

KIERUNKI BADAŃ NAD SATYSFAKCJĄ Z PRACY

Wprowadzenie

Wzrastająca rola pracowników w osiąganiu przewagi konkurencyjnej, na tle innych zasobów pozostających do dyspozycji organizacji, powoduje coraz większe zainteresowanie, zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i wśród praktyków, zagadnieniami związanymi z pełnym wykorzystaniem potencjału tkwiącego w ludziach. Jednym z kierunków badań wpisujących się w ten nurt naukowy jest analiza poziomu satysfakcji z pracy i czynników ją kształtujących. Prowadzone w tym zakresie badania charakteryzuje znaczna różnorodność podejść. Wynika to z dużej złożoności tego zjawiska. Celem niniejszego artykułu jest zestawienie wyników dotychczasowych badań oraz wskazanie możliwych kierunków dalszych badań nad satysfakcją z pracy.

1. Pojęcie satysfakcji z pracy

Od czasów pierwszych, pogłębionych badań nad satysfakcją z pracy w latach 30. XX wieku, przeprowadzonych przez Hoppocka, jest to temat cieszący się wciąż dużym zainteresowaniem. Szacuje się, że do końca XX wieku liczba publikacji dotyczących tego zagadnienia przekroczyła 8 tys. pozycji [50, s. 131–132]. Powoduje to, iż w literaturze występuje wiele definicji „satysfakcji z pracy”¹. Najprościej można ją określić jako pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych [51, s. 296]. Bardziej

* Dr Sylwia Białas – Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

** Dr Joanna Litwin – Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

¹ W anglojęzycznych publikacjach zamiast określenia satysfakcja pracy występuje również jako pojęcie jednoznaczne „dobre samopoczucie w pracy” (*well-being at work*) [8; 10].

precyzyjnie charakteryzują satysfakcję z pracy definicje odnoszące się do jej źródeł, gdzie satysfakcja określana jest jako różnica między tym czego człowiek oczekuje (myśli, że powinien mieć), a tym czego doświadcza w pracy (według swojej subiektywnej oceny) [11, s. 278]. Tak rozumiana satysfakcja z pracy będzie wewnętrznym, subiektywnym odczuciem pracownika i będzie oznaczała pozytywny stosunek do organizacji, współpracowników oraz wykonywanej pracy [38, s. 2]; inaczej mówiąc, będzie „uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról” [3, s. 329]. Poziom satysfakcji z pracy będzie więc odzwierciedlał stopień, w którym pracownik czuje się spełniony w swojej pracy, oraz będzie zależał od wielu czynników, zarówno tych związanych z samym pracownikiem, organizacją, w której jest zatrudniony, jak i tych związanych z jej otoczeniem. Warto zaznaczyć, że przy ograniczonych zasobach pracownicy ciągle selekcionują własne potrzeby, przewartościowują je i hierarchizują. Ponieważ środki do zaspokojenia tych potrzeb osiągają głównie dzięki pracy, to właśnie w procesie pracy dokonują zbilansowania ponoszonych nakładów w osiąganymi korzyściami. Optymalny pod względem siły motywowania bilans charakteryzuje się przewagą korzyści nad wkładem, co jest gwarancją osiągnięcia satysfakcji z pracy [4, s. 24].

2. Znaczenie satysfakcji z pracy

Zainteresowanie, z jakim spotykają się badania związane z identyfikacją czynników wpływających na zadowolenie z pracy, wynika z wagi, jaką współcześnie przypisuje się pracownikom organizacji. Jednym z kierunków prowadzonych badań jest określenie siły związku między satysfakcją a **poziomem wydajności** z pracy. We wcześniejszym etapie badań nad zadowoleniem z pracy wysuwano tezy, iż istnieje bezpośrednie przełożenie poziomu satysfakcji z pracy na wydajność pracownika. Współcześnie prowadzone badania wskazują na brak takiego związku. Nie zawsze zadowolenie z wykonywanej pracy i satysfakcja z jej poszczególnych elementów przyczyniają się do lepszej i wydajniejszej pracy pojedynczych pracowników [16, s. 57]. Wśród naukowców istnieje natomiast zgodność na temat istnienia współzależności między zadowoleniem pracownika a efektywnością w skali całej organizacji. Związek satysfakcji z pracy z tak rozumianą wydajnością potwierdzają wyniki badań przeprowadzanych w Instytucie Psychologii Pracy Uniwersytetu w Sheffield [2, s. 72]. Wskazują one, iż satysfakcja z pracy przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Świadczy o tym zróżnicowanie w poziomie satysfakcji pracowników poszczególnych przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. Wynika z nich także, że satysfakcja z pracy była powodem 5% różnicy między przedsiębiorstwami w przypadku rentowności i aż 16% różnicy w przypadku produktywności. Badania nad satysfakcją z pracy wskazują również na pozytywną korelację między zadowoleniem

z pracy zatrudnionych a satysfakcją klientów danej organizacji [28, s. 167; 16, s. 57]. Ponadto satysfakcja z pracy postrzegana jest jako jeden z elementów wspomagających działanie systemu motywacji pozwalający na jego wzmocnienie [24, s. 247]. Wskazuje się, iż zwiększenie satysfakcji z pracy wpływa na zmianę zachowań pracowników, gdyż bardziej zadowoleni z pracy pracownicy przede wszystkim [24, s. 247; 38, s. 2]:

- w większym stopniu identyfikują się z celami przedsiębiorstwa (gdyż pracownik dostrzega w ich realizacji możliwość spełnienia własnych celów);
- wykazują większą troskę o jakość pracy;
- są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę;
- stawiają mniejszy opór wobec zmian;
- w większym stopniu wykazują chęć do współpracy z innymi.

Z kolei konsekwencją niskiej satysfakcji w pracy lub jej braku może być cała gama zachowań kontrproduktywnych. Można je zdefiniować jako wszelkie zachowania szkodzące celom organizacji, naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności [53, s. 151–174]. Naukowcy w swoich badaniach starają się ustalić i opisać te zachowania pracowników, które wynikają z niezadowolenia z pracy, a mają bezpośredni, negatywny wpływ na koszty funkcjonowania organizacji. Szkodliwość zachowań kontrproduktywnych polega na ich dobrowolnym i świadomym podejmowaniu przez pracowników. Czynią tak mimo że wykrycie takiego postępowania może stanowić podstawę do nałożenia na nich sankcji przez pracodawcę [33, s. 459]. Wśród takich zachowań można m.in. wymienić: marnowanie materiałów i surowców należących do firmy, uszkodzenia sprzętu, przedłużanie przerw, wcześniejsze wychodzenie z pracy, postępowanie niezgodne z instrukcjami, odmawianie wykonania polecenia lub zadania, oczernianie firmy, obrażanie innych, wywoływanie kłótni, zrzucanie winy na kogoś za własny błąd, kradzieże, przeglądanie osobistych rzeczy pracowników, nieprzekazywanie informacji, chowanie potrzebnych rzeczy. Ponadto szkody mogą być wyrządzone nie tylko wąsko pojmowanej organizacji jako systemowi organizacyjno-ekonomicznemu, ale szerokiej grupie interesariuszy: właścicielowi firmy, współpracownikom, przełożonym, klientom, udziałowcom, akcjonariuszom i dostawcom.

3. Metody wykorzystywane do badania satysfakcji z pracy

Jeden z pierwszych kwestionariuszy do badania satysfakcji z pracy został opracowany przez Hoppocka w latach 30. XX wieku [26, s. 410]. Było to narzędzie do badań ankietowych, które służyło do określenia ogólnego poziomu satysfakcji z pracy oraz do weryfikacji poziomu zróżnicowania tej satysfakcji w zależności od rodzaju wykonywanej pracy. W kwestionariuszu ankiety zawarto pytanie na temat poziomu

zadowolenia z wykonywanej obecnie pracy i poproszono o wskazanie, czy istnieje w opinii respondenta jakaś inna praca dająca więcej zadowolenia niż obecnie wykonywana. Uzyskane wyniki badań wskazały jednak, iż wśród respondentów wykonujących te same prace istnieje również zróżnicowanie co do poziomu osiągniętej satysfakcji². Dlatego w późniejszych badaniach satysfakcji z pracy zaczęto wykorzystywać kwestionariusze zawierające pytania na temat stopnia zadowolenia z poszczególnych elementów składających się na satysfakcję, które miał ocenić respondent. Tak zaprojektowany kwestionariusz ankiety pozwala na zbadanie udziału poszczególnych czynników procesu pracy w budowaniu ogólnej satysfakcji. Ważne jest, aby kwestionariusz został odpowiednio dobrany, tak aby uwzględniał specyficzne uwarunkowania otoczenia. W literaturze podkreśla się fakt, iż dwa z najszerzej wykorzystywanych narzędzi badawczych: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) oraz Job Descriptive Index (JDI) zostały opracowane na potrzeby badań przeprowadzanych w Stanach Zjednoczonych. Powoduje to konieczność postawienia pytania o ich użyteczność w przypadku korzystania z nich w niezmienniej formie w odmiennych kulturowo krajach. Część naukowców stoi na stanowisku, iż badane przy wykorzystaniu tych kwestionariuszy elementy pracy nie wyczerpują w przypadku niektórych krajów czynników, które składają się na całkowitą satysfakcję z pracy [por. 18; 49].

Inną kwestią konieczną do rozważenia przy prowadzeniu badań dotyczących satysfakcji jest dobór metod badawczych. Najczęściej wykorzystuje się metodę badań ankietowych. Należy jednak zaznaczyć, iż w zależności od celu badania istnieje możliwość wykorzystania również innych metod badawczych, takich jak: wywiady, obserwacje zachowań, analiza dokumentacji pracowniczej (np. ilość i powody nieobecności w pracy). Ich użycie jest uzasadnione, a część badaczy stoi na stanowisku, iż wykorzystanie w badaniach satysfakcji z pracy jedynie badań ilościowych nie pozwala na dogłębną analizę tego złożonego zagadnienia. Potwierdzają to badania wykorzystujące dodatkowo jakościowe narzędzia, poza standardowym kwestionariuszem ankiety, na przykład w postaci częściowo ustrukturalizowanego wywiadu [por. 7].

4. Determinanty satysfakcji z pracy

To jak człowiek postrzega swoją pracę i na ile jest ona dla niego satysfakcjonująca podyktowane jest wieloma czynnikami zarówno związanymi z indywidualnymi

² Ponadto wskazuje się na ograniczoną użyteczność takich badań, gdyż w badaniach dotyczących satysfakcji z pracy średnio około 80–85% respondentów jest usatysfakcjonowanych, z małymi wahaniami na przestrzeni czasu [11, s. 283], co potwierdzają również wyniki uzyskane przez Hoppocka w latach 30. XX wieku, według których tylko 12% respondentów można było zdefiniować jako nieusatysfakcjonowanych z pracy [26, s. 406].

cechami danej osoby, wynikającymi z uwarunkowań organizacyjnych, jak i szerszego kontekstu, a w tym szczególnie z kultury narodowej.

Wśród indywidualnych czynników wpływających na zróżnicowanie poziomu osiągniętej satysfakcji z pracy naukowcy najczęściej wymieniają: płeć, wiek, staż pracy, poziom wykształcenia i zajmowane stanowisko (pozycję w strukturze organizacyjnej).

Zależność pomiędzy **płcią** pracowników a poziomem osiągniętej przez nich satysfakcji z pracy jest bardzo częstym przedmiotem badań. Część naukowców dowodzi, że taka zależność istnieje, a z ich badań wynika, że kobiety osiągają wyższy poziom zadowolenia z pracy niż mężczyźni [9, s. 189–217; 10, s. 341–372; 39, s. 44–52], inni autorzy przekonują, że jest odwrotnie [13, s. 101 i dalsze; 20, s. 88–92]. Pozostali badacze wskazują, że w reprezentatywnych badaniach pracowników nie można ustalić istotnych różnic między płcią pracowników a poziomem satysfakcji z pracy [5, s. 645, 646; 37, s. 387–409]. Ponadto płeć jest obecna w badaniach satysfakcji, jako ten czynnik, który może silnie korelować z innymi czynnikami. Badania sugerują, że na zadowolenie kobiet z pracy silnie oddziałują inne czynniki społeczne, zaś dla mężczyzn jednym z ważniejszych czynników jest autonomia w pracy, czyli możliwość samodzielnego realizowania zadań. Stąd uwarunkowania o charakterze organizacyjnym czy zewnętrznym mogą istotnie wpływać na poziom satysfakcji pracowników obydwu płci. Te rozbieżne wyniki dobitnie pokazują, że jest to czynnik, który warto badać w powiązaniu z innymi determinantami, aby ustalić prawidłowości. Badania zależności między **wiekiem** pracowników a odczuwanym poziomem satysfakcji z pracy są bardziej jednoznaczne. Wielu badaczy dowodzi, że satysfakcja z pracy rośnie wraz z wiekiem pracowników – zarówno kobiet, jak i mężczyzn [1, s. 31–39; 41, s. 49–61]. Jest to zdecydowanie częściej pojawiający się wniosek z badań. Są jednak i tacy naukowcy, którzy takiej korelacji nie dostrzegają [43, s. 37–50]. **Staż pracy** nie jest czynnikiem zadowolenia z pracy, który jest często brany pod uwagę w badaniach. Te badania, które są prowadzone, sugerują, że wraz z długością zatrudnienia pracownika w danej organizacji poziom jego satysfakcji z pracy rośnie [21, s. 176–205; 22, s. 537–556]. Podobnie jest z korelacją między wykształceniem a poziomem **zadowolenia** z pracy. Wyniki badań pokazują, że wraz ze wzrostem poziomu edukacji pracownika rośnie jego poczucie satysfakcji z pracy [por. 27; 44]. Niektórzy naukowcy sugerują ponadto, że niektóre czynniki, takie jak: warunki pracy, zachowania bezpośrednich przełożonych, poziom wynagrodzeń, mogą zaburzać związek między poziomem wykształcenia a satysfakcją z pracy [42, s. 133–151]. Jeszcze inni twierdzą, że im wyższy poziom wykształcenia, tym poziom satysfakcji z pracy spada. Dzieje się tak dlatego, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia znacząco rośnie luka między oczekiwaniami a rzeczywistymi warunkami środowiska pracy [8, s. 359–381, por. 14]. Kolejnym czynnikiem brany pod uwagę podczas badań nad satysfakcją jest **zajmowane stanowisko** pracy, przez niektórych badaczy rozumiane jako pozycja w hierarchii organizacyjnej. Badania, w których analizuje się tę zależność,

są nieliczne. Istniejące potwierdzają, że pozycja w strukturze organizacji jest bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na poziom zadowolenia z pracy [47, s. 283–308; 40, s. 248–264]. Wyniki badań pokazują znaczący, pozytywny związek między tymi zmiennymi, co oznacza, że im wyższa pozycja w hierarchii firmy, tym poziom zadowolenia z pracy rośnie [45, s. 470–495]. Oczywiście pozytywna korelacja między satysfakcją i rangą stanowiska może wynikać z aspektów, które wiążą się z wyższym stanowiskiem, czyli: lepszymi warunkami pracy, wyższym wynagrodzeniem, perspektywami awansu oraz rozwoju osobistego i zawodowego czy autonomią działania. Dlatego ten aspekt satysfakcji z pracy wymaga przeprowadzenia dodatkowych, pogłębionych badań, które uwzględniałyby zarówno ocenę poziomu występowania poszczególnych czynników satysfakcji, jak i ich znaczenia dla poszczególnych grup pracowników.

Wśród czynników wpływających na satysfakcję z pracy **związanych z organizacją** szczególne znaczenie mają: warunki pracy, poziom wynagrodzeń, możliwość awansu, charakter realizowanych zadań i kultura organizacyjna. **Warunki pracy** są czynnikiem, który w umiarkowanym stopniu wpływa na poziom satysfakcji z pracy [por. 31]. Można wskazać tu podstawową prawidłowość: otóż jeżeli ludzie pracują w czystym, przyjaznym otoczeniu, to chętniej będą przychodzić do pracy, jeśli warunki są nieprzyjemne, częściej można oczekiwać absencji oraz trudności w realizacji zadań [por. 32]. Badacze wskazują, że warunki pracy mogą być istotnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy wtedy, gdy są skrajne – bardzo dobre lub bardzo złe. **Wynagrodzenia** z kolei są jedną z najbardziej znaczących zmiennych w wyjaśnianiu satysfakcji z pracy. Badania pokazują, że systemy wynagrodzeń oparte na pomiarze indywidualnych efektów pracy pozwalają osiągnąć pracownikom wyższą satysfakcję w stosunku do systemów opartych na czasowych formach płac [34, s. 636–659, 17, s. 523–540]. Dla osiągnięcia wysokiej satysfakcji z pracy ważne jest też uwzględnienie przy tworzeniu systemu wynagrodzeń przejrzystych zasad, m.in. dotyczących: ustalenia poziomu trudności pracy na poszczególnych stanowiskach (co wpływa na właściwą, akceptowaną przez pracowników rozpiętość płac), ustalenia składników wynagrodzeń i zróżnicowanie ich wysokości w stosunku do poszczególnych pracowników, uwzględniając osiągnięte przez nich efekty pracy oraz niezmiennosc stosowanych regulacji w długim okresie czasu [por. 8, 12, s. 997–1019]. Według części badaczy wszelkie nagrody finansowe są podstawowym czynnikiem wpływającym na wyższy poziom satysfakcji z pracy [25, s. 233–251]. Jest to poniekąd zgodne z ideą wynagradzania, które przez oferowanie korzyści pieniężnych zapewnia poczucie bezpieczeństwa, wpływa na poczucie własnej wartości i pozycjonuje pracownika w środowisku społecznym. Kolejna relacja, między możliwością **awansu** w pracy a satysfakcją, wiąże się z faktem, że awans daje możliwości osobistego rozwoju (nowe wyzwania, większa odpowiedzialność, wyższy status społeczny). Pracownicy, którzy awansują, osiągają wysoką satysfakcję z pracy, gdyż wierzą, że

w związku z realizacją kariery, perspektywy na przyszłość są bardzo dobre [por. 36; 46]. Satysfakcja z pracy może się obniżyć w organizacjach, w których istnieje małe prawdopodobieństwo uzyskania awansu oraz gdy są niejasne zasady jego uzyskania [por. 35]. Model **charakteru zadań** [15, s. 250–279] opisuje pracę jako kombinację pięciu różnych czynników: różnorodności wymaganych kwalifikacji, jednoznaczności zadania, istotności zadania, autonomii decyzyjnej i otrzymywania informacji zwrotnej. Według tego modelu poczucie satysfakcji z pracy jest przede wszystkim zależne od rodzaju wykonywanych zadań, postrzegania sensu pracy, którą się wykonuje oraz wiedzy na temat osiągniętych wyników pracy i odpowiedzialności za nią ponoszonej. Badania pokazują, że najwyższy poziom satysfakcji osiągają osoby, które wykonywały zadania postrzegane jako sensowne, znały ich wynik i czuły się za nie umiarkowanie odpowiedzialne. **Kultura organizacyjna**, która jest uwzględniana tylko w nielicznych badaniach nad satysfakcją z pracy, jest traktowana dwojako: jako zmienna niezależna lub jako zmienna zależna [23, s. 113 i dalsze]. Czasami kultura organizacyjna jest traktowana przez naukowców jako czynnik praktycznie niemożliwy do zmiany, jako zewnętrzny czynnik wpływający i determinujący bezpośrednio zachowania pracownicze. Drugie podejście sugeruje, że kultura organizacyjna jest uzależniona od oddziaływania i istnienia innych elementów organizacyjnych m.in. [52, s. 339–358, 56, s. 468–481]: praw własności, wieku organizacji czy działań właściciela odnośnie tworzenia wartości i norm postępowania w organizacji. Niezależnie od tego, ku której opcji skłaniają się naukowcy, są oni zgodni, że przez wpływ na postawy pracowników i ich oczekiwania wobec pracy kultura organizacyjna będzie czynnikiem silnie kształtującym satysfakcję z pracy [por. 30].

Ostatnią z grup uwarunkowań wpływających na satysfakcję z pracy stanowią czynniki **związane z otoczeniem**. Są one najmniej rozpoznane przez naukowców. Ich związek z satysfakcją z pracy jest dla wielu badaczy oczywisty, jednak bardzo trudny do określenia. Najważniejszym zewnętrznym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy jest kultura narodowa. Dotychczasowe badania porównawcze nad tym zjawiskiem, prowadzone wśród pracowników pochodzących z odmiennych kulturowo krajów, wskazują na różnicowanie oddziaływania poszczególnych elementów pracy na całościową satysfakcję z pracy. Ponadto wyniki licznych badań ukazują różnicowanie w wadze czynników uznawanych za czynniki higieny (np. relacji w zespole i z przełożonym, płacy, bezpieczeństwa pracy) i czynników motywacyjnych w kształtowaniu całkowitej satysfakcji z pracy pracowników pochodzących z krajów o odmiennych wartościach kulturowych [19, s. 159–179; 29, s. 9–27; 48, s. 681–700]. Przykładem mogą być tu szerokie badania przeprowadzone przez Spectora i Wimalasira [54] wśród pracowników pochodzących ze Stanów Zjednoczonych i Singapuru. Wyniki dowiodły, że w tych dwóch grupach pracowników wystąpiły bardzo duże różnice w czynnikach przyczyniających się do wzrostu satysfakcji z pracy.

Ponadto w badaniach dotyczących zadowolenia z pracy część badaczy uwzględniła oddziaływanie czynników, które mogą zaburzać osiągnięcie zadowolenia. Określa się je jako czynniki **desatysfakcji**. Można do nich m.in. zaliczyć [55, s. 17]: złe traktowanie przez przełożonych, niesprawiedliwe decyzje podejmowane przez przedstawicieli organizacji, faworyzowanie niektórych pracowników, złe warunki pracy, brak narzędzi pracy, za wysoki poziom kontroli, biurokratyczne struktury organizacyjne, niewłaściwy dobór personelu (w tym kadry kierowniczej), wadliwe systemy wynagradzania oraz awansowania, kult hierarchii, władzy i formalizacji, autokratyzm, stosowanie represji w stosunku do podwładnych, nietolerancję odmiennych poglądów, szafowanie zdrowiem i życiem podwładnych.

Zakończenie

Zaprezentowane powyżej zestawienie dotychczasowej wiedzy na temat satysfakcji z pracy pozwala na wskazanie dalszych kierunków badań w tym obszarze. Przede wszystkim pomimo wspomnianej wcześniej dużej popularności badań nad satysfakcją z pracy istnieją czynniki, których oddziaływanie na zadowolenie z pracy nie zostało jeszcze w pełni zbadane, a część badań przedstawia sprzeczne wyniki co do siły ich wpływu na satysfakcję z pracy. Ponadto ze względu na kompleksowość oddziaływania zarówno cech indywidualnych człowieka, jak i charakteru organizacji, w której jest zatrudniony, oraz otoczenia kulturowego, dla zrozumienia w pełni czynników wpływających na kształtowanie się satysfakcji z pracy konieczne jest przeprowadzenie badań wielopoziomowych [6, s. 208 i dalsze], które będą uwzględniały wzajemne zależności między poszczególnymi czynnikami. Dotychczasowe badania w dużym stopniu koncentrują się na analizie jednego lub dwóch czynników, nie pozwalając tym samym na dostrzeżenie związków i zależności między wieloma czynnikami oraz stopnia oddziaływania poszczególnych czynników na całkowity poziom satysfakcji z pracy.

Mało rozpoznaną kwestią w badaniach nad satysfakcją z pracy jest wpływ, jaki wywiera na to zjawisko kultura narodowa. Nadal nie ma dostatecznej ilości badań porównawczych pozwalających na analizę zadowolenia z pracy i czynników ją determinujących w perspektywie międzynarodowej. W literaturze brakuje zwłaszcza porównań i badań przeprowadzonych wśród pracowników z krajów Europy Wschodniej, co pozwoliłoby na ocenę skuteczności i zasadności przenoszenia niektórych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ze Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej do krajów Europy Wschodniej, w tym Polski.

Kolejnym kierunkiem badań, który warto podjąć, pisząc o satysfakcji, jest poznanie czynników, które mogą zaburzać jej osiągnięcie, czyli czynników **desatysfakcji**. Mimo że czynniki desatysfakcji mogą być powiązane z niekorzystnymi dla organizacji zachowaniami kontrproduktywnymi, jedynie część badaczy uwzględniła

je w swoich badaniach poziomu zadowolenia z pracy. Z kolei badania koncentrujące się jedynie na zachowaniach związanych z występowaniem czynników desatysfakcji nie pozwalają na dostrzeżenie wzajemnych oddziaływań pomiędzy tymi czynnikami a elementami pracy wpływającymi na podniesienie satysfakcji z pracy.

Bibliografia

- [1] Ang K.B., Goh C.T., Koh H.C., *The impact of age on the job satisfaction of accountants*, "Personnel Review" 1993, Vol. 22.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [3] Bańka A., *Psychologia organizacji*. [w:] Strelau J. (red), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, (321–350), GWP, Gdańsk, 2000.
- [4] Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, 1997.
- [5] Brief A.P., Rose G.L., Aldag R.J., *Sex differences in preferences for job attributes revisited*, "Journal of Applied Psychology" 1997, Vol. 62, No. 5.
- [6] Buchman D.A., Bryman A., *Organizational research methods*, Sage Publications, London 2009.
- [7] Bussing A., Bissels T., *Different forms of work satisfaction: concept and qualitative research*, "European Psychologist" 1998, Vol. 3.
- [8] Clark A.E., Oswald A.J., *Satisfaction and comparison income*, "Journal of Public Economics" 1996, Vol. 61.
- [9] Clark A.E., *Job satisfaction in Britain*, "Journal of Industrial Relations" 1996, Vol. 32, No. 4.
- [10] Clark A.E., *Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?*, "Labour Economics" 1997, Vol. 4.
- [11] Drenth P.J.D., Thierry H., de Wolff Ch.J. (eds.), *Organizational psychology*, Psychology Press, Sussex 1998.
- [12] Ferrer-i-Carbonell A., *Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect*, "Journal of Public Economics" 2005, Vol. 89, No. 5–6.
- [13] Forgionne G.A., Peeters V.E., *Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers*, "Human Relations" 1982, Vol. 35, No. 2.
- [14] Gazioglu S., Tansel A., *Job satisfaction: Work environment and relations with managers in Great Britain*, Ankara Middle-East Technical University, Ankara 2002.
- [15] Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: Test of a theory*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1976, No. 16.
- [16] Hellrieger P., Slocum J.W., *Organizational behavior*, Thomson Learning, USA 2007.
- [17] Heywood J.S., Wei X., *Performance Pay and Job Satisfaction*, "Journal of Industrial Relations" 2006, Vol. 48.

- [18] Highhouse S., Becker A.S., *Facet measures and global job satisfaction*, "Journal of Business and Psychology" 1993, No. 8.
- [19] Huang X., Van de Vliert E., *Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation*, "Journal of Organizational Behaviour" 2003, No. 24.
- [20] Hulin C.L., Smith P.C., *Sex differences in job satisfaction*, "Journal of Applied Psychology" 1964, Vol. 48.
- [21] Jinnett K., Alexander J.A., *The influence of organizational context on quitting intention*, "Research on Aging" 1999, No. 2.
- [22] Johnson G.J., Johnson W.R., *Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis*, "Journal of Psychology" 2000, No. 5.
- [23] Konecki K., Toner P. (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [24] Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- [25] Lambert E.G., Hogan N.L., Barton A., Lubbock S.M., *The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers*, "Social Science Journal" 2001, No. 2.
- [26] Landy F.J., Conte J.M., *Work in 21st century*, Wiley-Blackwell, California 2010.
- [27] Larwood L., *Organizational behavior and management*, Kent Publishing Company, Boston 1984.
- [28] Lipka A., *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- [29] Lu L., Gilmour R., Kao S., Huang M., *A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: the Taiwanese vs British*, "Career Development International" 2006, No. 11.
- [30] Lund B.D., *Organizational culture and job satisfaction*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2003, Vol. 18/3.
- [31] Luthans F., *Organisational behavior (6th ed.)*, McGraw-Hill, New York 1992.
- [32] Luthans F., *Organisational behavior (8th ed.)*, McGraw-Hill, India 1998.
- [33] Macko M., *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontraproduktywność pracowników*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. T. Listwana., A. Witkowskiego, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 115, Wrocław 2010.
- [34] McCausland W., Pouliakas K., Theodossiou I., *Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction*, "International Journal of Manpower" 2005, Vol. 26.
- [35] McCormick E. J., Ilgen D.R., *Industrial and Organizational Psychology (8th ed.)*, Allen & Unwin, London 1985.
- [36] Moorhead G., Griffen R. W., *Organizational behavior (3rd ed.)*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.

- [37] Mottaz C.J., *Age and work satisfaction*, "Work and Occupations" 1987, Vol. 14, No. 3.
- [38] Mrzygłód J., *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, nr 22.
- [39] Murray M.A., Atkinson T., *Gender differences in correlates of job satisfaction*, "Canadian Journal of Behavioural Sciences" 1981, Vol. 13.
- [40] Near J.P., Rice R.W., Hunt R.G., *Work and extra work correlates of life and job satisfaction*, "Academy of Management Journal" 1978, Vol. 21.
- [41] O'Brien H.E., Dowling P., *Age and job satisfaction*, "Australian Psychologist" 1981, Vol. 16, No. 1.
- [42] Podsakoff P.M., Mackenzie S.B., *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research*, "Human Performance" 1997, Vol. 10.
- [43] Pook L., Füstös J., Liviu M., *The impact of gender bias on job satisfaction*, "Human Systems Management" 2003, Vol. 22.
- [44] Quinn R., Mandilovitch M., *Education and Job satisfaction: A questionable payoff*, University of Michigan: Survey Research Centre, USA 1975.
- [45] Robie C., Ryan A. M., Schmieder R.A., Parra L.F., Smith P.C., *The relation between the job level and job satisfaction*, "Group & Organization Management" 1998, Vol. 23, No. 4.
- [46] Robbins S.P., *Organisational behavior (8th ed.)*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
- [47] Ronen S., *Job satisfaction and the neglected variable of job seniority*, "Human Relations" 1978, Vol. 31, No. 4.
- [48] Rothausen T.J., Gonzalez J.A., Griffin A.E.C., *Are all the parts there everywhere? Facet job satisfaction in the United States and the Philippines*, "Asia Pacific Journal of Management" 2009, No. 26.
- [49] Scarpello V., Campbell J.P., *Job satisfaction: Are all the parts there?*, "Personnel Psychology" 1983, No. 36.
- [50] Schriensen Ch.A., Neider L.L., *Equivalence in management*, Vol. 1, Information Age Publition, USA 2001.
- [51] Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- [52] Smircich L., *Concept of cultures and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, Vol. 28.
- [53] Spector P.E., Fox S., *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington, DC 2005.
- [54] Spector P.E., Wimalasiri J., *Cross cultural comparison of job satisfaction dimension in the United States and Singapore*, "International Review of Applied Psychology" 1986, No. 35.
- [55] Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.
- [56] Wilkins A., Ouchi W., *Efficient cultures. Exploring the relationship between cultures and organizational performance*, "Administrative Science Quarterly" 1983, Vol. 28.

KIERUNKI BADAŃ NAD SATYSFAKCJĄ Z PRACY

Streszczenie

W artykule dokonano przeglądu i zestawienia dotychczasowej wiedzy na temat satysfakcji z pracy. Przeanalizowano również badania prowadzone w tym zakresie, co pozwoliło na identyfikację najczęściej branych pod uwagę czynników mających wpływ na ogólny poziom satysfakcji z pracy. Starano się przedstawić często rozbieżne wyniki badań nad satysfakcją z pracy, aby pokazać złożoność tego zagadnienia. Analiza dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie badania satysfakcji z pracy stała się ponadto podstawą do wskazania kierunków dalszych badań.

SŁOWA KLUCZOWE: SATYSFAKCJA Z PRACY, CZYNNIKI, DETERMINANTY SATYSFAKCJI Z PRACY

JOB SATISFACTION: REVIEW AND SUGGESTION FOR FUTURE RESEARCH

Abstract

This article reviews current knowledge on job satisfaction. Also analyzed research in this area, which allowed the identification of factors that affect the overall level of job satisfaction. Seeks to identify, often divergent views of many authors to show the complexity of this issue. Analysis of current scientific achievements in the field of job satisfaction survey became the basis for further indicate directions for further research.

KEY WORDS: JOB SATISFACTION, FACTORS, FACETS OF JOB SATISFACTION