

Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika

Agnieszka Springer

Artykuł koncentruje się na tematyce satysfakcji pracownika, ze szczególnym uwzględnieniem analizy znaczenia czynników ją kształtujących. Obok analizy zarówno klasycznego, jak i współczesnego dorobku literaturowego związanego z satysfakcją jako elementem postawy warunkującym zachowanie pracownika, przedstawione zostały również wyniki pierwotnych badań własnych. Badania przeprowadzone zostały na próbie 468 osób w wieku produkcyjnym, mieszkańców powiatu poznańskiego. Badania wskazały, że na zadowolenie pracowników wpływają przede wszystkim: poziom wynagrodzeń i stabilność zatrudnienia. W przypadku pozostałych czynników pracownicy mieli trudności z wyróżnieniem czynników mniej i bardziej dla nich istotnych. Spośród zmiennych demograficznych jedynie wiek i wykształcenie różnicowały wagę kilku z czynników. Nie bez znaczenia dla kształtowania się satysfakcji pracownika są również uznawane przez niego wartości. Kluczowym czynnikiem różnicującym okazało się zajmowane stanowisko. Pracownicy wykonawczy różnią się od specjalistów i kierowników hierarchią ważności czynników kształtujących ich satysfakcję.

1. Wstęp

Wielu pracodawców przykłada dużą wagę do zadowolenia pracownika, zakładając, że wzrost satysfakcji przyczyni się do podniesienia efektywności pracy. Choć wyniki badań nad związkiem pomiędzy emocjonalnym nastawieniem pracownika do jego pracy a przejawianymi przez niego zachowaniami nie są jednoznaczne, to jednak satysfakcja jest często kluczowym elementem wielu teorii motywacji pracownika. W niniejszym artykule satysfakcja będzie zatem rozumiana jako „stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych” (Gros 2003: 115).

Koncepcje prezentujące proces kształtowania się satysfakcji pracownika wskazują zarówno na rolę, jaką w tym procesie odgrywa organizacja i środowisko pracy, jak i na czynniki tkwiące w jednostce, różnicujące poziom odczuwanej satysfakcji. Jednak pomimo licznych publikacji poświęconych omawianej problematyce, ciągle jeszcze pozostaje wiele niejasności i niedopowiedzeń. Poniższy artykuł ma na celu przyczynić się do zmniejszenia luki w tym obszarze, ze szczególnym uwzględnieniem wskazania wagi

poszczególnych czynników tkwiących w samej organizacji, które kształtują satysfakcję pracownika. Dodatkowym celem niniejszej publikacji jest próba oceny, czy zmienne demograficzne, organizacyjne i psychograficzne (wartości i poziom optymizmu) będą wpływać na zróżnicowanie wagi powyższych czynników. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co decyduje o satysfakcji pracownika oraz czy pracownicy są zróżnicowani z uwagi na swoje preferencje w tym zakresie, oparto na pierwotnych badaniach własnych zrealizowanych na próbie 468 osób w wieku produkcyjnym. Badanie zostało zrealizowane w roku 2010 i objęło mieszkańców powiatu poznańskiego. W badaniu zastosowano dobór kwotowy, biorąc pod uwagę aktywność zawodową i branżę zatrudnienia, płeć oraz wiek jednostki.

2. Satysfakcja jako element postawy pracownika

2.1. Definiowanie satysfakcji pracownika

Satysfakcja, w tym satysfakcja w miejscu pracy, na gruncie literatury społecznej związana jest z możliwością realizowania przez jednostkę swoich potrzeb, celów, wartości i przekonań (Bartkowiak 2009: 116). Owa możliwość realizacji własnych wartości i celów postrzegana jest jako podstawa do wykształcenia się postawy pracownika wobec własnej pracy. I tak już V.H. Vroom zdefiniował satysfakcję jako postawę, a zatem pozytywna postawa wobec pracy jest tożsama z satysfakcją z pracy (Vroom 1964: 99). Swoje rozważania rozwija w założeniach znanej powszechnie teorii oczekiwań, gdzie warunkiem satysfakcji pracownika jest realizowanie oczekiwań. Kolejny z klasycznych badaczy zachowań w organizacji, E.A. Locke, definiuje satysfakcję z pracy, jako rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych wartości z pracy, pod warunkiem że te wartości są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb człowieka (Locke 1976: 1319). Z powyższej definicji wynika, że to, co pracownik postrzega w pracy jako wartościowe, w sposób bezpośredni wynikać będzie z jego wewnętrznych potrzeb. Natomiast osiągnięcie rezultatów cenionych przez pracownika jest tożsame z jego satysfakcją. Od znaczenia potrzeb w osiąganiu satysfakcji pracownika odchodzi P.E. Spector, który wskazuje na dominującą rolę procesów poznawczych w kształtowaniu się postawy wobec pracy, której kluczowym elementem jest satysfakcja pracownika (Spector 1997: 2). Również P.K. Nair rozumie satysfakcję jako postawę opartą na indywidualnej ocenie własnego miejsca pracy. Obejmuje ona zatem coś więcej niż tylko uczucia, albowiem odzwierciedla także ocenę i postrzeganie wartości własnej pracy (Nair 2007: 47).

Przyjmując założenie, że satysfakcja z pracy jest elementem postawy, konieczne wydaje się przytoczenie jej definicji. Najbardziej rozpowszechniona definicja postawy zaczerpnięta jest z psychologii społecznej, gdzie

rozumiana jest jako względnie trwałe nastawienie jednostki względem kogoś lub czegoś, podmiotu, przedmiotu lub idei. Nastawienie to obejmuje trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny (Lindzey i Aronson 1985: 233). Przekładając powyższą definicję na sytuację miejsca pracy, wyróżnić można:

- w aspekcie poznawczym – wiedzę pracowników o wykonywanej pracy, przekonania o sytuacji, sądy i opinie na temat wykonywanych zadań i szeroko rozumianego środowiska pracy;
- w aspekcie afektywnym (emocjonalnym) – stany sympatii i antypatii, zarówno krótkoterminowe, jak i trwałe nastawienie do wykonywanej pracy, realizowanych zadań celów i ludzi;
- w aspekcie behawioralnym (zachowawczym) – skłonności i przejawy działania związane z przedmiotem postawy, czyli w tym przypadku z wykonywaną pracą.

Warto podkreślić, że wymienione komponenty nawzajem na siebie oddziałują, a u pracowników dochodzi do ukształtowania szeregu postaw cząstkowych (względem zawodu, współpracowników czy organizacji), które ostatecznie decydują o zachowaniu pracownika.

W niektórych rozważaniach nad zachowaniami pracowników w organizacji postawę utożsamia się przede wszystkim z aspektem emocjonalnym (satysfakcją) oraz normatywnym (zbiorem opinii, sądów i przekonań) (Brief i Weiss 2002: 282–286). W wielu pracach, jak też w praktyce zarządzania, terminy postawa i zadowolenie z pracy bywają stosowane zamiennie. W swojej książce S. Robbins pisze: „Kiedy ludzie mówią o postawach pracowników, zazwyczaj mają na myśli zadowolenie z pracy” (Robbins 2004: 50). Podejście takie wydaje się jednak zbyt uproszczeniem. I choć satysfakcja to jedynie emocjonalny komponent postawy, to jednak rola emocji w ludzkim zachowaniu jest bezsprzeczna. Pozostaje jednak pytanie, jak naprawdę kształtuje się związek pomiędzy satysfakcją a zachowaniami pracownika i czy związek ten można zmierzyć.

2.2. Satysfakcja a zachowania pracownika

Chociaż w literaturze z zakresu psychologii i zarządzania dość często łączy się satysfakcję z oczekiwanymi zachowaniami pracowników, to jednak wyniki badań empirycznych w sposób niejednoznaczny odnoszą się do charakteru, siły, a nawet kierunku wzajemnej relacji. We współczesnych organizacjach powszechne jest jednak przekonanie (w dużej mierze jak najbardziej słuszne), że dbałość o zadowolenie pracownika przełoży się również na jego pozytywne i oczekiwane przez pracodawcę zachowania. W pierwszej kolejności pracodawcy mają nadzieję, że zadowolony pracownik to pracownik jednocześnie bardziej efektywny i zaangażowany. W dalszej kolejności wśród zadowolonych pracowników spodziewają się niższej absencji i większej lojalności, a także wzrostu liczby zachowań prospołecznych. Z drugiej

strony pozostaje niewiadome, co będzie przyczyną, a co skutkiem, czy zadowolony pracownik lepiej pracuje, czy też produktywność pracownika jest źródłem jego satysfakcji. W odniesieniu do powyższych obszarów przeprowadzono szereg badań empirycznych, których celem był pomiar zależności pomiędzy satysfakcją a wspomnianymi zachowaniami pracownika (Saks 2009: 31). Prezentowane przez badaczy wyniki przeprowadzonych analiz nie pozwalają jednak na wysnucie jednoznacznych wniosków.

Najwięcej kontrowersji budzi zależność pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracy pracownika, gdzie najczęściej cytowany w literaturze wskaźnik współczynnika korelacji wyliczony przez Iaffaldano i Munchinsky wynosi jedynie 0,17 (za Chmiel 2002: 348). Wspomniani badacze oceniają zatem, że zależność pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracownika jest raczej iluzoryczna. Wielokrotnie podejmowano próbę krytycznej weryfikacji tak niskiej zależności, przykładem mogą tu być prace M.S. Rehman i A. Waheed przeprowadzone wśród pracowników sektora publicznego, gdzie wykazano znacznie wyższą zależność 0,52 (Rehman i Waheed 2011: 167). Z kolei inni badacze wskazują, że nie powinno się badać zależności pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracownika (na którą wpływa także wiele innych czynników zewnętrznych), ale obszarem zainteresowań powinny być zachowania związane z prospołecznymi postawami w organizacji (*organizational citizenship behaviors*) (Saari i Judge 2004: 398), które przejawiają się poprzez sumiennność, wzajemną pomoc, altruizm czy uprzejmość. W podobnym nurcie zrealizowane zostały badania J. Zhang i W. Zheng, którzy wprowadzili zaangażowanie emocjonalne jako zmienną pośredniczącą pomiędzy satysfakcją a zaangażowaniem pracownika (Zhang i Zheng 2009: 335).

O ile wzrost satysfakcji w mniejszym lub większym stopniu przyczynia się do poprawy zaangażowania i wydajności pracownika, o tyle spadek satysfakcji zwiększać będzie ryzyko pojawiania się zjawisk niekorzystnych, takich jak wzrost rotacji i absencji pracowników oraz częstsze wypadki w pracy. Choć badacze różnią się w zakresie wielkości podawanego wskaźnika korelacji (od $-0,4$ dla rotacji po $-0,24$ dla absencji) (Saari i Judge 2004: 399; Chmiel 2002: 348), to jednak zależność ta jest silniejsza niż w pomiarach pozytywnych skutków satysfakcji. Zdaniem części badaczy nie powinno się zatem wyodrębnić różnych negatywnych skutków braku satysfakcji pracownika, ale traktować je jako jeden czynnik. A zatem spadek satysfakcji z pracy u jednego pracownika będzie skutkował np. wzrostem nieobecności, a u innego stać się może powodem zmiany miejsca pracy.

Różnorodność wyników wskazywanych przez kolejnych badaczy sugeruje, że na relację pomiędzy satysfakcją a zachowaniami pracownika mogą mieć wpływ inne, niekontrolowane przez badaczy zmienne, takie jak czynniki kulturowe czy osobowościowe, a także warunki funkcjonowania na badanym rynku pracy.

2.3. Rola indywidualnych i środowiskowych czynników w kształtowaniu satysfakcji pracownika

Wśród licznych publikacji związanych z analizą postaw oraz samej satysfakcji pracownika dostrzec można brak zgodności co do roli czynników środowiskowych i indywidualnych w procesie kształtowania się satysfakcji (Nair 2007: 42–44). Ciągłe otwarte pozostaje pytanie, na ile odczuwana satysfakcja jest wynikiem środowiska pracy, w którym przebywa pracownik, a na ile wynika raczej z jego cech charakteru i predyspozycji indywidualnych. Pozostawiając na boku dyskusję o wyższości jednych czynników nad drugimi, badacze zajmujący się badaniem zarówno jednego, jak i drugiego obszaru zidentyfikowali kluczowe zmienne.

Podstawą wielu analiz poświęconych badaniu satysfakcji pracownika i rozwijaniu technik zarządzania zasobami ludzkimi stała się koncepcja Vrooma (Sikora 2000: 37), który satysfakcję pracownika postrzegał jako konsekwencję:

- wartości oczekiwanej nagrody,
- wysiłku wkładanego w osiągnięcie pożądanego rezultatu,
- postrzegania subiektywnego prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu,
- oceny słuszności otrzymanej nagrody,
- porównania nagrody ze standardami społecznymi.

Rozwinięcie powyższego zagadnienia znaleźć można w pracach E.A. Locke'a, który wskazuje na warunki, jakie spełnić musi praca, aby dawała satysfakcję pracownikowi. Należą do nich (Locke 1976: 1328):

- praca stanowiąca dla pracownika wyzwanie intelektualne, z którym może sobie poradzić,
- spójność celu własnego z celem organizacji,
- brak nadmiernego przeciążenia fizycznego (praca nie ponad siły),
- sprawiedliwe i adekwatne do indywidualnych aspiracji wynagrodzenie,
- fizyczne warunki pracy, które umożliwiają realizację celów i są zgodne z potrzebami pracownika,
- obdarzanie szacunkiem części z pracowników organizacji,
- wsparcie w zakresie łączenia celów indywidualnych i zawodowych oraz minimalizowania konfliktu i niejednoznaczności ról.

Znaczenie charakterystyki miejsca pracy, ze szczególnym uwzględnieniem celów i zadań powierzanych pracownikom, podkreśla również R. Katz. Według tego badacza możliwość i zakres podejmowania decyzji oraz charakter zadań są częstszym powodem satysfakcji pracowników niż poziom wynagrodzenia i awanse (Katz 1978: 703). Współcześnie na rynku pracy coraz częściej pracownikom umożliwia się elastyczne podejście do zatrudnienia, co – jak się okazało – jest również istotnym czynnikiem charakterystyki pracy, wpływającym pozytywnie na satysfakcję pracowników (Origo i Pagani 2008: 539).

Problematyka wpływu stanowiska pracy stała się również tematem podjętym przez autorkę w badaniach nad kompetencjami pracowników. Postawiono hipotezę, że satysfakcja będzie od stopnia dopasowania kompetencji pracownika do wymagań stanowiska pracy¹.

Ocena satysfakcji	Rozbieżność pomiędzy wymaganiami a posiadanymi umiejętnościami	Poziom wymagań na danym stanowisku pracy	Poziom umiejętności pracownika
Średnia	-0,2659	0,4277	0,4299
	p=0,000	p=0,00	p=0,00
Średnia ważona	-0,2822	0,4179	0,4121
	p=0,000	p=0,00	p=0,00

Tab. 1. Wskaźniki współczynników korelacji Pearsona pomiędzy miarami satysfakcji a dopasowaniem pracownika do wymagań stanowiska pracy. Źródło: A. Springer 2010. Satysfakcja a poziom dopasowania kompetencji do wymagań stanowiska pracy, w: Cz. Zając (red.) Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, s. 162.

Jak zaprezentowano w tabeli 1, choć istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy satysfakcją a dopasowaniem pracownika (im mniejsza rozbieżność pomiędzy wymaganiami a umiejętnościami pracownika, tym wyższa satysfakcja), to jednak silniej z satysfakcją skorelowany jest poziom wymagań stanowiska oraz poziom posiadanych umiejętności. A zatem im większe wymagania stawia się przed pracownikiem i im wyższe posiada on umiejętności, tym satysfakcja z pracy będzie wyższa. Uzyskane wyniki wskazują, że satysfakcja pracownika nie tylko zależy może od czynników tkwiących w organizacji czy też w zajmowanym stanowisku pracy, ale również znaczenie mogą mieć cechy indywidualne (być może osoby z wysoką samooceną są w większym stopniu zadowolone ze swojej pracy). Na fakt, iż na poziom satysfakcji wpływają czynniki indywidualne, zwraca uwagę R. Piccolo i in. (2005: 965–984), wskazując na szczególną rolę poczucia własnej wartości, samooceny skuteczności, umiejscowienia kontroli oraz neurotyzmu. Inne prace (Judge, Heller i Watson 2002: 815–818) związane były z oceną znaczenia optymizmu i emocjonalności jako czynników warunkujących satysfakcję pracownika. Również cechy osobowości stały się punktem zainteresowania badaczy sytuacji pracownika. Badania wykazały, że takie wymiary osobowości, jak neurotyzm, sumienność i ekstrawersja są silnie skorelowane z satysfakcją pracownika (Bruk-Lee i in. 2009: 156–189). Badając jednostkę w miejscu pracy, trudno jednak rozdzielić wpływ czynników indywidualnych i środowiskowych, ponieważ ludzie aktywnie uczestniczą w życiu organizacji, modyfikując ją zgodnie z własnymi potrzebami i oczekiwaniami.

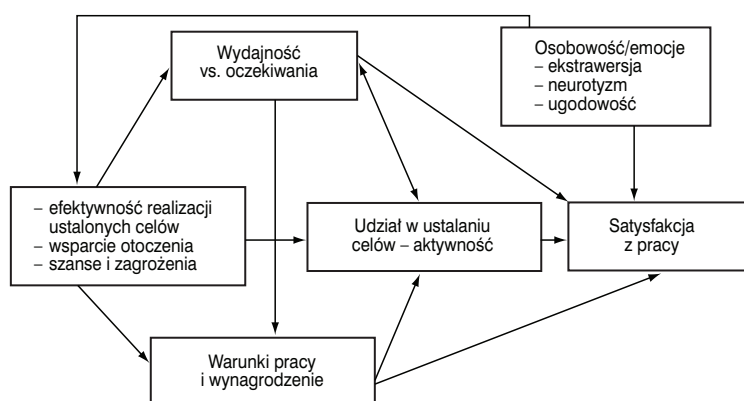
2.4. Satysfakcja w modelach motywacji pracownika

W wielu koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi kluczowym pojęciem jest motywacja pracownika. Przyglądając się koncepcjom wielu znanych badaczy psychologii organizacji, takich jak Herzberg, Vroom, Warr czy Hackman i Oldham, trudno czasami rozróżnić, czy opracowany model dotyczy kształtowania motywacji, czy satysfakcji pracownika. Choć generalnie satysfakcja (jako emocjonalny stan wobec własnej pracy) jest czynnikiem warunkującym motywację, to jednak już czynniki warunkujące poziom motywacji i satysfakcji są częstokroć tożsame. W wielu teoriach satysfakcja pracownika staje się warunkiem pozytywnej motywacji do pracy bądź traktowana jest jako jeden z komponentów wpływających na motywację. Bezsprzecznie z satysfakcją najsilniej związana jest dwuczynnikowa koncepcja F. Herzberga (zob. m.in. Jachnis 2008: 145), który podzielił czynniki oddziaływania na pracownika na: czynniki higieny i motywatory. Warto jednak wiedzieć, że Herzberg wężej definiował pojęcie motywacji, a zatem również czynniki higieny mogą skutecznie oddziaływać na zaangażowanie pracownika. We współczesnej terminologii mówilibyśmy zatem o motywacji zewnętrznej, stymulowanej czynnikami higieny, i motywacji wewnętrznej, rozwijanej przez motywatory. Te dwie różne motywacje mają swoje konsekwencje w odczuwanej przez pracownika satysfakcji. Herzberg wyróżnił dwa jakościowo różne stany emocjonalne. Dostarczenie czynników higieny przyczynia się do powstania krótkotrwałej satysfakcji, a ich brak do silnych negatywnych uczuć, łącznie ze strachem, frustracją, poczuciem niesprawiedliwości czy złością. Z kolei dostarczenie motywatorów jest źródłem powstawania u pracownika długotrwałej satysfakcji, a ich brak, choć mniej dotkliwy niż brak czynników higienicznych, jest skutkiem nieprzyjemnej nudy (Sachau 2009: 382). W przypadku dwuczynnikowej teorii Herzberga satysfakcja pracownika jest kluczowym pojęciem.

Nieco inaczej motywacja i związana z nią satysfakcja traktowane są w modelu charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama. W koncepcji tej satysfakcja staje się jednym z kluczowych rezultatów oddziaływania elementów charakterystyki, do których należą: informacja zwrotna, autonomia, ważność zadań, tożsamość celów i różnorodność umiejętności (Hackman i in. 1975: 58). Model charakterystyki pracy stał się podstawą do skonstruowania koncepcji struktury pracy, gdzie satysfakcja pracownika (rozumiana jako emocjonalny komponent postawy) postrzegana jest, obok zaangażowania w pracę, jako czynnik bezpośrednio kształtujący zachowania pracowników (Christian, Garza i Slaughter 2011: 95–101).

Natomiast na znanych powszechnie koncepcjach motywacji Locka oraz Vrooma jest oparty model kształtowania satysfakcji pracownika Lenta i Browna (Barnett i Bradley 2007: 659). Autorzy modelu uwzględniają fakt, że obok czynników wewnątrzorganizacyjnych na satysfakcję pracownika wpływają również czynniki osobowościowe odpowiedzialne za poziom przeżywanych emocji (rysunek 1).

Wydaje się jednak, że powyższy model warto rozszerzyć o dodatkowe zmienne środowiskowo-społeczne. Wielu badaczy wskazuje, że na satysfakcję z pracy wpływać będą również szersze relacje pracownika, do których należą: konflikt praca–rodzina, otrzymywane wsparcie społeczne czy ogólne poczucie satysfakcji (zwane jakością życia) (Satyanarayana i Narender 2008: 53).



Rys. 1. Proces kształtowania satysfakcji pracownika Lenta i Browna. Źródło: opracowanie własne na podstawie B.R. Barnett i L. Bradley 2007. *The Impact of Organizational Support for Career Satisfaction. Career Development International*, nr 7 (12), s. 659.

Bezsprzecznie problematyka satysfakcji jest silnie obecna w wielu publikacjach i badaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pomimo tego faktu, dostrzec można ciągle dużą potrzebę weryfikacji stawianych w teoriach założeń, szczególnie w odniesieniu do realiów, w których funkcjonują polscy pracownicy. Mając świadomość złożoności wielu nie do końca wyjaśnionych zagadnień, podjęto próbę weryfikacji ważności wpływu wybranych czynników środowiskowych na satysfakcję pracownika. Wybrane czynniki należą do elementów licznych narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.

3. Wyniki badań nad czynnikami kształtującymi satysfakcję pracownika

3.1. Metodyka badań własnych

Realizacja celu badawczego, którym była ocena ważności czynników kształtujących satysfakcję pracownika, wymagała przeprowadzenia pierwotnych badań własnych. Badania te miały charakter ilościowy i przeprowadzone zostały w na próbie 468 mieszkańców powiatu poznańskiego w wieku pro-

dukcyjnym. Ponad 80% badanych stanowiły osoby aktywne zawodowo, połowę stanowiły kobiety, próba była również zróżnicowana pod względem wieku i branży, w której pracowały badane jednostki (wykorzystano dobór kwotowy, uwzględniając rozkład zmiennych segmentacyjnych w badanej populacji). Badanie swoją tematyką obejmowało nie tylko problematykę satysfakcji, ale także wiele innych tematów związanych z wykonywaniem pracy. W celu oceny, które z elementów środowiska pracy mają wpływ na odczuwaną przez pracownika satysfakcję, wyodrębniono 16 zmiennych, które zostały powiązane z możliwością realizacji jednej z czterech podstawowych potrzeb człowieka. Wyodrębniono zatem po cztery zmienne tkwiące w organizacji, które przyczyniać się mogły do realizacji potrzeb: bezpieczeństwa, afiliacji, władzy i uznania oraz potrzeby rozwoju (tabela 2)

Potrzeby pracownika	Analizowane czynniki
Bezpieczeństwa	Przestrzeganie przepisów BHP Jasność uzyskiwanych informacji Stabilność zatrudnienia Wysokość wynagrodzenia
Afilacji	Kontakty ze współpracownikami Relacje z przełożonymi Wyrozumiałość pracodawcy Sprawiedliwość przełożonego
Władzy i uznania	Dostępność informacji Możliwość awansu Wyposażenie stanowiska pracy Sposób wynagradzania
Rozwoju	Możliwość rozwoju Rodzaj wykonywanych zadań Samodzielność działania Elastyczność czasu pracy

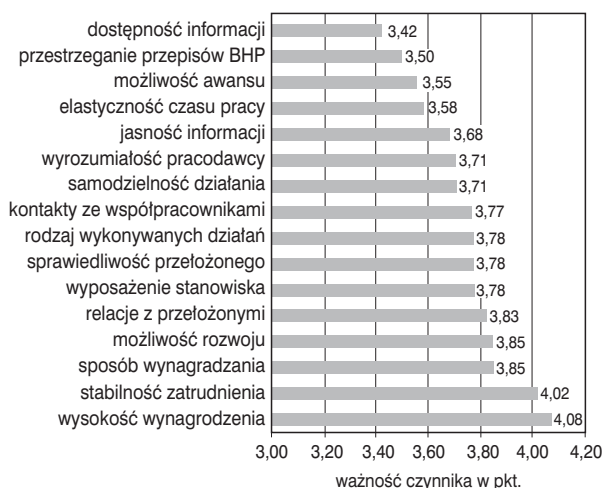
Tab. 2. Poddane analizie wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. Źródło: opracowanie własne.

W badaniu dokonano oceny ważności, jaką każda ze zmiennych odgrywa w kształtowaniu satysfakcji pracownika. Wagę respondenci wskazywali na pięciostopniowej skali porządkowej². Uwzględniając fakt, że ten sam czynnik tkwiący w środowisku pracy może u jednej osoby być źródłem zaspokojenia np. potrzeby bezpieczeństwa, a u innej np. potrzeby uznania, w dalszej części analizy wyniki zaprezentowano w odniesieniu do każdego czynnika.

3.2. Co najważniejsze? Czynniki kształtujące satysfakcję pracownika

W zrealizowanym badaniu poproszono o ocenę wagi wpływu poszczególnych 16 czynników w kształtowaniu satysfakcji z pracy. Zebrane wyniki potwierdziły, że dwoma najistotniejszymi czynnikami niezbędnymi do osiągnię-

cia satysfakcji z pracy są wynagrodzenie oraz stabilność zatrudnienia. Kluczowa rola wysokości wynagrodzenia potwierdzona została także w międzynarodowych badaniach prowadzonych przez Petera Warra, gdzie – niezależnie od kultury – czynnik ten okazywał się najważniejszą wartością dla największej grupy pracowników (Warr 2008: 762)³. Dla kolejnych, aż dziesięciu spośród ocenianych, czynników średnia waga została wskazana na bardzo zbliżonym poziomie (uzyskane średnie mieściły się od 3,68 do 3,85). A zatem za dość istotne w kształtowaniu satysfakcji uznano m.in. takie czynniki, jak: możliwość rozwoju, sposób wynagradzania, relacje z przełożonymi i współpracownikami, ale również materialne aspekty środowiska, czyli wyposażenie miejsca pracy. Z prezentowanych do oceny czynników mogących mieć wpływ na zadowolenie pracownika relatywnie najmniejsze znaczenie przypisano czterem elementom: dostępności informacji, przestrzeganiu przepisów BHP, możliwości awansu oraz elastyczności czasu pracy (szczegółowe średnie wartości dla wszystkich ocenianych czynników prezentuje rysunek 2).



Rys. 2 Ważność czynników kształtujących satysfakcję pracowników. Źródło: badania własne.

Oczywisty jest fakt, że zaprezentowane wyniki odnoszą się do średniego wyniku uzyskanego w badanej populacji (w tym przypadku mieszkańców powiatu poznańskiego). Nie zawsze jednak wynik średni odnosić się będzie do konkretnej osoby, która w praktyce jest adresatem działań organizacji. O takowym zróżnicowaniu świadczą mogą odchylenia standardowe badanych zmiennych, które wynosiły od 0,84 do 1,15 punktu. Wśród czynników, w zakresie których panowała najmniejsza zgodność (a zatem znaleźć można

i takich pracowników, dla których są one istotne, jak i takich, którzy nie potwierdzają tej opinii), wymienić należy: możliwość awansu, przestrzeganie przepisów BHP oraz elastyczność zatrudnienia.

3.3. Rola zmiennych demograficznych w kształtowaniu satysfakcji

Na fakt, że poziom satysfakcji zależy od szeregu zmiennych demograficznych, zwracają uwagę różnorodne analizy. Za kluczowe dla opisu zmienności poziomu satysfakcji uznaje się m.in. wiek, płeć i poziom wykształcenia. Wskazuje się, że kobiety częściej deklarują zadowolenie z pracy oraz że wraz z wiekiem wzrasta satysfakcja pracownika (Clark, Oswald i Warr 1996: 63).

Pozostaje jednak pytanie, czy zależności te występują również w odniesieniu do zróżnicowania ważności kryteriów wpływających na satysfakcję. Czy różne czynniki są ważne dla kobiet i mężczyzn, starszych i młodszych, z niższym lub wyższym wykształceniem? W realizowanym badaniu różnic takich nie dostrzeżono w aspekcie płci pracownika, a zatem kobiety i mężczyźni nie różnią się w zakresie oczekiwań względem własnego miejsca pracy. W niewielkim stopniu na oczekiwania wpływa wykształcenie pracowników (różnice istotne statystycznie jedynie w odniesieniu do 3 z 16 zmiennych). Pracownicy z wyższym wykształceniem, bardziej niż inni, cenią sobie możliwość awansu, samodzielność i możliwość rozwoju. Możliwość awansu i rozwój to czynniki, na które większą wagę zwracają również młodzi pracownicy, natomiast wyrozumiałość pracodawcy jest szczególnie istotna dla pracowników w wieku od 25 do 44 lat. Prezentowane wyniki wskazują na to, że zmienne demograficzne nie są szczególnie istotne przy kształtowaniu się indywidualnej hierarchii czynników wpływających na satysfakcję pracowników.

3.4. Wpływ czynników środowiskowych – miejsce pracy

Skoro zmienne demograficzne tylko w niewielkim stopniu różnicują wagę przypisywaną czynnikom kształtującym satysfakcję pracowników, być może bardziej istotna będzie w tym zakresie rynkowa sytuacja organizacji, sektor działania oraz rodzaj wykonywanej pracy (stanowisko). Spośród wymienionych zmiennych różnicujących kluczową rolę w postrzeganiu ważności czynników odgrywa zajmowane stanowisko pracy (różnice te okazały się istotne statystycznie w odniesieniu do połowy z analizowanych czynników). Warto zwrócić uwagę jednak nie tyle na średnią wagę poszczególnych czynników (kierownicy mieli często tendencje do uznawania wielu czynników za bardzo ważne), ile na zmiany w ich hierarchii, co prezentuje tabela 3.

Dla znaczenia niektórych czynników wpływających na satysfakcję istotnie różnicujące okazało się również miejsce zatrudnienia (wielkość organizacji i sektor działalności). Na kontakty ze współpracownikami w większym stopniu zwracają uwagę pracownicy średniej wielkości podmiotów, dostępność

Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika

Lp.	Pracownik wykonawczy	Pracownik samodzielny/ /specjalista	Kierownik niższego szczebla	Dyrektor/właściciel
1	wysokość wynagrodzenia	wysokość wynagrodzenia	wysokość wynagrodzenia	stabilność zatrudnienia
2	stabilność zatrudnienia	stabilność zatrudnienia	możliwość rozwoju	możliwość rozwoju
3	sprawiedliwość przełożonego	możliwość rozwoju	relacje z przełożonymi	możliwość awansu
4	sposób wynagradzania	samodzielność działania	rodzaj wykonywanych zadań	samodzielność działania
5	relacje z przełożonymi	wyposażenie stanowiska	sposób wynagradzania	wysokość wynagrodzenia
6	wyrozumiałość pracodawcy	sposób wynagradzania	kontakty ze współpracownikami	sprawiedliwość przełożonego
7	wyposażenie stanowiska	relacje z przełożonymi	stabilność zatrudnienia	kontakty ze współpracownikami
8	rodzaj wykonywanych zadań	jasność informacji	wyposażenie stanowiska	jasność informacji
9	kontakty ze współpracownikami	rodzaj wykonywanych zadań	możliwość awansu	sposób wynagradzania
10	możliwość rozwoju	kontakty ze współpracownikami	samodzielność działania	rodzaj wykonywanych zadań
11	jasność informacji	sprawiedliwość przełożonego	wyrozumiałość pracodawcy	relacje z przełożonymi
12	przestrzeganie przepisów BHP	elastyczność czasu pracy	sprawiedliwość przełożonego	dostępność informacji
13	elastyczność czasu pracy	wyrozumiałość pracodawcy	jasność informacji	wyrozumiałość pracodawcy
14	samodzielność działania	dostępność informacji	elastyczność czasu pracy	wyposażenie stanowiska
15	możliwość awansu	możliwość awansu	dostępność informacji	przestrzeganie przepisów BHP
16	dostępność informacji	przestrzeganie przepisów BHP	przestrzeganie przepisów BHP	elastyczność czasu pracy

Tab. 3. Hierarchia ważności czynników wpływających na satysfakcję pracownika (od najważniejszego do najmniej ważnego). Źródło: badania własne.

Czynniki	Płeć	Wykształcenie	Wiek	Rodzina	Wielkość podmiotu	Branża	Sytuacja rynkowa firmy	Stanowisko	Czas dojazdu	Wynagrodzenie
Wysokość wynagrodzenia	0,24	0,23	0,05	0,84	0,26	0,00	0,13	0,45	0,54	0,15
Kontakty ze współpracownikami	0,06	0,59	0,46	0,36	0,03	0,10	0,11	0,00	0,02	0,17
Możliwość awansu	0,58	0,04	0,00	0,11	0,72	0,45	0,82	0,00	0,22	0,18
Sprawiedliwość przełożonego	0,29	0,15	0,14	0,10	0,51	0,18	0,18	0,03	0,02	0,44
Stabilność zatrudnienia	0,18	0,99	0,52	0,52	0,36	0,86	0,02	0,01	0,85	0,26
Dostępność informacji	0,22	0,06	0,79	0,37	0,02	0,27	0,15	0,00	0,03	0,00
Jasność informacji	0,92	0,42	0,92	0,79	0,06	0,19	0,08	0,08	0,30	0,42
Samodzielność działania	0,58	0,01	0,96	0,17	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01
Wyposażenie stanowiska	0,60	0,58	0,57	0,32	0,53	0,12	0,09	0,49	0,08	0,62
Relacje z przełożonymi	0,07	0,58	0,17	0,77	0,28	0,97	0,22	0,04	0,21	0,54
Możliwość rozwoju	0,53	0,00	0,00	0,26	0,78	0,02	0,15	0,00	0,40	0,10
Elastyczność czasu pracy	0,56	0,72	0,07	0,29	0,16	0,15	0,21	0,52	0,40	0,39
Rodzaj wykonywanych zadań	0,73	0,23	0,16	0,80	0,07	0,11	0,02	0,06	0,21	0,33
Wyrozumiałość pracodawcy	0,66	0,22	0,02	0,30	0,75	0,50	0,22	0,12	0,08	0,63
Sposób wynagradzania	0,99	0,54	0,32	0,64	0,19	0,02	0,25	0,33	0,17	0,05
Przestrzeganie przepisów BHP	0,21	0,71	0,01	0,03	0,67	0,06	0,42	0,76	0,12	0,90

Oceny poziomu istotności różnic pomiędzy średnimi wykonano za pomocą testu F.

Tabela 4. Wpływ czynników segmentacyjnych na ważność czynników kształtujących satysfakcję – poziom istotności różnic pomiędzy średnimi (test F). Źródło: badania własne.

informacji bardziej liczy się w podmiotach bardzo dużych i bardzo małych, przy czym pracownicy mikroorganizacji również wysoko cenią sobie samodzielność. Biorąc pod uwagę branżę zatrudnienia, dostrzec można, że pracownicy instytucji państwowych w mniejszym stopniu przywiązują wagę do wynagrodzenia, pracownicy firm usługowych bardziej od innych cenią sobie samodzielność, a pracownicy zatrudnieni w handlu większą wagę przywiązują do możliwości rozwoju i sposobu wynagradzania. Oczywiście zebrany materiał empiryczny nie pozwala stwierdzić, czy to miejsce pracy wpływa na kształtowanie się hierarchii wartości pracowników, czy też raczej pracownicy szukają takiego miejsca pracy, które umożliwiłoby realizację ich dominujących potrzeb.

3.5. Sposób postrzegania otoczenia – pesymizm i optymizm pracowników

W badaniach nad satysfakcją pracowników częstokroć wskazuje się na indywidualne różnicowanie pracowników. Ludzie z natury zadowoleni ze swojego życia prywatnego mają skłonność do bycia bardziej zadowolonymi z pracy, natomiast osoby mniej zadowolone przejawiać będą również pesymizm w odniesieniu do własnego miejsca pracy. Przyjmując powyższe stwierdzenie, postawiono pytanie, czy te dwie grupy nie tylko będą różnić się poziomem odczuwanej satysfakcji, ale również czy różnić się będą wpływem poszczególnych czynników na poziom zadowolenia. W celu weryfikacji znaczenia optymizmu spośród badanych wyodrębniono dwie grupy, z uwagi na prezentowane opinie wobec rynku pracy⁴.

Istotność czynnika kształtującego satysfakcję	Średnia		Wariancja	
	optymiści (N=59)	pesymiści (N=60)	optymiści (N=59)	pesymiści (N=60)
Wysokość wynagrodzenia	4,22	4,10	0,81	1,01
Kontakty ze współpracownikami	3,85	3,74	0,75	0,86
Możliwość awansu	3,68	3,51	1,24	1,42
Sprawiedliwość przełożonego	3,89	3,68	1,06	1,11
Stabilność zatrudnienia	4,17	4,00	0,98	0,92
Dostępność informacji	3,54	3,52	0,90	1,04
Jasność informacji	3,81	3,63	0,79	1,08
Samodzielność działania	3,86	3,74	0,97	1,06
Wyposażenie stanowiska	3,89	3,76	0,82	1,17
Relacje z przełożonymi	3,94	3,80	0,92	0,94

cd. tab. 5

Istotność czynnika kształtującego satysfakcję	Średnia		Wariancja	
	optymiści (N=59)	pesymiści (N=60)	optymiści (N=59)	pesymiści (N=60)
Możliwość rozwoju*	4,08	3,74	0,74	1,21
Elastyczność czasu pracy	3,61	3,55	1,49	1,15
Rodzaj wykonywanych zadań	3,82	3,77	0,86	0,95
Wyrozumiałość pracodawcy	3,71	3,71	0,75	0,77
Sposób wynagradzania	3,89	3,95	1,19	0,96
Przestrzeganie przepisów BHP**	3,73	3,44	1,07	1,25

* p<0,01; ** p<0,05.

Tab. 5. Różnicowanie ważności czynników kształtowania satysfakcji a pesymizm i optymizm pracowników. Źródło: badania własne.

Na podstawie opinii o rynku pracy (który z uwagi na regionalny charakter badań był rynkiem w miarę jednorodnym) wyodrębniono grupę osób o najbardziej pozytywnych (optymistów) i najbardziej negatywnych poglądach (pesymistów). Wyodrębnione grupy były grupami skrajnymi i liczyły odpowiednio 59 i 60 osób. Celem oceny istotności różnic pomiędzy średnimi (wagami przypisywanymi poszczególnym czynnikom) posłużono się testem Z dla grup niezależnych. Analiza wykazała, że jedynie możliwość rozwoju oraz przestrzeganie przepisów BHP są bardziej istotne dla grupy optymistów (tabela 5). A zatem zarówno pesymiści, jak i optymiści w bardzo zbliżony sposób postrzegają wpływ charakterystyki pracy na odczuwaną satysfakcję.

3.6. Deklarowane wartości a ważność czynników satysfakcji

Coraz częściej, zarówno w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej, jak i w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zwraca się uwagę na wartości prezentowane przez organizację i jej członków. Wartości człowieka najczęściej traktuje się jako to, co dla niego cenne i pożądane, i co przyczynia się do kształtowania długotrwałego celu działania (Gros 2003: 70). W niniejszym opracowaniu wartości potraktowane zostały bardzo ogólnie i sprawdzone do czterech kluczowych obszarów aktywności człowieka: pracy, rodziny, religii i własnych zainteresowań. W celu określenia wpływu deklarowanych wartości na sposób postrzegania środowiska pracy poproszono pracowników o ich uszeregowanie, a następnie zweryfikowano, czy osoby o odmiennych dominujących obszarach życiowych różnią się od siebie ważnością czynników wpływających na satysfakcję z pracy.

Przeprowadzona analiza dla poszczególnych grup pracowników pozwoliła wyodrębnić istotne różnice, przy czym czasami można wskazać grupę

czynników istotnie bardziej, a czasami istotnie mniej ważną (szczegółowe wyniki zawiera tabela 6). Warto zauważyć, że w dużej mierze, w odniesieniu do wielu zmiennych kształtujących zadowolenie pracownika przeciwstawić sobie można grupę pracowników, dla których podstawową wartością jest rodzina, i grupę pracowników, dla których najważniejsza jest praca. Przeprowadzone badania wskazują zatem, że prezentowane wartości różnicują rolę poszczególnych czynników w kształtowaniu satysfakcji.

Wskazana dominująca wartość w życiu pracownika	Czynniki, do których przywiązują znacząco większą wagę	Czynniki, do których przywiązują znacząco mniejszą wagę
Rodzina	wysokość wynagrodzenia kontakty ze współpracownikami możliwość awansu stabilność zatrudnienia relacje z przełożonymi, rodzaj wykonywanych zadań wrozumiałość pracodawcy	
Religia		możliwość rozwoju wysokość wynagrodzenia możliwość awansu
Praca	sposób wynagradzania	wysokość wynagrodzenia kontakty ze współpracownikami relacje z przełożonymi rodzaj wykonywanych zadań wrozumiałość pracodawcy
Zainteresowania	przestrzeganie przepisów BHP	stabilność zatrudnienia możliwość awansu

Czynnik zakwalifikowano jako istotnie różnicujący przy $p > 0,05$.

Tab. 6. Wpływ deklarowanej wartości na relatywną ważność czynnika kształtującego satysfakcję pracownika. Źródło: badanie własne.

4. Wnioski

Ciągle wieloznaczny i trudno mierzalny wpływ satysfakcji pracownika na jego zachowania wskazuje na konieczność prowadzenia dalszych badań nad tym zagadnieniem. Jednym z istotnych obszarów w tym zakresie jest identyfikacja czynników wpływających na zadowolenie pracownika, która stanowi podstawę budowania skutecznego systemu motywacyjnego. Przeprowadzone badania potwierdzają szczególną rolę wynagrodzenia i stabil-

ności pracy, które w teorii Herzberga należą do czynników higieny, szczególnie tych odnoszących się do potrzeby bezpieczeństwa. Można wyróżnić również grupę czynników o relatywnie mniejszym znaczeniu, do których należą elastyczność pracy, możliwość awansu, przestrzeganie przepisów BHP oraz dostępność informacji. W przypadku pozostałych zmiennych trudno było pracownikom dokonać istotnego zróżnicowania ich wpływu na satysfakcję z pracy. Dla zapewnienia wzrostu satysfakcji pracownika niezbędne jest jednak indywidualne dopasowanie oferty organizacji do potrzeb i wartości jednostki. O ile kobiety i mężczyźni oraz pesymiści i optymiści nie różnią się pod tym względem, o tyle wykształcenie, wiek i osobiste wartości mają już pewne znaczenie. Kluczową zmienną różnicującą wagę czynników wpływających na satysfakcję okazało się zajmowane stanowisko, które wpływa nie tylko na średnią wagę poszczególnych czynników, ale również zmienia ich hierarchię.

Przeprowadzona analiza zaprezentowana w niniejszym artykule bazowała na badaniach o charakterze regionalnym (badania zostały przeprowadzone w powiecie poznańskim), jednak stosunkowo duża liczebność i zróżnicowana struktura próby pozwoliły na dokonanie porównań w różnorodnych segmentach pracowników. O ile spodziewać by się można, że regionalność badań może wpłynąć na ostateczną ocenę satysfakcji pracowników, o tyle wydaje się, że nie powinno mieć to wpływu na identyfikację wagi poszczególnych czynników kształtujących satysfakcję.

Wyciągając wnioski z przeprowadzonych badań, pamiętać jednak należy o ograniczonej liczbie analizowanych zmiennych środowiskowych i indywidualnych (badanie nie uwzględnia zmiennych osobowościowych). Powyższe ograniczenie jest zachętą do podejmowania dalszych prac zmierzających do jeszcze lepszego poznania procesu kształtowania się satysfakcji pracownika, a w dalszej kolejności weryfikacji wpływu poziomu zadowolenia na jego zachowania.

Informacje o autorce

Dr Agnieszka Springer – Katedra Organizacji i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu. E-mail: agnieszka.springer@wsb.poznan.pl.

Przypisy

- ¹ Zastosowane w badaniu miary: ocena satysfakcji (średnia) – wyliczona została jako średnia arytmetyczna z 16 czynników; ocena satysfakcji (średnia ważona) – uwzględniała nie tylko ocenę, ale również subiektywną wagę każdego z 16 czynników; poziom wymagań – suma punktów odzwierciedlających istotność 38 umiejętności na zajmowanym stanowisku pracy; poziom umiejętności – suma punktów odzwierciedlających poziom samooceny 38 ocenianych umiejętności; miara rozbieżności – suma różnic bezwzględnych pomiędzy wymaganiami a samooceną.

- ² Gdzie 1 – czynnik w ogóle lub jedynie w niewielkim stopniu wpływa na moją satysfakcję z pracy, natomiast 5 – czynnik w bardzo istotny sposób wpływa na moją satysfakcję z pracy.
- ³ P. Warr w swoich badaniach nie zamieścił stabilności zatrudnienia, a zatem trudno ocenić powszechność ważności tegoż czynnika w aspekcie międzykulturowym.
- ⁴ Respondenci za pomocą skali Likerta odnosili się do 10 twierdzeń na temat rynku pracy. W celu oceny różnic wyodrębniono grupę osób podzielających najbardziej optymistyczne i najbardziej pesymistyczne poglądy.

Bibliografia

- Barnett, B.R. i L. Bradley 2007. The Impact of Organizational Support for Career Satisfaction. *Career Development International*, nr 7 (12).
- Bartkowiak, G. 2009. *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Brief, A.P. i H.M. Weiss 2002. Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Reviews Psychology*, nr 53, s. 282–286.
- Brook-Lee, V., Khoury, H.A., Nixon, A.E., Goh, A. i P.E. Spector 2009. Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-analyses. *Human Performance*, nr 22, s. 156–189.
- Chmiel, N. 2002. *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Christian, M., Garza, A.S. i J.E. Slaughter 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, nr 64, s. 95–101.
- Clark, A., Oswald, A. i P. Warr 1996. Is Job Satisfaction U-shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 69.
- Gros, U. 2003. *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R. i K. Purdy 1975. A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, nr 4 (17).
- Heller, D., Judge, T.A. i D. Watson 2002. The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, nr 7 (23), s. 815–818.
- Jachnis, A. 2008. *Psychologia organizacji*, Warszawa: Difin.
- Katz, R. 1978. The Influence of Job Longevity on Employee Reactions to Task Characteristics. *Human Relations*, nr 8 (31).
- Lindzey, G. i E. Aronson 1985. *Handbook of Social Psychology*, New York: Random House.
- Locke, E.A. 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Nair, P.K. 2007. *A Path Analysis of Relationship among Job Stress, Job Satisfaction, Motivation to Transfer, and Transfer of Learning: Perceptions of Occupational Safety and Health Administration Outreach Trainers*, Dissertation, Submitted to the Graduate Studies of Texas A&M University.
- Origo, F. i L. Pagani 2008. Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, nr 6 (29).
- Piccolo, R., Judge, T.A., Takahashi, K., Watanabe, N. i E.A. Locke 2005. Core Self-evaluations in Japan: Relative Effects on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Happiness. *Journal of Organizational Behavior*, nr 26, s. 965–984.

- Redhman, M.S. i A. Waheed 2011. An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on Job Performance in the Public Sector Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, nr 9.
- Robbins, S.P. 2004. *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Saari, L.M. i T.A. Judge 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Research Management*, nr 4 (43).
- Sachau, D.S. 2007. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, nr 4 (6).
- Saks, A. 2009. Engagement: The Academic Perspective. *Canadian HR Reporter*, January 26.
- Satyanarayana, P. i K. Narender 2008. From Work-Family Conflicts to Psychological Stress, Job Satisfaction and Life Satisfaction: A Proposed Integrative Model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, nr 2 (12).
- Sikora, J. 2000. *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz: OPO.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Springer, A. 2010. Satysfakcja a poziom dopasowania kompetencji do wymagań stanowiska pracy, w: Cz. Zajac (red.) *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Warr, P. 2008, Work Values: Same Demographic and Cultural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 81.
- Zhang, J. i W. Zheng 2009. How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values. *Human Resource Development Quarterly*, nr 3 (20).