Szwabowski, 2014). Dlatego też w zhierarchizowanym świecie, jakim są instytucje naukowe, konieczna jest budowa lepszych relacji międzyludzkich i docenienia każdego z pracowników. Dobre relacje i atmosfera wzajemnego wsparcia może przełożyć się na wzrost poczucia wartości każdej z jednostek i w rezultacie na większą efektywność całych zespołów. Ważne jest przy tym uznanie okazywane nie tylko przez przełożonych, ale również przez współpracowników. Aby stało się to naturalne, konieczne jest stworzenie w instytucjach naukowych kultury doceniania.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie wypełnia lukę w wiedzy na temat satysfakcji z pracy naukowców w Polsce i stanowi wkład do współczesnej literatury dotyczącej zadowolenia pracowników. Jego wyniki mają istotne znaczenie praktyczne, gdyż kapitał naukowy i techniczny, jakim dla gospodarki opartej na wiedzy są naukowcy, jest ważny dla całego społeczeństwa. Tymczasem Polska stoi w obliczu drenażu mózgów wysoce uzdolnionych pracowników naukowych poza sektor nauki i za granicę. Konieczne jest zahamowanie tego trendu i stworzenie szans na rozwój satysfakcjonującej kariery naukowej w kraju nie tylko dla rodzimych naukowców, ale także dla wykwalifikowanych specjalistów z całego świata. W tym zakresie wyniki dotyczące satysfakcji naukowców pracujących w polskich instytucjach naukowych mogą mieć znaczenie dla innych krajów w tej części Europy.

Badanie wyraźnie pokazuje, że satysfakcja z pracy jest dość złożonym konstruktem. Odnosi się zarówno do poziomu zadowolenia naukowców, jak i najważniejszych czynników, które o nim decydują. Przedstawione rezultaty zwiększają świadomość kwestii istotnych dla osiągnięcia dobrostanu tej grupy zawodowej. Dostarczają też praktycznych wskazówek do działania

w zakresie kształtowania satysfakcjonującego doświadczenia naukowców. W tym względzie niezbędne okazuje się opracowanie strategii zarządzania dopasowanych do ich zróżnicowanych oczekiwań. Dzięki temu naukowcy mogą lepiej postrzegać swoje miejsca pracy i w konsekwencji chętniej kontynuować zatrudnienie u obecnych pracodawców.

Ustalenia z badania powinny znaleźć odzwierciedlenie w działaniach twórców polityki naukowej i decydentów w instytucjach naukowych. Niski poziom zadowolenia z pracy może bowiem negatywnie wpłynąć na realizację celów, które stoją u podstaw wprowadzenia Konstytucji dla Nauki.

Przypisy

¹ Założenie o normalności rozkładów analizowanych zmiennych badano za pomocą kryterium wartości statystyki skośności i kurtozy (Tabachnick i Fidell, 2013).

² Europe 2020 targets: statistics and indicators for Poland. Pozyskano z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country/poland/europe-2020-targets-statistics-and-indicators-poland_en (09.01.2020).

Bibliografia

1. Alniaçik, Ü., Alniaçik, E., Akçin, K., Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 58, 355–362.
2. Ambrose, S., Huston, T., Norman, M. (2005). A qualitative method for assessing faculty satisfaction. *Research in Higher Education*, 46, 803–830.
3. Antonowicz, D. (2015). *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*. Toruń: Wyd. Nauk. UMK.
4. Aslan, A. S., Shaukat M. Z, Ahmed, I., Shaha, I. M., Mahfar, M. (2014). Job Satisfactions of Academics in Malaysian Public Universities. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 114, 154–158.
5. Aydin, A., Uysal, S., Sarier, Y. (2012). The effect of gender on job satisfaction of teachers: a meta-analysis study. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 46, 356–362.
6. Baranik, L. E., Roling, E. A., Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366–373.
7. Bender, K. A., Heywood, J. S. (2006). Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure, and earnings. *Scottish Journal of Political Economy*, 53, 253–279.

8. Bilimoria, D., Perry, S. R., Liang, X., Stroller, E. P., Higgins, P., Taylor, C. (2006). How do female and male faculty members construct job satisfaction? The roles of perceived institutional leadership and mentoring and their mediating processes. *Journal of Technology Transfer*, 31, 355–365.
9. Callister, R. R. (2006). The impact of gender and department climate on job satisfaction and intentions to quit for faculty in science and engineering fields. *Journal of Technology Transfer*, 31, 367–375.
10. Castillo, J. X., Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65–74.
11. Claus, L. (2013). Global talent management: An overview. W: L. Claus (red.), *Global HR Practitioner Handbook* (vol. 1, 117–137). Silverton: Global Immersion Press.
12. Claus, L. (2019). HR disruption — Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22, 207–215.
13. Edgar, F., Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures — Different results. *Personnel Review*, 34(5), 534–549.
14. Eyüpoğlu, Ş. Z., Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: A study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 686–691.
15. Fernandez-Macias, E., Munoz de Bustillo Llorente, R. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34(5), 641–673.
16. Fila, M. J., Paik, L. S., Griffeth, R. W., Allen, D. (2014). Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 639–649.
17. Friedman, S. D. (2014). What Successful Work and Life Integration Looks Like. *Harvard Business Review*, (October).
18. Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
19. Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing faculty job satisfaction: components, theories, and outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 27, 5–20.
20. Holden, E. W., Black, M. M. (1996). Psychologists in medical schools — professional issues for the future: How are rank and tenure associated with productivity and satisfaction? *Professional Psychology: Research and Practice*, 27(4), 407–414.
21. Hryniewicz, J. (2012). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Scholar.
22. Islam, M. A., Cheong, T. W., Yusuf, D. H., Hazry, D. (2011). A study on generation Y behaviours at workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1802–1812.
23. Izvercian, M., Potra S., Ivascu, L. (2016). Job satisfaction variables: A grounded theory approach. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 221, 86–94.
24. Janger, J., Nowotny, K. (2016). Job choice in academia. *Research Policy*, 45(8), 1672–1683.
25. Jiang, H., Men, L. R. (2015). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243.

26. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
27. Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353.
28. Knoll, D. L., Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313–330.
29. Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Journal of Psychology*, 29, 641–666.
30. Kwiek, M. (2016). *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
31. Lemon, L. L., Palenchar, M. J. (2018). Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*, 44, 142–155.
32. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. W: M. D. Dunnette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297–1343). Chicago: Rand McNally.
33. Machado, M. L., Meira Soares, V., Brites, R., Brites Ferreira, J., Gouveia, O. M. R. (2011). A Look to Academics Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education Institutions. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 29, 1715–1724.
34. Mazor, A. H., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R., Van Durme, Y. (2017). *Reimagine and Craft the Employee Experience: Design Thinking in Action*. Deloitte Development LLC.
35. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
36. Mumford, K., Sechel, K. (2019). Job satisfaction amongst academic economists in the UK. *Economics Letters*, 182, 55–58.
37. Munir, R. I. S., Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. *Procedia — Economics and Finance*, 37, 488–496.
38. Ng, T. W. H., Soresen, K. L., Yim F. H. K. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761–796.
39. Okpara, J. O., Squillace, M., Erondu, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of University teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20, 177–190.
40. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210–1231.
41. Özpehlivan, M., Acar, A. Z. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 210, 283–290.
42. Qu, H., Zhao, X. (2012). Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1), 22–28.
43. Phelps, E., Zoega, G. (2013). Corporatism and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 41, 35–47.
44. Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 31, 936–949.

45. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
46. Raziq, A., Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia — Economics and Finance*, 23, 717–725.
47. Rozporządzenie ministra nauki i szkolnictwa wyższego z dnia 25 września 2018 r. w sprawie wysokości minimalnego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego dla profesora w uczelni publicznej (Dz.U. poz. 1838).
48. Ruck, K., Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294–302.
49. Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., Rutherford, L. (2009). The role of seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62, 1146–1151.
50. Sabharwal, M. (2011). Job satisfaction patterns of scientists and engineers by status of birth. *Research Policy*, 40(6), 853–863.
51. Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
52. Saner, T., Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020–1026.
53. Saner, T., Eyüpoğlu, Ş. Z. (2013). The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 106, 2817–2821.
54. Sharma, R. D., Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Service Research*, 9(2), 51–80.
55. Skalli, A., Theodossiou, I., Vasileiou, E. (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 37, 1906–1920.
56. Spagnoli, P., Caetano, A., Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65, 609–616.
57. Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125–142.
58. Stutzer, A. (2004). The role of income aspirations in individual happiness. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 54, 89–109.
59. Szwabowski, O. (2014). *Uniwersytet, fabryka, maszyna. Uniwersytet w perspektywie radykalnej*. Warszawa: Książka i Prasa.
60. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
61. Tett, R. P., Meyer, P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–294.
62. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. — Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. poz. 1668 z późn. zm.
63. Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57–64.

Dr Marzena Feldy, Ośrodek Przetwarzania Informacji — Państwowy Instytut Badawczy, Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji, Polska — doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Ośrodku Przetwarzania Informacji — Państwowym Instytucie Badawczym. Kieruje pracami Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji OPI PIB, które zajmuje się badaniami z zakresu polityki naukowej i innowacyjnej. Jest autorką publikacji i analiz dotyczących sektora nauki i szkolnictwa wyższego, jak również zachowań konsumenckich i komunikacji marketingowej. Ukończyła Szkołę Główną Handlową w Warszawie i Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. W swoich badaniach stosuje podejście interdyscyplinarne, wykorzystując wiedzę zarówno z zarządzania, jak i psychologii.

Mgr Marta Bojko, Ośrodek Przetwarzania Informacji — Państwowy Instytut Badawczy, Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji, Polska — starsza specjalistka badawczo-techniczna w Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji Ośrodka Przetwarzania Informacji — Państwowego Instytutu Badawczego. Ukończyła matematykę na Uniwersytecie Warszawskim oraz metody ilościowe w ekonomii i systemy informacyjne w Szkole Główniej Handlowej w Warszawie, a także uczęszczała na studia doktoranckie w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk. Jest autorką publikacji naukowych, rozdziałów w monografiach i wystąpień konferencyjnych z zakresu analizy danych oraz polityki naukowej i innowacyjnej.