

Determinanty satysfakcji zawodowej kadry pielęgniarskiej w Polsce

Danuta Kunecka

Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego, Wydział Nauk o Zdrowiu, Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie

Adres do korespondencji: Danuta Kunecka, Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego, Wydział Nauk o Zdrowiu, Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie, ul. Żołnierska 48, 71-210 Szczecin, danuta.kunecka@pum.edu.pl

Abstract

Determinants of professional satisfaction of nursing staff in Poland

Introduction and aim of the study. Professional satisfaction is one of the most important elements determining the quality of life of every human being. Its level can be determined by a number of different factors. The aim of this study has been to identify the most important ones in relation to the nursing environment in Poland.

Material and methods. A study has been conducted with a method of diagnostic survey using a standardized questionnaire in a group of 1066 economically active Polish nurses.

Results. Results of track modeling in the studied group testify to the fact that among Polish nurses the greatest impact on the level of professional satisfaction have: the company's image, the atmosphere in the workplace and performed tasks. The level of remuneration does not have a direct impact on the job satisfaction in studied environment. Instead, it has a significant impact on displeasure perceived by nurses.

Conclusions. Due to the fact that the level of professional satisfaction in a group of Polish nurses is significantly affected by parts characterized as real motivators, in order to raise its level managers should primarily skillfully choose management style from among those that are based on the thesis that the employee is the most important asset for any, viable and functional organization.

Key words: job satisfaction, nurses, work, quality of life

Słowa kluczowe: satysfakcja zawodowa, pielęgniarki, praca, jakość życia

Wstęp

Zainteresowanie problematyką satysfakcji z pracy sięga lat 30. ubiegłego wieku [1] i ma swoje źródła we wczesnych koncepcjach *human relations*, koncentrujących się przede wszystkim na analizie czynników ją kształtujących [2]. Współcześnie z uwagi na to, że praca przestaje mieć już wartość instrumentalną, a staje się wartością autoteliczną, inne znaczenie nadaje się także badaniom nad problematyką satysfakcji z pracy [3]. Mimo upływu lat to temat cieszący się nadal dużym zainteresowaniem, który pomimo wielu prób usystematyzowania definicyjnego nadal pozostaje kategorią wielowątkową [4], przez to trudną do jednoznacznego określenia, również znaczenia pojęć podstawowych: „zadowolenie”

i „satysfakcja”, które dość często traktowane są – zarówno w powszechnym przekazie, jak i w literaturze przedmiotu – jako synonimy. Autorka opracowania proponuje ich rozgraniczanie z kilku powodów, tj. różnic powodowanych nieco innymi czynnikami je wywołującymi, odmiennych ich skutków oraz po prostu nieco różniących się ich znaczeń [5]. Ponadto podstaw teoretycznych do rozdzielenia obu pojęć dostarcza teoria motywacji według F. Herzberga [6], w której wymiary niezadowolenia i satysfakcji wyodrębniono na dwóch różnych kontinuumach, przyjmując, że jeżeli człowiek odczuwa zadowolenie, to nie jest to jednoznaczne z odczuwaniem przez niego satysfakcji [5]. Elementem różnicującym oba pojęcia jest również czas ich występowania – zadowolenie może być chwilowe, natomiast satysfakcja, rozumiana

jako „silne uczucie zadowolenia” [7], odczuwana jest zazwyczaj dopiero po długotrwałym okresie zadowolenia [8]. „Satysfakcję zawodową można więc określić jako wyższy poziom zadowolenia z pracy” [5]. „Satysfakcja zawodowa” to szersza kategoria nie tylko z perspektywy czasowej, ale posiadająca także zdecydowanie obszerniejszy kontekst zewnętrzny, wykraczający poza bezpośrednie środowisko organizacji [4]. Nie jest ona już jedynie skutkiem zaspokajania sfery materialnej pracowników, ale dotyczy również, a może przede wszystkim, kwestii zaspokajania ich potrzeb wyższego rzędu: przynależności, uznania (prestżu) czy samorealizacji [9]. Według M. Juchnowicz „satysfakcja zawodowa oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników, wymagający, by praca stwarzała intelektualne wyzwania, poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz pełnej identyfikacji z wykonywaną pracą i/lub organizacją” [5]. Zatem satysfakcję zawodową osiąga się w związku z wykonywaniem danego zawodu w dłuższej perspektywie czasu dopiero wówczas, gdy jest możliwe skonfrontowanie swoistych uwarunkowań wykonywanego zawodu z możliwościami, jakie stwarza nam dana organizacja w swojej strukturze oraz poza nią [4]. Aktualnie satysfakcja zawodowa jako zjawisko wzbudza wśród badaczy większe zainteresowanie w kontekście jej aspektów socjopsychologicznych. Niemniej w warunkach polskich w odniesieniu jej do praktyki uwaga zarządzających nadal koncentrowana jest głównie na aspektach ekonomicznych, szczególnie na jej powiązaniu z poziomem produktywności/wydajności indywidualnej pracowników [5]. Za odejściem od takiego wybiórczego postrzegania znaczenia satysfakcji zawodowej przemawia fakt, że współcześnie ekonomiczne rezultaty działań, pomimo że są wciąż bardzo ważne, przestają być główną determinantą zachowań pracowników. Dotyczy to grup pracowniczych, które w swych wyborach w coraz większym stopniu uwzględniają korzyści natury psychospołecznej. Dzieje się tak szczególnie często w przypadku przedstawicieli grup zawodów misyjnych [10], do których zaliczane jest środowisko pielęgniarskie. Wówczas praca ma wartość nie tylko instrumentalną, ale przede wszystkim autoteliczną. Staje się ona źródłem samorealizacji, możliwości ciągłego rozwoju, samodzielności czy wykazywania własnej inicjatywy. W przypadku takich osób do trwałego ich zaangażowania w pracę bezwzględnie konieczne staje się uzyskanie wysokiego jej poziomu [5]. Satysfakcja zawodowa może być determinowana licznymi różnorodnymi czynnikami, które w literaturze przedmiotu grupowane są według jednego z czterech modeli [11]: opierający się na cechach danej osoby, determinowany przez czynniki środowiskowe, warunkowany dopasowaniem danej osoby do środowiska pracy lub najczęściej stosowany tzw. model trójczynnikiowy, w którym podstawą jest złożoność zjawiska satysfakcji zawodowej, zakładająca, że jest ona wynikiem relacji zachodzących pomiędzy człowiekiem a otoczeniem, w którym on funkcjonuje. Prezentowany w niniejszej pracy materiał stanowi fragment badań autorki nad zjawiskiem satysfakcji zawodowej w grupie

zawodowej polskich pielęgniarek/pielęgniarzy, skoncentrowany jedynie na jej determinantach specyficznych dla przedstawicieli tej profesji.

■ Cel pracy

Poznanie grupy czynników wpływających w istotny sposób na poziom uzyskiwanej satysfakcji zawodowej w grupie polskich pielęgniarek/pielęgniarzy.

■ Materiał i metoda

Próba

Dobór próby nastąpił na drodze celowo-losowo-przypadkowej. Autorka, opierając się na posiadanej wiedzy o badanej populacji (środowisku pielęgniarskim), wykluczyła dokonanie pomiaru w miejscach pracy respondentów. Powodem takiej decyzji były przede wszystkim: brak możliwości zorganizowania tego typu pomiarów w placówkach ochrony zdrowia, znajdujących się na terenie całej Polski, przy tak ograniczonych zasobach ludzkich, jakimi dysponowała autorka, oraz uwarunkowania organizacyjne towarzyszące codziennej pracy pielęgniarek/pielęgniarzy w Polsce. Zdecydowano o realizacji badań wśród osób reprezentujących środowisko pielęgniarskie w Polsce, które poza faktem „bycia osobą aktywną zawodowo” jednocześnie realizują narzucony przez ustawodawcę obowiązek ustawicznego kształcenia się [12]. Zwrotnie uzyskano 1066 kwestionariuszy ankiet (co stanowi 75,6% ogółu badanych/według list studentów/uczestników kursu). W zdecydowanej większości były to kobiety (prawie 97% ogółu badanych), najczęściej zatrudnione w placówkach opieki stacjonarnej (ponad 80% ogółu badanych), na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony (przeszło 50% ogółu badanych), pracujące w zawodzie ponad 16 lat (ponad połowa ogółu badanych), stosunkowo rzadko podejmujące decyzję o zmianie miejsca pracy (dla prawie połowy ogółu badanych ich obecne miejsce pracy stanowi jednocześnie pierwsze miejsce pracy, a na obecnym stanowisku prawie 30% ogółu badanych pracuje ponad 20 lat). W większości były to osoby będące w stałym związku i posiadające dzieci (przeszło 50% ogółu badanych). Ze względu na to, że realizacja badań odbywała się wśród osób aktualnie „wypełniających” obowiązek doksztalcenia, fakt ten w dość istotny sposób wpłynął na uzyskane wyniki w zakresie zmiennych: wiek oraz wykształcenie badanych pielęgniarek/pielęgniarzy.

■ Metoda

Dominującą metodą badawczą w badaniach był sondaż diagnostyczny. Za narzędzie posłużył kwestionariusz ankiety, przygotowany na podstawie polskiej wersji *Indeksu Satysfakcji i Motywacji Pracowników ISMP* [13], skonstruowany na potrzeby systematycznych badań satysfakcji zawodowej z uwzględnieniem zależności przyczynowo-skutkowych badanych elementów pracy, przez agencję badawczą Total Effect [14]. Kwestionariusz ISMP oparto na *American Customer Satisfaction Index*

– ACSI [15], *European Performance Satisfaction Index* – EPSI [16] oraz na europejskim modelu badania satysfakcji pracowników *The European Employee Index* [17]. Kwestionariusz w wersji papierowej składał się z trzech zasadniczych części, wśród których druga zawierała pytania dotyczące poszczególnych elementów mogących stanowić czynnik warunkujący poziom satysfakcji zawodowej respondenta, a związanych z wykonywaną pracą (w ujęciu zawodu oraz samego miejsca pracy). Zostały one podzielone na 5 płaszczyzn problemowych, wśród których wyodrębniono łącznie 15 obszarów tematycznych, mogących stanowić potencjalne czynniki warunkujące poziom odczuwanej satysfakcji zawodowej:

- wpływ pracy na życie osobiste i społeczne (w tym: rozwój zawodowy, stanowisko pracy, zgodność z wartościami, miejsce w organizacji – łącznie 15 pytań/stwierdzeń badawczych);
- jakość stosunków interpersonalnych (w tym: atmosfera w miejscu pracy, akceptacja, komunikacja i kompetencje – łącznie 15 pytań/stwierdzeń badawczych);
- jakość organizacji pracy (w tym: warunki pracy, kontrola, wsparcie organizacji, zadania – łącznie 19 pytań/stwierdzeń badawczych);
- system ocen pracowniczych, nagród (także wynagrodzeń), kar oraz proces awansu zawodowego (łącznie 13 pytań/stwierdzeń badawczych);
- wizerunek firmy (5 pytań/stwierdzeń badawczych).

Ponadto uwzględniono dodatkowy obszar tematyczny: „satysfakcja z pracy” – w ujęciu ogólnym, rozumiana jako stosunek pracownika – respondenta do firmy i pracy (15 pytań/stwierdzeń badawczych, stanowiących składowe zjawiska satysfakcji z pracy) oraz dodatkowo 2 pytania/stwierdzenia podsumowujące.

W celu dokonania pełnej charakterystyki badanych zjawisk w analizie statystycznej zgromadzonego materiału zastosowano metody opisowo-wyjaśniające. Umożliwiło to osiągnięcie założonego na wstępie celu. Zastosowano: analizę wskaźników Alfa-Cronbacha oraz determinacji R^2 , a następnie model ścieżkowy, w celu jego weryfikacji zaś regresję liniową. We wstępnej fazie badań przeprowadzono symulację budowy różnych modeli analitycznych. Główną cechą różnicującą budowane modele była liczba niezależnych obszarów analitycznych (5 lub 15 w zależności od punktu odniesienia – płaszczyzny problemowe i/lub obszary tematyczne ww.). W celu doprecyzowania związków relacyjnych, występujących pomiędzy poszczególnymi obszarami modelu badawczego, przeprowadzono dodatkowo analizę korelacji dwustronnych Pearsona.

Wyniki analiz

Celem opracowania było wyłonienie determinant satysfakcji zawodowej w grupie polskich pielęgniarek/rzy. Jest to niezbędny element kompleksowej diagnozy satysfakcji zawodowej [5]. Aby móc tego dokonać, w początkowej fazie analiz statystycznych zgromadzony materiał badawczy poddano weryfikacji pod względem rzetelności oraz dokładności uzyskanych pomiarów, posiłkując się przy tym wskaźnikami miar dopasowania:

wskaźnikiem Alfa Cronbacha oraz współczynnikiem determinacji R^2 . Uzyskane wyniki świadczą o wysokim stopniu dokładności i rzetelności pomiarów, czego potwierdzeniem jest także uzyskana wartość współczynnika $R^2 = 0,666$ dla badanego zjawiska (zob. **Tabela I**).

Następnie zastosowano metodę modelowania ścieżkowego, uzyskując wyniki wskazujące jednoznacznie, iż kluczową rolę w procesie budowania „satysfakcji zawodowej” w badanej grupie zawodowej odgrywają zagadnienia opisujące obszar „wizerunek firmy” (siła relacji ścieżkowej wynosi 0,369). Jako drugi, ze względu na poziom istotności badanego procesu, można wyróżnić obszar „atmosfera w miejscu pracy”. Należy jednak pamiętać, iż jego siła oddziaływania na omawiane zagadnienie jest ponad dwukrotnie mniejsza niż omawianego powyżej obszaru „wizerunek firmy” (siła relacji ścieżkowej wynosi 0,143). W dalszej kolejności respondenci wskazali na obszary oceny „zgodności z wartościami” (siła relacji 0,112) oraz „wykonywane zadania” (siła relacji 0,108). Ostatnim obszarem, który w istotny statystycznie sposób wpływa na kształtowanie poziomu „satysfakcji zawodowej” (w perspektywie uzyskanych wyników badań empirycznych) jest ocena „stanowiska pracy”. Pozostałe obszary mogą jedynie w sposób marginalny kształtować omawiane zjawisko. Potwierdzeniem wyników modelowania ścieżkowego są rezultaty analizy regresji liniowej, na których podstawie należy jednoznacznie uznać, iż priorytetowe znaczenie dla „satysfakcji zawodowej” środowiska pielęgniarskiego w Polsce mają: „wizerunek firmy”, „atmosfera w miejscu pracy”, „wykonywane zadania”, „stanowisko pracy” oraz „komunikacja i kompetencje”. Nie potwierdziły one natomiast istotności wpływu na odczuwaną przez badanych satysfakcję obszaru „zgodność z wartościami”. Szczegółowe wyniki wybranych analiz statystycznych oraz modelowania ścieżkowego zaprezentowano w **Tabeli I**.

Uzupełnieniem zaprezentowanych powyżej wyników modelowania ścieżkowego oraz regresji liniowej są zilustrowane na **Rysunku 1** wartości indeksów uzyskane w obszarach determinujących poziom satysfakcji zawodowej w grupie polskich pielęgniarek/rzy. Wartość średnia dla wszystkich badanych aspektów, odnosząca się do poziomu satysfakcji zawodowej badanej grupy, wyniosła 7,1 w dziesięciostopniowej skali.

W celu doprecyzowania siły związków występujących pomiędzy poszczególnymi obszarami przeprowadzono dodatkowo analizę korelacji dwustronnych Pearsona. Uzyskane wyniki pozwalają na wyciągnięcie następującego wniosku: analiza korelacji Pearsona potwierdza główne wyniki analizy modelowania ścieżkowego dla badanego zjawiska „satysfakcji zawodowej” w badanej grupie.

Najsilniejsze wzajemne oddziaływanie wykazują obszary: „wizerunek firmy”, „wykonywane zadania” oraz „atmosfera w miejscu pracy”. Dodatkowym potwierdzeniem wyników analizy modelowania ścieżkowego jest fakt, iż obszar „wizerunek firmy” wykazuje bardzo silne związki korelacyjne (poziom 0,68) jedynie z obszarem wynikowym modelu („satysfakcja z pracy”). Warto podkreślić, iż obszary: „rozwój zawodowy”, „stanowisko

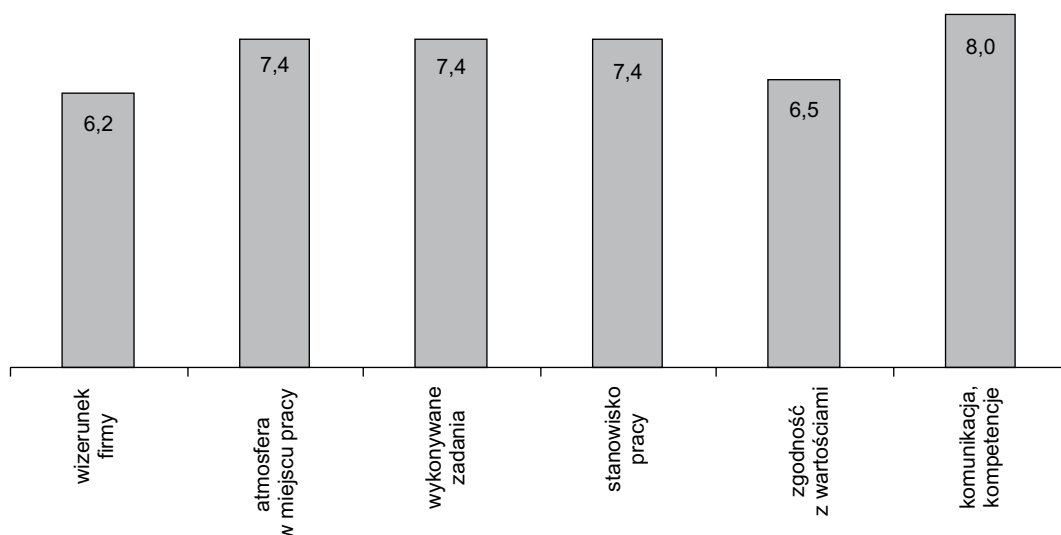
Tabela I. Wyniki wybranych analiz statystycznych

Obszary modelu	Miary dopasowania		Wartość PLS	Wartość WNB**
	R ²	Alfa-Cronbacha		
Rozwój zawodowy		0,782	0,029	0,011
Stanowisko pracy		0,727	0,085	0,096
Zgodność z wartościami		0,824	0,112	0,042
Miejsce w organizacji		0,627	-0,006	-0,007
Atmosfera w miejscu pracy		0,833	0,143	0,175
Akceptacja		0,768	0,057	0,038
Komunikacja i kompetencje		0,811	0,024	0,074
Warunki pracy		0,669	0,047	0,007
Kontrola		0,660	-0,001	-0,047
Wsparcie organizacyjne		0,389	0,018	-0,015
Zadania		0,784	0,108	0,144
Wynagrodzenia i nagrody		0,874	0,039	0,031
System kar		0,834	-0,005	0,023
Proces awansu zawodowego		0,723	0,023	0,028
Wizerunek		0,835	0,369	0,242
SATYSFAKCJA Z PRACY*	0,666	0,896	-----	

* – oznacza odrębny obszar tematyczny, odnoszący się w sposób bezpośredni do badanego zjawiska, ** – oznacza wartość współczynnika niestandardyzowanego B (wynik analizy regresji liniowej).

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 1. Wartości indeksów w obszarach tematycznych determinujących satysfakcję zawodową polskich pielęgniarek/pielęgniarzy



Źródło: Opracowanie własne.

pracy”, „miejsce w organizacji”, „wynagrodzenie i nagrody”, „system kar” oraz „proces awansu zawodowego” nie wykazały w analizie korelacji Pearsona żadnych,

bardzo silnych w ujęciu statystycznej istotności, związków korelacyjnych z pozostałymi obszarami przyjętego w procesie badawczym modelu.

Dyskusja

Na podstawie danych uzyskanych w badaniach będących przedmiotem tego opracowania za determinanty kształtowania satysfakcji zawodowej polskich pielęgniarek/rzy należy uznać:

1. Wizerunek firmy.
2. Atmosferę w miejscu pracy.
3. Wykonywane zadania.
4. Stanowisko pracy.

Na ten stan rzeczy zapewne istotny wpływ miał wzrost poziomu wykształcenia środowiska polskich pielęgniarek/rzy. Ten zaś pociąga za sobą wzrost oczekiwań środowiska względem wykonywanej pracy. „Rozbudza” potrzeby, które dotychczas były nieodczuwane bądź nieokazywane. Praca postrzegana jest również jako miejsce, w którym pracownikom stwarza się możliwości samorealizacji czy samospelnienia.

Wyniki uzyskane w grupie pielęgniarskiej są potwierdzeniem, że na znaczeniu zyskują cechy pracy związane ze społecznym funkcjonowaniem pracownika w danej organizacji. Ich rola w budowaniu satysfakcji zawodowej jest niepodważalna w miejscach pracy, w których zapewnia się pracownikowi optymalne – ergonomiczne warunki pracy, a te w warunkach polskich niestety są odległe od tych charakteryzowanych jako przyjazne środowisko pracy [18, 19]. Wśród czynników z tej samej grupy (środowiskowych), mających wpływ na proces kształtowania satysfakcji zawodowej, w literaturze wskazywane są także: prawidłowa komunikacja, właściwa organizacja pracy oraz prestiż pracy [20], które mogą być identyfikowane i zestawiane z wizerunkiem firmy. Ten natomiast w znacznym stopniu wpływa na identyfikację pielęgniarki/rza – pracownika z własną firmą i odczuwaną przez nich dumą z wykonywanej pracy, wynikającą z prozaicznej możliwości wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności oraz stosunkowo dużej dozy samodzielności w wykonywaniu zadań zawodowych [21]. Prawdopodobnie wieloznaczność pojęć „prestiż” i „wizerunek” jest przyczyną, że dotychczas nie zostały one dość dokładnie i w jednoznaczny sposób scharakteryzowane w odniesieniu do potencjalnego ich wpływu na poziom uzyskiwanej przez pracowników satysfakcji zawodowej.

Satysfakcja to wynik liczących, pozytywnych emocji, tj.: radość, błogość, zachwyty, oszołomienie, wesołość. Przeżywając je, człowiek ma „przedsmak” tego, co w subiektywnym jego odczuciu będzie identyfikowane i uznawane za szczęście, postrzegane przez niego jako cel czy wręcz sens życia. Odczuwana satysfakcja powoduje u człowieka silne wzmocnienie zachowań, które ją wywołały, skłania do ich powtarzania, a niekiedy stymuluje do jeszcze lepszego ich wykonywania. Ma ona wpływ na szereg aspektów sfery psychofizycznej człowieka.

Niepodważalnym jej warunkiem jest panująca w miejscu pracy atmosfera [22], klimat organizacyjny czy kultura organizacyjna. Są one ściśle związane z panującymi w zespołach relacjami interpersonalnymi [23]. Należy podkreślić, że to, czy pracownik jest usatysfakcjonowany, zależy także od jego poczucia że w miejscu pracy traktowany jest sprawiedliwie i uczciwie, co wpły-

wa na uzyskiwany poziom satysfakcji zawodowej wśród polskich pielęgniarek/pielęgniarzy.

Charakter pracy pielęgniarskiej i zakres realizowanych zadań mają wpływ na poziom odczuwanej przez pracowników satysfakcji jedynie na podstawie postrzeżenia przez nich sensu pracy, z jednoczesnym ponoszeniem za nią umiarkowanej odpowiedzialności [24, 25]. Aspiracje związane z pracą czy też zajmowanym stanowiskiem, realizowane poprzez możliwość podnoszenia kwalifikacji i/lub awansu, dają szansę na osobisty rozwój jednostki, mogąc determinować poziom satysfakcji zawodowej, ale w przypadku ich braku czy wówczas, gdy obowiązujące zasady w organizacji w tym zakresie są niejasne, satysfakcja pracowników może ulec znacznemu obniżeniu. Jej zupełny brak może skutkować m.in.: wypaleniem zawodowym, obniżeniem aspiracji, spadkiem zainteresowań, obawą przed pracą, poczuciem porażki, obojętnością, wycofaniem, izolacją, dystansem emocjonalnym względem odbiorcy usług – pacjentów czy współpracowników, może sprzyjać częstszemu występowaniu konfliktów w pracy, ale i w życiu osobistym pracownika [26]. Ma ona ścisły związek z procesem motywacji do pracy, przyszłym zaangażowaniem w pracę oraz kształtowaniem wizerunku firmy i lojalnością wobec niej. Satysfakcja zawodowa pracowników znajduje odzwierciedlenie w procesie rozwoju całej firmy [27], a uzyskane w toku procedury jej pomiaru informacje mogą skutecznie wspierać proces zarządzania organizacją, kierując działania pomiarowe między innymi na doskonalenie procesów organizacyjnych [28]. Obecnie pomiar satysfakcji zawodowej pracowników to pozyskanie ważnej informacji zarządczej. Satysfakcja rozpatrywana jako cecha może oznaczać postawę będącą predykatorem późniejszego zachowania się pracowników, którego pierwotnym skutkiem jest entuzjazm, lojalność, identyfikacja z pracą i organizacją, a te składają się na kluczową postawę, jaką stanowi zaangażowanie lub jego brak [26]. Należy zatem uznać, że współcześnie jest ona zatem niezbędnym elementem sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi, istotnym w procesie kształtowania odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników [29], co obecnie nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do środowiska pielęgniarskiego, w dobie zmian socjodemograficznych oraz rosnących potrzeb społecznych na usługi opiekuńczo-pielęgnacyjne.

Wniosek końcowy

Na podstawie uzyskanych wyników badań przeprowadzonych w grupie polskich pielęgniarek/pielęgniarzy za determinanty kształtowania satysfakcji zawodowej należy uznać: wizerunek firmy, atmosferę w miejscu pracy, wykonywane zadania oraz stanowisko pracy. Są to elementy charakteryzowane jako rzeczywiste motywatory, co potwierdza słuszność stwierdzenia, że na znaczeniu zyskują cechy pracy związane ze społecznym funkcjonowaniem pracownika w organizacji, tym samym należy je uwzględnić nie tylko w celu podniesienia poziomu satysfakcji zawodowej, ale i w procesie budowania „przyjaznego środowiska pracy”. Zarządzający powinni

przede wszystkim umiejętnie dobierać styl zarządzania, wybierając spośród takich, które opierają się na tezie, że to pracownik jest najważniejszym zasobem każdej sprawnie funkcjonującej organizacji oraz w zdecydowanie większym stopniu koncentrować swoją uwagę na aspektach niematerialnych, jakże skutecznie wspierających proces zarządzający.

Piśmiennictwo

1. Białas S., Litwin J., *Kierunki badań nad satysfakcją z pracy*, „Organizacja i Kierowanie” 2013; 3: 161–170.
2. Andrałojć M., Szambelańczyk J., *Satysfakcja z pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009: 183.
3. Juchnowicz M., *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013; 1 (4): 101–110.
4. Wudarczewski G., *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2013; 5 (37): 323–344.
5. Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Wyd. PWE, Warszawa 2014.
6. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, John Wiley, New York 1959: 113–119.
7. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Wyd. Graffiti BC, Toruń 1997: 184–185.
8. Kunecka D., Kamińska M., Karakiewicz B., *Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. Badanie wstępne*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2007; 15 (2–3): 192–196.
9. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2009.
10. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., *Satysfakcja zawodowa z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, Wyd. GWP, Gdańsk 2011.
11. Zalewska A.M., *Rodzaj wykonywanego zawodu i reaktywność a zadowolenie z pracy*, „Psychologia – Etiologia – Genetyka” 2007; 15: 87–110.
12. Dz. U. 2011 Nr 174, poz. 1039 Ustawa z dn. 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej, art. 61.
13. Skowron Ł., *Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011; 223: 90–98.
14. Agencja Badawcza „Total Effect”, <http://www.totaleffect.pl/index.php>; dostęp: 28.10.2015.
15. *American Customer Satisfaction Index – ACSI*, <http://www.theacsi.org>; dostęp: 28.10.2015.
16. *European Performance Satisfaction Index – EPSI*, <http://www.epsi-rating.com/en/>; dostęp: 28.10.2015.
17. Ennova Consulting Agency, *The European Employee Index. Attract, retain, and develop engaged and talented people*, <http://int.ennova.com/home.aspx>; dostęp: 28.10.2015.
18. Kilańska D., *Środowisko pracy i jego wpływ na bezpieczeństwo pracy i opieki – wybrane zagadnienia*, w: D. Kilańska, A. Trzcńska (red.), *Ekspozycja zawodowa w praktyce*, Wyd. Lekarskie PZWL, Warszawa 2013: 48.
19. Lu H., While A., Barriball L., *Job satisfaction among nurses: A literature review*, „International Journal of Nursing Studies” 2004; 42 (2): 211–227.
20. Wosińska W., Sosinka-Pietras M., *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Postawy i zachowania ludzi w sytuacji pracy*, Wyd. Uniw. Śląskiego, Katowice 1984.
21. Juchnowicz M., *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009: 121–147.
22. Goldman A., Tabak N., *Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction*, „Nursing Ethics” 2010; 17 (2): 233–246.
23. Wild P., Parsons V., Dietz E., *Nurse practitioner's characteristics and job satisfaction*, „Journal of the Academy of Nurse Practitioners” 2006; 18 (11): 544–549.
24. Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: test of a theory*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1976; 16: 250–279.
25. Katz R., *The Influence of job longevity on employee reactions to task characteristics*, „Human Relations” 1978; 8 (31): 703–725.
26. Juchnowicz M., *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013; 1 (4): 101–110.
27. Kulczycka L., Bukowska U., *Satysfakcja z pracy w kontekście kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2003; 597: 85–96.
28. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
29. Zatzick C.D., Iverson R.D., *Putting employee involvement in context: A cross – level model examining job satisfaction and absenteeism in high – involvement work system*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011; 22 (17): 3462–3476.