

**Anita Richert-Kaźmierska**  
**Katarzyna Stankiewicz**

Politechnika Gdańska

## Poczucie zadowolenia z pracy - czy wiek ma znaczenie?

### **Job satisfaction – does the age matter?**

---

**Abstract:** Article discusses the issue of job satisfaction. The review of fundamental aspects of this phenomenon has been presented: how job satisfaction is defined, what is its meaning for the company and what factors do affect the presence or absence of job satisfaction.

The main goal of the article is an attempt to find the answer whether the employee demographic characteristics – specifically the age – are important in the sense of job satisfaction.

For confirmation or denial that questions authors analyzed selected results of the survey conducted among 856 workers of organizations participating in an international project Best Agers project Lighthouses – Age Strategic Management for SMEs in the Baltic Sea Region. In the results' analysis the non-parametric statistical methods were used, including tests of Kruskal Wallis, U Mann – Whitney and ANOVA Fridman.

**Key-words:** job satisfaction, determinants of job satisfaction, older employees.

## 1. Wstęp

Zagrożenie ograniczonego dostępu do zasobów pracy staje się coraz bardziej realne: liczba ludności systematycznie zmniejsza się, a społeczeństwo ulega procesowi starzenia się [*World Population Prospects 2012*; Sulmicka 2003,

ss. 24–29]. Mimo, iż wielu przedsiębiorców wciąż nie zdaje sobie z tego sprawy, wielu podejmuje działania polegające na lepszym wykorzystaniu już posiadanych zasobów [Rybak 2004, s. 181]. Optymalizują procesy doboru kadr, ich rozwoju, uzyskiwania możliwie najlepszych relacji między nakładami na czynnik ludzki a efektami z nich uzyskiwanymi [Pasiąg 2007].

Jednym z obszarów szczególnego zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania, w kontekście zwiększania efektywności wykorzystywania zasobów pracy, stała się kwestia zadowolenia pracownika z pracy. Przez większość badaczy uważanego za czynnik wpływający na zaangażowanie pracownika w wykonywaną przez niego pracę, efektywność indywidualną i organizacyjną [Juchnowicz 2013, ss. 101–110].

W artykule podjęto tematykę satysfakcji z pracy. Dokonano przeglądu podstawowych aspektów tego zjawiska: sposobów definiowania, znaczenia z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz czynników wpływających na występowanie lub niewystępowanie zadowolenia z pracy. Celem głównym była próba odpowiedzi na pytanie, czy charakterystyki demograficzne pracownika – a konkretnie jego wiek – mają znaczenie dla odczuwania zadowolenia z pracy. Dla potwierdzenia lub zaprzeczenia tak sformułowanego pytania posłużono się wynikami badań przeprowadzonych wśród 856 pracowników organizacji uczestniczących w międzynarodowym projekcie projektu *Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region*<sup>1</sup>.

## 2. Poczucie zadowolenia z pracy – wybrane zagadnienia

Poczucie zadowolenia z pracy jest zagadnieniem złożonym i definiowanym w różnorodny sposób. W literaturze przedmiotu utożsamiane jest ono m.in. z pozytywną reakcją pracownika na wystąpienie określonych czynników w środowisku pracy, pozytywną postawą wobec pracy, czy sposobem postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwi osiągnięcie ważnych potrzeb, wartości, celów i przekonań (por. tabela 1). Najczęściej stosowanym synonimem pojęcia *poczucie zadowolenia z pracy* jest określenie *satysfakcja z pracy*.

1. Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region, project współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w Ramach Programu Regionu Morza Bałtyckiego 2007–2013. Projekt realizowany w konsorcjum 12 partnerów z 6 państw Regionu Morza Bałtyckiego; <http://www.best-agers-lighthouses.eu/>.



Tabela 1. Wybrane propozycje definiowania pojęcia *poczucie zadowolenia z pracy*

Zadowolenie z pracy jest uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról	Bañka 2002, s. 329
Zadowolenie z pracy to stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych	Gros 2003, s. 115
Satysfakcja z pracy to rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwi osiągnięcie ważnych wartości z pracy, pod warunkiem że te wartości są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb człowieka	[Locke E.A., 1976, s. 1319]
Satysfakcja z pracy to postawa oparta na indywidualnej ocenie własnego miejsca pracy, obejmująca nie tylko uczucia, ale również ocenę i postrzeganie wartości własnej pracy	Nair 2007, s. 47

Źródło: opracowanie własne.

Zainteresowanie poczuciem zadowolenia z pracy wśród teoretyków i praktyków zarządzania wynika przede wszystkim z jego domniemanego oddziaływania na pożądane, z punktu widzenia organizacji, zachowania pracownika. W literaturze przedmiotu opisywane są badania, w których podejmowane były próby pomiaru tego typu relacji, jednak – jak twierdzą ich autorzy – dotychczasowe wyniki nie dają podstaw do formułowania jednoznacznych wniosków [Saks 2009, s. 31]. Główny obszar badawczy stanowiły zależności pomiędzy poczuciem zadowolenia z pracy a m.in.:

- zaangażowaniem pracowników w wykonywaną przez nich pracę [Zhang, Zheng 2009, s. 335; Kopertyńska 2008, s. 247],
- rotacją pracowników i ich absencją [Saari, Judge 2004, s. 399; Tharenon 1993, ss. 269–287; Rutherford 2009, ss. 1146–1151],
- indywidualną wydajnością [Hellriegel, Slocum 2007, s. 57] i efektywnością pracy pracownika [Chmiel 2002, s. 348],
- efektywnością przedsiębiorstwa [Armstrong 2000, s. 72] i satysfakcją klientów [Lipka 2005, s. 167].

Poczucie zadowolenia z pracy determinują różnorodne czynniki. Najczęściej są one klasyfikowane w trzech grupach: czynniki związane z miejscem i warunkami pracy, kompetencje i cechy indywidualne pracownika oraz demograficzne charakterystyki pracownika [Worrell 2004, s. 18].

Według Herzberga na zadowolenie i niezadowolenie z pracy wpływają dwa niezależne zestawy czynników – czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej. Pierwszą grupę – czynniki motywacji – stanowią cechy indywidualne pracownika i determinują one jego zadowolenie. Z kolei czynniki higieny obejmują warunki środowiska pracy, które wpływają na poziom niezadowolenia z pracy [Griffin 1996, ss. 465–466].



Locke [1976, s. 1328] i Katz [1978, s. 703] odnoszą się przede wszystkim do znaczenia charakterystyki miejsca pracy oraz warunków pracy. W ich przekonaniu na poczucie zadowolenia z pracy wpływ mają głównie:

- praca stanowiąca dla pracownika wyzwanie intelektualne,
- spójność celów osobistych pracownika z celami organizacji,
- wykonywanie pracy zgodnej z potencjałem posiadanym przez pracownika (w wymiarze fizycznym i kompetencyjnym),
- odpowiednie wynagrodzenie,
- obdarzanie szacunkiem pracowników oraz poczucie wsparcia ze strony kierownictwa.

W teorii oczekiwań Vrooma [1964] aktywnością człowieka kierują cele, kształtujące się pod wpływem cenionych przez niego wartości, wiedzy, sposobu myślenia i rozumienia swojej sytuacji w pracy. W takim ujęciu wśród czynników determinujących satysfakcję z pracy wymienia się m.in. [Sikora 2000, s. 37]:

- wysiłek wkładany w osiągnięcie pożądanego rezultatu,
- subiektywne postrzeganie prawdopodobieństwa otrzymania nagrody.

Ze względu na zakres tematyczny opracowania szczególnie interesujące wydają się relacje pomiędzy poczuciem zadowolenia z pracy a wiekiem pracownika. Badania nad rolą zmiennych demograficznych w kształtowaniu satysfakcji z pracy prowadzili m.in. Clark, Oswald i Warr [1996, s. 63], Warr [1992, ss. 37–45], Bernal, Snyder i McDaniel [1998, ss. 287–293], oraz Derbis i Bańka [1998]. W prezentowanych przez siebie wynikach wskazują oni na zjawisko wyższego odczuwania satysfakcji z pracy w starszych grupach wiekowych niż w grupach młodszych.

Podobne wnioski płyną z badań realizowanych wśród pracowników w Polsce. Według autorów badania *Ogólnopolska satysfakcja pracowników* [2010] jednoznacznie wykazano pozytywny związek pomiędzy wiekiem a satysfakcją z pracy. Najwięcej osób zadowolonych z obecnie wykonywanej pracy (67%) odnotowano w grupie osób w wieku 45–60 lat, natomiast w grupie wiekowej 18–24 lata takich osób było już tylko 52%. Z kolei w badaniu *Zadowolenie z pracy i jej oceny* [2013] relatywnie najniższy poziom satysfakcji zawodowej zaprezentowali pracownicy w wieku od 18 do 24 lat, a najwyższy osoby z grup wiekowych 35–44 lata oraz 55 lat i więcej (por. tabela 2).



Tabela 2. Poziom zadowolenia z pracy – wyniki dla Polski

Wiek	Przeciętny poziom zadowolenia z pracy <sup>2</sup> w wymiarach		Różnica średnich
	samorealizacyjnym	stabilizacyjnym	
18–24 lata	3,35	3,11	0,24
25–34 lata	3,61	3,34	0,27
35–44 lata	3,81	3,26	0,55
45–54 lata	3,75	3,17	0,58
55 lat i więcej	3,81	3,14	0,67

Źródło: 2013, *Zadowolenie z pracy...*, s. 5.

Wyjaśnieniem dla zaobserwowanej rosnącej wraz z wiekiem satysfakcji z pracy mogą być m.in. wyższe u starszych pracowników niż u młodszych poczucie więzi z zawodem i organizacją [Wideszal-Bazyl 2008, s. 7], wyższy poziom wynagrodzeń wynikający z zajmowania wyższych pozycji w hierarchii organizacji [Al-Zoubi 2012], wyższy poziom niezależności oraz dopasowania posiadanej wiedzy i kompetencji do wymagań stawianych przez pracodawcę [Bos, Donders, Bouwman-Brouwer, van der Gulen 2011, ss. 14–21].

### 3. Badania własne

Prezentowane poniżej badania przeprowadzone zostały w ramach międzynarodowego projektu *Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region*. Głównym celem projektu było wypracowanie i wdrożenie działań z zakresu zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach sektora MSP i organizacjach publicznych<sup>3</sup>. W pierwszym etapie prac projektowych partnerzy naukowcy projektu<sup>4</sup> wypracowali model badawczy, który służył ocenie potrzeb oraz sposobów przeprowadzania interwencji w zakresie zarządzania wiekiem w poszczególnych Lighthouse Organizations (LO). Model ten zakładał m.in. przeprowadzenie badań kwestionariuszowych wśród wszystkich pracowników LO. Badania zrealizowano w okresie październik 2013 – marzec 2014. Posłużono się standaryzowanym kwestionariuszem ankiety, składającym się z 68 pytań dotyczących zagadnień takich jak: zaangażowanie pracowników w pracę, ocena stanu zdrowia, zarządzanie wiekiem

2. Mierzony w skali od 1 do 5 gdzie 1 oznacza zdecydowany brak satysfakcji, a 5 – zdecydowane zadowolenie.

3. W projekcie nazywano te podmioty Lighthouse Organizations. W projekcie uczestniczyło 9 Lighthouse Organizations.

4. W projekcie występowali trzej partnerzy naukowcy: Aalto University (Finlandia), Politechnika gdańska (Polska), Stockholm School of Economics in Riga (Łotwa).



w miejscu pracy, stosunek do pracy, w tym odczuwanie satysfakcji z pracy, możliwości rozwoju kariery zawodowej i plany emerytalne.

W artykule przedstawiono wnioski z wycinkowej analizy wyników badania kwestionariuszowego, zawężonej do kwestii poczucia zadowolenia z pracy. Wykorzystano odpowiedzi uzyskane od badanych w odniesieniu do trzech stwierdzeń:

- *Dobrze radzę sobie w mojej pracy.*
- *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami.*
- *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę.*

W przypadku każdego z twierdzeń odpowiedzi respondentów zaznaczano na skali: *zgadzam się – raczej się zgadzam – raczej nie zgadzam się – nie zgadzam się*. Uczestnicy badania mieli także możliwość wyboru odpowiedzi *nie chcę odpowiadać*. Sposób dokonywanych ocen skonfrontowano z danymi demograficznymi, głównie wiekiem respondentów.

W analizie wyników wykorzystano nieparametryczne metody analizy statystycznej, w tym testy Kruskala-Walisa oraz U Manna-Whitney'a dla porównań międzygrupowych, a także Anova Fridmana nieparametryczną alternatywę jednoczynnikowej analizy wariancji dla pomiarów powtarzanych.

Badaniem kwestionariuszowym objęto 864 pracowników. Po weryfikacji kompletności i poprawności uzyskanych odpowiedzi do dalszej analizy zakwalifikowano 856 kwestionariuszy, z czego 453 zostały wypełnione przez kobiety (53%), a 403 przez mężczyzn (47%). Wiek badanych mieścił się w przedziale od 21 do 70 lat (średnia 45 lat). Ogół dane dotyczące wieku i płci badanych zawiera tabela 3.

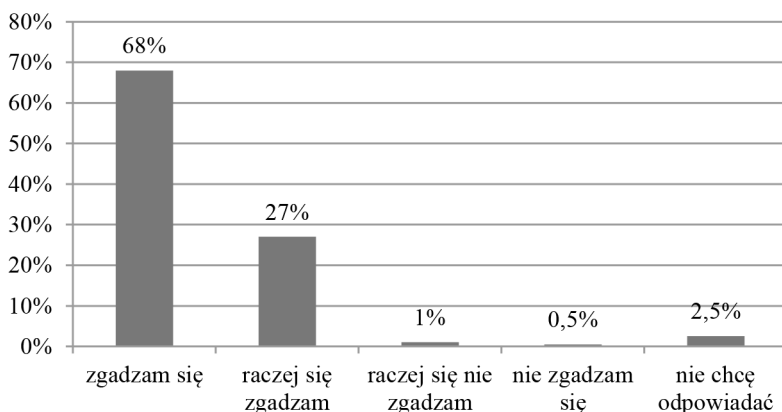
Tabela 3. Charakterystyka uczestników badania z uwzględnieniem płci i wieku

		20-34	35-44	45-54 lat	55-70 lat	Suma z wiersza
<b>Kobiety</b>	N	93	133	93	131	450
	%	21%	30%	20%	30%	54%
<b>Mężczyźni</b>	N	94	86	91	122	393
	%	24%	22%	23%	31%	46%
<b>Ogół</b>	N	187	219	184	253	843
	%	22%	26%	22%	30%	100%

Źródło: badania własne.

Aby sprawdzić ogólną samoocenę zawodową pracowników poproszono ich o ustosunkowanie się do stwierdzenia *Dobrze radzę sobie w mojej pracy*. Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Dobrze radzę sobie w mojej pracy*

Źródło: badania własne.

Zagregowane wyniki *zgadzam się* i *raczej się zgadzam* wskazują, że aż 95% badanych pracowników zgadza się z tak sformułowanym stwierdzeniem. Tylko 1,5% jest odmiennego zdania (zagregowane wyniki *raczej się nie zgadzam* i *nie zgadzam się*). 2,5% skorzystało z możliwości odmowy odpowiedzi.

Podobny rozkład odpowiedzi stwierdzono analizując wyniki otrzymane w poszczególnych grupach wiekowych przedstawionych w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Dobrze radzę sobie w mojej pracy* z uwzględnieniem wieku respondentów

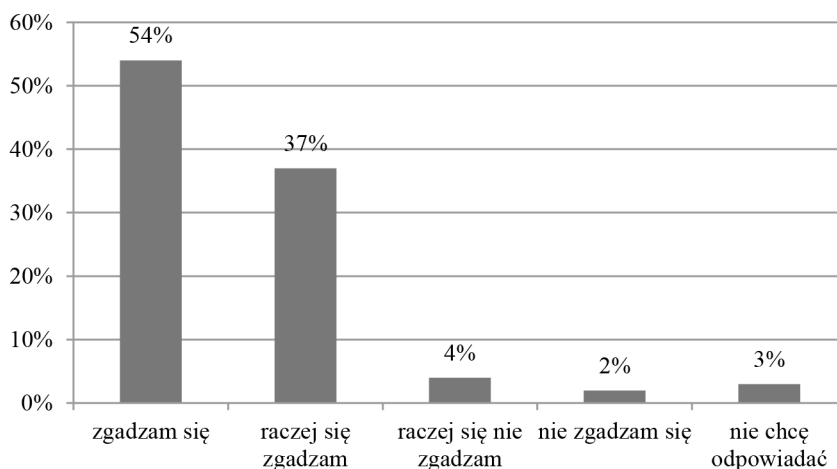
Wiek w latach		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Suma z wiersza
<b>20-34</b>	N	122	59	1	0	5	187
	%	<b>65%</b>	<b>31%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0%</b>	<b>0,5%</b>	<b>22%</b>
<b>35-44</b>	N	146	66	3	2	2	219
	%	<b>67%</b>	<b>30%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>26%</b>
<b>45-54</b>	N	129	45	1	2	7	184
	%	<b>70%</b>	<b>25%</b>	<b>0,5%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>22%</b>
<b>55-70</b>	N	181	63	2	0	7	253
	%	<b>71%</b>	<b>25%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>30%</b>
<b>Ogół</b>	N	578	233	7	4	21	843
	%	<b>68%</b>	<b>27%</b>	<b>1%</b>	<b>0,5%</b>	<b>2,5%</b>	

Źródło: badania własne.

Co prawda widoczna jest różnica w częstotliwości wskazywania odpowiedzi *zgadzam się* w grupie najmłodszych i najstarszych pracowników (najmłodsi 65%, najstarsi 71%), ale przeprowadzona analiza statystyczna z wykorzystaniem testu Kruskala-Walisa dla wszystkich grup wiekowych, a także testu U Manna-Whitney'a dla poszczególnych par grup, nie wykazała istotnej statystycznie istotności różnic w sposobie odpowiadania badanych reprezentujących różne grupy wiekowe. Oznacza to, że ogólnie pozytywna samoocena zawodowa pracowników nie jest zróżnicowana ze względu na ich wiek.

W celu weryfikacji oceny zgodności wymagań zawodowych z posiadanymi kompetencjami przeanalizowano wyniki wskazań respondentów na stwierdzenie *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami*.

Rysunek 2. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami*



Źródło: badania własne.

W grupie wszystkich badanych pracowników zdecydowana większość, bo 91% (zagregowane wyniki *zgadzam się* – 54% i *raczej się zgadzam* – 37%) uważa, że ich kompetencje są zbieżne z wymaganiami zawodowymi. Tylko 6% respondentów twierdzi, że tak nie jest (*raczej się nie zgadzam* – 4% i *nie zgadzam się* – 2%). 3% odmówiło odpowiedzi na tak sformułowane twierdzenie. Aby zweryfikować, czy wiek pracowników związany jest z oceną zbieżności własnych kompetencji z wymaganiami zawodowymi, przeanalizowano otrzymane wyniki we wszystkich grupach wiekowych (por. tabela 5).



Tabela 5. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami* z uwzględnieniem wieku respondentów

Wiek w latach		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Suma z wiersza
20-34	N	89	75	14	4	5	187
	%	48%	40%	7%	2%	2%	22%
35-44	N	116	88	11	1	3	219
	%	53%	40%	5%	0,5%	1,5%	26%
45-54	N	108	64	3	3	6	184
	%	59%	35%	1,5%	1,5%	3%	22%
55-70	N	142	84	9	8	10	253
	%	56%	33%	3%	3%	4%	30%
Ogół	N	455	311	37	16	24	843
	%	54%	37%	4%	2%	3%	

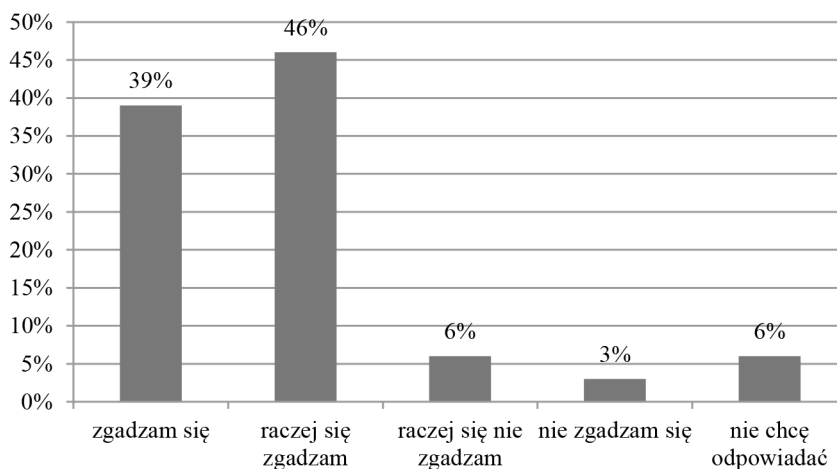
Źródło: badania własne.

Wstępna analiza danych procentowych wykazała pewne różnice w częstotliwości udzielanych odpowiedzi w zależności od wieku. Odpowiedź *zgadzam się* najrzadziej wskazywana była przez pracowników w najmłodszej grupie wiekowej 20–34 lata (48%), najczęściej natomiast w grupie wiekowej 45–54 lata (59%). Co więcej, wskazania odpowiedzi *raczej się nie zgadzam* i *nie zgadzam się* występowały częściej w grupie najmłodszych pracowników (zagregowane wyniki 9%), niż w grupie wiekowej 45–54 lata (zagregowane wyniki 3%). Przeprowadzenie testu U Manna-Whitney'a dla tych dwóch grup wiekowych potwierdziło istotność statystyczną omawianych różnic ( $Z=2,32$ ,  $p<0,05$ ). Pracownicy z najmłodszej grupy wiekowej (20–34 lata) rzadziej niż pracownicy z grupy wiekowej 45–54 lata zgadzali się ze stwierdzeniem *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami*.

Aby sprawdzić, czy badani pracownicy czują się doceniani w swoim środowisku zawodowym, poproszono ich o ustosunkowanie się do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę*. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę*



Źródło: badania własne.

Analiza otrzymanych wyników wykazała, że – jeżeli weźmiemy pod uwagę zagregowane wyniki *zgadzam się* (39%) i *raczej się zgadzam* (46%) – zdecydowana większość, bo 85% pracowników odnosi się pozytywnie do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę*. Należy jednak podkreślić wyraźną, w porównaniu z poprzednimi pytaniami, różnicę w rozkładzie odpowiedzi. Tym razem więcej respondentów wskazało odpowiedź *raczej się zgadzam* niż *zgadzam się*. Jednocześnie widoczna jest zwiększona liczba odpowiedzi negatywnych (zagregowane wyniki *raczej się nie zgadzam* i *nie zgadzam się* 9%), w porównaniu z poprzednimi twierdzeniami.

Aby zweryfikować, czy wiek pracowników związany jest z poczuciem doceniania ich pracy w środowisku zawodowym przeanalizowano otrzymane wyniki we wszystkich grupach wiekowych (por. tabela 6).

Tabela 6. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę* z uwzględnieniem wieku respondentów

Wiek w latach		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Suma z wiersza
<b>20-34</b>	N	73	90	11	5	8	187
	%	<b>39%</b>	<b>48%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>22%</b>
<b>35-44</b>	N	83	107	9	10	10	219
	%	<b>38%</b>	<b>49%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>26%</b>
<b>45-54</b>	N	68	83	9	7	17	184
	%	<b>37%</b>	<b>45%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>22%</b>
<b>55-70</b>	N	103	109	20	6	15	253
	%	<b>41%</b>	<b>43%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>30%</b>
<b>Ogół</b>	N	327	389	49	28	50	843
	%	<b>39%</b>	<b>46%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	

Źródło: badania własne.

Analiza wyników wskazań otrzymywanych w poszczególnych grupach wiekowych wykazuje tylko nieznaczne różnice. Warto jednak odnotować fakt, że najwyższe zagregowane wyniki *zgadzam się* i *raczej się zgadzam* występują w dwóch młodszych grupach wiekowych: 20–34 lata i 35–44 lata (87%). W kolejnych grupach wiekowych: 45–54 lata i 55–70 lat zagregowane wyniki wynoszą odpowiednio: 82% i 84%. Jednocześnie pracownicy z najstarszej grupy 55–70 lat najczęściej wskazywali odpowiedź *zgadzam się*.

Wykorzystane do analizy statystycznej testy nie potwierdziły istotności różnic w sposobie odpowiadania na twierdzenie *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę* między badanymi grupami wiekowymi. Oznacza to, że ogólne pozytywne poczucie bycia docenianym przez środowisko zawodowe nie jest różnicowane wiekiem respondentów.

Analizując odpowiedzi uzyskane od respondentów, wyraźnie widać różnicę w liczbie odpowiedzi zgadzających się na każde z trzech uwzględnionych w artykule stwierdzeń (por. tabela 7).

Tabela 7. Ogół wskazań w odniesieniu do poszczególnych twierdzeń

		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać
Dobrze radzę sobie w mojej pracy	N	578	233	7	4	21
	%	<b>68%</b>	<b>27%</b>	<b>1%</b>	<b>0,5%</b>	<b>2,5%</b>
Kompetencje a zadania	N	455	311	37	16	24
	%	<b>54%</b>	<b>37%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
Docenianie pracy	N	327	389	49	28	50
	%	<b>39%</b>	<b>46%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>

Źródło: badania własne.

Uczestnicy badania zdecydowanie najbardziej pozytywnie odnosili się do stwierdzenia wiążącego się z samooceną wykonywania przez nich obowiązków zawodowych, mniej pozytywnie odnosili się do zgodności pomiędzy wymaganiami związanymi z pracą a posiadanymi przez nich kompetencjami. Najmniej pozytywnie wyrażali się na temat doceniania ich pracy przez środowisko zawodowe. Warto zauważyć, że w tym ostatnim przypadku wskazanie *zgadzam się* wybrane zostało przez znacznie mniej niż połowę respondentów (39%). Przeprowadzona analiza statystyczna z wykorzystaniem nieparametrycznego testu Anova Fridmana wykazała istotność statystyczną zasygnalizowanych powyżej różnic ( $Z=7,28$ ,  $p<0,0001$ ). Oznacza to, że najwięcej badanych pracowników zgadzało się ze stwierdzeniem dotyczącym samooceny wykonywania przez siebie obowiązków pracowniczych, mniej ze stwierdzeniem, że stawiane przed nimi zadania są zgodne z ich kompetencjami. Zdecydowanie najmniej respondentów zgadzało się ze stwierdzeniem o docenianiu ich pracy przez środowisko zawodowe.

## Zakończenie

Związek zmiennych demograficznych charakteryzujących pracownika z odczuwanym przez niego zadowoleniem z pracy nadal jest przedmiotem wielu badań. W artykule przytoczono światowe i polskie wyniki, potwierdzające, że wraz z wiekiem pracownika zadowolenie z pracy wzrasta. W badaniach zrealizowanych przez autorki i przedstawionych w ostatniej części artykułu próbowano te tezy zweryfikować.



Uczestników badania zrealizowanego przez autorki nie zapytano wprost: *Czy odczuwasz satysfakcję z pracy?* lub *Czy jesteś zadowolony z pracy?* Użyto sformułowań, które mimo, że nie wykorzystywały pojęć: *zadowolenie z pracy* czy *satysfakcja*, pozwalały zdiagnozować te zjawiska.

Badani generalnie pozytywnie oceniają wykonywanie przez siebie obowiązków zawodowych, uważają, że stawiane przed nimi zadania odpowiadają ich kompetencjom. Mają poczucie bycia docenianymi w pracy. Należy jednak podkreślić, że zdecydowanie najbardziej zgodni są co do samooceny wykonywania własnej pracy, a zdecydowanie mniej – do doceniania ich pracy przez środowisko zawodowe.

W badaniu nie stwierdzono różnic w ocenianiu wykonywanych przez siebie obowiązków oraz poczucia bycia docenianym w pracy ze względu na wiek badanych. Stwierdzono jedynie, że w zakresie zgodności pomiędzy wykonywanymi zadaniami zawodowymi a posiadanymi kompetencjami istnieje różnica pomiędzy pracownikami w wieku 20–34 lata a pracownikami w wieku 45–54 lata.

Należy zatem podsumować, że jednoznaczne stwierdzenie o wpływie wieku pracowników (lub jego braku) na zadowolenie z pracy, w odniesieniu do badanej populacji, nie jest możliwe. Nieznaczące zależności wykazane w analizach statystycznych pozostają jednak w zgodzie z wnioskami płynącymi z badań podejmowanych w tym obszarze przez inne ośrodki.



## Bibliografia

- Al-Zoubi M.T. (2012)**, *The shape of the relationship between salary and job satisfaction: a field study*, "Far East Journal of Psychology and Business", t. 7, nr 3, z.1 3/7, ss. 1–12.
- Armstrong M. (2000)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bańka A. (2002)**, *Psychologia organizacji [w:] J. Strelau (red), Psychologia podręcznik akademicki*, t.3, GWP, Gdańsk.
- Bernal D, Snyder D., McDaniel M. (1998)**, *The Age and Job Satisfaction Relationship: Does its Shape and Strength Still Evade Us?*, "The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences", nr 53B, z. 5, ss. 287–293.
- Bos J., Donders N., Bouwman-Brouwer K. i in. (2011)**, *Determinants of job satisfaction in four age groups; university employees' point of view*, "Tijdschrift voor toegepaste Arbeidwetenschap", nr 1, ss. 14–21.
- Centrum Badania Opinii Społecznej (2013)**, *Zadowolenie z pracy i jej oceny, Komunikat z badań*, Warszawa, BS/10/2013. [online] [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K\\_010\\_13.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_010_13.PDF) (pobrano 4.11.2-14).
- Chmiel N. (2002)**, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Clark A., Oswald A., Warr P. (1996)**, *Is job satisfaction U-shaped in age?*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Nr 69, z.1, ss. 57–81.
- Derbis R., Bańka A. (1998)**, *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Griffin R. (1996)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gros U. (2003)**, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hellriegel D., Slocum J.W. (2007)**, *Organizational behavior*, Thomson, Mason.
- Interaktywny Instytut Badań Rynkowych (2010)**, *Ogólnopolska satysfakcja pracowników*, [online] [http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2010/11/HRweb\\_Mniej-zadowoleni-z-pracy.pdf](http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2010/11/HRweb_Mniej-zadowoleni-z-pracy.pdf) (pobrano:4.11.2014).
- Juchnowicz M. (2013)**, *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/1, ss. 101-100.
- Katz R. (1978)**, *The influence of job longevity on employee relations to task characteristics*, „Human Relations”, nr 8 (31), ss. 703–725.
- Kopertyńska M.W. (2008)**, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Lipka A. (2005)**, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Locke E.A. (1976)**, *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally Collage Publishing Company, Chicago.



**Nair P.K. (2007)**, *A Path Analysis of Relationship among Job Stress, Job Satisfaction, Motivation to Transfer and Transfer of Learning: Perception of Occupational Safety and Health Administration Outreach Trainers*, Dissertation Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University, [online] <http://repository.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/ETD-TAMU-1670/NAIR-DISSERTATION.pdf> (dostęp 04.11.2014)

**Pąsik M. (2007)**, *Rola kosztów pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] E. Orzechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, (red.) *Zarządzanie wartością organizacji*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.

**Rutherford B., Boles J., Hamwi G.A. i in. (2009)**, *The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviours*, „Journal of Business Research”, nr 62, z.11, ss. 1146–1151.

**Rybak M. (2004)** *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

**Saari L.M., Judge T.A. (2004)**, *Employee attitudes and job satisfaction*, „Human Research Management”, nr 43, z.4, ss. 395–407.

**Saks A. (2009)**, *Engagement: the academic perspective*, Canadian HR Reporter, January 26.

**Sikora J. (2000)**, *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz.

**Sulmicka M. (2003)**, *Przeciwdziałanie skutkom starzenia się społeczeństw w krajach wysoko rozwiniętych*, „Polityka Społeczna”, nr 4, ss. 24–29.

**Tharenou P. (1993)**, *A test of reciprocal causality for absenteeism*, „Journal of Organizational Behavior”, nr 14, z. 3, ss. 269–289.

**Vroom V.H. (1964)**, *Work and motivation*, Wiley, New York.

**Warr P. (1992)**, *Age and occupational well-being*, „Psychology and ageing”, nr 7, z. 1, ss. 37–45.

**Wideszal-Bazyl M. (2008)**, *Stres wśród pracowników starszych*, „Bezpieczeństwo pracy: nauka i praktyka”, nr 7/8, ss. 6–9.

**World Population Prospects 2012**, Population Division of the United Nations, Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, New York [online] <http://esa.un.org/wpp/> (pobrano 4.11.2014).

**Worrell T.G. (2004)**, *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*, Doctoral Dissertation submitted to Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia [online], <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05252004122551/unrestricted/Travisdiss.pdf>, pobrano 4.11.2014.

**Zhang J., Zheng W. (2009)**, *How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values*, „Human Resource Development Quarterly” nr 3, z. 20, ss. 331–351.

