



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 5(37)/2013

Grzegorz Wudarzewski
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych

Streszczenie. Artykuł zawiera opis wybranych koncepcji satysfakcji z pracy na podstawie literatury krajowej i zagranicznej oraz stanowi próbę usystematyzowania dorobku w tym zakresie przez przedstawienie ewolucji w rozumieniu omawianego pojęcia. Ponadto przedstawia propozycję interpretacji satysfakcji z pracy oraz powiązanych z nią kategorii, takich jak: zadowolenie z wykonywania zadań, satysfakcja pracowników oraz satysfakcja zawodowa. W części końcowej zaś prezentuje model wzajemnych relacji między tymi kategoriami.

Słowa kluczowe: zadowolenie, satysfakcja, satysfakcja z życia, satysfakcja z pracy, satysfakcja pracowników, satysfakcja zawodowa

Wprowadzenie

Kształtowanie efektywności organizacji i silna orientacja na wyniki to charakterystyczne cechy i wyzwania współczesnych firm. W teorii i praktyce zarządzania coraz większe znaczenie zyskuje czynnik ludzki, który stanowi jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Zainteresowanie nim obejmuje różne aspekty i rozwiązania dotyczące motywacji materialnej i pozamaterialnej, a dorobek w tym względzie jest systematycznie pogłębiany i porządkowany. W kontekście efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi znaczenie zyskuje problematyka kształtowania kultury i klimatu organizacyjnego jako ważnych czynników stymulujących efektywność organizacji. Praca na rzecz instytucji absorbuje większą część życia człowieka, a wiele osób pracujących zawodowo nie jest w stanie oddzielić życia prywatnego od zawodowego. Jednym z podstawowych uwarun-



kowań funkcjonowania człowieka w pracy jest odczuwanie przez niego zadowolenia i satysfakcji z pracy, które przekładają się nie tylko na osiągnięte przez niego wyniki i efektywność, ale także na szeroko rozumianą jakość życia. Istotnym warunkiem zapewnienia satysfakcji z pracy jest bieżące monitorowanie odczuć i opinii pracowników na temat organizacji w zakresie atmosfery organizacyjnej, czynników sukcesów i porażek, a także nastawienia emocjonalnego oraz potrzeb pracowniczych i możliwości ich zaspokojenia. Dbalność o zadowolenie i satysfakcję z pracy staje się więc jednym z ważniejszych wyzwań polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Do podstawowych funkcji dyscyplin zajmujących się organizacją i zarządzaniem należy funkcja opisowa. Trafność rozumienia różnych kategorii opisowych w obszarze zarządzania kadrami, a także ich systematyzacja i powiązania nie tylko ujednolicają opis podjętej problematyki, ale również ułatwiają diagnozowanie związków przyczynowo-skutkowych i warunkują doskonalenie metodyki badań. Wynika to z logiki współzależności między funkcją analityczną, aksjologiczną, normatywną i opisową owych dyscyplin.

Celem artykułu jest przedstawienie różnych sposobów rozumienia pojęcia „satysfakcja z pracy” na tle historycznym oraz ewolucji poglądów w tym zakresie, a także systematyzacja zagadnień związanych z satysfakcją z pracy, wskazanie relacji między nimi i dookreślenie tej kategorii.

1. Satysfakcja z pracy jako element satysfakcji z życia

Pojęcie satysfakcji z pracy, pomimo wielu prób ujednoczenia go, nadal pozostaje kategorią wielowątkową, o niewyraźnych granicach, trudną do jednoznacznego określenia. Brak jednolitości propozycji w tym zakresie utrudnia dociekania i analizy badawcze tej ciekawej i ważnej problematyki, choćby ze względu na trudności związane z porównywaniem wyników badań prowadzonych w tym obszarze na przestrzeni kilkudziesięciu lat¹. Punktem wyjścia do konceptualizacji tej kategorii może być dookreślenie podstawowych pojęć o charakterze socjopsychologicznym, takich jak: „zadowolenie” i „satysfakcja”.

Analizując te pojęcia, można zauważyć, że „zadowolenie [...] to uczucie przyjemności doznawane z powodu tego, że się spełniły jakieś pragnienia, że się coś powiodło”² lub też „zadowolenie jest chwilowym uczuciem satysfakcji [...]. Jest to tłumione uczucie polegające na uzyskaniu dobrego wyniku w życiowych spra-

¹ R. Mrówka, *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategię działania, rozwoju i konkurencji*, t. I, Wyd. SGH, Warszawa 2000; R. Gray, *A climate of succes. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier, Oxford 2007.

² M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, t. III, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998. s. 840.

wach, nie najwyższego, jednak satysfakcjonującego”³. Czynnikiem różnicującym te kategorie jest czas ich występowania — zadowolenie może być chwilowe, natomiast satysfakcja („silne uczucie zadowolenia”) odczuwana jest zazwyczaj po długotrwałym okresie zadowolenia⁴. Warto podkreślić przy tym subiektywny charakter satysfakcji. Takie same okoliczności mogą bowiem przyczynić się do wystąpienia poczucia satysfakcji u jednej osoby, ale w mniejszym lub w żadnym stopniu u drugiej. Czynnikiem mającym wpływ na pojawienie się lub brak satysfakcji mogą być także dotychczasowe doświadczenia, indywidualne preferencje i oczekiwania⁵. Satysfakcja może zatem wynikać z różnicy pomiędzy oczekiwaniami jednostki a postrzeganiem określonych sytuacji i ich uwarunkowań. Gdy są one zbieżne, pojawia się satysfakcja, gdy zaś percepcja jest na wyższym poziomie niż oczekiwania, może wystąpić poczucie entuzjazmu i radości, natomiast brak satysfakcji – gdy oczekiwania są na wyższym poziomie niż percepcja⁶. Warto zauważyć, że subiektywnopercepcyjny charakter zadowolenia czy też satysfakcji nie musi mieć przy tym bezpośredniego związku z obiektywną, rzeczywistą sytuacją⁷, co znajduje potwierdzenie w koncepcji teorii pola Lewina, na bazie której rozwijana była problematyka klimatu organizacyjnego⁸.

Pojęcie satysfakcji jest nierozłącznie związane z problematyką jakości życia człowieka, która w ujęciu socjopsychologicznym oznacza dobrostan, dobrobyt, satysfakcję z życia⁹. Według Michaela Argyle’a zadowolenie z życia to ocena czerpanej z niego satysfakcji i świadome docenienie jego jakości jako całości¹⁰. Zainteresowania psychologii koncentrują się na emocjonalnych aspiracjach człowieka, natomiast socjologia – na odniesieniu zadowolenia i satysfakcji z życia do tego, co człowiek jako uczestnik grupy społecznej dotąd przeżył, co przeżywa aktualnie i co wyobraża sobie, że może jeszcze przeżyć¹¹. Na jakość życia skła-

³ D. Kunecka, M. Kamińska, B. Karakiewicz, *Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. Badanie wstępne*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2007, t. 15, nr 2-3.

⁴ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1998.

⁵ R. Mrówka, *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. M. Aluchna, Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 155-158.

⁶ Ibidem i wskazana tam literatura.

⁷ Ibidem; D. Kunecka, M. Kamińska, B. Karakiewicz, op. cit.

⁸ G. Wudarczyński, *The genesis of organizational climate and its importance in the management of organizations*, w: *Common Europe: Ukraine nad Poland under Conditions of Globalization and European Integration*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2012, s. 155-166.

⁹ H. Gawroński, *Lokalizacyjne determinanty jakości życia mieszkańców subregionu elbląskiego i Żuław Wiślanych w kontekście oczekiwań wobec strategii rozwoju lokalnego*, w: *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, red. A. Noworól, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 122.

¹⁰ M. Argyle, *Psychologia szczęścia*, Astrum, Wrocław 2004.

¹¹ Ibidem, s. 123.

dają się takie czynniki, jak stan posiadania (bogactwo, dom, wysoki standard życia) oraz wartości niematerialne (szczęście, wolność, zdrowie, edukacja, rodzina, kontakty społeczne i praca zawodowa). W 2005 r. brytyjski tygodnik „The Economist Intelligence Unit” opracował względnie uniwersalny wskaźnik jakości życia (*Quality of Life Index*), który stosowany jest do badań i porównywania satysfakcji z życia w poszczególnych państwach. Parametry składające się na ten wskaźnik to: sytuacja materialna (PKB na 1 osobę w dolarach amerykańskich), zdrowie (oczekiwana długość życia w latach), stabilność polityczna i bezpieczeństwo, życie rodzinne (wskaźnik rozwodów na 1000 mieszkańców), życie wspólnotowe (np. przynależność do kościołów, związków zawodowych), klimat i geografia (rozdzielenie między klimatem gorącym i zimnym), bezpieczeństwo zatrudnienia (stopa bezrobocia wyrażona w procentach), wolność polityczna i prawa obywatelskie, równość płci (proporcje przeciętnych zarobków mężczyzn i kobiet)¹².

W literaturze naukowej wyróżnia się trzy podejścia do jakości życia: normatywne (warunki życia człowieka), procesualne (poznawczo-emocjonalne wartościowanie obiektywnych wymiarów życia oraz subiektywna ocena tych warunków – zadowolenie/niezadowolenie) i interakcyjne (zależność między istotnymi dla większości ludzi obszarami życia a obszarami istotnymi dla jednostek)¹³. Istotność i hierarchia poszczególnych obszarów życia może zmieniać się wraz z wiekiem, pozycją społeczną oraz pełnionymi rolami. Każdy z wymienionych obszarów (aspektów) życia ma charakter obiektywny, ale jakość życia zależy od subiektywnej oceny jednostki¹⁴. Warto też zwrócić uwagę na znaczenie stopnia rozbieżności między stanem pożądanym przez jednostkę (potrzebą) a stanem aktualnym (poziomem zaspokojenia). Na jakość życia wpływa nie tylko stopień tej rozbieżności, ale również miejsce w hierarchii sfery życia, której dotyczy. Wśród wielu czynników determinujących ocenę jakości życia istotne są czynniki ekonomiczne, które w dużej części warunkują zaspokajanie potrzeb człowieka.

Według innych badaczy pojęcie satysfakcji z życia jest ściśle związane z dopasowaniem człowieka do otoczenia i organizacji, do których przynależy¹⁵.

¹² Polski Serwis Naukowy, hasło „jakość życia”, www.naukowy.pl/encyklopedia/Wskaźnik_Jakości_Życia [16.11.2012], za: H. Gawroński, op. cit.

¹³ T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków 2009, s. 27; J. Czapiński, *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 51-102; J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Instytut Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Rada Monitoringu Społecznego przy Wyższej Szkole Psychologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2010, s. 151.

¹⁴ B. Kryk, K. Włodarczyk-Śpiewak, *Wybrane aspekty jakości życia na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, w: *Zachowania rynkowe gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej w Polsce*, red. D. Kopycińska, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 96-110.

¹⁵ J. Czarnota-Bojarska, *Trzy podejścia do problemu dopasowania człowieka – organizacja*, „Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo” 2004, nr 1(1), s. 23.

Można wyróżnić dwa rodzaje takiego dopasowania: 1) dopasowanie oparte na kulturze organizacyjnej i osobowości jednostki, rozumiane jako zgodność celów, wartości i norm organizacji z celami, wartościami i normami jednostki – dopasowanie suplementowe, 2) dopasowanie uwarunkowane postawą wobec pracy, czyli zgodność oczekiwań organizacji wobec wiedzy, umiejętności i możliwości jednostki oraz oczekiwań jednostki wobec organizacji (zadania, rozwój) i możliwości ich zaspokojenia przez organizację (warunki pracy, system motywacyjny) – dopasowanie komplementarne, wywodzące się teorii kategoryzacji grup społecznych i mające związek z formowaniem się tożsamości społecznej jako siły identyfikacji jednostki z grupą społeczną, którą tworzy organizacja.

Praca jest czynnikiem, który znacząco wpływa na zaspokojenie potrzeb, staje się więc ważnym elementem jakości życia. To w miejscu pracy człowiek spędza znaczną część swojego życia. Wynagrodzenie za pracę umożliwia mu korzystanie z określonych dóbr i usług, pozwala założyć rodzinę i zapewnić jej byt, umożliwia codzienny, cotygodniowy i coroczny wypoczynek, zabezpiecza życie i zdrowie. Jakość życia zawodowego powinna iść w parze z jakością życia¹⁶. Warto jednak zwrócić uwagę na możliwość występowania ujemnej korelacji między satysfakcją związaną z zaangażowaniem zawodowym a satysfakcją osiąganą w innych obszarach życia. W wielu publikacjach przytaczane są wyniki badań wskazujące, że im bardziej jednostka wiąże swą satysfakcję życiową z osiągnięciem materialnych celów, tym mniejszą satysfakcję odczuwa w takich obszarach, jak standard życia, życie rodzinne, relacje interpersonalne, zabawa i rozrywka, będąc tym samym bardziej nieszczęśliwą¹⁷. Nie bez znaczenia są także problemy związane z motywacją do pracy, na którą istotny wpływ mają takie czynniki, jak klimat organizacyjny czy kultura organizacyjna warunkująca skuteczność wykonywanej pracy¹⁸. Lyman Porter wskazuje następujące czynniki, które mają wpływ na jakość pracy: indywidualne (postawy i potrzeby), odnoszące się do istoty pracy (wewnętrzne nagrody, poziom autonomii, stopień zróżnicowania działań) i zmienne, dotyczące środowiska pracy (bezpośrednie środowisko pracy, działania organizacyjne)¹⁹.

Potwierdzają to bezpośrednie powiązania między satysfakcją z pracy a satysfakcją z życia, choć stopień ich korelacji może być różny. Generalnie jednak wyższy poziom satysfakcji z pracy warunkuje wyższy poziom satysfakcji z życia.

¹⁶ E. Skrzypek, *Czynniki kształtujące jakość życia*, w: *Ergonomia niepełnosprawnym – jakość życia*, red. J. Lewandowski, J. Leczewicz-Bartoszevska, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 239.

¹⁷ K. Mudyń, K. Pietras, *Preferowane wartości a zdrowie i satysfakcja z życia*, „Psychoterapia” 2007, nr 1 (140), s. 5-25 i wskazana tam literatura.

¹⁸ L.E. Pate, D.L. Sullivan, *Converging paradigms of the causes of human behavior: Interpersonal valence and organizational climate*, „Psychology a Quarterly Journal of Human Behavioral” 1988, t. 25, nr 1, s. 18-23.

¹⁹ R.M. Steers, L. Porter, *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York 1991.

2. Różnorodność koncepcji satysfakcji z pracy

W początkowym okresie badań pojęcie „satysfakcja z pracy” było określane niejednolicie, co wynikało z różnorodności prezentowanych przez badaczy koncepcji. W związku z tym podjęto próbę ujednoczenia i zdefiniowania tego zjawiska, w efekcie czego powstało wiele interpretacji tej kategorii, co tylko pogłębiło jej niejednoznaczność²⁰. Warto więc dokonać przeglądu i uporządkowania dorobku w tym zakresie, aby na tej podstawie dookreślić i ujednoczyć kategorię „satysfakcja z pracy”.

Frederick Herzberg, Bernard Mausner i Barbara Snyderman podkreślają znaczenie badań nad tą kategorią w trzech obszarach:

- organizacji (wzrost wydajności i wewnętrznej motywacji, zmniejszenie absencji i zmian miejsca pracy, ograniczenie konfliktów i poprawa relacji interpersonalnych),
- pracownika (lepsze zdrowie, poczucie szczęścia i wzrost możliwości samo-realizacji),
- społeczeństwa (zmniejszenie liczby zaburzeń psychicznych, efektywniejsze wykorzystanie możliwości zasobów ludzkich, wzrost potencjału twórczego)²¹.

W dalszej części rozważań przyjęte będzie pierwsze znaczenie satysfakcji z pracy, tj. dotyczące organizacji. Warto więc wyjaśnić kategorię „praca”, która w zależności od kontekstu może być różnie interpretowana. W ujęciu ekonomicznym praca jest specyficzną materią, którą człowiek „sprzedaje” na rynku pracy w postaci predyspozycji fizycznych i intelektualnych w celu wytworzenia określonych dóbr i usług o charakterze materialnym i niematerialnym. Z perspektywy socjologicznej i psychologicznej pracą może być zaś każda celowa czynność społecznie użyteczna lub społecznie istotna, zapewniająca człowiekowi określoną pozycję w społeczeństwie. Dzięki niej człowiek ma możliwość stworzenia sobie warunków do życia, rozwijania swych silnych stron, określenia swej roli w społeczeństwie. Przyczynia się ono też do poczucia sukcesu, daje poczucie ukierunkowania życia, określa cele, rozwija umiejętności potrzebne do pokonywania przeszkód, a w rezultacie daje poczucie zadowolenia i satysfakcji na wielu płaszczyznach²². Dla pełnego zrozumienia satysfakcji z pracy ważne są zarówno aspek-

²⁰ R. Mrówka, *Wykorzystanie badań...*; R. Gray, op. cit.

²¹ Za: A. Paszkowska-Rogacz, *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa 2009, s. 172-180; A. Zalewska, *Skala Afektu w Pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki*, „Studia Psychologiczne” 2002, nr 40(4), s. 173-192.

²² B. Leder-Niewola, G. Waliszewska, *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010, s. 193-217; H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wyd. AE, Poznań 1998, s. 10; A. Jachnis, *Psychologia organi-*

ty ekonomiczne, jak i socjopsychologiczne pracy, jednakże z punktu widzenia badania satysfakcji z pracy w kontekście funkcjonowania ludzi w organizacjach najważniejsze jest odniesienie ekonomiczne, ze szczególnym uwzględnieniem zależności między wykonaną pracą i włożonym w nią wysiłkiem a otrzymaną rekompensatą.

Niektóre z pierwszych koncepcji satysfakcji z pracy określają tę kategorię jako krótkoterminowe reakcje emocjonalne wobec pracy wynikające z zaspokojenia potrzeb²³, inne utożsamiają jej istotę z postawą, na którą składają się stosunkowo trwałe odczucia doświadczane w trakcie pracy i w stosunku do pracy²⁴, które mogą być określone właśnie jako „postawa wobec pracy”²⁵. Próbując określić przyczyny i skutki tego zjawiska, brano pod uwagę sytuacje, które pracownik przeżywa jako jednoznacznie pozytywne lub negatywne odczucia w pracy i wobec pracy.

Od lat 60. satysfakcja z pracy była rozumiana jako postawa, która ma dwa aspekty: poznawczy (co pracownik myśli o swojej pracy – ocena pracy) i emocjonalny, zwany też afektywnym (jakie są odczucia pracownika w pracy i w stosunku do pracy). Według Arthura P. Briefa emocjonalny aspekt satysfakcji z pracy może być niejednorodny, gdyż składają się nań stany emocjonalne doświadczane w pracy oraz stosunek emocjonalny do pracy²⁶. Stany emocjonalne można określić jako samopoczucie lub odczucia w miejscu pracy, natomiast komponent poznawczy stanowi satysfakcja z pracy. Z kolei Paul E. Spector uważa, że satysfakcja z pracy odnosi się do odczuć ludzi wobec pracy i jej składników, a w konsekwencji do oceny, „jak bardzo pracownicy lubią bądź nie lubią swojej pracy”²⁷. Część badaczy twierdzi, że badanie emocjonalnej satysfakcji z pracy sprowadza się do oceny zadowolenia/niezadowolenia, podczas gdy inni zakładają występowanie dwóch wymiarów: pozytywnej (wysoki poziom emocji i entuzjazmu) oraz negatywnej emocji (drażliwość i nerwowość), które w większości przypadków są na umiarkowanym poziomie. Innymi sposobami pomiaru emocjonalnej satysfakcji mogą

zacji. *Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 15; K. Sowińska, K. Kretowicz, A. Gaworska-Krzemińska, D. Świetlik, *Wypalenie zawodowe i satysfakcja zawodowa w opinii pielęgniarek*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2012, t. 20, nr 3, s. 361.

²³ E. Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.

²⁴ R.B. Hersey, *Workers' Emotions in Shop and Home: A Study of Individual Workers from the Psychological and Physiological Standpoint*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1932; E. Antoniuk, *Time Perspective and Job Satisfaction in Professionals Oriented Towards People and Towards Objects*, „Human Resources Management & Ergonomics” 2011, t. 5, nr 1; A. Paszkowska-Rogacz, op. cit., s. 172-180; A. Zalewska, *Skala Afektu w Pracy...*, s. 173-192.

²⁵ F. Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.

²⁶ A.P. Brief, *Attitudes in and Around Organizations*, Sage, Thousand Oaks 1998, za: E. Antoniuk, op. cit.

²⁷ P.E. Spector, *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Sage, Thousand Oaks 1997.

być: wskazanie średniego nastroju i jego zmienności oraz opis nastroju za pomocą trzech wymiarów: energii, mocy i przyjemności²⁸.

Poznawczy aspekt satysfakcji może być rozumiany na kilka sposobów. W niektórych przypadkach satysfakcja z pracy jest określana jako zadowolenie z pracy związane z relacjami z przełożonymi, współpracownikami, poziomem wynagrodzenia, przedmiotem pracy. W innych zaś równa jest średniej wartości poszczególnych składników zadowolenia z pracy²⁹. Zakłada się też, że można ocenić ogólną satysfakcję z pracy, co przekłada się na ocenę poznawczą zadowolenia z pracy jako całości. Trzeba jednak zauważyć, że średnia ocena składników satysfakcji z pracy może różnić się od całkowitej oceny pracy, dlatego zaleca się, by różne typy i wymiary satysfakcji były badane odrębnie oraz wyraźnie dookreślone.

Pomimo dostrzeżenia i akcentowania znaczenia aspektu emocjonalnego satysfakcji z pracy większość rozwiązań, poszukiwań i badań była ukierunkowana głównie na aspekt poznawczy³⁰. Wynikało to z założenia, że aspekty te są ze sobą powiązane i współzależne. Uważano więc, że dobre rozpoznanie aspektu poznawczego może być podstawą do wnioskowania na temat aspektu emocjonalnego. Późniejsze badania empiryczne nie potwierdziły jednak słuszności tego stanowiska³¹. Dennis Organ i Janet Near³² w swoich analizach zwracają uwagę na to, że nie docenia się niezależności omawianych aspektów, a reakcje emocjonalne i poznawcze są pod kontrolą oddzielnych i częściowo niezależnych czynników, przez co nie muszą pozostawać w harmonii i mogą wywoływać różne konsekwencje. Ponadto emocje można łatwiej przedstawić w sposób niewerbalny, co przyczyniło się do wprowadzenia metafor i rysunków do kwestionariuszy.

Kolejnym okresem, w którym wzrosło zainteresowanie konceptualizacją kategorii „satysfakcja z pracy”, były lata 80. i 90. Stephan Motowidło³³ w swojej definicji podkreśla rolę aspektu poznawczego, uznając satysfakcję za sąd o tym, jak korzystne dla pracownika jest jego środowisko pracy. Natomiast A.P. Brief³⁴

²⁸ E. Antoniak, op. cit.

²⁹ A. Paszkowska-Rogacz, op. cit., s. 172-180; A. Zalewska, *Skala Afektu w Pracy...*; E. Antoniak, op. cit., s. 173-192.

³⁰ R. Jaros, *Zadowolenie z pracy*, w: *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją: nieco psychologii dla studentów marketingu i zarządzania*, red. L. Golińska, Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005, s. 90, za: E. Antoniak, op. cit.

³¹ A. Zalewska, *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wyd. SWPS Academica, Warszawa 2003, s. 44, za: E. Antoniak, op. cit.

³² D.W. Organ, J.P. Near, *Cognition vs Affect in Measures of Job Satisfaction*, „International Journal of Psychology” 1985, t. 20, s. 241-253.

³³ S.J. Motowidło, *Orientation Toward the Job and Organization*, w: *Individual differences and behavior in organizations*, red. K.R. Murphy, Jossey Bass, San Francisco 1996, s. 175-208.

³⁴ A.P. Brief, M.J. Burke, J.M. George, B.S. Robinson, J. Webster, *Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?*, „Journal of Applied Psychology” 1988, t. 73, s. 193-198.

i współpracownicy stworzyli skalę do pomiaru uczuć pozytywnych i negatywnych przeżywanych w pracy (*Job Affect Scale*) oraz podjęli badania nad aspektem emocjonalnym stosunku do pracy. Nowe trendy przyczyniły się do podejmowania niezależnych badań obu aspektów oraz analizy ich współzależności. Zaczęto podkreślać znaczenie systemu wartości jednostki, jako że wartości i motywy kształtują preferencje, nadają znaczenie obiektom i sytuacjom, a także organizują doświadczenia i działania człowieka. Wartości są definiowane jako „preferencje związane z poziomem poznawczym i wpływem kultury (»wiem, co jest dla mnie ważne«), nacechowane wysokim stopniem uświadomienia, łatwością werbalizacji i możliwością bezpośredniego badania, podczas gdy motywy należy rozumieć jako preferencje dotyczące poziomu afektywnego, stosunkowo niezależne od kultury (»czuję, że to jest ważne i wartościowe«)”³⁵. Motywy można zidentyfikować na podstawie zachowań i emocji w konkretnych sytuacjach, a także analizy myśli pojawiających się w trakcie i po wystąpieniu przeżyć emocjonalnych. Według Davida McClellanda wartościowania dokonuje się w trzech sferach: osiągnięć, afiliacji i władzy³⁶. Jeżeli wartości (preferencje na poziomie poznawczym) będą istotne dla pracownika, będzie on cenić i werbalnie podkreślać związane z nimi zdarzenia, natomiast jeżeli duże znaczenie będą miały dla niego motywy (preferencje na poziomie afektywnym), będzie on przejawiać więcej reakcji emocjonalnych na związane z nimi zdarzenia.

W jednej z nowszych publikacji Beata Żołędowska definiuje postawę pracownika jako bieżący stosunek człowieka do kogoś (przełożonego, podwładnego, współpracownika, użytkownika) lub czegoś (produktu). Do postawy można też zaliczyć prezentację opinii, emocji i chęci wynikających ze skłonności człowieka do reagowania na różne sprawy, ludzi, sytuacje czy przedmioty.

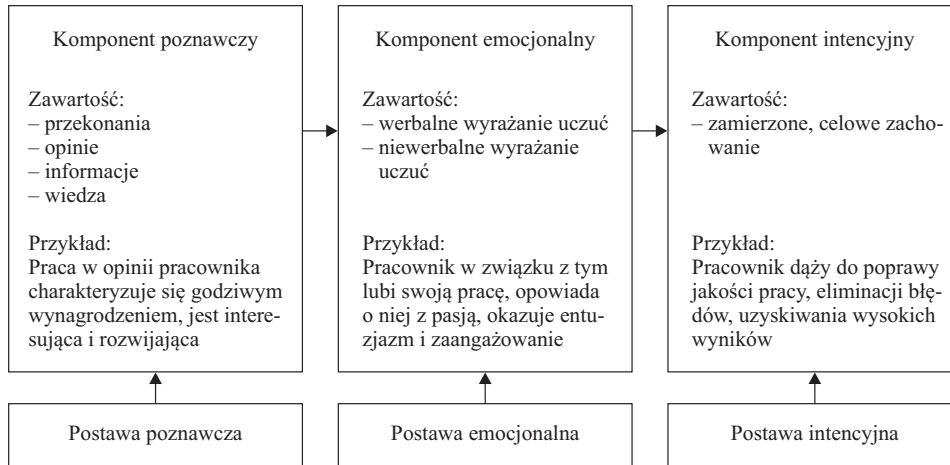
Tak rozumiana postawa składa się z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i intencyjnego³⁷. Komponent poznawczy tworzą poglądy pracownika, które przekładają się na określoną reakcję (komponent emocjonalny) w postaci odczuć wyrażanych werbalnie lub niewerbalnie, m.in. przez okazywanie zadowolenia bądź niezadowolenia. Z kolei komponent intencyjny jest odzwierciedleniem zamiarów dotyczących przyszłości i stanowi reakcję na posiadany pogląd. Komponenty te są najczęściej ze sobą powiązane, jednak każdy z nich może wystąpić osobno, dlatego wyróżnia się postawę poznawczą, emocjonalną i intencyjną (rysunek 1). Charakterystyczną postawą jest satysfakcja, która stanowi emocjonalną reakcję na pogląd o sytuacji w miejscu pracy.

Na satysfakcję z pracy składają się czynniki z obszaru organizacyjnego (treść pracy, wynagrodzenie, możliwości awansu, warunki pracy), osobistego (potrzeby,

³⁵ A. Paszkowska-Rogacz, op. cit.

³⁶ Za: ibidem; A. Zalewska, *Dwa światy...*

³⁷ B. Żołędowska, *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu” 2005, nr 7(1), s. 131-137.



Rysunek 1. Wybrane koncepcje i definicje kategorii „satisfakcja z pracy”

Źródło: B. Żołędowska, *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu” 2005, nr 7(1), s. 131-137.

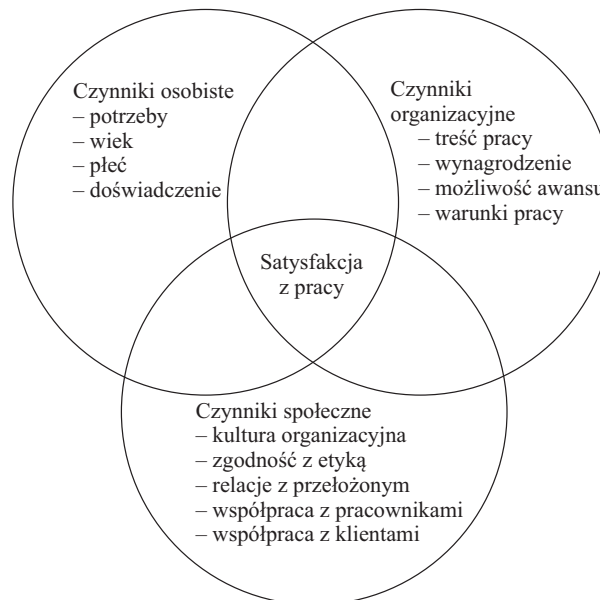
wiek, płeć, doświadczenie) i społecznego (kultura organizacyjna, zgodność z etyką, relacje z bezpośrednim przełożonym, współpraca z innymi pracownikami, relacje z klientami). Między tymi czynnikami mogą występować różnego rodzaju zależności (rysunek 2).

W podobnej formie satysfakcję z pracy przedstawiają badacze niemieccy Friedericke Hardering i Stefan Bergheim³⁸, wyróżniając następujące jej wymiary: zadowolenie z życia w związku z zatrudnieniem (*Lebenszufriedenheit und Arbeit*) odnoszące się samego faktu bycia zatrudnionym; samopoczucie w związku z pracą (*Emotionales Wohlbefinden und Arbeit*), odnoszące się do czasu spędzanego w pracy; zadowolenie z pracy (*Bereichszufriedenheit Arbeit*), odnoszące się do warunków pracy i charakteru zadań.

Pomimo szerokiego rozumienia kategorii „satisfakcja z pracy”, jej płynności i niejednorodności, część badaczy podejmowała próby jej dookreślenia. Tabela 1 zawiera zbiór definicji z ostatnich kilkudziesięciu lat.

W literaturze polskiej najczęściej przytaczaną definicją satysfakcji z pracy jest propozycja Edwina A. Locke’a, zgodnie z którą satysfakcja z pracy to „przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem postrzegania przez jednostkę swojej pracy jako realizującej lub umożliwiającej realizację istotnych wartości dostępnych w pracy pod warunkiem, że te wartości są zbieżne z jej potrzebami”. Wskazana koncepcja jest neutralnym podejściem do omawianego zagadnienia i uwypukla

³⁸ F. Hardering, S. Bergheim, *Sicherheit macht zufrieden. Wie Verunsicherung die Zufriedenheit mit der Arbeit beeinträchtigt*, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Frankfurt am Main 2011.



Rysunek 2. Satysfakcja z pracy
determinowana przez czynniki osobiste, organizacyjne i społeczne

Źródło: B. Leder-Niewola, G. Waliszewska, *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010, s. 193-217.

takie aspekty, jak: subiektywność zjawiska, związek przyczynowo-skutkowy: postrzeganie – emocje, istotność związku między wartościami pracy a wartościami pracownika, określenie zjawiska jako pożądanego (satysfakcja z pracy – stan pożądaný, pozytywny, brak satysfakcji z pracy – stan negatywny). Interpretacja ta stanowi pewien łącznik między innymi sposobami rozumienia opisywanej kategorii.

Badanie źródeł zagranicznych dotyczących satysfakcji z pracy dostarcza przykładów wielu innych rozwiązań i propozycji w tym zakresie, choć nie ma między nimi istotnych różnic merytorycznych. Wspólnymi elementami większości propozycji są: aspekty poznawcze, aspekty emocjonalne (afektywne) oraz subiektywność wynikająca z indywidualnej percepcji. Różnice dotyczą natomiast zakresu uwzględniania różnych składników sytuacyjnych, do których odnosi się satysfakcja z pracy (np. czynniki środowiskowe – wewnętrzne i zewnętrzne, role i zadania w organizacji oraz stopień dopasowania do nich ludzi, uzyskiwane efekty, w szczególności porównanie efektów z oczekiwaniami, system wartości organizacji) oraz stopnia trwałości i dynamiki reagowania na uwarunkowania pracy.

Tabela 1. Wybrane koncepcje kategorii „satysfakcja z pracy”

Autor	Definicja
R. Hoppock	Satysfakcja z pracy jest kombinacją psychologicznych, fizjologicznych i środowiskowych czynników, które skłaniają osobę do szczerzej odpowiedzi na pytanie: „czy jestem zadowolony ze swojej pracy”
V.H. Vroom	Satysfakcja z pracy jest afektywną orientacją indywidualnych pracowników wobec ról, które obecnie pełnią
B. Schneider i R.A. Snyder	Satysfakcja z pracy to osobista ocena aktualnych warunków pracy lub efektów, które powstają w wyniku wykonywania pracy
A. Bruggemann, P. Groskurth i E. Ulich	Satysfakcja z pracy jest zadowoleniem z tytułu wykonywania pracy. Tak określona satysfakcja z pracy wyznacza postawę, która odnosi się do pracy, ze wszystkimi jej aspektami i oceną w postaci zadowolenia bądź niezadowolenia
E.A. Locke	Satysfakcja z pracy to przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem postrzegania przez jednostkę swojej pracy jako realizującej lub umożliwiającej realizację istotnych wartości dostępnych w pracy pod warunkiem, że te wartości są zbieżne z jej potrzebami
C.J. Cranny, P.C. Smith i E.F. Stone	Satysfakcja z pracy jest reakcją emocjonalną lub odczuciem w stosunku do pracy, która powstaje w efekcie porównania rzeczywistych wyników z oczekiwanymi wynikami lub uznawanymi za prawidłowe
P.E. Spector	Satysfakcja z pracy to postawa, sposób, w jaki ludzie myślą o swojej pracy i jej różnych aspektach, co wiąże się z zakresem, w jakim ludzie lubią czy też nie lubią swojej pracy. Satysfakcja z pracy albo brak satysfakcji z pracy może pojawić się w każdej sytuacji roboczej
A.P. Brief	Satysfakcja z pracy to wewnętrzny stan, który wyraża się poprzez emocjonalną i/lub poznawczą ocenę doświadczanej pracy. Komponent poznawczy to satysfakcja z pracy, natomiast emocjonalny to samopoczucie lub odczucia w miejscu pracy
L. Rosenstiel	Satysfakcja z pracy jest względnie stabilną zmienną. Powstaje wskutek doświadczeń jednostki związanych z pracą i stopnia dopasowania jednostki do określonych zadań
M.E. Sempane, H.S. Rieger i G. Roodt	Satysfakcja z pracy odnosi się do indywidualnej percepcji i oceny pracy. Indywidualna percepcja dokonywana jest pod wpływem takich czynników, jak potrzeby, wartości i oczekiwania. Ludzie więc oceniają pracę na podstawie tych czynników, które są dla nich istotne
H.M. Weiss	Satysfakcja z pracy jest postawą, pozytywnym lub negatywnym osądem dokonywanym w stosunku do pracy lub dotyczącym sytuacji w pracy
M. Armstrong	Pojęcie satysfakcji z pracy odnosi się do postaw i odczuć pracowniczych na temat ich pracy. Pozytywne i korzystne postawy odnoszące się do pracy wskazują na satysfakcję z pracy, a negatywne i niekorzystne postawy – świadczą o braku satysfakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Różnice te skutkują występowaniem i stosowaniem nowych, pochodnych kategorii, takich jak zadowolenie z pracy, satysfakcja pracowników czy satysfakcja zawodowa, które wymagają dookreślenia.

3. Konceptualizacja satysfakcji z pracy w świetle innych kategorii opisowych

3.1. Koncepcja satysfakcji z pracy

Ważną kwestią jest dookreślenie zakresu kategorii „satysfakcja z pracy”. W literaturze anglojęzycznej funkcjonują takie terminy, jak: *work satisfaction* i *job satisfaction*, które przez część badaczy są traktowane jako tożsame i stosowane zamiennie, a przez innych postrzegane jako odmienne, choć granice między nimi są niewyraźne³⁹. Pomocne w tym zakresie może być wyjaśnienie różnicy między angielskimi terminami *work* i *job*⁴⁰. Zgodnie z proponowaną terminologią kategoria *job* ma szerszy zakres i jest postrzegana jako pewna rola czy też profesja, zatem odnosi się do stanowiska organizacyjnego. Satysfakcja z pracy, rozumiana jako *job satisfaction*, może mieć miejsce wtedy, gdy rola ta jest jasno określona i pracownik jest umiejętnie prowadzony, rozwijany oraz dobrze przygotowany do spełniania tej roli. Taką rolą może być np. stanowisko księgowego, wykładowcy, kierownika produkcji. *Work* jest natomiast kojarzone z pewną czynnością, wykonywaniem zadania, np. przygotowaniem raportu przez księgowego, prowadzeniem egzaminu przez wykładowcę, nadzorem nad wykonaniem planu produkcyjnego przez kierownika produkcji. W tym znaczeniu *work satisfaction* należy rozumieć jako zadowolenie/satysfakcję z wykonania lub wykonywania określonego typu zadań w powiązaniu z bezpośrednim środowiskiem tego zadania (bezpośredniego przełożonego, współpracowników i codziennych aktywności). W polskiej terminologii zarówno w znaczeniu *work satisfaction* i *job satisfaction* używa się pojęcia „zadowolenie/satysfakcja z pracy”. Chcąc rozróżnić te dwie koncepcje, trafniej byłoby operować pojęciami „zadowolenie/satysfakcja z wykonania zadania” w znaczeniu wykonania jakiegoś projektu, danego typu zadania, oraz „satysfakcja z pracy” w znaczeniu zajmowanego stanowiska i prawidłowego wykonywania zadań i czynności mu przypisanych. Proponowane rozróżnienie eksponuje istotną zależność między tymi zagadnieniami – satysfakcja z pracy jest bowiem celem strategicznym, podczas gdy zadowolenie z wykonania zadania – celem taktycznym do osiągnięcia celu strategicznego. Zatem o zadowole-

³⁹ M. Elc, L. Alpkan, *The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 84, s. 297-311; M. Sharkh, G. Standing, *Work Satisfaction, Trauma and Economic Insecurity: Post-tsunami Sri Lanka*, CDDRL Working Papers 2009, nr 93, s. 8-9; Global Corporate Community Knowledgebase, <http://www.citeman.com/1394-job-satisfaction-and-work-satisfaction.html#ixzz2CYD78q6A> [28.10.2012].

⁴⁰ Por. różne znaczenia terminów związanych z angielskimi wyrazami *job* i *work*: *Słownik polsko-angielski i angielsko polski*, Buchmann, Warszawa 2010, s. 147, 313; R. Kozierkiewicz, *Dictionary of Business Terms English-Polish*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 418-419, 779-781.

niu można mówić w kontekście zadań, natomiast o satysfakcji – w kontekście zajmowanego stanowiska, czyli roli wyznaczonej dla pracownika w organizacji.

3.2. Satysfakcja z pracy a zadowolenie z pracy

Blisko związana z satysfakcją z pracy jest kategoria „zadowolenie z pracy”. Bezpośredniość relacji między nimi prowadzi niekiedy do ich utożsamiania i zamiennego stosowania. Część badaczy jednak wyraźnie je od siebie odróżnia. Magdalena Kaczkowska-Serafińska uważa, że elementem różnicującym te dwa pojęcia są czynniki motywujące⁴¹. „Zadowolenie z pracy, oznaczające pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników, jest wynikiem oddziaływania czynników zewnętrznych (wynagrodzenie, warunki materialnego środowiska pracy, stosunki międzyludzkie, styl kierowania), natomiast satysfakcja z pracy, będąca wyższym poziomem zadowolenia z pracy, jest wynikiem oddziaływania zarówno wspomnianych czynników zewnętrznych, jak również wewnętrznych (możliwość uczenia się, powierzona odpowiedzialność, uznanie zwierzchników). Zatem zadowolenie z pracy jest warunkiem niezbędnym do osiągnięcia satysfakcji z pracy”. Cytowana przez autorkę Stanisława Borkowska wskazuje na rekompensatę jako element różnicujący te pojęcia. Satysfakcja z pracy stanowi rekompensatę za postawę wobec wykonywanej pracy, natomiast zadowolenie z pracy nie jest związane z rekompensatą, ponieważ stanowi jedynie stan wewnętrznych pozytywnych odczuć danego człowieka⁴². Według Zdzisławy Janowskiej satysfakcja z pracy jest wypadkową pozytywnego stosunku pracownika do zajmowanej pozycji zawodowej, wykorzystywania swoich kwalifikacji i umiejętności, otrzymywanego wynagrodzenia, atmosfery panującej w zespole oraz sposobu kierowania i kultury organizacyjnej⁴³. Z kolei Marta Juchnowicz uważa, że aby osiągnąć satysfakcję z pracy, konieczne jest, by praca stwarzała wyzwania intelektualne, dawała poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz pełną identyfikację z powierzonymi zadaniami i/lub organizacją. Ponadto satysfakcja z pracy umożliwia wzrost poczucia własnej wartości i zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu każdego pojedynczego pracownika⁴⁴.

⁴¹ M. Kaczkowska-Serafińska, *Dlaczego przedsiębiorcy powinni dbać o satysfakcję z pracy swoich pracowników? Satysfakcja z pracy – cz. 1*, „Postera” 2011, nr 10(23), s. 11-25.

⁴² *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 47.

⁴³ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 230.

⁴⁴ M. Juchnowicz, *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, w: *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 121-122; eadem, *Zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa pracowników w Polsce a praktyka ZZZ*, w: *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wyd. UE, Poznań 2010, s. 199.

Reasumując powyższe rozważania oraz uwzględniając wcześniejsze założenie dotyczące większej złożoności satysfakcji nad zadowoleniem, można uznać, że pojęcie „satysfakcja z pracy” jest kategorią szerszą i zawiera w sobie pojęcie „zadowolenie z pracy”. Z uwagi na procesy zarządzania w organizacjach ważniejszym zagadnieniem związanym z motywacją pracowników wydaje się być satysfakcja z pracy, ponieważ odnosi się do dłuższych przedziałów czasowych i jest kumulacją zarówno krótkich reakcji uczuciowych zadowolenia, jak i przykrości związanych z wykonywaniem określonych zadań, pełnieniem określonych funkcji oraz ról. Mimo że zadowolenie podtrzymuje gotowość pracownika do rzetelnej realizacji zadań, nie ma możliwości zapewnienia przez menedżerów ciągłego poczucia zadowolenia, w związku z czym jednym z ważniejszych zadań kadry kierowniczej jest organizowanie pracy w taki sposób, by jej wykonanie przynosiło pracownikom satysfakcję. Wynika z tego, że zadowolenie z pracy jest zjawiskiem krótkotrwałym i zmiennym, które może być reakcją na zaistniałą w danym momencie sytuację. W związku z tym można mówić np. o zadowoleniu z pracy w kontekście konkretnego dnia, wykonania krótkiego zadania lub mniej skomplikowanej pracy, osiągnięcia pojedynczego sukcesu, otrzymanej pochwały, nagrody, uznania przez klienta, zażegnania konfliktu w danym dniu lub w ostatnim czasie. Z kolei satysfakcja z pracy odnosi się do większych przedziałów czasowych, jest sumarycznym rezultatem kilku zjawisk zadowolenia i obejmuje najczęściej zadania względnie trwałe i powtarzalne oraz o większym stopniu złożoności i trudności⁴⁵. Istotną rolę w kształtowaniu tych dwóch zagadnień odgrywają z pewnością kierownicy, którzy mają wpływ zarówno na występowanie zadowolenia, jak i satysfakcji z pracy. Przyjmując to założenie, można przypuszczać, że pojedyncze zachowania, decyzje i działania przełożonego będą przyczyniać się do wystąpienia zadowolenia bądź niezadowolenia pracowników, natomiast satysfakcja z pracy będzie podsumowaniem wielu działań kierownika, dotyczącym zwykle dłuższej perspektywy czasowej. Może się wydawać, że sytuacyjne występowanie niezadowolenia jest niejako wliczone w koszty działań kierownika, natomiast na budowanie satysfakcji z pracy składa się większa liczba sytuacji, które skutkują zadowoleniem, w porównaniu z liczbą sytuacji powodujących niezadowolenie.

3.3. Satysfakcja z pracy a satysfakcja pracowników

W literaturze przedmiotu wykorzystywane są także takie pojęcia, jak: „zadowolenie/satysfakcja z pracy” i „zadowolenie/satysfakcja pracowników” (ang. *job*

⁴⁵ R. Mrówka, *Wykorzystanie badań...*; A. Bańka, *Psychologia organizacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. III, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2002, s. 321-350; A. Borkowska, B. Bajcar, A. Czerw, A. Gąsiorowska, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWP, Gdańsk 2011.

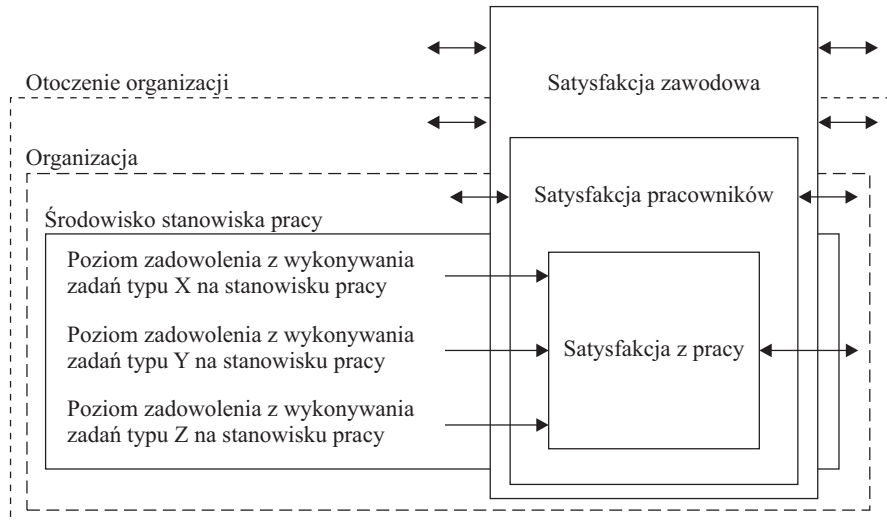
satisfaction i *employee satisfaction*, niem. *Arbeitszufrieden* i *Mitarbeiterzufrieden*), które nie powinny być traktowane jako synonimy. O ile satysfakcja z pracy odnosi się do jednostki oraz jej subiektywnej percepcji i odczuć, o tyle satysfakcja pracowników ma szerszy kontekst i dotyczy zbiorowej satysfakcji organizacyjnej, będącej już blisko kategorii określanej mianem klimatu organizacyjnego. W literaturze znacznie więcej miejsca poświęcono dotąd zagadnieniu „satysfakcji z pracy”⁴⁶, natomiast pojęcie „satysfakcji pracowników” pojawia się dopiero w nowszych publikacjach⁴⁷. Koncepcja satysfakcji pracowników może odnosić się do postrzegania pracowników, jako pewnej grupy, a poziom ich satysfakcji może być porównywany z satysfakcją klientów czy grup pracowniczych z innych organizacji, co wskazywałoby na szerszy zakres tego pojęcia. Natomiast satysfakcja z pracy odnosi się raczej do bliższego środowiska pracy, działań wykonywanych na danym stanowisku i warunków pracy i to na niej koncentruje się większość badaczy.

3.4. Satysfakcja z pracy a satysfakcja zawodowa

Kolejna kategoria stosowana do opisu tej problematyki to „satysfakcja zawodowa”. Jej wyróżnikami są szersza perspektywa czasowa oraz szerszy kontekst zewnętrzny, wykraczający poza bezpośrednie środowisko organizacji. Satysfakcję zawodową osiąga się w związku z profesją wykonywaną wiele lat, zajmowanym stanowiskiem i rolą w organizacji w dłuższej perspektywie czasowej, po skonfrontowaniu uwarunkowań wykonywanego zawodu z możliwościami, jakie stwarzają inne stanowiska i role w danej organizacji, jak również stanowiska i role spoza organizacji (tj. w innych organizacjach). Satysfakcja z pracy w większym stopniu charakteryzuje pracę wykonywaną w danej organizacji i dla danej organizacji, natomiast satysfakcja zawodowa odnosi się do możliwości wskazania

⁴⁶ A. Bruggemann, P. Groskurth, E. Ulich, *Arbeitszufriedenheit*, Huber, Bern 1975; R. Hop-pock, *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York 1935; O. Neuberger, M. Allerbeck, *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit* (Measurement and Analysis of Satisfaction with Work), Ruber, Bern – Stuttgart – Wien 1978.

⁴⁷ T.A. Atchison, *The Myths of Employee Satisfaction*, „Health Executive” 1999, t. 14, nr 2, s. 18-23; M. Grund, *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*, Gabler, Wiesbaden 1998; A. Krause, H. Dunkel, *Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie” 2003, t. 47, nr 4; H. Meffert, T. Schwetje, *Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel*, „Planung und Analyse” 1999, t. 26. Publikowane w Niemczech prace doktorskie: A. Jacquemin, *Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center Agenten?*, Books on Demand, Norderstedt 2010, s. 10; S. Winter, *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrbenen-analytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung*, Universität Mannheim, Mannheim 2005, s. 9.



Rysunek 3. Kategorie związane z pojęciem „satysfakcja z pracy” i relacje między nimi

Źródło: opracowanie własne.

pozytywnych czynników i uwarunkowań wykonywanego zawodu, niezależnie od miejsca (organizacji), w którym się ten zawód wykonuje.

Zgodnie z przedstawioną propozycją zjawisko satysfakcji z pracy w dużej mierze warunkowane jest wystąpieniem sytuacji zadowolenia/niezadowolenia w wyniku wykonywania różnego rodzaju zadań na konkretnym stanowisku w danej organizacji. Determinantami zadowolenia/niezadowolenia mogą być: postrzeganie różnicy między stanem oczekiwanym a stanem rzeczywistym w odniesieniu do takich aspektów, jak: znaczenie zadań, trudność ich wykonania, dopasowanie i kompetencje umożliwiające ich realizację, przewidywana gratyfikacja, niezbędne uposażenie i uprawnienia do prawidłowej realizacji zadań. Zgodnie z rysunkiem 1 większość z nich stanowią czynniki organizacji, bezpośrednio związane ze stanowiskiem pracy. Wpływ na pojawienie się satysfakcji z pracy mają (choć w mniejszym stopniu) również uwarunkowania społeczne, które mieszczą się w środowisku organizacji, takie jak: kultura organizacyjna, system wartości, relacje z bezpośrednimi przełożonymi, relacje z innymi współpracownikami z pracownikami. Nie można też zapominać o występowaniu osobistych, indywidualnych czynników, takich jak: wiek, płeć, kultura osobista czy doświadczenia, które mają wpływ na percepcję i poziom oczekiwań jednostki, ale są poza grupą czynników, na które organizacja może bardziej aktywnie oddziaływać. Zarówno środowisko organizacji wpływa na satysfakcję z pracy konkretnego pracownika, jak również poziom satysfakcji każdego pracownika wpływa na środowisko organizacji. Ta współzależność oznacza, że konieczna do zapewnienia satysfakcji

z pracy na danym stanowisku jest dbałość o czynniki organizacji oraz o czynniki społeczne. Możliwa jest bowiem sytuacja, że pracownik będzie odczuwał satysfakcję związaną z wykonywaniem zadań, ale nie będzie jej odczuwał z powodu wykonywania zadań w określonej organizacji (np. pracownik może nie akceptować kultury organizacyjnej panującej w organizacji, źle oceniać relacje ze współpracownikami czy z bezpośrednim przełożonym).

Poza pojedynczym stanowiskiem pracy kształtuje się też zbiorowe poczucie satysfakcji pracowników, które w opinii wielu badaczy nie musi być jedynie uśrednionym wynikiem indywidualnych satysfakcji. Satysfakcja pracowników powstaje bowiem nie tylko w wyniku realizacji określonych zadań na danym stanowisku, ale również uwzględnia wykonywanie ich w określonej organizacji, o specyficznej kulturze organizacyjnej i obowiązujących w niej normach, zasadach i zwyczajach. O ile na satysfakcję z pracy największy wpływ mają czynniki organizacji, o tyle na satysfakcję pracowników wpływają zarówno czynniki organizacji, jak i czynniki społeczne. Zbiorowe poczucie satysfakcji organizacyjnej, dotyczące możliwości prawidłowej realizacji zadań, współpracy i współdziałania, elastycznych rozwiązań mających na celu poprawę efektywności oraz zwiększania samodzielności pracowników, może być w dużym stopniu powiązane z występowaniem dobrego klimatu organizacyjnego. Ponadto satysfakcja pracowników może wykraczać poza środowisko organizacji, ponieważ ich odczucia odnoszą się do większych grup pracowników i kształtowane są poprzez relacje z klientami, grupami pracowników z lokalnego środowiska czy grupami pracowników z organizacji konkurencyjnej.

Kategorią o najszerszym zakresie jest „satysfakcja zawodowa”, która wykracza nie tylko poza stanowisko pracy i organizacji, ale również poza otoczenie organizacji. W tym rozumieniu zawód będzie kojarzony z profesją wykonywaną przez większość czasu pracy lub taką, do której pracownik był przez dłuższy okres przyuczony w procesie edukacji. Satysfakcja z wykonywanej profesji jest zjawiskiem najdłużej kształtującym się spośród wcześniej omawianych. Może ona dotyczyć sytuacji, w których pracownik jest dumny nie tyle z pracy w danej organizacji czy też z wykonywania określonych zadań, ale odnosi się do szerszego kontekstu – wykonywania danego zawodu (np. satysfakcja zawodowa wynikająca z pracy w charakterze nauczyciela). Czynnikiem wpływającym na tego typu satysfakcję mogą być porównania do innych zawodów będących poza otoczeniem organizacji. Warto przy tym podkreślić, że osiągnięcie satysfakcji zawodowej bez pośrednich etapów (satysfakcji z pracy i satysfakcji pracowników) jest mało prawdopodobne. Podobnie jak mało prawdopodobne jest to, żeby satysfakcja pracowników występowała bez satysfakcji poszczególnych pracowników z wykonywanej pracy.

Zakończenie

Przedmiotem opracowania była systematyzacja i opis pojęcia „satysfakcja z pracy” oraz kategorii z nią związanych. Na tle studiów literaturowych dookreślono znaczenie satysfakcji jako zjawiska socjopsychologicznego, scharakteryzowano podejście do pojęcia „praca”, zestawiono najczęściej przywoływane definicje oraz doprecyzowano koncepcję satysfakcji z pracy i jej pochodne. Przedstawiono również graficzny model wzajemnych powiązań między wyodrębnionymi i opisywanymi kategoriami. Zawarte w artykule propozycje mogą stanowić bazę do dalszych, pogłębionych analiz w ramach tego tematu. Najczęściej przytaczaną interpretacją satysfakcji z pracy jest definicja Edwina A. Locke’a, która stanowi łącznik między innymi propozycjami. Ważnym wnioskiem płynącym z przeglądu literatury jest względna jednolitość definicji satysfakcji z pracy, zaś występujące różnice pozwoliły dookreślić samą kategorię „satysfakcja z pracy” i jej pochodne.

Literatura

- Antoniak E., *Time Perspective and Job Satisfaction in Professionals Oriented Towards People and Towards Objects*, „Human Resources Management & Ergonomics” 2011, t. 1.
- Argyle M., *Psychologia szczęścia*, Astrum, Wrocław 2004.
- Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London 2006.
- Atchison T.A., *The Myths of Employee Satisfaction*, „Health Executive” 1999, t. 14, nr 2.
- Bańka A., *Psychologia organizacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. III, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2002.
- Borkowska A., Bajcar B., Czerw A., Gąsiorowska A., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWP, Gdańsk 2011.
- Brief A.P., *Attitudes in and Around Organizations*, Sage, Thousand Oaks 1998.
- Brief A.P., Burke M.J., George J.M., Robinson B.S., Webster J., *Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?*, „Journal of Applied Psychology” 1988, t. 73.
- Bruggemann A., Groskurth P., Ulich E., *Arbeitszufriedenheit*, Huber, Bern 1975.
- Cranny C.J., Smith P.C., Stone E.F., *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, Lexington, New York 1992.
- Czapiński J., *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Instytut Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Rada Monitoringu Społecznego przy Wyższej Szkole Psychologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.
- Czarnota-Bojarska J., *Trzy podejścia do problemu dopasowania człowiek – organizacja*, „Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo” 2004, nr 1 (1).
- Elc M., Alpkhan L., *The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 84.

- Gawroński H., *Lokalizacyjne determinanty jakości życia mieszkańców subregionu elbląskiego i Żuław Wiślanych w kontekście oczekiwań wobec strategii rozwoju lokalnego*, w: *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, red. A. Noworól, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Global Corporate Community Knowledgebase, <http://www.citeman.com/1394-job-satisfaction-and-work-satisfaction.html#ixzz2CYD78q6A> [28.10.2012].
- Gray R., *A climate of succes. Creating the right organizational climate for high performance*, Elsevier, Oxford 2007.
- Grund M., *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*, Gabler, Wiesbaden 1998.
- Hardering F., Bergheim S., *Sicherheit macht zufrieden. Wie Verunsicherung die Zufriedenheit mit der Arbeit beeinträchtigt*, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Frankfurt am Main 2011.
- Hersey R.B., *Workers' Emotions in Shop and Home: A Study of Individual Workers from the Psychological and Physiological Standpoint*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1932.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B., *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.
- Hoppock R., *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York 1935.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- Jacquemin A., *Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center Agenten?*, Books on Demand, Norderstedt 2010.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wyd. AE, Poznań 1998.
- Jaros R., *Zadowolenie z pracy*, w: *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją: nieco psychologii dla studentów marketingu i zarządzania*, red. L. Golińska, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005.
- Juchnowicz M., *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, w: *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Juchnowicz M., *Zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa pracowników w Polsce a praktyka ZZL*, w: *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wyd. UE, Poznań 2010.
- Kaczkowska-Serafińska M., *Dlaczego przedsiębiorcy powinni dbać o satysfakcję z pracy swoich pracowników? Satysfakcja z pracy – cz. 1*, „Postera” 2011, nr 10(23).
- Kozierkiewicz R., *Dictionary of Business Terms English-Polish*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Krause A., Dunckel H., *Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie” 2003, t. 47, nr 4.
- Kryk B., Włodarczyk-Śpiwak K., *Wybrane aspekty jakości życia na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, w: *Zachowania rynkowe gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej w Polsce*, red. D. Kopycińska, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Kunecka D., Kamińska M., Karakiewicz B., *Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. Badanie wstępne*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2007, t. 15, nr 2-3.
- Leder-Niewola B., Waliszewska G., *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010.
- Mayo E., *The Human Problems of Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.
- Meffert H., Schwetje T., *Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel*, „Planung und Analyse” 1999, t. 26.

- Motowidło S.J., *Orientation Toward the Job and Organization*, w: *Individual differences and behavior in organizations*, red. K.R. Murphy, Jossey Bass, San Francisco 1996.
- Mrówka R., *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji*, t. I, Wyd. SGH, Warszawa 2000.
- Mrówka R., *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. M. Aluchna, Wyd. SGH, Warszawa 2010.
- Mudyń K., Pietras K., *Preferowane wartości a zdrowie i satysfakcja z życia*, „Psychoterapia” 2007, nr 1 (140).
- Neuberger O., Allerbeck M., *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit* (Measurement and Analysis of Satisfaction with Work), Ruber, Bern – Stuttgart – Wien 1978.
- Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1998.
- Organ D.W., Near J.P., *Cognition vs Affect in Measures of Job Satisfaction*, „International Journal of Psychology” 1985, t. 20.
- Paszowska-Rogacz A., *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa 2009.
- Pate L.E., Sullivan D.L., *Converging paradigms of the causes of human behavior: Interpersonal valence and organizational climate*, „Psychology a Quarterly Journal of Human Behavioral” 1988, t. 25, nr 1.
- Polski Serwis Naukowy, hasło „jakość życia”, www.naukowy.pl/encyklopedia/Wskaźnik_Jakości_Życia [16.11.2012].
- Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Rosenstiel L., *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999.
- Rostowska T., *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków 2009.
- Schneider B., Snyder R.A., *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*, „Journal of Applied Psychology” 1975, t. 60, nr 3.
- Sempañe M.E., Rieger H.S., Roodt G., *Job satisfaction in relation to organisational culture*, „Journal of Industrial Psychology” 2002, t. 28, nr 2.
- Sharkh M., Standing G., *Work Satisfaction, Trauma and Economic Insecurity: Post-tsunami Sri Lanka*, CDDRL Working Papers 2009, nr 93.
- Skrzypiek E., *Czynniki kształtujące jakość życia*, w: *Ergonomia niepełnosprawnym – jakość życia*, red. J. Lewandowski, J. Lecewicz-Bartoszevska, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
- Słownik polsko-angielski i angielsko polski*, Buchmann, Warszawa 2010.
- Sowińska K., Kretowicz K., Gaworska-Krzemińska A., Świetlik D., *Wypalenie zawodowe i satysfakcja zawodowa w opinii pielęgniarek*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2012, t. 20, nr 3.
- Spector P.E., *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Sage, Thousand Oaks 1997.
- Steers R.M., Porter L., *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York 1991.
- Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, t. III, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Vroom V.H., *Work and motivation*, John Wiley & Sons, New York 1964.
- Weiss H.M., *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences*, „Human Resource Management Review” 2002, t. 12, nr 2.
- Winter S., *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrbenen-analytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung*, Universität Mannheim, Mannheim 2005.
- Wudarzewski G., *The genesis of organizational climate and its importance in the management of organizations*, w: *Common Europe: Ukraine nad Poland under Conditions of Globalization and European Integration*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2012.
- Zalewska A., *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wyd. SWPS Academica, Warszawa 2003.

- Zalewska A., *Skala Afektu w Pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki*, „Studia Psychologiczne” 2002, t. 40, nr 4.
- Żołędowska B., *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu” 2005, nr 7(1).

Job satisfaction – conceptualization of the notion in the light of literature review

Summary. The paper contains a description of selected concepts of understanding job satisfaction on the basis of domestic and foreign literature. The author makes an attempt to systematise the acquis in this area, and outlines the evolution of the meaning of this issue. The paper presents a proposal for the interpretation of job satisfaction and related categories such as “satisfaction with the performance of tasks” (“work satisfaction”), “employee satisfaction” and “professional satisfaction”. In the final part it presents the model of the relationship between the reported categories.

Key words: well-being, satisfaction, live satisfaction, job satisfaction, employee satisfaction, professional satisfaction