

# Środowiskowe i osobowościowe uwarunkowania satysfakcji z pracy

## Environmental and personality factors determining job satisfaction

ARKADIUSZ M. JASIŃSKI, ROMUALD DERBIS

Zakład Psychologii Ogólnej i Pracy, Instytut Psychologii, Uniwersytet Opolski

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza badań empirycznych na temat środowiskowych i osobowościowych uwarunkowań satysfakcji z pracy.

Satysfakcja z pracy może być rozumiana, jako postawa wobec pracy wyrażająca się na płaszczyźnie emocjonalnej i poznawczej. Wyniki badań wskazują, że poziom satysfakcji z pracy może być kształtowany m.in. przez poziom wynagrodzenia, percepcję atrakcyjności pracy, ogólną ocenę pracy, możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, poziom stresu w pracy, wiek, zakres dopasowania osoba-organizacja, płeć, występowanie konfliktu ról praca-rodzina, rodzina-praca, stanowisko. Wyniki większości badań wskazują, że wyższy poziom satysfakcji z pracy jest korzystnym psychologicznie zasobem pracownika.

Wysoka satysfakcja przekłada się często na sukces organizacji oraz inne zmienne związane z funkcjonowaniem w pracy. Ustalono, że czynnikami sprzyjającymi wysokiej satysfakcji z pracy są zaangażowanie w pracę, poznawcza ocena pracy jako stabilnej, dobrze płatnej, zaspokajającej potrzeby pracownika oraz dającej poczucie realizowania swoich wartości.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, środowisko pracy, zasoby osobowe, dopasowanie człowiek-organizacja

The aim of this paper is to present an empirical analysis of the environmental and personality factors that determine job satisfaction.

Job satisfaction can be defined as the emotional and cognitive attitude toward one's job. Past and current findings have shown that the level of job satisfaction can be determined by: salary level, the job being perceived as attractive, a general assessment of the job, the opportunities for personal and professional development, the level of work-related stress, the employee's age, the degree person-organization fit, the sex of the employee, the degree of work-family and family-work conflict, and the employee's professional position. The results of most studies indicate that job satisfaction is a positive resource of the employee.

A high level of job satisfaction in many cases translates into the success of an organization and other variables connected with functioning at the workplace. The most important finding of this paper is that the strongest predictors of job satisfaction are: personal involvement in the work, cognitive evaluation of one's work as something ensuring stability, being well-paid, the needs of the employee being fulfilled and a sense of using one's abilities to the full.

**Key words:** job satisfaction, work environment, personal resources, person-organization fit

© Probl Hig Epidemiol 2019, 100(1): 10-17

www.phie.pl

Nadesłano: 09.11.2018

Zakwalifikowano do druku: 22.01.2019

Adres do korespondencji / Address for correspondence

mgr Arkadiusz M. Jasiński, MBA  
Zakład Psychologii Ogólnej i Pracy, Instytut Psychologii  
Uniwersytet Opolski  
Plac Staszica 1, 45-052 Opole  
e-mail: arkadiusz.jasinski@uni.opole.pl

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań nad związkiem czynników środowiskowych i osobowościowych z satysfakcją z pracy.

Jako pojęcie naukowe satysfakcja pojawiła się w literaturze psychologicznej w latach 30. XX w. [1] i była definiowana jako suma psychologicznych, fizjologicznych i środowiskowych warunków pracy decydujących o zadowoleniu pracownika z pracy. Współcześnie satysfakcja z pracy może być rozumiana jako jakość życia w pracy, czyli wypadkowa pozytywnego i negatywnego afektu oraz postaw wobec pracy [1, 2].

Satysfakcja zawodowa jest jednym z najważniejszych wyznaczników jakości życia i jednym z najczęściej podejmowanych problemów w psychologii pracy [1]. Praca, zarówno zarobkowa, jak i wykonywana w ramach codziennych obowiązków, jest istotnym zjawiskiem, absorbującym wiele czasu oraz zasobów jednostki. Satysfakcja z pracy jest niekiedy definiowana jako różnica między tym, czego człowiek oczekuje a tym, czego doświadcza w pracy [2]. Warto podkreślić, że poczucie satysfakcji jest oparte na subiektywnej ocenie pracownika, choć wynika ona z obiektywnych dyspozycji danej osoby i środowiska pracy. Satysfakcję z pracy można zdefiniować jako pozytywne i negatyw-

ne uczucia oraz postawy pracowników odnoszące się do zadań zawodowych [3]. Wskazuje się, że satysfakcja z pracy jest konstruktem o dwóch lub trzech wymiarach: poznawczym i emocjonalnym [4] lub emocjonalnym, poznawczym i behawioralnym [5].

W literaturze wskazuje się na ścisły związek satysfakcji z pracy z zaangażowaniem w pracę. Wzrost zaangażowania w pracę jest dodatnio skorelowany ze skutecznością organizacyjną, co prowadzi do poczucia osobistego spełnienia oraz odczuwania wysokiej satysfakcji z pracy [6].

### Satysfakcja z pracy – przegląd definicji

W literaturze można spotkać co najmniej trzy odmienne podejścia do zdefiniowania satysfakcji z pracy:

1. zadowolenie jest czynnikiem sprzyjającym satysfakcji;
2. satysfakcja jest jedną ze składowych zadowolenia;
3. zadowolenie jest tym samym co satysfakcja.

Pierwsze podejście powołuje się na argument czasowy [7] wskazując, iż nie można stosować zamiennie tych terminów. W cytowanym artykule wskazuje się, że zadowolenie jest chwilowym stanem, zaś satysfakcja jest stanem wynikającym z długotrwałego zadowolenia. Zadowolenie, jako nadrzędny lub niezależny konstrukt traktuje Zalewska [4], która dokonała polskiej adaptacji narzędzia Arkusza Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck (*Work Description Inventory – WDI; AOP*), które służy do pomiaru aspektu poznawczego zadowolenia, identyfikowanego bezpośrednio z satysfakcją.

Zaadaptowała ona także Skalę Afektu w Pracy (*Job Affect Scale – JAS*) [8, 9]. Jest to narzędzie pomocne w pomiarze odczuwanego w pracy afektu pozytywnego i negatywnego. Autorka adaptacji argumentuje, że nie można utożsamiać zadowolenia z satysfakcją, ponieważ zadowolenie z pracy jest rodzajem postawy, przez którą manifestuje się stan wewnętrzny, oceny i sądy na temat środowiska pracy – wyraża się to za pomocą mechanizmów poznawczych i afektywnych. Aspekt poznawczy zadowolenia to satysfakcja z pracy, natomiast aspekt afektywny jest identyczny z nastrojem lub samopoczuciem w miejscu pracy. Stąd zadowolenie jest konstruktem nadrzędnym względem satysfakcji, która wraz z samopoczuciem w miejscu pracy wchodzi w jego skład [9].

Inni autorzy opowiadają się za przyjęciem terminu satysfakcji, jako synonimu zadowolenia z pracy [10] zakładając, że satysfakcję można rozumieć jako konstrukt oparty o emocje. Na przykład Bańka [11] określa satysfakcję z pracy jako ‘uczuciową reakcję przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról’. W angielskojęzycznych artykułach zamiennie z po-

jęciem satysfakcji z pracy używa się pojęcia ‘dobre samopoczucie w pracy’ (*well-being at work*) [12, 13]. Podobnie o satysfakcji wypowiadają się niektórzy polscy badacze [14], którzy co prawda wyróżniają dwa aspekty zadowolenia; poznawczy (satysfakcja) i aspekt emocjonalny (samopoczucie w miejscu pracy), lecz jednocześnie zaznaczają, że traktowanie ich jako niezależnych od siebie nie ma poparcia w badaniach. Co najwyżej można powiedzieć, że są one różnie zdefiniowane, ale są częścią jednego kontinuum [14].

Badacze zajmujący się problematyką satysfakcji z pracy wskazują na jej dwa podstawowe aspekty: emocjonalny i poznawczy, przy czym należy zaznaczyć, że nie istnieją one na zasadach harmonijnej zależności [15]. W skład pierwszego czynnika wchodzi uczucia, jakie towarzyszą pracownikowi w związku z pracą (krótkoterminowe lub trwałe nastawienie wobec pracy), na drugi składa się to, co myśli on o swojej pracy (sądy na temat środowiska pracy i wykonywanych zadań). Satysfakcja z pracy jest postrzegana, jako ważna zmienna w procesie budowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa [16], co więcej wpływa ona w znacznym stopniu zarówno na jakość pracy, jak i jakość życia klientów lub pacjentów oraz osób odpowiedzialnych za wykonywanie danych działań. W innym podejściu [17] wskazuje się na jeszcze jeden składnik satysfakcji pracowniczej, mianowicie aspekt behawioralny, na który składają się skłonności i działania podejmowane w ramach wykonywanej pracy. Na siłę aspektu poznawczego w kształtowaniu się ogólnej satysfakcji z pracy wskazują badania koncentrujące się na związku pomiędzy mentalnymi modelami konfliktów z dysfunkcyjnymi relacjami w pracy, w których dowiedziono, że wiara w możliwość współpracy i postawy prospołeczne sprzyjają lepszym efektom pracy [18]. Cytowane wyniki wskazują, że bardzo ważne dla podnoszenia zadowolenia z pracy jest rozwiązywanie konfliktów w zespole, które w większym stopniu wynikają z negatywnego nastawienia wobec współpracowników niż z różnic indywidualnych.

Z dotychczasowego przeglądu badań można wysnuć wniosek, że satysfakcja z pracy jest czymś wyłącznie pozytywnym psychologicznie. Pogłębiona analiza literatury wskazuje jednak, że nie zawsze wysoki poziom satysfakcji z pracy jest w bezpośrednim związku z zachowaniami produktywnymi. Wśród zachowań kontrproduktywnych najczęściej wymienia się: plotkowanie, spóźnianie się do pracy i przedłużanie przerw, a więc zachowania związane ze stratą czasu [19]. W omawianych badaniach dowiedziono, iż satysfakcja z pracy nie wiąże się bezpośrednio ze zwiększeniem produktywności. Taki związek zaobserwowano jedynie w przypadku podwyższenia wynagrodzenia, a właściwie oceny przez pracownika jego atrakcyjności.

## Wybrane czynniki środowiskowe i płęć a poziom satysfakcji z pracy

W przypadku ogólnej charakterystyki składowych kształtujących satysfakcję z pracy, literatura przedmiotu [20, 21] wskazuje na to, że wpływają czynniki osobowościowe (wyjaśniają od 10-30% wariacji), czynniki sytuacyjne (40-60% wariacji) oraz interakcję między tymi czynnikami (10-20% wariacji). Przez czynniki osobowościowe rozumie się właściwości indywidualne podmiotu związane z jego postrzeganiem sytuacji zawodowej, temperamentem, inteligencją, pozycją społeczną itp. Na czynniki sytuacyjne składają się: warunki pracy, charakter i zakres obowiązków, poziom odpowiedzialności, relacje z współpracownikami, jakość komunikacji oraz strategii zarządzania itp. [16]. Wyniki badań wskazują na silne znaczenie czynników środowiskowych w kształtowaniu zadowolenia [22].

Liczne badania z zakresu psychologii, prowadzone zarówno przez zawodowych psychologów, jak i specjalistów z zakresu zarządzania dowodzą, że trudno jest wyróżnić decydujący czynnik determinujący satysfakcję z pracy. Część badaczy twierdzi, że najważniejszym z nich mogą być postawy wobec pracy [23]. W tym ujęciu zadowolenie z pracy jest rodzajem emocji, która jest efektem odniesienia się osoby do kultury organizacyjnej firmy, sposobu zarządzania, postępowania kadry kierowniczej. Analiza wyników międzynarodowych badań [24] wskazuje, iż niezależnie od kultury, kluczowa dla poczucia satysfakcji jest wysokość wynagrodzenia. Podobne wyniki uzyskano na próbie polskich pracowników, gdzie na zadowolenie wpływają przede wszystkim poziom wynagrodzeń i stabilność zatrudnienia [17]. W innych badaniach dodaje się – obok stabilności zatrudnienia i sprawiedliwego wynagrodzenia – możliwość rozwoju osobistego [25] oraz dobrą atmosferę w pracy i dobre wykonywanie obowiązków przez współpracowników [26]. Bardzo ważne dla satysfakcji z pracy są także stabilność zatrudnienia oraz relacje z przełożonym i kolegami [19]. Zaobserwowano różnice w hierarchii tych czynników między pracownikami wykonawczymi i specjalistami [17]. Okazało się, że na satysfakcję kadry kierowniczej w większym stopniu wpływają wyznawane w tej grupie wartości. W badaniu wskazano, że o zadowoleniu specjalistów w większym stopniu, niż wśród szeregowych pracowników, decyduje brak konfliktu pracy z rodziną, religią i własnymi zainteresowaniami. Jest to zbieżne z wynikami badań, świadczącymi o roli wartości, jako tego co przyczynia się do wyznaczania sobie dalekosiężnych celów [27]. U kadry kierowniczej dopasowanie do organizacji pod względem kultury, wartości, obowiązujących norm i celów w istotnym stopniu wpływa na satysfakcję. Wśród pracowników szeregowych najsilniej na za-

dowolenie wpływa według nich zbieżność pomiędzy zasobami jednostki i wymaganiami organizacji [14].

W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi daje się zaobserwować trend do promowania wartości firmy, jako identycznych z wartościami pracowników, ma się to przyczynić do pozytywnego postrzegania marki oraz efektywniejszej pracy. Świadome działania mające na celu identyfikowanie się pracowników z wartościami, a tym samym celami firmy są szczególnie silne w międzynarodowych korporacjach.

Jednym z istotnych problemów współczesnego środowiska pracy jest godzenie obowiązków pracowniczych z rolą członka rodziny. Wyniki badań nad związkiem między zdrowiem a konfliktami praca-rodzina i rodzina-praca pokazują, że oba konflikty mają negatywny wpływ na stan zdrowia pracowników [28]. Wśród pielęgniarek wsparcie społeczne odgrywa buforującą rolę pomiędzy konfliktem praca-rodzina a zdrowiem psychicznym, lecz w przypadku konfliktu rodzina-praca nie ma takiej prawidłowości. Należy powiedzieć, że wsparcie nie chroniło przed negatywnymi skutkami dla zdrowia fizycznego. W innych badaniach [6] również dowiedziono buforującej roli wsparcia społecznego z tym, że w relacji stresory-wypalenie zawodowe.

Okazuje się, że wyższy poziom satysfakcji z pracy i zadowolenia z życia jest związany ujemnie z poziomem lęku, depresji i agresji [29]. W grupie pielęgniarek lęk i symptomy depresji silnie determinują negatywne skutki stresu. W tej grupie zawodowej okazywanie agresji wobec pacjentów i współpracowników jest związane z krótkim stażem pracy tzn., że staż pracy może być czynnikiem sprzyjającym konstruktywnym sposobom radzenia sobie. Na poziom satysfakcji zawodowej u tej części personelu medycznego największy wpływ mają dobre relacje z kolegami z pracy oraz treść pracy [30]. Te same badania dowodzą, że spośród czynników negatywnych, największy wpływ na obniżenie zadowolenia z pracy mają świadczenia pozapłacowe. Oprócz tego, na obniżenie satysfakcji pracy pielęgniarek wpływają: brak dostępu do informacji i brak wsparcia organizacyjnego [31].

Badania dotyczące różnicowania satysfakcji zawodowej w zależności od płci dowodzą, że zachodzą istotne różnice pomiędzy mężczyznami i kobietami w tym aspekcie. Na satysfakcję z pracy kobiet wpływa w większym stopniu niż u mężczyzn: zachowanie pozytywnych relacji z kolegami oraz wsparcie instytucjonalne udzielane ze strony przełożonych i innych podmiotów do tego powołanych [10]. Ważną rolę odgrywa również odpowiednie przywództwo, co przekłada się na wystarczające według nich wsparcie, a to z kolei wpływa na relacje interpersonalne, tak ważne w grupie kobiet dla osiągnięcia satysfakcji z pracy. Wyniki pokazują, że ani ogólna satysfakcja z pracy,



ani jej składniki nie są zróżnicowane wyłącznie ze względu na płeć [32], płeć jako izolowana zmienna nie jest jedynym determinantem satysfakcji. Występują duże różnice w poziomie zadowolenia w przypadku interakcji stanowiska pracy z płcią. Okazuje się, iż na stanowiskach kierowniczych satysfakcja kształtuje się na niemal identycznym poziomie, czyli niezależnie od płci, lecz na stanowiskach wykonawczych, które nie dają autonomii i wymagają podporządkowania, mężczyźni osiągają wyższe wyniki w skali satysfakcji niż kobiety. Praca wykonywana na stanowisku samodzielnym, ale nie związana z odpowiedzialnością za pracę innych, bardziej sprzyja satysfakcji kobiet niż mężczyzn. Najsilniej związany z poziomem satysfakcji rodzaj stanowiska, to u mężczyzn stanowisko kierownicze, natomiast u kobiet stanowisko samodzielne (w przypadku stanowiska wykonawczego kobiety osiągają najniższą satysfakcję z pracy). U kobiet najsłabiej na satysfakcję wpływają takie czynniki, jak wynagrodzenie oraz kontakty towarzyskie, najsilniej zaś organizacja i kierownictwo, a także możliwość rozwoju osobistego. U mężczyzn satysfakcja jest kształtowana na stanowisku wykonawczym głównie przez: satysfakcję z kolegów i relacji z nimi; na stanowisku samodzielnym: satysfakcję z warunków pracy, jej organizacji i kierownictwa; na stanowisku kierowniczym: częstość nagród, satysfakcję z płacy. Warto dodać, że w omawianych badaniach wiek nie odgrywał istotnej roli w kształtowaniu się satysfakcji z pracy. U kobiet w każdym wieku, większej satysfakcji sprzyja praca na stanowisku samodzielnym, nie sprzyja jej stanowisko wykonawcze. Wśród mężczyzn satysfakcja jest kształtowana przez więcej czynników, niż tylko rodzaj stanowiska. Z badań wynika, że zadowolenie mężczyzn kształtowane jest przez inne czynniki, zależne od pozycji w hierarchii organizacji [32].

Badania wskazują, że w grupie kobiet ważnym czynnikiem sprzyjającym wyższej satysfakcji z pracy jest podnoszenie kwalifikacji. Takie wnioski można wyciągnąć na podstawie analizy badań nad związkiem między satysfakcją zawodową i satysfakcją z życia. Kobiety z wyższym poziomem wykształcenia, aktywne zawodowo i zadowolone z wykonywanej pracy osiągają wysokie wyniki w skali jakości życia, zarówno w aspekcie fizycznym, jak i psychicznym [33]. W tej grupie badanych obowiązki pozazawodowe związane z pracami domowymi i wychowywaniem dzieci nie wpływały negatywnie na obniżenie wyników w skali satysfakcji zawodowej i satysfakcji z życia. Inne badania nad związkiem jakości życia, satysfakcji z pracy oraz podnoszenia kwalifikacji prowadzą do podobnych wniosków [34]. Dowiedziono w nich, że satysfakcja z pracy silnie wpływa na poznawczą ocenę powziętego celu, jako możliwego do zrealizowania, zaś satysfakcja z życia jest istotnym predyktorem oceny szans

na realizację celu. Satysfakcja z pracy nie wiąże się bezpośrednio z tendencją do podejmowania działań rozwojowych. W grupie pracowników stoczniowych [19] związek satysfakcji z pracy z możliwością rozwoju kompetencji osobistych jest wyznaczany przez czynniki związane z motywacją wewnętrzną: możliwość podnoszenia kwalifikacji, udział w zyskach firmy i możliwość awansu. W przypadku motywacji zewnętrznej najsilniej na satysfakcję wpływa podniesienie poziomu płac, co bezpośrednio przekłada się na efekty pracy.

Stresory w pracy dodatkowo korelują z wypaleniem zawodowym [6]. Okazuje się, że satysfakcja z pracy może pełnić rolę zmiennej pośredniczącej między stresem a wypaleniem zawodowym [35]. Wysoki poziom zadowolenia chroni przed wystąpieniem negatywnych skutków doświadczania stresu, w tym wypalenia.

Warto zaznaczyć, że satysfakcja zawodowa nie jest czymś stałym i zmienia się w czasie. Niektóre badania wskazują na tendencję do obniżenia zadowolenia z pracy w przedziale wiekowym 40-50 lat, przy czym do tej granicy, satysfakcja stale wzrasta [26]. Odwrotna zależność została zaobserwowana w badaniach polskich [32], gdzie stwierdzono, że pracownicy w przedziale wiekowym 30-40 lat mają niższą satysfakcję od starszych badanych. Różnicę w wynikach można wytłumaczyć składem grup badanych, w pierwszym przypadku byli to przedstawiciele różnych grup zawodowych, w drugiej grupie większość badanych posiadała dyplom studiów magisterskich. Tłumaczy to model dopasowania zawodowego [36, 37], gdzie wskazuje się na siłę zgodności osobowości, predyspozycji i kompetencji z określonymi stanowiskami pracy. Rozbieżność wyników można wytłumaczyć także tym, że w grupie pracowników w przedziale wiekowym 30-40 lat, gdzie satysfakcja z pracy jest niższa, specyfika pracy wymaga od pracowników z mniejszym stażem większego wysiłku i generuje więcej stresorów. Po osiągnięciu określonego poziomu doświadczenia, wymagania pracy są oceniane jako nie przekraczające możliwości pracownika i satysfakcja z pracy wzrasta. Z drugiej strony obniżanie się satysfakcji z pracy wraz z wiekiem w grupie pracowników fizycznych można tłumaczyć wzrostem monotonii w pracy, co jako forma niedociążenia może przekładać się negatywnie na zadowolenie z obowiązków [38].

### **Zasoby osobiste jako determinanty satysfakcji z pracy**

Z dwóch grup czynników kształtujących satysfakcję z pracy, zasoby osobiste są tym zasobem, na którego wagę należy zwrócić szczególną uwagę. Jest to uzasadnione, ponieważ cieszą się one mniejszym zainteresowaniem badaczy [39]. Model Wymagania Pracy – Zasoby został wskazany jako użyteczny i rzetelny

w badaniu satysfakcji zawodowej [39]. Zasoby są rozumiane m.in. jako pozytywne właściwości jednostki, które pozwalają jej przetrwać (cechy, wartości, poziom zdolności poznawczych). W badaniach okazało się, że w warunkach niskich wymagań pracy, ale przy wysokich zasobach osobowych, poziom zadowolenia jest wysoki. W przypadku średniego poziomu wymagań pracy, osoby oceniające swoje zasoby osobiste jako wysokie, osiągały znacznie wyższy poziom satysfakcji w porównaniu z osobami oceniającymi swoje zasoby jako niskie.

Można wysnuć wniosek, że ocena własnych zasobów osobistych, jako wysokich w znacznym stopniu przyczynia się do wyższej satysfakcji z pracy. Co więcej, inne badania również wskazują na silny związek pomiędzy satysfakcją z pracy a zasobami indywidualnymi [40]. Mimo znaczącej roli czynników osobowościowych w kształtowaniu zadowolenia, badania [41, 42] dowiodły, że większe znaczenie mają czynniki związane ze środowiskiem pracy takie, jak: odpowiednie wynagrodzenie, pozytywne relacje z kolegami, brak konfliktów czy poczucie autonomii. Niemniej, znaczna część badaczy podkreśla wagę czynników indywidualnych jednostki [39]. W grupie nauczycieli pozytywne emocje lub wysokie poczucie własnej skuteczności są niezbędne do osiągnięcia zawodowej satysfakcji [43]. Do podobnych wniosków doszli Judge i Bono [44], którzy stwierdzili, iż stabilność emocjonalna, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, niski poziom neurotyzmu, wysoki poziom własnej skuteczności i własnej wartości wykazują pozytywny związek z satysfakcją zawodową (poziom korelacji wyniósł od 0,24 do 0,45).

Pozytywna rola zasobów osobistych w kształtowaniu satysfakcji z pracy jest dobrze udokumentowana w przypadku przeciętnych wymagań pracy, zaś w przypadku wymagań niskich i wysokich jej znaczenie jest niejednoznaczne [39]. Badania w grupie pracowników socjalnych wskazują, że w warunkach niskich wymagań, ich zasoby osobiste nie mają szansy być optymalnie wykorzystane (co przekłada się negatywnie na satysfakcję z pracy), zaś w sytuacji silnego stresu zasoby osobiste okazują się niewystarczające do pokonania trudności [6]. Zdaniem autorów jest to spowodowane specyfiką pracy pracowników socjalnych, która ze względu na swoją częściową trudność i niedopasowanie osoby do wykonywanej pracy, prowadzi do niskiej satysfakcji zawodowej, co znajduje potwierdzenie w innych badaniach dotyczących związku dopasowania do zawodu z satysfakcją [37].

Użyteczność i trafność teorii zakładających, że dopasowanie jednostki do środowiska pracy i jego wymagań może być czynnikiem decydującym o wysokiej satysfakcji jest bardzo wysoka. Wykonywanie obowiązków pracowniczych przez osobę o zasobach

odpowiadających wymaganiom pracy jest kluczowe dla kształtowania się satysfakcji z pracy [14]. Satysfakcję z pracy i jej związek z cechami osobowości rozpatruje się często w oparciu o Teorię Osoba-Organizacja (*Person-Organization Theory*) [45]. Dopasowanie w tej teorii ma dwa aspekty: suplementarny i komplementarny. Pierwszy z wymienionych „występuje, gdy uzupełnia, wzbogaca lub posiada charakterystykę podobną do charakterystyki organizacji (np. kultura, klimat emocjonalny, wartości, cele, normy itp.). Charakterystyka jednostki jest więc badana poprzez wartości, cele, osobowość i postawy” [14]. Wskazuje się na to, że im większe podobieństwo między charakterystykami jednostki i organizacji, tym większe dopasowanie [46], natomiast najczęstszą operacjonalizacją w tym przypadku jest zgodność wartości indywidualnych z organizacyjnymi [47]. Dopasowanie komplementarne występuje, gdy osoba może stać się elementem organizacji, którego właśnie jej brakuje lub po prostu jego posiadanie przyniesie jej korzyści [14, 45]. Ten typ dopasowania jest opisywany z dwóch perspektyw: perspektywa potrzeby-zasoby (dopasowanie podmiot-organizacja występuje w przypadku, kiedy organizacja jest w stanie zaspokoić potrzeby jednostki, ta zaś dokonuje inwestycji zasobów w postaci czasu i energii, by uzyskać to co wynika z jej preferencji), perspektywa wymagania-zdolności (dopasowanie jednostka-organizacja występuje, gdy jednostka dysponuje zasobami mogącymi zaspokoić wymagania organizacji) [45]. Z badań wynika, że najbardziej elementarnym przejawem dopasowania komplementarnego są wymagania organizacji dotyczące wykształcenia, doświadczenia oraz znajomości języków obcych oraz oczekiwania ze strony potencjalnego pracownika dotyczące możliwości wykorzystania posiadanych i nabycia nowych kompetencji oraz oferowanego wynagrodzenia [48]. Wyniki badań [14] wskazują, że oba wymiary dopasowania wpływają pozytywnie na odczuwaną satysfakcję z pracy w aspekcie poznawczym, czyli związanym z sędami dotyczącymi pracy. Autorzy twierdzą, że może to być spowodowane wysokim dopasowaniem suplementarnym, czyli zbieżnością wartości jednostki z kulturą organizacyjną firmy. Wskazuje się, że osoby uzyskujące wysokie wyniki w skali dopasowania komplementarnego uzyskiwały wysokie zadowolenie w aspekcie emocjonalnym zadowolenia. Wysoki stopień dopasowania komplementarnego, czyli zgodność wymogów i zasobów ma duży wpływ na odczuwanie pozytywnych emocji w pracy. Ważnym wnioskiem płynącym z cytowanych w tym miejscu badań [14] jest zależność pomiędzy oboma aspektami zadowolenia z pracy. Osoby, które osiągnęły wysokie nasilenie emocji pozytywnych, doświadczały również większej satysfakcji w aspekcie poznawczym. Można na tej podstawie powiedzieć, iż dopasowanie komplementarne i suplementarne wpływają na poznawczy aspekt

zadowolenia, zaś samo dopasowanie komplementarne wpływa silnie na jego aspekt emocjonalny. Te zależności są różnicowane ze względu na miejsce w hierarchii pracowniczej – na pracowników szeregowych istotnie wpływa dopasowanie komplementarne, zaś na kadre kierowniczą oba rodzaje dopasowania.

Podobne badania, choć w innym paradygmacie teoretycznym dowiodły zasadności twierdzenia, że dopasowanie jednostki do wykonywanej pracy jest istotnym predyktorem satysfakcji. Inna teoria [49] również wskazuje na dwa rodzaje dopasowania z tym, że nazywa je dopasowaniem instrumentalnym i motywacyjnym. Pierwsze odpowiada zgodności między zasobami osoby a wymaganiami pracy. Drugie opisuje stopień, w jakim środowisko pracy zaspokaja oczekiwania jednostki.

Badania dowodzą, że wysoki poziom dopasowania do zawodu determinuje występowanie silnego afektu pozytywnego w stosunku do pracy i ogólny poziom satysfakcji z pracy jest znacząco wyższy wśród osób, których cechy osobowości odpowiadają wymaganiom pracy [37]. Oprócz tego, takie osoby (z wysokim dopasowaniem) opisują pozytywnie swojego przełożonego, kolegów, stawiane zadania, możliwości osiągnięcia celów, a także dalszego rozwoju (tamże). Wpływ dopasowania na satysfakcję jest największy wśród osób wysoko dopasowanych w porównaniu z osobami dopasowanymi w stopniu przeciętnym i niskim.

## Podsumowanie

Satysfakcja z pracy jest najczęściej analizowanym problemem w obszarze psychologii pracy i organizacji [1, 49]. Widać wyraźną ewolucję w definiowaniu satysfakcji z pracy. Od postrzegania jej w kategoriach zaspokojenia potrzeb [50, 51] po współczesne koncepcje akcentujące nie tylko potrzeby, ale również procesy poznawcze. Współcześnie mówimy, że satysfakcja z pracy jest rodzajem postawy wobec pracy. Może to być postawa ogólna lub wobec każdego z aspektów funkcjonowania w pracy, np. kolegów, wynagrodzenia, możliwości rozwoju [4]. Można przyjąć, że zakres tego pojęcia obejmuje poznawczy i emocjonalny stosunek osoby do swojej pracy – w jakim stopniu podmiot lubi swoją pracę. Jedno z najczęściej przywoływanych w literaturze ujęć satysfakcji z pracy definiuje ją jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny przez daną osobę własnej pracy” [52].

Widać tutaj wyraźny aspekt poznawczy satysfakcji, ponieważ stosunek emocjonalny jest ściśle związany z postrzeganiem i oceną tego, czy praca oferuje mi to, czego oczekuję.

W literaturze wskazuje się, że jakość życia jest ważnym, pozytywnym zasobem zdrowotnym, ale precyzyjne określenie jej predyktorów nie jest zadaniem łatwym [53]. Zadowolenie z pracy jest jednym z nich, większość badań wskazuje na pozytywny związek satysfakcji z pracy z jakością życia. Badanie satysfakcji z pracy jest bardzo użyteczne praktycznie, ponieważ odgrywa ona ważną rolę w życiu zawodowym i prywatnym. Opracowane w literaturze polskiej narzędzia do pomiaru satysfakcji pozwalają zbadać wszystkie jej najważniejsze obszary: wynagrodzenie, rozwój, ocena pracy jako całości, koledzy, organizacja i kierownictwo, warunki pracy [4]. Jest ściśle związana z motywacją do pracy i zaangażowaniem [54, 55]. Związek satysfakcji z efektywnością zawodową nie jest jednak oczywisty. Z jednej strony wysokie zadowolenie może ograniczać negatywne skutki stresu w pracy, a z drugiej strony nie dowiedziono prostego związku satysfakcja-efektywność [6, 35]. Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że pośrednio na związek satysfakcji z produktywnością wpływa ocena atrakcyjności wynagrodzenia przez pracownika [19]. Pojęcie satysfakcji z pracy staje się szczególnie ważne w sytuacji zmieniającego się rynku pracy, gdzie większym problemem niż zachowania kontrproduktywne czy niska efektywność wydaje się brak rąk do pracy, a satysfakcja z pracy ma wpływ na to, że pracownik nie będzie chciał zmienić miejsca pracy.

Nie przez przypadek satysfakcja z pracy jest fundamentem wielu teorii oraz podstawą niezliczonych badań w psychologii, zarządzaniu i naukach o zdrowiu. Badania wskazują, że 1/3 czasu w swoim życiu poświęcamy pracy zawodowej [3]. Wydaje się to wystarczająco doniosłym argumentem społecznym i egzystencjalnym do kontynuowania badań nad satysfakcją z pracy, a szerzej – jakością życia w pracy.

*Źródło finansowania: Praca nie jest finansowana z żadnego źródła.*

*Konflikt interesów: Autorzy deklarują brak konfliktu interesów*



## Piśmiennictwo / References

1. Chirkowska-Smolak T. Psychologiczny model zaangażowania w pracę. UAM, Poznań 2012.
2. Drenth PJD, Thierry H, de Wolff ChJ. Handbook of work and organizational psychology. Psychology Press, Sussex 1998.
3. Schultz DP, Schultz SE. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy. PWN, Warszawa 2002.
4. Zalewska A. „Arkusze Opisu Pracy” O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich. *Studia Psychol* 2001, 39(1): 197-217.
5. Hulin CL, Judge TA. Job attitudes. [in:] *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*. Borman WC, Ilgen DR, Klimoski RJ (eds). Wiley, Hoboken 2003: 255-276.
6. Derbis R, Baka Ł. Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. *Czas Psychol* 2011, 17(2): 277-288.
7. Kaniewska E, Stawny P. Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrony zdrowia. *Pielęg Pol* 2012, 44(2): 81-84.
8. Brief AP, Burke MJ, George JM, et al. Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *J Appl Psychol* 1988, 73(2): 193-198.
9. Zalewska A. „Skala Afektu w Pracy” – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *SP* 2002, 40(4): 173-192.
10. Rogozińska-Pawelczyk A. Wpływ płci na poziom satysfakcji z pracy nauczycieli łódzkich szkół podstawowych. *EEM* 2012, 2(24): 117-131.
11. Bańka A. Społeczna psychologia środowiskowa. Scholar, Warszawa 2002.
12. Clark AE. Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Econ* 1997, 4(4): 341-372.
13. Clark AE, Oswald AJ. Satisfaction and comparison income. *J Public Econ* 1996, 61(3): 359-381.
14. Terelak JF, Jankowska P. Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae* 2009, 13(1): 229-254.
15. Brief AP. Attitudes in and around organizations. Sage Publications, Thousand Oaks 1998.
16. Borowska-Pietrzak A. Atrybuty satysfakcji pracowniczej jako składowe pomiaru kapitału ludzkiego. *EEiM* 2013, 3(29): 113-126.
17. Springer A. Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Probl Zarz* 2011, 9(4(34)): 162-180.
18. Halevy N, Cohen TR, Chou EY, et al. Mental models at work: cognitive causes and consequences of conflict in organizations. *Pers Soc Psychol Bull* 2014, 40(1): 92-110.
19. Białas S, Litwin J. Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontraprodukcyjnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. *Studium przypadku. JMF* 2013, 4(1): 17-29.
20. Makin P, Cooper C, Cox C. Organizacje a kontrakt psychologiczny. *Zarządzanie ludźmi w pracy*. PWN, Warszawa 2000.
21. Gordon RM. The structure of emotions: investigations in cognitive philosophy. Cambridge University Press, Cambridge 1987.
22. Raziq A, Maulabakhsh R. Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Econ Financ* 2015, 23: 717-725.
23. Man M, Modrak V, Dima IC, Pachura P. A theoretical approach to the job satisfaction. *Pol J Manag Stud* 2011, 4: 7-15.
24. Warr P. Work values: same demographic and cultural correlates. *J Occup Organ Psychol* 2008, 81(4): 751-775.
25. Juchnowicz M. Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki. *EEiM* 2012, 2(24): 61-78.
26. Hajdukova A, Klementova J, Klementova Jr J. The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Procedia Soc Behav Sci* 2015, 190: 471-476.
27. Gros U. *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. PWN, Warszawa 2003.
28. Baka Ł. Zależność między konfliktami praca-rodzina i rodzina-praca a zdrowiem pielęgniarek – buforujący efekt wsparcia społecznego. *Med Pr* 2013, 64(6): 775-784.
29. Kliszcz J, Nowicka-Sauer K, Trzeciak B, Sadowska A. Poziom lęku, depresji i agresji u pielęgniarek, a ich satysfakcja z życia i z pracy zawodowej. *Med Pr* 2004, 55(6): 461-468.
30. Kunecka D, Kamińska M, Karakiewicz B. Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. *Badanie wstępne. Probl Pielęg* 2007, 15(2,3): 192-196.
31. Cieśla D, Wesołowska E, Pastuszko M. Jakość opieki świadczonej na oddziale neurochirurgii z perspektywy personelu lekarskiego i pielęgniarskiego. *Probl Pielęg* 2010, 18(2): 97-100.
32. Zalewska A. Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy. *Psychol Jakości Życia* 2009, 8(1): 1-20.
33. Kowalska M, Marcinkowska U, Joško J. Satysfakcja z pracy zawodowej a jakość życia kobiet w wieku 45-60 lat w województwie śląskim. *Med Pr* 2010, 61(3): 277-285.
34. Łaguna M. Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń. *Doniesienie z badań. Psychol Jakości Życia* 2012, 11(2): 163-172.
35. Tziner A, Rabenu E, Radomski R, Belkin A. Work stress and turnover intentions among hospital physicians: the mediating role of burnout and work satisfaction. *J Work Organ Psychol* 2015, 31(3): 207-213.
36. Holland JL. *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources, Odessa 1997.
37. Lipińska-Grobelny A, Głowacka K. Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu. *Prz Psychol* 2009, 52(2): 181-194.
38. Terelak JF. *Człowiek i stres*. Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2008.
39. Potocka A, Waszkowska M. Zastosowanie modelu „Wymagania pracy – zasoby” do badania związku między satysfakcją zawodową, zasobami pracy, zasobami osobistymi pracowników i wymaganiami pracy. *Med Pr* 2013, 64(2): 217-225.
40. Nielsen MB, Mearns K, Matthiesen SB, Eid J. Using the Job Demands-Resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scand J Psychol* 2011, 52(5): 465-475.
41. Jansen PGM, Kerkstra A, Abu-Saad HH, van der Zee J. The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *Int J Nurs Stud* 1996, 33(4): 407-421.
42. Lambert EG, Hogan NL, Barton SM. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of structural measurement model using a national sample of workers. *Soc Sci J* 2001, 38(2): 233-250.

43. Moè A, Pazzaglia F, Ronconi L. When being able is not enough. The combined value of positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching. *Teach Educ* 2010, 26(5): 1145-1153.
44. Judge TA, Bono JE. Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *J Appl Psychol* 2001, 86(1): 80-92.
45. Kristof AL. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Pers Psychol* 1996, 49(1): 1-49.
46. Cable DM, DeRue DS. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *J Appl Psychol* 2002, 87(5): 875-884.
47. Westerman JW, Cyr LA. An integrative analysis of person-organization fit theories. *Int J Select Assess* 2004, 12(3): 252-261.
48. Czarnota-Bojarska J. Dopasowanie człowiek – organizacja. *PiZS* 2003, 7: 10-12.
49. Van Harrison R. Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. [w:] *Stres w pracy*. Cooper CL, Payne R (red). PWN, Warszawa 1987: 260-305.
50. Judge TA, Church AH. Job satisfaction: research and practice. [in:] *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Cooper CL, Locke EA (eds). Blackwell, Oxford 2000: 166-198.
51. Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquist LH. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: 22. University of Minnesota, Minneapolis 1967.
52. Locke EA. The Nature and causes of job satisfaction. [in:] *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 1. Dunnette MD (ed). Rand McNally, Chicago 1976: 1297-1343.
53. Ostrzyżek A, Marcinkowski JT. Jakość życia jako pozytywny wskaźnik zdrowia. *Hygeia Public Health* 2012, 47(4): 408-411.
54. Derbis R. Konflikt praca-rodzina i rodzina-praca a poczucie jakości życia matek pracujących zawodowo. *PiZ* 2013, 14(5(1)): 79-96.
55. Derbis R, Jasiński AM. Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. *Cogent Psychol* 2018, 5(1): 1451610.