

SATYSFAKCJA Z WYKONYWANEJ PRACY W KONTEKŚCIE CZYNNIKÓW OSOBOWOŚCIOWYCH PRACOWNIKÓW BANKU – PRZEGLĄD BADAŃ

Ewelina Okoniewska

ORCID: 0000-0003-2695-5457

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, osobowość, praca w banku

Streszczenie. Zadowolenie z pracy określane jako satysfakcja lub podnoszenie jakości życia jest problemem społecznym i psychologicznym związanym z wykonywaniem pracy. Odczuwana przyjemność oraz zaspokojenie potrzeb płynących z pracy jest jedną z podstawowych konieczności funkcjonowania człowieka. Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie zależności pomiędzy satysfakcją z życia a wybranymi czynnikami osobowościowymi u pracowników banku. W artykule zostało omówione pojęcie zadowolenia z pracy oraz cechy osobowościowe w świetle wybranych teorii psychologicznych. Artykuł jest pomocnym źródłem wiedzy na temat psychologicznych aspektów pracy doradcy klienta, doboru odpowiednich cech osobowości na to stanowisko oraz osobowościowych aspektów zadowolenia z wykonywanej pracy.

JOB SATISFACTION IN THE CONTEXT OF PERSONALITY FACTORS OF BANK EMPLOYEES – SURVEY REVIEW

Keywords: job satisfaction, personality, work in a bank

Summary. Job satisfaction defined as satisfaction or raising the quality of life is a social and psychological problem related to the performance of work. Feeling pleasure and satisfying the needs of work is one of the basic necessities of human beings' functioning. The purpose of this article is to clarify the relationship between life satisfaction and selected personality factors for the bank employees. The article discusses the concept of job satisfaction and personality traits in the light of selected psychological theories. The article is a helpful source of knowledge about the psychological aspects of the work of a client adviser,

selection of appropriate personality traits for this position and personality aspects of job satisfaction.

Wprowadzenie

Satysfakcja z pracy to temat cały czas aktualny i ważny. Zadowolenie z pracy przekłada się na wszystkie sfery życia człowieka i nadal jest ważnym przedmiotem badań psychologii organizacji. Subiektywne szczęście może być wyznacznikiem przyjemności z wykonywanej pracy. Zadowolenie z pracy jest uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról¹. Analizowane w niniejszym artykule pojęcie „satysfakcji z pracy” związane jest z bardziej ogólnym zagadnieniem, jakim jest problematyka jakości życia. Pojęcie jakości życia jest dość silnie zakorzenione w społecznej świadomości, często używane jest intuicyjnie, gdy mowa o zadowoleniu z życia, dobrym lub złym samopoczuciu, radości odczuwanej z posiadania pożądaných przez nas przedmiotów, satysfakcjonujących związkach z innymi ludźmi. Odpowiedź ta będzie uzależniona od tego, co dana osoba rozumie pod pojęciem „szczęście”. Dla jednych bowiem bycie szczęśliwym to duże zasoby materialne, oznaczające wysoki status społeczny, kiedy dla innych będzie to miało małe znaczenie, a odpowiedź na zadane pytanie będzie bardziej zależała od liczby i jakości relacji interpersonalnych.

Jak twierdzą Agnieszka Żyta i Sylwia Nosarzewska² czynniki jakości życia są rozumiane najczęściej jako zakres odczuwanego szczęścia, satysfakcji, ogólnego zadowolenia z życia oraz poziom i powiązanie możliwości pełni własnego rozwoju. Wskaźniki jakości życia możemy zmierzyć obiektywnie, niejako z zewnątrz, oraz subiektywnie. Do czynników obiektywnych zaliczana jest: wysokość dochodów, zdrowie somatyczne, warunki mieszkaniowe czy angażowanie się w działalność społeczną. Czynniki subiektywne, czyli wewnętrzne, to chociażby odczuwana satysfakcja z życia rodzinnego, satysfakcja z pracy, zadowolenie z tego, co człowiek osiągnął w trakcie swego życia.

Jednym z elementów mających związek z odczuwaną jakością życia jest aktywność zawodowa. Definicja pracy zorientowana na jej wartość podkreśla, że jest to „działalność człowieka zorganizowana społecznie w taki sposób, aby

¹ J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, GWP, Gdańsk 2007.

² A.J. Brzezińska, K. Piotrowski, *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Academica, Warszawa 2008.

prowadziła do wyników społecznie wartościowych i do podnoszenia jakości życia wykonujących ją jednostek³”. Aktywność zawodowa wiąże się z koniecznością pogodzenia wymagań związanych ze środowiskiem pracy z własnymi dążeniami dotyczącymi rozwoju osobistego. Ważne są więc faza przygotowania się do pracy i faza podejmowania zadań zawodowych oraz przeznaczenie odpowiedniego czasu na ich opanowanie. Satysfakcja z pracy pojawia się w związku z wykonywaniem zadań związanych z pracą zawodową, pełnieniem określonych ról i funkcji⁴.

Satysfakcja z pracy może mieć charakter ogólnego zadowolenia z pracy lub zadowolenia partykularnego (częstkowego). Reakcje ogólnego zadowolenia z pracy wiążą się z ogólną postawą uczuciową wobec pracy, ale bez koniecznego związku z konkretnymi czynnikami pracy. Przyczyną takiej postawy mogą być czynniki z pola pozazawodowego, na przykład prestiż zakładu pracy. Zadowolenie partykularne to specyficzne poczucie przyjemności, związane wyłącznie z konkretnym czynnikiem pracy, na przykład z wykonywaniem wyjątkowo interesujących zadań. Poszczególne czynniki pracy mogą być od siebie całkowicie niezależne⁵. Ważne jest to, że praca jest systemem złożonym z wielu elementów, z których każdy stanowi źródło innego aspektu zadowolenia z pracy. Pracownicy mogą być zadowoleni z pewnych warunków, ale niezadowoleni z innych. Można lubić swoją pracę i czuć się w niej dobrze, a równocześnie nie lubić przełożonego, współpracowników lub mieć innego rodzaju zastrzeżenia.

Wzbogacając pracę poprzez zwiększenie w niej zawartości motywatorów oraz osiowych właściwości pracy pracodawca – stosownie do możliwości i warunków – zaspokaja bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników (*art. 16 Kodeksu pracy*). Można stwierdzić, że satysfakcja rośnie wraz z wiekiem – najmniej zadowoleni z pracy są młodzi pracownicy⁶. Wielu młodych ludzi jest niezadowolonych ze swojej pierwszej pracy, ponieważ nie znajdują w niej odpowiednio trudnych i odpowiedzialnych zadań. Osoby bardziej doświadczone zawodowo posiadają wysoką samoocenę i odpowiednie kompetencje, co z kolei sprzyja większym osiągnięciom.

Każda jednostka przejawia zachowania zgodne z pewnym porządkiem i stałą właściwą tylko dla niej. Osobowość każdego człowieka w porównaniu

³ T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa 1984.

⁴ W. Bańka, *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2002.

⁵ A. Bańka, *Jakość życia w psychologicznych koncepcjach człowieka i pracy*, [w:] A. Bańka, R. Derbis (red.), *Psychologiczne i pedagogiczne wymiary jakości życia*, UAM Poznań, WSP Częstochowa 1994.

⁶ Ibidem.

z osobowością innych ludzi odznacza się także pewnym stopniem indywidualności. Osobowość jest to „dynamiczna organizacja wewnątrz jednostki tych psychofizycznych systemów, które determinują unikalne przystosowanie do środowiska”⁷.

Specyfika sytuacji pracy w banku

Banki to instytucje, które w pilnie strzeżonych skarbcach posiadają duże zasoby finansowe. Nazwa bank pochodzi od włoskiego słowa *banco*, oznaczającego ławkę, przy której pracowali włoscy handlarze zajmujący się przekazywaniem monet kruszcowych od jednych klientów do drugich⁸. Na gruncie obowiązujących przepisów używanie nazwy bank (oraz kasa) jest zastrzeżone wyłącznie dla banków w rozumieniu przepisów prawa bankowego. Tradycyjne definicje określają bank jako przedsiębiorstwo usługowe, którego działalność polega wyłącznie na udzielaniu kredytów i zdobywaniu środków potrzebnych do sfinansowania kredytów⁹. W ujęciu tym nie bierze się pod uwagę, że banki są organizacjami zatrudniającymi ludzi, których kwalifikacje i motywacje wyznaczają sukces przedsiębiorstwa bankowego.

Jeżeli osoba lub firma potrzebuje określonej sumy pieniędzy, zwraca się do banku z prośbą o udzielenie pożyczki, czyli kredytu. W bankach istnieją specjalne działy zajmujące się pożyczkami, pracują tam specjaliści do spraw kredytów. Celem ich pracy jest obsługa klientów banku związana z udzielaniem im kredytów. Mogą to być osoby prywatne ubiegające się o niewielkie sumy pieniędzy – tzw. klienci detaliczni albo duże firmy składające wnioski o przyznanie im bardzo dużych kwot – tzw. klienci kluczowi, korporacyjni¹⁰. Zadaniem pracownika jest udzielenie klientowi wszelkich niezbędnych informacji oraz rzetelna i sumienna obsługa klienta. Informacje te dotyczyć mogą np. wysokości stóp procentowych, wysokości pobieranych od transakcji prowizji i opłat, wymaganych dokumentów lub innych formalności, które muszą być spełnione, by usługa mogła być zrealizowana.

⁷ Cyt. G. Allport, *Personality: A psychological interpretation*, Holt, Rinehart & Winston, New York 1937, p. 48 za: P.K. Oleś, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Scholar, Warszawa 2006.

⁸ W. Jaworski, L. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, *Banki: rynek, operacja, polityka*, Poltext, Warszawa 2002.

⁹ A. Kopiński, *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008.

¹⁰ Doradca 2000 (2009), <https://doradca.praca.gov.pl/d2k5/zawody?action=showchapter&chapterid=30.11.2010>.

Specjalista rozpatruje sytuację na rynku finansów i przedstawia ofertę współpracy z klientem. Do jego obowiązków należy przede wszystkim nawiązanie i utrzymanie kontaktu z klientem, negocjowanie warunków finansowych ich współpracy. Pracownik bankowy podaje zasady gwarancji, przyjmuje wnioski i dokumenty związane z przyznawaniem kredytów, przeprowadza analizy bankowe oraz rejestruje efekty swojej pracy. Czasami w zakresie jego czynności znajduje się pozyskiwanie nowych klientów, a także tworzenie nowych produktów czy kredytów. Zajmuje się wieloma sprawami, często jego obowiązki codzienne wykraczają poza zapisane w umowie o pracę. Może więc zajmować się także analizą i oceną wniosków o każdy inny produkt bankowy. Poszczególne etapy działania specjalisty bankowego ds. klientów są następujące: przedstawienie oferty, przygotowanie wniosku kredytowego, rozpatrywanie dokumentów (w tym zgodności podpisów z oryginałami). Zadaniem specjalisty jest m.in. sprawdzenie aktualności umów, z czym związana jest wizyta w Wydziale Ksiąg Wieczystych Sądu, w Wydziale Rejestrowym, w celu sprawdzenia, czy przedstawiony pod zabezpieczenie kredytu przedmiot nie jest obciążony zastawem. Bezpośredni doradca klienta może wykonywać bardzo różnicowane czynności bankowe w zależności od tego, jaki posiada stopień specjalizacji oraz na jakim poziomie organizacyjnym struktury bankowej umiejscowione jest jego stanowisko. W zależności od tego, czy mamy do czynienia z bankiem prywatnym czy państwowym, istnieje duże zróżnicowanie struktur, organizacji i systemów działania tych instytucji. Ważnym zadaniem specjalisty jest dokonywanie bieżącej analizy wszystkich prowadzonych operacji, tak aby móc ustalać nowe rozwiązania, wprowadzać nowe procedury i reguły oraz badać opłacalność poszczególnych usług prowadzonych przez bank¹¹. Obok obsługi klientów, do zadań specjalisty należy także prowadzenie bieżących spraw związanych z realizowanymi usługami, tzn. obsługa programów komputerowych służących do zarządzania usługami, księgowanie dokumentów oraz ich archiwizacja. Specjalista bankowy ds. kredytów ma wyznaczone formalne godziny pracy od 8:00 do 16:00. Każdy dzień pracy rozpoczyna od połączenia się z bankowym systemem informatycznym. Sprawdza, czy klienci wpłacają pieniądze w terminie, sprawdza też terminy oprocentowanych lokat, a następnie ocenia wnioski kredytowe. Bardzo ważna jest punktualność oraz przestrzeganie zasad bankowych pracownika obowiązujące w każdej placówce bankowej. Jedną z najważniejszych zasad jest tajemnica bankowa dotycząca danych klientów.

¹¹ Ibidem.

Osobowość jako regulator zachowania ludzi w sytuacji pracy

Psychologia osobowości zajmuje się tym, co ogólnie dotyczy ludzi – ludzką naturą, jak również różnicami indywidualnymi¹². Psychologia osobowości zwraca uwagę na to, czy wszyscy ludzie są do siebie podobni, jak i na to, czym ludzie się od siebie różnią. Dlaczego jedni ludzie spostrzegają rzeczy tak, a inni inaczej? Dlaczego różni ludzie zachowują się podobnie albo, dlaczego podobni ludzie zachowują się zupełnie inaczej w tych samych sytuacjach? Psychologia osobowości zwraca uwagę na całą osobę, starając się zrozumieć to, w jaki sposób różne aspekty funkcjonowania jednostki są w złożony sposób ze sobą powiązane. Na przykład badanie osobowości nie oznacza badania spostrzegania, dotyczy raczej tego, jak ludzie różnią się w swoich spostrzeżeniach, w jaki sposób te różnice wiążą się z całościowym funkcjonowaniem tych osób. Badanie osobowości koncentruje się nie tylko na samych procesach psychologicznych, lecz również na relacjach pomiędzy tymi procesami.

W jaki sposób zdefiniujemy osobowość, biorąc pod uwagę akcent położony na różnice indywidualne i na całą osobę? W potocznym rozumieniu osobowość może reprezentować osąd wartościujący np. lubię kogoś, bo ma silną osobowość¹³. Dla badacza termin osobowość jest stosowany w celu określenia dziedziny badań. Naukowa definicja osobowości mówi nam, jaki obszar mamy badać i w jaki sposób możemy go badać najlepiej. Szeroka definicja, która pozwoli nam się skupić na wielu różnych aspektach osoby, brzmi: Osobowość to te charakterystyki osoby, które wyjaśniają spójny wzorzec uczuć, myślenia i zachowania¹⁴. Definicja ta sugeruje, że powinniśmy zwrócić uwagę na spójne wzorce zachowań i na jakości wewnątrz osoby, które wyjaśniają te regularności. Obejmują one myśli, uczucia i zewnętrzne (obserwowalne) zachowania ludzi. Szczególnie ważny jest sposób, w jaki te myśli, uczucia i zewnętrzne zachowania odnoszą się nawzajem do siebie i tworzą niepowtarzalną i różniącą się jednostkę.

Próbując zdefiniować osobowość należy brać pod uwagę inne ważne zagadnienia, które pojawiają się w teoriach osobowości. Ważnym czynnikiem jest tutaj stałość i spójność zachowania osoby. Ludzkie zachowanie nie składa się z izolowanych reakcji, lecz generalnie ujawnia ono pewien wzorzec¹⁵. Wszyst-

¹² D. Magnusson, *Wprowadzenie do teorii testów*, PWN, Warszawa 1991.

¹³ L.A. Pervin, O.P. John, *Osobowość. Teoria i badania*, UJ, Kraków 2002.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

kie te części wydają się działać razem dla osiągnięcia wspólnych celów i żadna z części nie funkcjonuje niezależnie od siebie. Bardzo często w tym kontekście używa się pojęcia Ja po to, aby uświadomić sobie ważny aspekt subiektywnego doświadczenia. To, co odczuwamy wobec siebie samych, wpływa na nasze zachowanie w wielu sytuacjach, np. w sytuacji pracy. Oznacza to, że mechanizm ten tak samo będzie funkcjonował w domu, wśród znajomych oraz wtedy, kiedy wykonujemy naszą pracę.

Satysfakcja z pracy

Zadowolenie z pracy jest przedmiotem badań psychologii już ponad 70 lat¹⁶. Od połowy lat 80. XX wieku problematyka zadowolenia z pracy jest coraz bardziej poszerzana. Można wyodrębnić wiele definicji satysfakcji z pracy¹⁷. We wczesnym okresie badań pod pojęciem satysfakcji kryły się różne zjawiska afektywne (reakcje emocjonalne, uczucia, nastroj w pracy). Tak rozumiane pojęcie obejmuje aspekt emocjonalny, który wyraża uczucia w pracy i wobec pracy oraz aspekt poznawczy jako subiektywna jej ocena. Według Donalda Schaba¹⁸ aspekt emocjonalny zadowolenia z pracy może być traktowany jako bezpośrednia i krótkotrwała reakcja emocjonalna osoby, która wynika głównie z zaspokojenia potrzeb i redukcji napięcia. Locke definiuje to pojęcie jako „przyjemny, pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny pracy lub z doświadczeń związanych z pracą¹⁹”.

Kolejna definicja zadowolenia z pracy odnosi się do tego, co ludzie czują wobec pracy oraz jak bardzo ją lubią²⁰. Od lat 60. zadowolenie z pracy rozumiane jest jako postawa wobec pracy. Satysfakcja z pracy jest zatem postawą, która zawiera dwa komponenty: emocjonalny i poznawczy. W definicjach tradycyjnych akcentowany jest aspekt emocjonalny postawy, tj. jaki stan emocjonalny przeżywa pracownik w swojej pracy, natomiast w badaniach szacowany jest głównie

¹⁶ M.D. Dunnette, L.M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists 1990, s. 39–74.

¹⁷ A. Zalewska, *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Academica, Warszawa 2003.

¹⁸ L. L. Cummings., D.P. Schwab, *Przegląd teorii dotyczący związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.

¹⁹ M.D. Dunnette, L.M. Hough, op. cit.

²⁰ A. Zalewska, „Skala Satysfakcji z Pracy” – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy, *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Psychologica* 2003, nr 7, s. 49–61.

jej aspekt poznawczy, czyli co myśli o pracy, jak ocenia swoją pracę. Pod koniec lat 80. i w latach 90. definicje zadowolenia z pracy, zmierzają do uzyskania zgodności między definicją a jej pomiarem. Stephan Motowidło²¹ podaje definicję akcentując aspekt poznawczy – określa satysfakcję jako sąd o tym, jak korzystne jest dla osoby jej środowisko pracy. Według Arthura Briefa²² zadowolenie z pracy jest postawą, która oznacza stan wewnętrzny, oraz w jakim stopniu wykonywana praca jest korzystna bądź niekorzystna dla osoby.

Pokrewnym pojęciem satysfakcji z pracy jest termin zaangażowanie, który łączy w sobie kilka konstruktów m.in. zadowolenie z wykonywanej pracy. Jak sugerują William Macey i Benjamin Schneider zaangażowanie zawiera wiele już istniejących pojęć, w związku z tym może być nadrzędnym czynnikiem o charakterze osobowościowym lub behawioralnym oraz integrującym. Pojęcie zadowolenia z pracy lub wobec organizacji związane jest z indywidualną reakcją na warunki pracy. W perspektywie organizacji analizuje się pozytywne przejawy zaangażowania pracownika wobec pracodawcy lub ich uwarunkowania. Badanie zaangażowania w tym nurcie opiera się na subiektywnej ocenie czynników sytuacyjnych i przejawianych w pracy zachowań, które mają świadczyć o występowaniu zaangażowania. Brian S. Robinson²³ definiuje zaangażowanie organizacyjne jako przywiązanie do organizacji i identyfikację z jej wartościami, wiarę w to, że firma umożliwi rozwój i sukces, rozumienie szerszego kontekstu zarówno biznesowego, jak i bycia dobrym obywatelem, co przekłada się na chęć pomocy współpracownikom oraz inicjowanie zachowań na rzecz firmy. Zaangażowanie należy spostrzegać jako zmienną osobowościową, którą opisują adaptacyjność, pasja, dojrzałość emocjonalna, pozytywne nastawienie, zorientowanie na wynik; niski neurotyzm i wysoka ekstrawersja oraz sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenie²⁴. Jest to istotne, gdyż profil demograficzny (wiek, staż pracy) osoby zaangażowanej i niezaangażowanej jest często zbliżony, co sugeruje, że czynniki te odgrywają dużą rolę. Ogólne predyspozycje do bycia zaangażowanym związane z proaktywnością, motywacją wewnętrzną, pozytywnym afektem i sumiennością wpływają na chwilowe stany (przejawiające się satysfakcją, przywiązaniem), co łącznie skutkuje konkretnymi zachowaniami.

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

²³ A.M. Zawadzka, *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2010.

²⁴ Ibidem.

Konsekwencje zaangażowania można pogrupować w dwie wiązki: jedne wiążą się z bezpośrednimi korzyściami, jakie odnosi pracownik, a drugie z profitami organizacji. Jak sugeruje Wilmar B. Schaufeli i Marisa Salanova²⁵, pomiędzy tymi sferami zachodzi efekt związku skutkujący optymalnymi rezultatami dla obu stron. Korzyści, jakie odnosi osoba, to pozytywna postawa wobec pracy i silniejsza z nią identyfikacja, ogólnie lepsze samopoczucie oraz zmniejszone ryzyko wypalenia zawodowego. Ponadto realizacja zadań na wysokim poziomie prowadzi do wzrostu postrzeganej samoskuteczności, a zatem i większego optymizmu przy podejmowaniu wyzwań. Skutkiem w dalszej perspektywie jest zwiększona motywacja i poczucie posiadania zasobów przez jednostkę, co uniezależnia jej działania od otoczenia i pozwala na samorealizację. Osoba zaangażowana pracuje w zgodzie z własnymi odczuciami, co zmniejsza koszt dysonansu emocjonalnego. Przekłada się to na podniesienie jakości życia danej osoby we wszystkich sferach i wiąże się również z odczuwaniem poczucia sensu w wymiarze egzystencjalnym i samorealizacji. Pośrednie skutki to stabilizacja zatrudnienia i klarowna ścieżka rozwoju zawodowego oraz poczucie własnej tożsamości. Zaangażowanie przynosi wymierne finansowe i funkcjonalne zyski każdej organizacji²⁶. Najbardziej widoczne są profity w sektorze opartym na usługach (m.in. pracownicy banku). Klienci są wyczuleni na nieautentyczne zachowania i spotykając sprzedawcę czy konsultanta przekonanego o jakości proponowanych dóbr lub usług, chętniej z nich korzystają, a co więcej, polecają dane miejsce i markę innym. Jednocześnie przekłada się to na wzrost obrotów i zmniejszenie kosztów związanych z marketingiem i innymi narzędziami zarządczymi.

Naukowcy z Uniwersytetu w południowej Florydzie przeprowadzili analizę wyników streszczającą wyniki 187 przekrojowych badań odnośnie zadowolenia z pracy. Rozpatrywano badania związane z satysfakcją z pracy a osobowością, wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli (LOC) oraz osobowością narcystyczną²⁷. Autorów badania zainteresowała natura pojęcia satysfakcji z pracy oraz fakt pochodzenie jej z różnych źródeł. Początkowo badania wykazały

²⁵ A. Szabowska-Walaszczyk, *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2010.

²⁶ Ibidem.

²⁷ V. Bruk-Lee, H.A. Khoury, A.E. Nixon, A. Goh, P.E. Spector, *Replication and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses*, „Human Performance” 2008, no. 22, p. 156–189.

stabilność w konsekwencji poczucia zadowolenia z pracy w danej organizacji²⁸. Kolejne badania wykazały, że usposobienie i informacje, jakie nabywamy w szkole, a także czynniki genetyczne wpływają na późniejsze zadowolenie z pracy. Badania nad porównaniem bliźniąt jednojajowych wskazują aż 30% zgodności, że postawy w pracy wynikają z czynników osobowościowych nabywanych genetycznie. Wyodrębnione wyniki badań odnośnie zadowolenia pracy a zmiennymi z Wielkiej Piątki pokazały, że zadowolenie z pracy najmocniej i ujemnie koreluje z neurotycznością²⁹. W pozostałych zmiennych uzyskano również dodatni związek z sumiennością i otwartością na doświadczenie. Badania ukazały również pozytywny związek satysfakcji pracy z wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli, a także ujemny związek z narcyzmem. Wnioski wyciągnięte z badań wskazują, że osoby z wysokim wynikiem w neurotyczności mają skłonność do odbierania różnych sytuacji w pracy w negatywny sposób, w związku z czym odczuwają mniejsze zadowolenie niż osoby z niskim wynikiem w tej skali.

Teorie satysfakcji z pracy

Istnieją klasyczne i współczesne teorie organizacji. Klasyczne teorie organizacji zakładały, że wszyscy pracownicy są motywowani przez racjonalne czynniki ekonomiczne, współczesne podejście przyjmuje, że pracownik, będąc w pełni istotą ludzką, dąży do samodoskonalenia, autoekspresji, autonomii, poznania i różnych podobnych celów³⁰. Dążenia te charakteryzują w podobnym stopniu wszystkich ludzi, lecz poziom wyrażania ich zależy od stopnia, w jakim dana struktura społeczna jest w stanie je spełniać. Chris Argyris napisał: „coraz więcej psychologów wierzy, że uznanie dla samego siebie, akceptacja siebie i sukces są najbardziej centralnymi czynnikami, które konstytuują zdrowie psychiczne jednostki w naszej kulturze”³¹. Podkreśla on, że pracownicy znajdujący się na samym dole hierarchii organizacji, w przeciwieństwie do tych, którzy znajdują się wyżej, bardziej odczuwają swoją niepełnowartościowość zawodową, niższą satysfakcję z pracy, niedostatek poważania dla samego siebie, brak poczucia

²⁸ Ibidem.

²⁹ Ibidem.

³⁰ A. Zalewska, *Podstawowe cechy osobowości, lęk związany z pracą i satysfakcją z pracy* [w:] M. Fajkowska-Staniak, B. Szymura (red.), *Lęk. Geneza – Mechanizmy – Funkcje*, Scholar, Warszawa 2009, s. 373–408.

³¹ Cyt. Ch. Argyris, *Integrating the individual and the Organization*, Wiley, New York 1964, s. 36–37 za: N. King, *Wyjaśnienie i ocena dwuczynnikowej teorii satysfakcji z pracy*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.

bezpieczeństwa. Argyris argumentuje, że organizacja funkcjonująca według klasycznych założeń cierpi na obniżenie wydajności w takim stopniu, w jakim pracownicy tracą energię angażując się w działanie o obronnym charakterze, ponieważ mniej ludzkiej energii służy dobrej produkcji. Stanowisko Argyrisa zawiera niezłomną wiarę w realność sił mających źródło w strukturze organizacji i wywierających nacisk na jednostkę.

Zgodnie z dwuczynnikową teorią satysfakcji z pracy, podstawowymi determinantami tej satysfakcji są wewnętrzne aspekty pracy, zwane motywatorami tj, osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awans³². Fundamentalnymi demotywowatorami niezadowolenia z pracy są czynniki zewnętrzne zwane czynnikami higieny (polityka i zarządzanie w przedsiębiorstwie, nadzór, zarobki, stosunki interpersonalne ze współpracownikami i warunki pracy). Motywatory są wewnętrznymi właściwościami pracy motywują pracowników do dobrego wykonywania zadań. Można je porównać do samorealizacji w teorii Maslowa. Praca, która jest dla pracownika stymulująca, stwarzająca wyzwania, absorbująca, zawiera wiele takich motywatorów. Jeśli praca ma tego typu właściwości, wynikiem będzie wysoka satysfakcja z pracy. Jeśli jednak praca tych cech nie posiada, nie musi pojawiać się niezadowolenie. Brak zadowolenia z pracy wywołują czynniki higieny, ponieważ dotyczą troski o zachowanie zdrowia. Kiedy czynniki higieny oceniane są negatywnie, wynikiem jest niezadowolenie z pracy. Kiedy jednak są oceniane pozytywnie, efektem niekoniecznie będzie satysfakcja, a po prostu brak niezadowolenia³³.

Frederick Herzberg określa składniki procesu motywowania pracowników, a mianowicie stwierdza on, że proces ten składa się z dwóch etapów³⁴. Pierwszy z nich to zapewnienie pracownikom przez kadrę menedżerską właściwych czynników higieny psychicznej. W tym miejscu konieczna jest odpowiednia płaca i bezpieczeństwo, bezpieczne warunki pracy oraz możliwy do przyjęcia nadzór techniczny. Zapewniając na odpowiednim poziomie czynniki higieny, menedżerowie nie pobudzają motywacji, jedynie sprawiają, że pracownicy nie czują się niezadowoleni. Pracownicy, których menedżerowie próbują zadowolić tylko przez czynniki higieniczne, zazwyczaj będą sprowadzali swój wysiłek w pracy do niezbędnego minimum. W drugim etapie menedżerowie powinni

³² Ibidem.

³³ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.

³⁴ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników. Systemy, teoria, praktyka. Wartościowanie pracy*, PWE, Warszawa 1999, s. 85–107.

dać pracownikom okazję do odczucia takich czynników motywacyjnych, jak wola osiągnięć i uznania. Wynikiem tego będzie wyższy poziom zadowolenia i motywacji. Według Herzberga czynniki te kreują u pracowników postawy pozytywne i negatywne, przy czym są one niezależne od siebie. Kadra kierownicza nie ma możliwości całkowitego wyeliminowania negatywnego wpływu czynników higieny na motywację pracownika, może jednak przyczynić się do zminimalizowania ich oddziaływania. Zdaniem Herzberga, motywację pracowników można osiągnąć poprzez aktywizację czynników motywujących.

Teoria właściwości pracy stworzona przez Richarda Hackmana i Grega Oldhama³⁵ wyrosła z badań nad pomiarem cech pracy, które mogły korelować z satysfakcją pracowników. Według tej teorii, jeśli pracownika cechuje silna potrzeba wzrostu, właściwości pracy stwarzają psychologiczne warunki potrzebne do zwiększenia motywacji, wydajności oraz satysfakcji z pracy. Pracownicy z wysoką potrzebą wzrostu w badaniu przeprowadzonym przez Richarda Hackmana i Griega Oldhama³⁶ podlegają silniejszemu wpływowi cech pracy niż ludzie z niską potrzebą wzrostu. Pozytywne właściwości pracy sprawiają, że pracownik dobrze wykonując swoją pracę przeżywa pozytywne emocje. Ta sytuacja sprzyja dalszemu dobremu wykonywaniu zadań, zgodnie z oczekiwaniem, że dobre wyniki pracy doprowadzą do pozytywnych uczuć. Autorzy teorii wyróżnili dwie osiowe właściwości pracy. Pierwsza to niejednorodność wykorzystywania w pracy różnych umiejętności i zdolności. Im więcej wyzwań stwarza praca, tym ma większe znaczenie dla pracownika. Druga właściwość to sprzężenie zwrotne, czyli informacje otrzymywane przez pracownika o efektywności i jakości wykonanej pracy.

John Adams stworzył teorię słuszności, w której motywacja zależy od naszej percepcji słusznego czy sprawiedliwego traktowania w pracy. Twierdzi on, że w każdym środowisku pracy – biurze, banku, sklepie, fabryce oceniamy nasze wkłady i nasze wyniki. Obliczamy, być może nieświadomie, stosunek wyniku do wkładu i porównujemy go z analogicznymi proporcjami naszych współpracowników. Psychologowie rozszerzyli teorię słuszności wprowadzając trzy behawioralne wzory reakcji wobec sytuacji słuszności czy niesłuszności³⁷. Te trzy wzory reakcji nazwano hojnością, wrażliwością na słuszność oraz roszczeniowością. Poziom otrzymywanych nagród wpływa na motywację, satysfakcję z pracy oraz poziom wykonywania zadań. Osoby hojne, opisywane czasem jako altruści,

³⁵ Ibidem.

³⁶ N. King, op. cit.

³⁷ Ibidem.

są zadowolone nawet wtedy, gdy w porównaniu z innymi pracownikami ich nagrody okazują się niższe od wkładów, i czują się winne, kiedy ich nagrody są słuszne czy nadmierne. Osoby wrażliwe na słusność, typ opisywany przez teorię słusności, uważają, że powinny być nagradzane sprawiedliwie. Czują się niedobrze, kiedy ich nagrody są zbyt niskie lub winne, kiedy nagrody są nadmierne. Osoby roszczeniowe uważają, że należy im się wszystko, co otrzymują. Zadowolone są jedynie wtedy, gdy ich nagrody są nadmierne, a czują się niedobrze, kiedy nagrody są zbyt niskie lub słuszne. Badania przeprowadzone na 2617 pracownikach bankowości i firm komunalnych potwierdziły przypuszczenie, że trzy typy ludzi przypisują różną wagę do wyników pracy. Z badań tych możemy wnioskować, że sprawiedliwe traktowanie sprawia, że pracownicy czują się dowartościowani, wiedzą, że ich wysiłek jest dostrzegany i właściwie oceniany. Dla wielu ludzi taka relacja pomiędzy ich pracą a uzyskiwaną nagrodą jest ważniejsza niż otrzymanie wyższej pensji. Poczucie sprawiedliwej oceny własnej pracy powoduje, że wzrasta motywacja do pracy oraz zmniejsza się chęć pracowników do opuszczania firmy i odchodzenia np. do konkurencji.

Satysfakcja z pracy a osobowość

Teoria cech i czynników podkreśla odrębność i wyjątkowość każdego człowieka. Pierwsi jej zwolennicy zakładali, że zdolności i cechy poszczególnych osób można zmierzyć w sposób obiektywny, a następnie skwantyfikować³⁸. Stopień osobistej motywacji uznany był za względnie stałą cechę, dlatego też satysfakcja płynąca z wykonywania danego zawodu zależała od odpowiedniego dopasowania zdolności jednostki do wymagań na danym stanowisku. W swojej współczesnej formie teoria cech i czynników podkreśla interpersonalny charakter kariery zawodowej i związany z nią styl życia, który warunkują: rodzina, zagadnienia etyczne, religijne, środowisko społeczne i przyjemności.

Rozważając satysfakcję z pracy w kontekście osobowości warto zwrócić uwagę na element temperamentalny, czyli reaktywność. Reaktywność może wpływać bezpośrednio oraz pośrednio (poprzez odbiór i interpretację określonych zdarzeń) na poziom ocen jakości życia³⁹. Wpływ bezpośredni oznacza, że osoby różniące się reaktywnością, żyjąc w porównywalnych warunkach, wykazują tendencję (predyspozycję) do odmiennych ocen życia i jego różnych sfer. Wpływ

³⁸ J. Koziński, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1986.

³⁹ A. Zalewska, *Dwa światy...*

pośredni oznacza, że pewne sytuacje lub zdarzenia są inaczej odbierane przez osoby o różnych poziomach reaktywności, mają dla nich odmienne znaczenie i mogą odmienne wpływać na oceny jakości życia. Reaktywność bezpośrednio może wpływać na poziom emocjonalnych oraz poznawczych ocen zadowolenia z życia oraz pracy. Źródłem mechanizmów reaktywności są zakładane różnice w poziomie aktywacji w odpowiedzi na stymulację, które wynikają z odmiennego funkcjonowania mechanizmów fizjologicznych u osób o różnej reaktywności. Większa pobudliwość emocjonalna osób wysokoreaktywnych prowadzi do większej intensywności emocji, a ich większa aktywowalność oznacza większą wrażliwość emocji. Obydwa te mechanizmy wyznaczają mniejszą odporność na bodźce silne (na przykład podatność na obciążenia, zmęczenie) i mniejszą potrzebę stymulacji w porównaniu z osobami niskoreaktywnymi. Hans Eysenck uważa, że emocje negatywne wywołane są nie tylko przez bodźce silne, ale także przez bodźce bardzo słabe.

Poznawcze oceny własnego życia i pracy zależą od spostrzeganego stopnia zaspokojenia własnych potrzeb, aspiracji i oczekiwań oraz doświadczania zdarzeń, które są korzystne lub niekorzystne dla podmiotu. Od poziomu reaktywności zależą relacje między poznawczymi ocenami zadowolenia z pracy⁴⁰. U podstaw tego założenia leżą dwa rodzaje danych. Jeden rodzaj danych dotyczy badań nad percepcją społeczną, drugi dotyczy badań nad stylami poznawczymi. Z badań nad percepcją społeczną wynika, że osoby wysokoreaktywne są bardziej ostrożne w formułowaniu opinii o innych, spostrzegają innych ludzi w sposób bardziej zróżnicowany i dostrzegają bardziej różnorodne powiązania między nimi niż niskoreaktywne.

W najnowszych badaniach opisanych przez Annę Zalewską uczestniczyło 478 pracowników, w tym 79 kierowników, 81 nauczycieli i 80 pracowników administracyjno-technicznych. Do pomiaru cech osobowości wykorzystano Inwentarz Osobowości NEO-FFI Paula T. Costy i Roberta R. McCrae, wszystkie osoby wypełniły również Arkusz opisu pracy⁴¹, który pozwala na odrębne oszacowanie ogólnej satysfakcji z pracy oraz satysfakcji z siedmiu składników pracy (koledzy, przełożony, treść, warunki, organizacja i kierownictwo, możliwości rozwoju, płaca). Przyjęto pytanie badawcze, czy satysfakcja z pracy zależy od interakcji cech (ekstrawersji i neurotyczności lub aktywności i relatywności emocjonalnej). Oczekiwano, że wyższy poziom ekstrawersji oraz aktywności wiąże

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ A. Zalewska, *Podstawowe cechy...*

się z wyższą, ogólną satysfakcją z pracy i mniejszym zróżnicowaniem satysfakcji ze składników pracy. Oczekiwano także, że neurotyczność i reaktywność emocjonalna (cechy wyznaczające podatność na emocje negatywne) są dodatnio powiązane ze zróżnicowaniem satysfakcji ze składników pracy, a ujemnie z ogólną satysfakcją z pracy. Zebrane wyniki potwierdziły stawiane hipotezy. Neurotyczność i reaktywność emocjonalna korelują ujemnie z ogólną satysfakcją z pracy, a dodatnio ze zróżnicowaniem satysfakcji ze składników pracy. Przeprowadzone badania doprowadziły również do wniosku, że ekstrawersja sprzyja większej satysfakcji z pracy i chroni przed odczuwaniem lęku sytuacyjnego. Przypuszczalnie skłonność do spostrzegania pozytywnych zdarzeń i reagowania pozytywnymi emocjami⁴², podejmowanie bardziej atrakcyjnych działań, a także dbanie o dobre relacje z innymi i umiejętności korzystania ze wsparcia społecznego prowokują częściej emocje pozytywne, co sprzyja uzyskiwaniu satysfakcji z pracy.

Badania Zalewskiej w 2003 roku dotyczyły poziomu satysfakcji z pracy u osób pracujących w bankach, odnośnie do motywów afiliacji. W badaniach uczestniczyło 97 pracowników banku, 70 kobiet i 27 mężczyzn. Osoby te pracowały na różnych stanowiskach pracy, reprezentowane były prawie wszystkie kategorie pracowników banku z wyjątkiem stanowiska dyrektora generalnego oraz pracowników niewykwalifikowanych (np. sprzątaczek). Pracownicy byli zróżnicowani pod względem ogólnego stażu pracy, ale każdy z nich miał dość krótki staż pracy na obecnym stanowisku ok. 1–3 miesiące. Wskazane badania stanowiły fragment większego polsko-austriackiego programu badawczego, którego jednym z celów była analiza środowiskowych i podmiotowych czynników warunkujących powodzenie w nowym miejscu pracy.

Poziom satysfakcji z rozwoju, z przełożonego oraz ogólnej satysfakcji ze składników pracy jest tym wyższy, im ważniejsze są motywy afiliacji. Satysfakcja z pracy jest tym większa, im ważniejsze są motywy afiliacji, a mniej ważne są motywy wartości władzy. Natomiast im mniej ważne są motywy wartości władzy i motywy osiągnięć, tym większa jest satysfakcja z kolegów oraz ogólna satysfakcja z pracy⁴³. Zaobserwowano, że poziom ocen poznawczych zależy tylko od motywów afiliacji lub tylko od wartości władzy, albo od motywów i wartości z dwóch różnych sfer. Nie zależy natomiast od motywów władzy, wartości afiliacji oraz poziomu spójności motywów i wartości w żadnej ze sfer. Poziom wymiarów satysfakcji z pracy wiąże się tylko z motywami afiliacji – im są one

⁴² Ibidem.

⁴³ Ibidem.

ważniejsze, tym większa jest satysfakcja z niektórych składników pracy, tj. z rozwoju, z przełożonych. Zależy również od motywów i wartości z różnych sfer (im ważniejsze są motywy afiliacji, a mniej ważne wartości władzy, tym większa jest satysfakcja z treści pracy, natomiast im mniej ważne są motywy wartości władzy i motywy osiągnięć, tym większa jest ogólna satysfakcja z pracy i satysfakcja z kolegów. Otrzymane wyniki zgodne są z sugestiami, że motywy afiliacji wpływają pozytywnie na odczuwanie szczęścia, radości, zadowolenia z pracy oraz sprzyjają lepszym poznawczym ocenom zdrowia. Ważne motywy oznaczają, że osoba reaguje pozytywnymi emocjami na obecność i kontakty z innymi ludźmi. Przypuszczalnie wywołuje to pozytywne zachowania innych w odpowiedzi na jej reakcje i sprzyja dobrym relacjom oraz wytwarzaniu się poczucia więzi z innymi. Pozytywne reakcje na obecność i kontakty z innymi sprzyjają większej satysfakcji z treści pracy, gdyż praca w banku wymaga kontaktu z innymi ludźmi, i przypuszczalnie ułatwiają wykonywanie zadań, co sprzyja większej satysfakcji z przełożonego oraz z rozwoju, a także lepszej ocenie zdrowia.

Podsumowanie

Rozpatrując powiązanie czynników osobowościowych z satysfakcją z pracy można przypuszczać, że pewne cechy charakteru lub predyspozycje zawodowe wpływają na satysfakcję z pracy. Zadowolenie z pracy jest częścią życia człowieka, ponieważ praca, w której spędza około ośmiu godzin dziennie, jest również jego częścią. Jan Paweł II pisał, że „praca jest dobrem człowieka, dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowieka, a także poniekąd bardziej staje się człowiekiem”⁴⁴. Na zadowolenie z pracy wpływa wiele cech pracy i jej otoczenia. Do właściwości indywidualnych, które wpływają na satysfakcję z pracy, należą między innymi: wiek, płeć, cechy osobowości, wykorzystywanie w pracy swych umiejętności oraz doświadczeń⁴⁵. Satysfakcję z pracy można zwiększyć przez takie zorganizowanie pracy, aby zaspokajała ona potrzeby osiągnięć, samorealizacji i osobistego wzrostu.

Podejmując pracę na stanowisku bezpośredniego doradcy klienta w banku należy zwracać uwagę na to, aby wykonywana praca była dostosowana do danego

⁴⁴ Jan Paweł II, *Encyklika Laborem Exercens*, Miesięcznik „ZNAK”, nr 332–334, Kraków 1982.

⁴⁵ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.

stanowiska pracy. Ważne jest więc, aby dopasować nasze cechy do wymogów i specyfiki pracy. Ta sama cecha w jednej pracy będzie powodować wzrost satysfakcji z jej wykonywania, w drugiej zaś może przeszkadzać.

Bibliografia

- Allport G., *Personality: A psychological interpretation*, Holt, Rinehart & Winston, New York 1937.
- Argyris Ch., *Integrating the individual and the Organization*, Wiley, New York 1964.
- Bańka A., *Jakość życia w psychologicznych koncepcjach człowieka i pracy*, [w:] A. Bańka, R. Derbis (red.), *Psychologiczne i pedagogiczne wymiary jakości życia*, UAM Poznań, WSP Częstochowa 1994.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*, Adam Marszałek, Toruń 2002.
- Bruk-Lee V., Khoury H.A., Nixon A.E., Goh A., Spector P.E., *Replication and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses*, „Human Performance” 2008, no. 22.
- Brzezińska A.J., Piotrowski K., *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Academica, Warszawa 2008.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.
- Cummings L.L., Schwab D.P., *Przegląd teorii dotyczący związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, [w:] Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Dunnette M.D., Hough, L.M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists 1990.
- Doradca 2000 (2009), <https://doradca.praca.gov.pl/d2k5/zawody?action=showchapter&chapterid=30.11.2010>.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników. Systemy, teoria, praktyka. Wartościowanie pracy*, PWE, Warszawa 1999.
- Jan Paweł II, *Encyklika Laborem Exercens*, Miesięcznik „ZNAK”, nr 332–334, Kraków 1982.
- Jaworski W., Krzyżkiewicz L., Kosiński B., *Banki: rynek, operacja, polityka*, Poltext, Warszawa 2002.
- King N., *Wyjaśnienie i ocena dwuczynnikowej teorii satysfakcji z pracy*, [w:] Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Kopiński A., *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1986.
- Magnusson D., *Wprowadzenie do teorii testów*, PWN, Warszawa 1991.
- Oleś P.K., *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Scholar, Warszawa 2005.
- Pervin, L.A., John, O.P., *Osobowość. Teoria i badania*, UJ, Kraków 2002.
- Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa 1984.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.
- Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, GWP, Gdańsk 2007.
- Szabowska-Walaszczyk A., *Zaangażowanie w pracę i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2010.

Zalewska A., „Skala Satysfakcji z Pracy” – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy, *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica* 2003, nr 7.

Zalewska A., *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Academica, Warszawa 2003.

Zalewska A., *Podstawowe cechy osobowości, lęk związany z pracą i satysfakcją z pracy*, [w:] M. Fajkowska-Staniak, B. Szymura (red.), *Lęk. Geneza – Mechanizmy – Funkcje*, Scholar, Warszawa 2009.

Zawadzka A.M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2010.