

Monika Sak-Skowron¹, Łukasz Skowron²

¹Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych
e-mail: monika_sak@poczta.onet.pl

²Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: lukasz.m.skowron@gmail.com

Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne

Kody JEL: M12, M50

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, determinanty, pracownik

Streszczenie. Artykuł ma charakter teoretyczny. Skoncentrowano się w nim na analizie czynników wpływających na odczuwany przez pracowników poziom satysfakcji z pracy. Zaprezentowano zarówno występujące w literaturze podziały czynników, jak również ich charakterystykę z podziałem na trzy grupy: czynniki zawodowe, pozazawodowe i indywidualne.

Wprowadzenie

Praca jest nieodłączną częścią życia człowieka i często determinuje jego zachowania oraz styl życia. Zarówno osobowość człowieka, jak też rodzaj i warunki wykonywanej pracy tworzą wzajemne korelacje, które wpływają na poziom odczuwanego przez pracownika zadowolenia. W literaturze poświęconej aspektom zarządzania zasobami ludzkimi można spotkać wiele prób usystematyzowania oraz pogrupowania definicji satysfakcji z pracy wraz z analizą czynników ją kształtujących. Ponadto należy pamiętać, że pracownicy stanowią kluczowy zasób każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa, a poziom ich satys-

fakcji i motywacji często odgrywa decydującą rolę w procesie kształtowania łańcucha wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo na rynku.

W związku z tym można obecnie wśród praktyków biznesowych zaobserwować narastające zainteresowanie czynnikami warunkującymi rozwój firmy (wzrost jej konkurencyjności na rynku oraz lepsze wyniki finansowe) bezpośrednio związanymi z aspektem pracowniczym. Autorzy zatem uznali, że istotne wydaje się przedstawienie czynników wpływających na satysfakcję z pracy wraz ich wartościowaniem i charakterystyką. W artykule zaprezentowano różnorodne sposoby definiowania satysfakcji oraz przedstawiono odmienne podejścia do oceny wpływu poszczególnych czynników ją kształtujących. Głównym celem artykułu jest zatem usystematyzowanie wiedzy teoretycznej z zakresu zagadnienia satysfakcji pracownika.

Satysfakcja z pracy

Satysfakcja na ogół utożsamiana jest z poczuciem szczęścia, przyjemności lub zadowolenia z czegoś. Ma ona w głównej mierze charakter subiektywny, zależny od indywidualnych oczekiwań i systemu wartości jednostki.

W literaturze występują różne teorie dotyczące wyznaczania kryteriów poziomu szczęścia. Podstawą rozważań są dwa ogólne podejścia. Pierwsze z nich zakłada, że należy przyjąć jakąś wyznaczoną, zewnętrzną bezwzględną wartość, niezwiązaną z subiektywnym odczuciem jednostki i porównać do niej życie danego człowieka (przyjmuje się, że im jest ono bliższe określonej wartości, tym bardziej uważa się je za szczęśliwe). W drugim ujęciu pojęcie szczęścia jest utożsamiane z subiektywnym poczuciem zadowolenia i podmiotową opinią jednostki. W tym miejscu należy podkreślić, że większość badań dotyczących jakości życia koncentruje się na subiektywnych ocenach poziomu satysfakcji, w tym także te dotyczące satysfakcji z pracy.

Zarówno w literaturze naukowej, jak i branżowej, polskiej i zagranicznej funkcjonuje wiele definicji satysfakcji z pracy. Można określić tak odczucia odnoszące się do realizowanych przez pracownika obowiązków zawodowych (Schulz, Schulz, 2002, s. 296), jego stan emocjonalny będący rezultatem oceny swojej pracy albo doświadczeń z nią związanych (Locke, 1976), a także stopień, w jakim pracownik lubi swoją pracę i jej różne aspekty. Przy czym według Spector, satysfakcja z pracy może być traktowana jako jedno ogólne odczucie bądź jako zbiór postaw dotyczących różnych aspektów tej pracy (Spector, 1997). Postrzeganie satysfakcji z pracy z perspektywy postawy wobec tej pracy (a nie odczucia) zaproponował m.in. V.H. Vroom; przy czym zakłada się, że postawa ta jest wynikiem wielu postaw cząstkowych względem zawodu, współpracowników czy organizacji (Springer, 2011, s. 163–164). Jak zauważa Ł. Skowron i M. Gąsior (2017, s. 31), podejście do zadowolenia pracownika jako do postawy bądź też zbioru postaw wydaje się być bardziej uzasadnione,

z racji bardziej kompleksowego ujęcia rozważanego zjawiska. Autorzy przytaczając prace M.J. Rosenberga i C.I. Hovlanda, zwracają uwagę, że postawa sama w sobie jest formą i wyrazem stosunku jednostki do przedmiotu postawy oraz posiada wewnętrzną strukturę bazującą na trzech komponentach: poznawczym (myśli, przekonania i cechy przypisane przez jednostkę obiektowi postawy), afektywnym (uczucia, emocje związane z obiektem postawy) i behawioralnym (przeszłe zachowania i doświadczenia oraz preferowane formy reagowania i zachowywania się wobec obiektu postawy), które znajdują swoje odzwierciedlenie w czynnikach związanych z pracą.

Czynniki determinujące satysfakcję z pracy – klasyfikacja

Na poziom satysfakcji z pracy wpływa wiele czynników. W polskiej literaturze przedmiotu można wskazać różne podejścia w grupowaniu i definiowaniu determinantów satysfakcji z pracy. Według U. Gros (2003) na satysfakcję w pracy mają wpływ:

- a) czynniki organizacyjne – bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, czyli rodzaj wykonywanych zadań, płaca (jej adekwatność do obowiązków i zaangażowania pracownika), perspektywy awansu, bezpieczeństwo pracy, polityka funkcjonowania organizacji (poziom dbałości o pracowników i ich potrzeby) i polityka rozwoju firmy;
- b) czynniki społeczne, do których zalicza się: klimat organizacyjny, szacunek w pracy, układy z przełożonymi i współpracownikami, relacje z klientami;
- c) czynniki osobiste dotyczą indywidualnych cech pracowników, tj. wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, doświadczenie zawodowe, cechy osobowości, status pracy (Gros, 2003); D. Schultz i S.E. Schultz (2002) w grupie tej umieszczają również inteligencję oraz sprawność wykorzystywania w pracy umiejętności i doświadczenia zawodowego.

Natomiast stosownie do podziału zaproponowanego przez G. Bartkowiak (2009) czynniki budowania satysfakcji z pracy należy podzielić na bezpośrednie i pośrednie oraz pracownicze i organizacyjne, przy czym do czynników:

- bezpośrednio kształtujących satysfakcję zalicza się: na poziomie pracowniczym – potrzeby pracowników i ich indywidualne cechy; na poziomie organizacyjnym – cechy organizacji, tj. misja, cele, strategia rozwoju, zasoby organizacji, wielkość organizacji;
- pośrednio kształtujących satysfakcję zalicza się: na poziomie pracowniczym – zdobyte przez pracownika kwalifikacje, zdolności, kompetencje; na poziomie organizacyjnym – cechy organizacji, tj. wymagania organizacji, relacje z klientami, otoczeniem, opinią publiczną itp.

Z kolei D. Lewicka (2010, s. 65) proponuje podział czynników budowania satysfakcji z pracy na trzy grupy:

- a) grupa I ujmuje procedury motywowania, relacje przełożony–podwładny oraz dzielenie się wiedzą w organizacji;
- b) grupa II dotyczy polityki szkolenia i rozwoju, oceny pracowników, poczucia podmiotowości i jakości komunikowania się w organizacji;
- c) grupa III obejmuje czynniki związane z efektywnością procedur rekrutacji i selekcji, czytelnością zakresu obowiązków, zarządzaniem różnorodnością i przeciwdziałaniem dyskryminacji, a także rozwiązywaniem konfliktów.

Interesujące zestawienia czynników prezentują także zagraniczni badacze zjawiska satysfakcji pracownika. P.E. Spector (1997) proponuje zbiór 14 zagadnień koncentrujących się wyłącznie wokół ogólnych aspektów pracy. W proponowanym zestawieniu autor nie uwzględnia czynników środowiskowych oraz cech indywidualnych jednostki. Wskazane przez niego czynniki obejmują: bycie docenianym, komunikację, współpracowników, dodatkowe nagrody, warunki wykonywania pracy, naturę samej pracy, firmę, politykę i procedury panujące w firmie, płacę, możliwości rozwoju zawodowego, możliwości awansu, uznanie, bezpieczeństwo, przełożonych i nadzór z ich strony. Jednocześnie Spector jest zdania, że niezależnie od ujęcia czynniki zadowolenia można zaliczyć do czterech ogólnych, zbiorczych kategorii, takich jak: płace i nagrody, kontekst organizacyjny, natura i istota pracy oraz relacje społeczne.

Z kolei A. Springer (2011) zestawia 16 czynników potencjalnie kształtujących zadowolenie pracownika, pogrupowanych w cztery kategorie, odpowiadające czterem kategoriom potrzeb – bezpieczeństwa, afiliacji, władzy i uznania oraz rozwoju (tab. 1).

Tabela 1

Kategorie czynników kształtujących satysfakcję pracownika

Kategoria potrzeb	Czynniki
Bezpieczeństwo	Przestrzeganie przepisów BHP Jasność uzyskiwanych informacji Stabilność zatrudnienia Wysokość wynagrodzenia
Afiliacja	Kontakty ze współpracownikami Relacje z przełożonymi Wyrozumiałość pracodawcy Sprawiedliwość przełożonego
Władza i uznanie	Dostępność informacji Możliwość awansu Wyposażenie stanowiska pracy Sposób wynagrodzenia
Rozwój	Możliwość rozwoju Rodzaj wykonywanych zadań Samodzielność działania Elastyczność czasu pracy

W swoich rozważaniach autorka prezentuje ogólną hierarchię oraz dowodzi, że hierarchia ta pozostaje w silnej zależności od charakteru wykonywanej pracy i cech osobowościowych pracownika.

Czynniki kształtujące satysfakcję pracownika – charakterystyka

Poniżej szerzej przedstawiono wybrane czynniki wpływające na satysfakcję z pracy, dzieląc je na trzy grupy, tj. czynniki zawodowe, pozazawodowe oraz indywidualne związane z pracownikiem.

Grupę czynników zawodowych zdefiniowano na podstawie dwóch narzędzi do pomiaru satysfakcji pracownika z pracy, tj. Kwestionariusza Opisu Pracy (JDI) oraz Minesockiego Kwestionariusza Satysfakcji (MSQ) (Schulz, Schulz 2002). Spośród czynników zawodowych mających wpływ na poziom zadowolenia z pracy można wymienić:

1. Wynagrodzenie – jego kluczową rolę w budowaniu satysfakcji z pracy dla najliczniejszej grupy pracowników z różnych kultur potwierdził w swoich badaniach P. Warr (2008). Z kolei D. Card z zespołem (2012) wykazali, że otrzymywanie przez pracowników wynagrodzenia poniżej mediany obniża ich poziom zadowolenia, ale otrzymywanie zarobków powyżej mediany nie ma na nie wpływu. Co więcej po osiągnięciu pewnego poziomu wynagrodzenia pracownik nie odczuwa z tego tytułu zadowolenia, czyli pracodawca jest zmuszony do poszukiwania innych motywatorów.
2. Możliwości rozwoju zawodowego (awansu) – subiektywna ocena możliwości awansu w firmie jest bardzo istotna w ocenie satysfakcji. Jeśli pracownik zauważa brak możliwości związanych z rozwojem i przyszłym awansem jest bardziej niezadowolony z warunków pracy. Z kolei wraz z zajmowaniem przez niego wyższego stanowiska w hierarchii organizacyjnej rośnie jego zadowolenie z pracy, co na ogół wynika z faktu, że osoby zajmujące wyższe stanowiska mają dostęp do większej liczby motywatorów, większej autonomii i odpowiedzialności, a stawiane im zadania są trudniejsze (Robbins, 2003, s. 71).
3. Możliwości rozwoju osobistego – wyzwania, jakie stawia przed pracownikami organizacja to najważniejszy czynnik wpływający na satysfakcję z pracy. przy czym można przypuszczać, że osoby podejmujące nową pracę już na wstępnym etapie uzyskują pewien poziom zadowolenia (z samego faktu jej zdobycia). Z upływem czasu, jeśli pracownik nie rozwija się, może odczuwać stagnację i mniejsze zadowolenie z pracy. Brak zmiany może też spowodować wzrost zniechęcenia i bierność pracownika. Czynnikiem ten jest na ogół związany z wiekiem i stażem pracy.
4. Osiągnięcia – część pracowników odczuwa wysoką potrzebę osiągnięcia sukcesu. Jeśli pracodawca nie stworzy odpowiednich warunków pracy

- umożliwiających realizację tej potrzeby, może zmniejszyć poziom zadowolenia z pracy u swojego podwładnego;
5. **Uznanie** – pracownicy oczekują w swoim życiu zawodowym uznania i szacunku. Brak od przełożonych informacji zwrotnej w formie pochwały bądź też gratyfikacji finansowej zwiększa niezadowolenie wśród pracowników.
 6. **Niezależność** – nie bez znaczenia na satysfakcję z pracy ma poziom autonomii, jaką posiada pracownik przy wykonywaniu poszczególnych zadań (Kałużny 1996, s. 69). Istnieje bowiem pozytywna zależność między autonomią a poziomem satysfakcji zawodowej, jednak wpływ tej wolności na poszczególne domeny pracy (płaca, awans itp.) jest zróżnicowany. Przy czym warto zauważyć, że samodzielna realizacja zadań jest istotna dla osób z wysoką potrzebą osiągnięć. Takie osoby lubią same decydować o swoich działaniach i często podejmować ryzykowne decyzje mogące zapewnić sukces organizacji. Jeśli ich działania będą w pewnym stopniu blokowane, spowoduje to u nich wzrost frustracji.
 7. **Nadzór** (tzw. poziom kontroli w trakcie realizacji zadań oraz poziom autonomii) – oczekiwany przez pracowników poziom kontroli zależy od wielu zmiennych (m.in. osobowości pracownika, jego doświadczenia); część pracowników potrzebuje większej kontroli w trakcie realizacji zadań, inni zaś większej autonomii. Niedostosowanie rodzaju kontroli do danego pracownika może wywołać u niego frustrację i przekładać się na zmniejszoną satysfakcję z pracy.
 8. **Natura pracy** – tzw. warunki pracy odnoszące się zarówno do wyposażenia stanowiska pracy, czasu pracy, jak również dodatków, takich jak: opieka zdrowotna, miejsce do parkowania, służbowy samochód, różnego rodzaju spotkania integracyjne, jak również dobre oświetlenie w miejscu pracy czy klimatyzacja. Część pracodawców nie zwraca uwagi na te czynniki, które są jednak ważne i wpływają na poziom satysfakcji (Skowron, Gąsior, 2017, s. 343).
 9. **Właściwości współpracowników** (tzw. charakter więzi z innymi ludźmi, poziom rywalizacji i/lub postaw prospołecznych) – na siłę i charakter rozwijających się między pracownikami więzi wpływ ma kultura organizacyjna. Promowana postawa prospołeczna i współpraca między pracownikami może w niektórych przypadkach zwiększyć zadowolenie z pracy, natomiast w innych generować uczucie zniechęcenia i niezadowolenia – dotyczy to w szczególności osób zdeterminowanych i nastawionych na sukces.
 10. **Stres** – w głównej mierze dotyczący pełnionej w organizacji roli bądź konfliktu ról; istotnie wpływa na satysfakcję z pracy i ewentualną gotowość do zmiany miejsca pracy. Na poziom zadowolenia z pracy wpływa jednak nie tylko stres w miejscu pracy, ale również ten związany z życiem prywatnym.

Wśród czynników pozazawodowych, które mogą wpływać na zadowolenie z pracy, znajduje się zarówno ogólna satysfakcja z życia (zwana jakością życia), jak również zestaw czynników ją generujących, takich jak: rodzina, stan zdrowia, bogactwo, miejsce zamieszkania, wsparcie społeczne (Satyanarayana, Narendar, 2008, s. 53). A. Polańska (1999, s. 42) zwraca szczególną uwagę na czynnik rodziny, przypuszczając, że istnieje pozytywna zależność między satysfakcją z pracy i satysfakcją z życia rodzinnego. Z kolei badania Faraghera, Cassa i Coopera (2005) dowodzą występowania silnej relacji między stanem zdrowia a satysfakcją z pracy – przy czym na spadek zadowolenia z pracy w większym stopniu wpływ mają problemy psychiczne i psychologiczne (tj. wypalenie zawodowe, brak poczucia własnej wartości, depresja, niepewność) niż fizyczne pogorszenie stanu zdrowia.

Jak zauważa U. Gros, oprócz czynników związanych z pracą istnieje również wiele czynników związanych bezpośrednio z pracownikiem, które mogą mieć wpływ na poziom jego zadowolenia z wykonywanej pracy. Są to cechy osobiste – indywidualne, które nie ulegają zmianie pod wpływem działań organizacji (Gros, 2003). Zalicza się do nich:

1. Wiek – na ogół poziom satysfakcji z pracy rośnie wraz z wiekiem i jest wyższy u pracowników z większym stażem w stosunku do osób wkraczających dopiero na rynek pracy. Prawdopodobnie wynika to z niemożności samorealizacji i trudności w otrzymywaniu w pierwszej pracy odpowiednio wymagających i ciekawych zadań. Młodzi ludzie podejmując pierwszą pracę, wykonują proste zadania, niewymagające dużego zaangażowania, przez co gorzej oceniają własną pracę. Starsi, doświadczeni pracownicy z wieloletnim stażem pracy mają więcej doświadczenia i kompetencji, cieszą się też większym zaufaniem przełożonych i współpracowników oraz bardziej pozytywną oceną ich kompetencji czy umiejętności, w związku z czym ich poziom zadowolenia bywa wyższy (Thierry, Sauret, 1994, s. 56). Zależność ta może jednak przebiegać również parabolicznie – U-kształtnie (początkowo wysoki poziom zadowolenia charakterystyczny dla pracowników w wieku około 20 lat obniża się gwałtownie do najniższego poziomu w wieku lat około 30, by stopniowo wzrastać i osiągać maksymalne wartości w wieku średnim) (Clark, Oswald, Warr, 1996).
2. Płeć – badania dowodzą, że kobiety częściej niż mężczyźni deklarują zadowolenie z pracy (Clark, Oswald, Warr, 1996, s. 63). Przy czym w przypadku kobiet często kluczową rolę odgrywają dobre relacje z przełożonymi, charakter pracy oraz możliwość spójnego połączenia pracy z potrzebami rodziny (np. dogodny dojazd lub określone godziny pracy mogą być istotniejsze niż możliwość awansu czy podwyżki), podczas gdy mężczyźni na ogół przywiązują znacznie większą wagę do osiągnięć w pracy, rywalizacji i możliwości zdobycia prestiżowego stanowiska czy wyższych zarobków.

- Nie bez znaczenia na poziom satysfakcji z pracy pozostają również panujące stereotypy dotyczące płci przekładające się na możliwości zawodowe (Schulz, Schulz, 2002, s. 198), np. różnice w poziomie wynagrodzenia kobiet i mężczyzn za realizację tych samych zadań czy szanse na awans.
3. Rasa – pracownicy rasy białej oceniają swoją pracę bardziej pozytywnie w stosunku do pracowników innych ras, podkreślając jej duże znaczenie w życiu. Często pracownicy innych ras oraz mniejszości etnicznych wykonują prace wymagające niewielkich kwalifikacji, bez możliwości rozwoju oraz za niewielkie wynagrodzenie (Schulz, Schulz, 2002, s. 202), a tym samym niedające im satysfakcji.
 4. Zdolności poznawcze – nieadekwatny poziom inteligencji (zbyt wysoki lub zbyt niski) w stosunku do trudności wykonywanych zadań niekorzystnie wpływa na poziom zadowolenia z pracy. Przykładowo pracownicy cechujący się poziomem inteligencji wyższym od wymaganego na danym stanowisku, którzy wykonują zadania zbyt łatwe, często odczuwają znużenie i niezadowolenie z pracy. Z kolei osoby posiadające niewystarczający poziom inteligencji mają często problemy z realizacją powierzonych im zadań, przez co ich poziom zadowolenia będzie niższy (Karaś, 2003, s. 65). Wyższe od wymaganego na danym stanowisku pracy wykształcenie może także korelować z niższym poziomem satysfakcji z wykonywanej pracy spowodowanej nierówną relacją między aspiracjami i oczekiwaniami a możliwością ich realizacji. Natomiast gdy taka możliwość istnieje, wówczas satysfakcja rośnie, podobnie jak poczucie pewności działań i świadomość własnych kompetencji.
 5. Staż pracy i możliwości rozwoju zawodowego – można przypuszczać, że osoby podejmujące nową pracę są z niej zadowolone i wierzą w możliwość rozwoju, a praca często będzie przez nich oceniana jako ciekawa. Z upływem czasu, jeśli pracownik nie czyni postępów, może odczuwać stagnację i mniejsze zadowolenie z pracy. Brak zmiany może też spowodować wzrost zniechęcenia i bierność pracownika.
 6. Forma zatrudnienia – osoby samozatrudnione deklarują wyraźnie większy poziom zadowolenia z pracy niż osoby na etatach, równocześnie zaś wyraźnie niższy stopień postrzeganego bezpieczeństwa. Wzrost zadowolenia jest tłumaczony większą elastycznością pracy, większą autonomią oraz niezależnością (Skowron, Gąsior, 2017, s. 41).

Nie bez znaczenia na poziom odczuwanej z pracy satysfakcji pozostają także cechy osobowości pracownika, nadające względną spójność jego zachowaniu oraz sposobom reagowania i wchodzenia w interakcje z otoczeniem, m.in. takie jak poziom poczucia własnej wartości, samooceny skuteczności, umiejscowienia kontroli (Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe, Locke, 2005), a także poziom stabilności emocjonalnej (Heller, Judge, Watson, 2002), poziom

zaufania społecznego i instytucjonalnego oraz poziom poczucia alienacji. Badania wskazują, że osoby charakteryzujące się wewnętrznym poczuciem kontroli oraz posiadające mniejsze poczucie alienacji odczuwają wyższą satysfakcję związaną z realizacją celów zawodowych. Pracownicy z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, stabilni emocjonalnie, zorientowani na ludzi, posiadający wysoki poziom zaufania społecznego i instytucjonalnego częściej także odczuwają zadowolenie z pracy niż osoby niecierpliwe, łatwo się irytujące, zorientowane na rzeczy i przekonane, że nie należy ufać innym ludziom czy instytucjom.

Osoby posiadające mniejsze poczucie alienacji zwykle uzyskują również wyższy poziom odczuwanego zadowolenia z pracy. Z kolei T. Judge, D. Heller i M. Mount (2002) bazując na 5-czynnikowym modelu osobowości P. Costy i R. McCrae, dowiedli, że w największym stopniu na satysfakcję z pracy wpływa neurotyczność pracownika, która obniża poziom jego zadowolenia z pracy. Z kolei sumienność, ekstrawersja oraz ugodowość wpływają pozytywnie na poziom satysfakcji.

Podsumowanie

Subiektywizm odczucia satysfakcji sprawia, że nie można uniwersalnie, jednolicie dla wszystkich zaprojektować działań mających na celu podniesienie natężenia pozytywnych odczuć (Fiech, Mudyń, 2011). Każdy z sektorów gospodarczych oraz obiektów uczestniczących w grze rynkowej charakteryzuje się odmiennym zestawem zasad i wartości definiujących sukces rynkowy. Niemniej naukowcy zajmujący się problematyką zachowań pracowniczych zaproponowali kilka komplementarnych zestawów zasad i czynników, które każdy praktyk biznesowy powinien dokładnie znać i poddawać ciągłemu badaniu oraz analizie celem uzyskania silnego, skonsolidowanego i pozytywnie zmotywowanego zespołu pracowniczego. Tylko w pełni usatysfakcjonowany pracownik będzie skłonny do dbania o jakość dóbr i usług oferowanych przez firmę, gdyż będzie czuł się jej częścią, a sukces rynkowy danego podmiotu będzie odbierał jako własny sukces i cel działań organizacyjnych.

Dodatkowo należy pamiętać, że poziom satysfakcji z pracy jest uzależniony od stanu równowagi panującej między potrzebami i oczekiwaniami człowieka wobec pracy a możliwościami ich zaspokojenia przez pracodawcę (Myjak, 2014, s.17). Można zatem określić satysfakcję z pracy jako funkcję porównywania wnoszonych przez pracownika zasobów z wynikami jego pracy, którymi mogą być: awans, premia lub pochwała ze strony pracodawcy bądź innych osób oceniających jego pracę.

Bibliografia

- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *The American Economic Review*, 102 (6), 2981–3003.
- Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81.
- Faragher, E.B., Cass, M., Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62 (2), 105–112.
- Fiech, M., Mudyń, K. (2011). Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. *Problemy Zarządzania*, 9 (4/34), 147–161.
- Gros, U. (2003). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heller, D., Judge, T.A., Watson D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 7 (23), 815–818.
- Judge, T.A., Heller, D., Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530–541.
- Kałużny, S. (1996). *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Kwantum.
- Karaś, R. (2003). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297–1349.
- Myjak, T. (2014). *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Piccolo, R., Judge, T.A., Takahashi, K., Watanabe, N., Locke, E.A. (2005). Core selfevaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 965–984.
- Polańska, A. (1999). *Zarządzanie personelem*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Robbins, S.R. (2003). *Prawdy o kierowaniu ludźmi i tylko prawdy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Satyanarayana, P., Narender K. (2008). From work-family conflicts to psychological stress, job satisfaction and life satisfaction: a proposed integrative model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 2 (12), 49–63.
- Schulz, D.P., Schulz, S.E. (2002) *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017). Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta. Warszawa: Difin.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3)*. Florida: Sage Publishing.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 9 (4), 162–180.

- Thierry, D., Sauret, Ch. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Warr, P. (2008). Work values: same demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751–775.

Determinants of Job Satisfaction – Theoretical Study

Keywords: job satisfaction, determinants, employee

Summary. The paper is of a theoretical character. It focuses on the analysis of the factors influencing the level of the employees job satisfaction. The various classifications of job satisfaction factors are presented, as well as their characteristics, divided into three groups: occupational, non-vocational and individual factors.

Translated by Monika Sak-Skowron

Cytowanie

- Sak-Skowron, M., Skowron, Ł. (2017). Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne. *Marketing i Zarządzanie*, 2 (48), 243–253. DOI: 10.18276/miz.2017.48-23.