

# SATYSFAKCJA Z PRACY I JEJ WPŁYW NA ZACHOWANIA PRACOWNICZE

**Elżbieta Robak**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

**Streszczenie:** Przedmiotem niniejszego opracowania jest zagadnienie satysfakcji z pracy rozpatrywane jako ważny czynnik wpływający na zachowania pracownicze. Podstawowe obszary podjętej problematyki koncentrowały się wokół zagadnień dotyczących: istoty zadowolenia z pracy, czynników ją determinujących i skutków związanych z zachowaniami pracowniczymi. Szczególną uwagę zwrócono na metody mierzenia satysfakcji z pracy. W artykule przedstawiono badania obrazujące opinie pracowników na temat zadowolenia z pracy. Przytoczone ogólnopolskie sondaże satysfakcji z pracy, przeprowadzone przez różne ośrodki badawcze, analizują najistotniejsze czynniki wpływające na zadowolenie Polaków z pracy.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, badanie zadowolenia z pracy

## Wprowadzenie

Najczęściej satysfakcję z pracy ujmuje się w odniesieniu do postawy człowieka wobec wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych. Może być ona pozytywna, gdy pracownik jest zadowolony z pracy lub negatywna w przypadku niezadowolenia. Co powoduje, że niektórzy pracownicy są bardziej zadowoleni z pracy niż inni? Jakie czynniki wpływają na poczucie zadowolenia z pracy? Jaki wpływ ma satysfakcja z pracy na różne aspekty zachowań organizacyjnych? Odpowiedzi na te pytania stanowią ważne zagadnienia w codziennych działaniach menadżerów zarządzających zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach.

Wśród przedstawicieli szkoły behawioralnej problematyka zadowolenia z pracy ujmowana była przez założenie, iż o sukcesie organizacji decydują usatysfakcjonowani pracownicy. Założenie to stało się motywem podejmowania licznych badań służących poznaniu opinii pracowników na temat źródeł i poziomu ich satysfakcji z pracy bądź przyczyn jej braku. Rozważania związane z kształtowaniem zadowolenia pracowników nie tracą na swej atrakcyjności. Warto zatem zastanowić się nad istotą satysfakcji z pracy oraz warunkami, które powinny zaistnieć w organizacji, by osoby wykonujące tam pracę czerpały z niej satysfakcję.

Celem niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na problematykę satysfakcji z pracy i jej oddziaływania na zachowania pracownicze. Kształtowanie zadowolenia z życia zawodowego analizowano w oparciu o literaturę przedmiotu i wyniki badań. Opinie Polaków na temat satysfakcji z pracy przedstawione zostały na podstawie ogólnopolskich badań przeprowadzonych przez: CBOS, TNS OBOP, agencję badawczą Sedlak & Sedlak oraz portal Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych.

## Satysfakcja z pracy i czynniki ją kształtujące

Satysfakcja z pracy w uproszczony sposób definiowana jest jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja nasze potrzeby i oczekiwania. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokajaniem. Innymi słowy satysfakcja z pracy jest funkcją równowagi między zasobami człowieka inwestowanymi w pracę, jak np.: czas, wykształcenie, doświadczenie, zaangażowanie, a tym, co otrzymuje w zamian, np.: wynagrodzenie, awans, możliwość szkoleń, relacje ze współpracownikami.

Problematyką satysfakcji z pracy zaczęto interesować się na początku XX wieku, wywierając tym samym wpływ na systemy zarządzania, style przywództwa, rozwój polityki personalnej oraz procedury zarządzania ludźmi<sup>170</sup>. W Polsce tematykę tę podejmowało wielu socjologów i psychologów, w tym między innymi: G. Bartkowiak, E. Masłyk-Musiał, H. Januszek i J. Sikora<sup>171</sup>.

Zakłada się, że zadowolenie z pracy jest rezultatem konfrontacji oczekiwań jednostki z obiektywną rzeczywistością. Ta obiektywna rzeczywistość dotyczy: organizacji pracy, stosunków międzyludzkich, wyposażenia rzeczowego, systemu wynagrodzeń, możliwości szkolenia i doskonalenia, warunków socjalno-bytowych<sup>172</sup>.

G. Bartkowiak satysfakcję zawodową traktuje jako element szerszej pojmowanej motywacji czy też dobrego samopoczucia człowieka, stanowiący wypadkową już zaspokojonych potrzeb i aspiracji oraz potrzeb niezaspokojonych<sup>173</sup>.

Według D. Schultz i S. Schultz satysfakcję z pracy stanowią pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy wobec pracy<sup>174</sup>.

H. Bortnowska i J. Stankiewicz przyjęły, że satysfakcja z pracy jest pozytywną lub negatywną postawą wobec pracy, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikającą z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami a tym, co otrzymali oni w zamian za wykonywaną pracę<sup>175</sup>.

Jak wynika z przytoczonych definicji, satysfakcja z pracy jest wynikiem swego rodzaju porównania między tym, czego oczekujemy a tym, co otrzymujemy w zamian za wykonywaną pracę i związana jest między innymi ze stosunkiem do miejsca pracy, współpracowników, z charakterem wykonywanej pracy.

Pojęcia: „satysfakcja z pracy”, „zadowolenie z pracy”, „satysfakcja zawodowa” w literaturze przedmiotu często bywają stosowane zamiennie. We wcześniejszych publikacjach posługiwano się głównie terminem „zadowolenie z pracy”, natomiast w literaturze nowszej, pod wpływem języka angielskiego, pojęcie to wypierane jest

<sup>170</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 155-156.

<sup>171</sup> Zob.: G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, PWE, Warszawa 2009, s. 103-107; E. Masłyk-Musiał, *Spółczesność i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 92-95; H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 178-181.

<sup>172</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 156.

<sup>173</sup> G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy ...*, op. cit., s. 103.

<sup>174</sup> D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 296.

<sup>175</sup> H. Bortnowska, J. Stankiewicz, *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005, s. 116.

przez „satysfakcję z pracy”. W niniejszym artykule zamiennie stosowane są te dwa określenia.

Nadrzędny termin „satysfakcja z pracy” zawiera w sobie, według M. Bugdola, pojęcia podrzędne, można bowiem wyodrębnić satysfakcję z:

- płacy, systemów motywacyjnych;
- stosunków międzyludzkich (w tym z satysfakcjonujących relacji z przełożonymi i współpracownikami);
- pozycji rynkowej firmy, w której pracujemy;
- opinii wyrażanych o naszej organizacji przez inne osoby;
- organizacji charakteru pracy (satysfakcja zadaniowa)<sup>176</sup>.

Na satysfakcję z pracy wpływa wiele cech pracy i jej otoczenia. Dotyczą one między innymi takich zagadnień, jak: zaangażowanie pracowników w pracę, system wynagrodzeń, stosunki między współpracownikami, klimat organizacyjny, kompetencje przełożonych i sposób kierowania przez nich zespołami pracowniczymi, udział pracowników w ustalaniu i realizowaniu misji i wizji organizacji<sup>177</sup>.

Do właściwości indywidualnych, które wpływają na satysfakcję z pracy według D. Schultz i S. Schultz należą między innymi: wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, wykorzystywanie w pracy swych umiejętności i doświadczeń zawodowych oraz odpowiedniość pracy, rozumiana jako dopasowanie pomiędzy zdolnościami jednostki a wymaganiami danego stanowiska pracy. Autorzy ci wskazują także na związek z zadowoleniem z pracy takich cech osobowości, jak: stabilność emocjonalna, umiejętność przystosowania, poczucie alienacji, umiejscowienie kontroli i dążenie do osiągnięć<sup>178</sup>.

**Tabela 1. Czynniki determinujące satysfakcję z pracy**

Czynniki bezpośrednie	Czynniki pośrednie
Potrzeby i zainteresowania pracowników oraz ich cechy socjologiczno-demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, zawód).	Zdolności, zdobyte kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie zawodowe i życiowe, zasoby materialne, stan posiadania, dostęp do środków pomocowych, obecność osób udzielających wsparcia itp.
Cechy organizacji (m.in.: cele, misja i strategia rozwoju, rodzaj zadań, wielkość i struktura organizacyjna oraz zasoby, jakimi dysponuje – zapewniające dalszy rozwój lub stanowiące przeszkodę w rozwoju).	Cechy organizacji (np. wymagania pracy odzwierciedlone w treści zadań oraz warunkach fizycznych i społecznych, relacje z otoczeniem lokalnym i globalnym oraz z klientami, kooperantami, władzami, opinią publiczną itp.).
Adekwatność funkcjonalna między cechami człowieka, odnoszącymi się do sfery motywacji a cechami organizacji, zapewniającymi zaspokajanie dążeń, pragnień i oczekiwań pracowników.	Adekwatność funkcjonalna w sferze sprawnościowej człowieka (sfera możliwości), zapewniana głównie przez odpowiedni dobór pracowników, oparta m.in. na diagnozie ich kompetencji i kwalifikacji. Podstawą tej adekwatności są normy i uregulowania prawne zawarte m.in. w regulaminach pracy, zarządzeniach, instrukcjach i obyczajach pracowniczych. Rzeczywiste możliwości człowieka są z reguły większe niż wymagania określone językiem norm i standardów zachowań.

Źródło: A. Bańka, Z. Łącała, C. Noworol, Z. Ratajczak, *Zarządzanie uczelnia. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 11-12

<sup>176</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 157.

<sup>177</sup> Ibidem, s. 159-164.

<sup>178</sup> D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania ...*, op. cit., s. 300-304.

Satysfakcja z pracy jest stanem zależnym od bardzo wielu różnorodnych czynników: obiektywnych, subiektywnych, rzeczowych, środowiskowych, technicznych, zewnętrznych, wewnętrznych. Czynniki wpływające na zadowolenie z pracy dzieli się także na czynniki bezpośrednie i pośrednie – analizowane w odniesieniu do poszczególnych pracowników, cech organizacji i adekwatności funkcjonalnej między zatrudnioną osobą a organizacją ( tabela 1).

Jak wynika z przedstawionych czynników warunkujących satysfakcję z pracy, ich różnorodność sprawia, że trudno jest dokładnie określić i przewidzieć, które działania pracodawców i w jakim stopniu wpływają na zadowolenie z życia zawodowego zatrudnionych osób. Jednak poznanie poziomu i uwarunkowań satysfakcji pracowników pozwala lepiej zrozumieć przyczyny różnorodnych zachowań pracowniczych, a tym samym efektywniej zarządzać zasobami ludzkimi.

### **Wpływ zadowolenia z pracy na zachowania pracownicze**

W analizie powiązań pomiędzy zadowoleniem z pracy a wykonywaną pracą można wyłonić trzy podstawowe punkty widzenia:

- pogląd zakładający, że zadowolenie z pracy prowadzi do lepszego wykonania zadań, zwiększenia produkcji, a tym samym zysku;
- przekonanie, iż związek zadowolenia z wykonywaniem pracy zawiera wiele zmiennych pośredniczących;
- pogląd uwzględniający, że wysoki poziom wykonywanej pracy prowadzi do zadowolenia<sup>179</sup>.

Szkoła stosunków międzyludzkich i badania E. Mayo przyczyniły się do błędnego pojmowania relacji produktywność – satysfakcja z pracy, zakładającej, że wzrost satysfakcji prowadzi do wzrostu produktywności. Obecnie wiadomo, że związek między zadowoleniem i wydajnością pracy jest bardzo skomplikowany. Uważa się, że satysfakcja jest podstawą produktywności, ale nie zawsze zadowolony pracownik jest wydajny<sup>180</sup>. Wiadomo jednak, iż pracownicy realizujący się zawodowo dokładniej i staranniej wykonują powierzone im zadania, a to jednocześnie ma wpływ na poziom ich satysfakcji. Aktualnie twierdzi się, że zaangażowanie w pracy i satysfakcja to dwa istotne czynniki determinujące wysoki poziom jakości usług<sup>181</sup>.

Według D. Schultz i S. Schultz związek pomiędzy niską satysfakcją pracy a wysoką fluktuacją został wielokrotnie potwierdzony<sup>182</sup>. W czasach dużej konkurencji na rynku dla firm istotna staje się lojalność zatrudnionych osób. Utrzymanie dobrych pracowników jest bardzo ważne, bowiem fluktuacja kadry oznacza najczęściej przejście do konkurencji – i z punktu widzenia organizacji jest bardzo kosztowna.

<sup>179</sup> *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott, L.L. Cummings, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 184-185.

<sup>180</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 157.

<sup>181</sup> *The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employee in baking call centres*, [w:] "Jurnal of Service Marketing", 2004, nr 18(3), s. 162-179, za: M. Bugdol, *Wartości organizacyjne ...*, op. cit., s. 159.

<sup>182</sup> D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania ...*, op. cit., s. 296.

Niezadowolenie z pracy ma także pośredni wpływ na koszty organizacyjne przez zróżnicowane formy absencji w pracy, spóźnianie się, zbyt długie przerwy w pracy, wycofanie się z pracy. Uważa się, że im wyższa satysfakcja pracowników, tym mniej nieobecności w pracy. Do organizacyjnych kosztów niezadowolenia z pracy należy zaliczyć także: pogorszenie się stosunków interpersonalnych, pogorszenie się klimatu organizacyjnego i wzajemnego zaufania współpracowników oraz spadek morale wśród zatrudnionych osób.

Wysoki poziom satysfakcji wpływa natomiast na wzrost poziomu zachowań prospołecznych. Dotyczy to nie tylko relacji między pracownikami, ale również ich stosunku do klientów. Zadowoleni pracownicy są bardziej skłonni do niesienia pomocy czy udzielania dokładnych informacji. Satysfakcja pracowników przekłada się zatem na zyski firm, które zależne są od zainteresowania klientów ich usługami i towarami.

Mimo iż zadowolenie pracowników nie zapewnia bezpośrednich wymiernych korzyści dla organizacji, to jednak niezadowolenie zatrudnionych osób stwarza w czasie kryzysu potencjalne zagrożenie dla jej przetrwania. Dopiero bowiem w sytuacjach kryzysowych dla organizacji uwidaczniają się korzyści z posiadania odczuwających satysfakcję pracowników. Osoby zadowolone z pracy wykazują większą inicjatywę, mniejszą niechęć do innowacji, są bardziej lojalne wobec pracodawcy i tworzą sprzyjający współpracy klimat organizacyjny. W sytuacji kryzysu satysfakcja z pracy poszczególnych członków organizacji jest podstawową siłą, która może okazać się niezwykle przydatna do pokonywania pojawiających się trudności.

## Mierzenie satysfakcji z pracy

Ze względu na istotność zagadnienia satysfakcji z pracy podejmowane są liczne badania mające na celu określenie czynników, które w największym stopniu wpływają na jej poziom. Badania takie prowadzone są zarówno skali mikro – dotyczą wtedy poszczególnych firm, jak i w skali makro – dotyczą wówczas poszczególnych państw.

Najbardziej powszechne podejście do pomiaru zadowolenia z pracy zakłada użycie kwestionariuszy zawierających wysoko wyspecjalizowane skale szacunkowe. W metodzie tej badani pracownicy odpowiadają na pytania dotyczące reakcji na swoją pracę.

Kwestionariusz (*Jobs Descriptive Index – JDI*) to narzędzie badawcze, w którym pracownicy określają, jaki z kilku podanych przymiotników opisuje najlepiej określony aspekt ich pracy. Pytania kwestionariusza dotyczą pięciu różnorodnych wymiarów pracy: treści pracy, wynagrodzenia, możliwości rozwoju zawodowego, zwierzchników i współpracowników.

Innym popularnym sposobem mierzenia zadowolenia z pracy jest minesocki kwestionariusz satysfakcji (*Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ*). Osoby wypełniające tę skalę szacują zakres, w jakim są zadowolone lub niezadowolone z różnych aspektów swojej pracy. Uzyskana wysoka liczba punktów wskazuje na wysoki poziom zadowolenia z pracy. Wersja podstawowa kwestionariusza, składająca się ze 100 pytań, została opracowana w 1967 roku przez D. J. Weissa,

a później skrócona do 20 stwierdzeń. Do analizowanych właściwości pracy zaliczono między innymi: osiągnięcia, niezależność, uznanie, status społeczny, warunki pracy i wynagrodzenie. Polską wersję tego kwestionariusza opracował Z. Borucki, który pozostawił 18 składników z oryginalnego narzędzia i dołożył własne stwierdzenia diagnozujące zadowolenie z pracy<sup>183</sup>.

JDI i MSQ mierzą różne wymiary zadowolenia z pracy, natomiast oprócz nich są także narzędzia skoncentrowane na specyficznych, wąsko określonych aspektach satysfakcji. Przykładem jednego z nich jest kwestionariusz zadowolenia z płacy (*Pay Satisfaction Questionnaire* – PSQ). Koncentruje się on głównie na postawach odnośnie różnych aspektów płacy i dostarcza informacji na temat: zadowolenia z poziomu płacy, wzrostu płacy, dodatkowych korzyści, struktury i administrowania systemem płacy.

Czasami poza kwestionariuszami, które mają swoje mankamenty (np. przy anonimowości i dobrowolności udziału w badaniach wyniki mogą zależeć od tego, czy wypełnili je dobrzy bądź słabi pracownicy), stosuje się również inne metody badawcze. Należą do nich wywiady z pracownikami, gdzie wypowiadają się oni na temat różnych czynników wpływających na ich ocenę zadowolenia z pracy, jak współpraca z przełożonymi czy funkcjonowanie działu do spraw pracowniczych. Przez pytania skierowane do pracowników można często głębiej wniknąć w ich postawy i poznać ich przyczyny niż przy użyciu wysoko strukturalizowanych kwestionariuszy.

Inną procedurą służącą do oszacowania zadowolenia z pracy są wydarzenia krytyczne. Zadaniem pracowników jest w tym przypadku opisanie sytuacji w pracy, kiedy byli z niej bardzo zadowoleni lub bardzo niezadowoleni.

Jeszcze innym sposobem mierzenia satysfakcji z pracy jest test zdań niedokończonych. Pracownik otrzymuje zdania zawierające jego początkowy fragment, które ma dokończyć, np. „Moja praca jest ...” lub „Moja praca powinna ...”<sup>184</sup>.

## Wyniki badań dotyczących satysfakcji z pracy

W badaniu przeprowadzonym przez CBOS w 2009 roku, na liczącej 1096 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych, aktywnych zawodowo Polaków, analizowano problematykę zadowolenia z pracy<sup>185</sup>. Jak wynika z przedstawionych danych, zdecydowana większość aktywnych zawodowo Polaków (78%) była zadowolona ze swojej pracy. Pozostali albo źle ją oceniali (11%), albo wystawiali oceny wskazujące na stosunek ambiwalentny (11%). Wyraźnie częściej zadowoleni ze swojej pracy byli badani w wieku 55-64 lat, osoby mające wyższe wykształcenie, żyjące w miastach średniej wielkości (20-100 tys. mieszkańców), będące w dobrej sytuacji materialnej.

Zdecydowana większość ankietowanych stwierdziła, że wykonywane przez nich zadania mają sens (76%), że praca wymaga podnoszenia kwalifikacji (72%)

<sup>183</sup> A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 143-144.

<sup>184</sup> D. Schultz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania ...*, op. cit., s. 298.

<sup>185</sup> *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa. Komunikat z badań*, CBOS, BS/156/209, Warszawa 2009, s. 1-12.

oraz jest interesująca (72%). Trzy piąte aktywnych zawodowo deklarowała, że ich praca daje pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji (62%), a także pozwala na pełne wykorzystanie własnych kwalifikacji (60%). Ponad połowa (56%) określiła, że ich praca jest zgodna z posiadanym wykształceniem, niemniej relatywnie spora grupa (38%) temu zaprzeczyła.

Oceny pracy pod względem zarobków, jak również świadczeń socjalnych wypadły gorzej niż pod względem pozostałych aspektów. Zadowoleni ze swoich zarobków stanowili dwie piąte aktywnych zawodowo (40%), niezadowoleni – ponad jedną trzecią (35%), pozostali zaś (25%) nie potrafili jednoznacznie ustosunkować się do tej kwestii.

Płeć tylko w pewnym stopniu różnicowała oceny pracy zawodowej<sup>186</sup>. Niemal wszystkie wymienione aspekty nieco lepiej oceniane były przez mężczyzn niż kobiety, przy czym największe różnice dotyczyły zarobków. Jeśli chodzi o ten aspekt pracy, był on również zależny od wieku badanych – im byli starsi, tym rzadziej deklarowali, że uzyskują dobre zarobki. Co zrozumiałe, oceny zależały również od wykształcenia – były tym lepsze, im respondenci byli lepiej wykształceni.

Najwyższy poziom zadowolenia z wykonywanej pracy odnotowano wśród kadry kierowniczej i specjalistów z wyższym wykształceniem oraz osób pracujących na własny rachunek. Tylko nieco mniej zadowoleni ze swojej pracy byli technicy i średni personel oraz pracownicy biurowi. Niższe niż przeciętnie wśród ogółu badanych ogólne zadowolenie z wykonywanej pracy wyrażali rolnicy, a także robotnicy niewykwalifikowani. Można także zauważyć, że istnieje wyraźny, istotny statystycznie związek między okresem pracy w danym zakładzie a ocenami pracy pod względem zgodności z wykształceniem i możliwości pełnego wykorzystania swoich kwalifikacji. Im dłużej ankietowani pracowali w jednym zakładzie, tym większe prawdopodobieństwo, że postrzegali swoją pracę jako pozwalającą wykorzystywać umiejętności, a także zgodną z wykształceniem.

Próbowano także określić, jak na satysfakcję zawodową wpływa typ własności zakładu pracy. W wymiarze ogólnym najbardziej zadowoleni z wykonywanej pracy byli respondenci zatrudnieni w instytucjach publicznych. Właściwie jedynym aspektem, który oceniali oni gorzej niż pracownicy zakładów o innej formie własności, były zarobki. Niższa niż przeciętnie satysfakcja zawodowa charakteryzowała pracujących w sektorze prywatnym poza rolnictwem oraz w spółkach właścicieli prywatnych i państwa. Obie te grupy jednak częściej niż pozostałe były zadowolone ze swoich dochodów. Najmniej satysfakcji ze swojej pracy mieli respondenci zatrudnieni w prywatnych gospodarstwach rolnych, zauważalnie gorzej niż pozostali oceniali oni przede wszystkim swoje zarobki.

W badaniu zrealizowanym przez CBOS sprawdzono również, które aspekty wykonywanej pracy najsilniej kształtują ogólną satysfakcję zawodową. Jak wynika z opracowanego zestawienia pozyskanych danych, na zadowolenie z pracy najbardziej wpływał fakt, że jest ona interesująca oraz daje poczucie celowości i sensu

<sup>186</sup> Zob. A. Kwiatek, *Praca zawodowa kobiet-motywacja i bariery*. [w] *Spoleczna gospodarka rynkowa w Polsce. Model a rzeczywistosc*, (red.) S. Partycki, Wydaw. UMCS Lublin 2000.

wykonywanych działań. Czynniki, takie jak: zarobki, możliwość pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji oraz warunki dla ich doskonalenia, a także poczucie pewności zatrudnienia, niemal w równym stopniu wpływały na ogólną satysfakcję z pracy. Słabszy wpływ na zadowolenie z niej miały oferowane świadczenia socjalne, a najmniejszy – na tle wymienionych cech – zgodność wykonywanej pracy z wykształceniem.

Na podstawie analizy porównawczej opracowanej z wykorzystaniem wcześniejszych badań zrealizowanych przez CBOS można stwierdzić, iż odsetek osób zadowolonych ze swojej pracy wyraźnie wzrósł w 2006 roku i od tego czasu w zasadzie się nie zmienił. Na przestrzeni ostatnich lat wzrosła głównie ranga zarobków, bowiem latach 1994-1997 zajmowały one dopiero piąte miejsce, w roku 1998 – czwarte, natomiast w obecnej dekadzie znalazły się na trzecim miejscu, wśród czynników kształtujących satysfakcję zawodową.

Cyklicznie badania dotyczące satysfakcji polskich pracowników z pracy realizowane są również przez TNS OBOP<sup>187</sup>. Są to badania face-to-face typu omnibusowego, przeprowadzane na reprezentatywnej grupie Polaków, będących pracownikami najemnymi, pracującymi na umowę o pracę lub na kontrakcie, w wieku powyżej 15. roku życia. Na podstawie danych otrzymanych w latach 2007-2010 zostały przeprowadzone analizy, zgodnie z metodologią TRI\*M. Indeks TRI\*M jest wystandaryzowaną miarą, odzwierciedlającą poziom ogólnej satysfakcji pracowników w danej firmie. Indeks (mogący przyjmować wartości od -66 do +134) uwzględnia także poziom ich zaangażowania i lojalności, co z kolei rzutuje na osiągnięte w pracy wyniki. Jego zastosowanie pozwala na dokonywanie porównań pomiędzy firmami różnej wielkości, z odmiennych branż czy nawet pochodzącymi z różnych krajów.

Według Indeksu Satysfakcji Pracowników, opracowanego zgodnie z metodologią TRI\*M, ogólna satysfakcja Polaków z pracy kształtuje się na poziomie 52 punktów i jest niższa od średniej europejskiej, wynoszącej 60 punktów. Jak oceniają eksperci TNS OBOP, oznacza to, że polscy pracownicy są umiarkowanie zadowoleni z wykonywanej pracy, a poziom ich satysfakcji zawodowej, po okresie dwuletniego spadku, jest obecnie nieco wyższy niż w 2007 roku. Z drugiej strony satysfakcja polskich pracowników jest obecnie najwyższa od 2007 roku, kiedy to TNS OBOP rozpoczął monitoring ich nastrojów. Tendencja wzrostowa rozpoczęła się w 2009 roku, kiedy wysokość indeksu wzrosła z 44 punktów w 2008 roku do 49 punktów. Z badania wynika, że aspektem różnicującym pracowników jest typ wykonywanej pracy. Najmniej usatysfakcjonowanymi są pracownicy produkcji (indeks TRI\*M na poziomie 36 punktów), natomiast najbardziej zadowolone są osoby zatrudnione w branży usługowej (indeks TRI\*M na poziomie 59 punktów).

Zdaniem badaczy z TNS OBOP nastroje polskich pracowników wydają się być powiązane z sytuacją na polskim rynku pracy. Okres „ryнку pracownika” w konsekwencji niósł za sobą wzrost wymagań i bardziej krytyczne podejście pracowników do miejsca zatrudnienia. Przełożyło się to na niski wynik wskaźnika satysfak-

<sup>187</sup> Satysfakcja Polaków z pracy 2010, *dostęp: <http://www.egospodarka.pl/52751,Satysfakcja-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html>* (odczyt: 19.03.2012).



cji pracowniczej w 2008 roku. Wzrost bezrobocia i wynikający z niego powrót „rynku pracodawcy”, który można zaobserwować od ostatnich dwóch lat, doprowadził do sytuacji, w której miejsce pracy znowu jest cenione. Może to być jednym z powodów ponownego wzrostu zadowolenia z pracy wśród Polaków, bowiem w kryzysie praca staje się dobrem poszukiwanym i bardziej docenianym.

Przykładem innych badań zadowolenia z pracy są I Ogólnopolskie Badania Satysfakcji z Pracy przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w marcu 2011 roku poprzez ankietę on-line, którą wypełniło łącznie 4690 osób<sup>188</sup>. 56% badanych stanowiły kobiety, 78% ankietowanych legitymowało się wykształceniem wyższym oraz nie przekroczyło 40. roku życia. Internauci mieli za zadanie ustosunkować się do stwierdzeń dotyczących wykonywanej przez nich pracy. W przypadku każdego z nich do wyboru możliwa była tylko jedna spośród pięciu odpowiedzi: zupełnie się nie zgadzam, raczej się nie zgadzam, trudno powiedzieć, raczej się zgadzam, zdecydowanie się zgadzam. Na ogólną satysfakcję z pracy wpłynęły wyniki uzyskane w siedmiu kategoriach: ocena kompetencji przełożonych, satysfakcja z wynagrodzenia, ocena wizerunku pracodawcy, poczucie samodzielności w pracy, poczucie więzi z firmą, ocena sposobu organizacji pracy, ocena relacji ze współpracownikami. Na każdą kategorię składało się od kilku do kilkunastu pytań.

Jak wynika z przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak badania, z pracy zawodowej zadowolony jest tylko co trzeci Polak. Co czwarty ankietowany nie odczuwał takiej satysfakcji. Warto również zauważyć, że bardzo duża grupa badanych nie potrafiła jednoznacznie wypowiedzieć się w wielu kwestiach dotyczących ich pracy. Zdaniem autorów badania, wskazuje to na ambiwalentne postawy wobec wykonywanej pracy.

Satysfakcja z pracy zależy głównie od otrzymywanego wynagrodzenia. Wpływ na jej odczuwanie zależy również od zajmowanego stanowiska. 57% osób zajmujących wysokie stanowiska odczuwa satysfakcję z pracy, natomiast takie zadowolenie deklaruje zaledwie 22% pracowników szeregowych.

Według tego badania Polacy najbardziej zadowoleni są z relacji z współpracownikami, pozytywnie oceniają także wizerunek swojej firmy i poczucie samodzielności. Ankietowani pracownicy nie utożsamiali się natomiast z miejscem swojej pracy, bo tylko 30% z nich odczuwała więź z firmą. Niezadowolenie respondentów dotyczyło również organizacji pracy, ale zdecydowanie najgorzej oceniane było wynagrodzenie, bowiem tylko dla 21% badanych stanowiło ono źródło satysfakcji<sup>189</sup>.

Wyniki badań „Satysfakcja z pracy 2010” przeprowadzonych przez portal Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych wskazują, że z pracy zadowolonych jest 61% badanych<sup>190</sup>. Analiza satysfakcji Polaków z pracy, dokonywana

<sup>188</sup> *I Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy*, dostęp: [http://www.hrnews.pl/reports/Sedlak%20&%20Sedlak\\_Raport%20Podsumowanie%20Og%C3%B3lnopolskiego%20Badania%20Satysfakcji%20z%20Pracy.pdf](http://www.hrnews.pl/reports/Sedlak%20&%20Sedlak_Raport%20Podsumowanie%20Og%C3%B3lnopolskiego%20Badania%20Satysfakcji%20z%20Pracy.pdf) (odczyt: 20.03.2012).

<sup>189</sup> *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/65868,Polacy-a-satysfakcja-z-pracy,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).

<sup>190</sup> *Zadowolenie Polaków z pracy 2010*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/58886,Zadowolenie-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).

cyklicznie od 2005 roku przez tę agencję badawczą wskazuje, że odsetek osób zadowolonych z wykonywanej pracy z roku na rok spada (73% w 2005 roku).

Najbardziej pozytywnie do wykonywanych obowiązków podchodzą ludzie w wieku 45-60 lat, natomiast najmłodszy pracownicy są najmniej zadowoleni z pracy. Pracownicy z najstarszej grupy wiekowej są najbardziej związani z obecnym pracodawcą, skłonni do poświęceń dla dobra firmy i najwięcej z nich chciałoby pracować w tym samym miejscu za pięć lat. Postawa ta związana jest z przekonaniem, że im bliżej do emerytury, tym trudniej znaleźć pracę.

61% badanych pracowników określiło swoją pracę jako stresującą, a 52% jako męczącą. Ponad połowa osób w wieku 18-24 lat uważa wykonywaną pracę za nudzącą i powtarzalną. Jeśli chodzi o szanse na zmianę pracy, to dobrze oceniło je tylko 34% respondentów. Gorzej w tym względzie swoją sytuację postrzegają kobiety, osoby w wieku 45-60 lat i pracownicy firm państwowych. Najbardziej niepewnie w sytuacji potencjalnych zwolnień czują się osoby z najmniejszym doświadczeniem zawodowym.

Zgodnie z danymi Interaktywnego Instytutu Badań Rynkowych w pracy zawodowej najistotniejsze dla Polaków jest wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia oraz atmosfera w pracy związana z dobrymi relacjami z współpracownikami i bezpośrednim przełożonym<sup>191</sup>.

## Podsumowanie

Zadowoleni pracownicy są niezwykle cenni dla pracodawcy, bowiem rozumieją i identyfikują się z celami firmy, są lojalni i zmotywowani, a co więcej – pozytywnie wpływają na postawę współpracowników. Dlatego działania związane z kreowaniem wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, dbającego o zadowolenie zatrudnionych osób, to strategia godna uwzględnienia, nie tylko w czasie prosperity gospodarczej.

Wyniki przytoczonych badań wskazują, iż – obok wynagrodzenia i stabilności zatrudnienia – to klimat relacji społecznych ma decydujący wpływ na poczucie satysfakcji z życia zawodowego. Dbalność zarządzających zasobami ludzkimi o dobre relacje między pracownikami, a zwłaszcza między przełożonymi i ich bezpośrednimi podwładnymi, to ważna inwestycja w kapitał ludzki organizacji. W związku z tym niezwykle istotny jest regularny monitoring satysfakcji osób zatrudnionych oraz identyfikacja aspektów mających wpływ na jej poziom.

Działania menadżerskie związane z kreowaniem zadowolenia pracowników, w tym tak istotnych dla satysfakcji z pracy pozytywnych relacji między pracownikami, powinny zatem znajdować się na liście priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi. Dbanie o dobre, sprzyjające współpracy relacje pozwala bowiem na poczucie przynależności do wspólnoty realizującej postawione cele, co przekłada się na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa.

---

<sup>191</sup> *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: [http://www.pracuj.pl/\\_images/content/Polacy\\_a\\_satysfakcja\\_z\\_pracy.pdf](http://www.pracuj.pl/_images/content/Polacy_a_satysfakcja_z_pracy.pdf) (odczyt: 20.03.2012).

## Literatura

1. Bańka A., Łącała Z., Noworol C., Ratajczak Z., *Zarządzanie uczelnia. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
2. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, PWE, Warszawa 2009.
3. Bortnowska H., Stankiewicz J., *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych”*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
4. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
5. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
6. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
7. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.
8. Kwiatek A., *Praca zawodowa kobiet-motywacja i bariery*. [w:] *Spoleczna gospodarka rynkowa w Polsce. Model a rzeczywistość*, (red.) Partycki S., Wydaw. UMCS Lublin 2000
9. *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/65868,Polacy-a-satysfakcja-z-pracy,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).
10. *Polacy a satysfakcja z pracy*, dostęp: [http://www.pracuj.pl/\\_images/content/Polacy\\_a\\_satysfakcja\\_z\\_pracy.pdf](http://www.pracuj.pl/_images/content/Polacy_a_satysfakcja_z_pracy.pdf) (odczyt: 20.03.2012).
11. *Satysfakcja Polaków z pracy 2010*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/52751,Satysfakcja-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).
12. Schultz D., Schultz S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
13. *The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employee in baking coll centres*, [w:] “Jurnal of Service Marketing”, 2004, nr 18(3).
14. *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott, L.L. Cummings, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
15. *Zadowolenie Polaków z pracy 2010*, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/58886,Zadowolenie-Polakow-z-pracy-2010,1,39,1.html> (odczyt: 19.03.2012).
16. *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa. Komunikat z badań*, CBOS, BS/156/209, Warszawa 2009.
17. *I Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy*, dostęp: [http://www.hrnews.pl/reports/Sedlak%20&%20Sedlak\\_Raport%20Podsumowanie%20Og%C3%B3lnopolskiego%20Badania%20Satysfakcji%20z%20Pracy.pdf](http://www.hrnews.pl/reports/Sedlak%20&%20Sedlak_Raport%20Podsumowanie%20Og%C3%B3lnopolskiego%20Badania%20Satysfakcji%20z%20Pracy.pdf) (odczyt: 20.03.2012).

## THE IMPORTANCE OF JOB SATISFACTION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Abstract:** The issue of present study is the job satisfaction considered as an important factor affected contemporary human resource management. Basic areas of presented issue focused on issues concerning the essence of job satisfaction, the factors that determine it and the employee behavior effects. Particular attention was paid to the methods of measuring job satisfaction.

The article presents researches showing the employees' opinions about job satisfaction. Quoted nationwide job satisfaction surveys carried out by various research centers, analyze the most important factors influencing job satisfaction of the Poles.

**Keywords:** job satisfaction, study of job satisfaction