

**Aleksandra Witczak  
Jerzy Kaźmierczyk**

**Satysfakcja zawodowa  
a stres zawodowy**

**na przykładzie  
pracowników  
banków w Polsce**



**Polskie Towarzystwo Ekonomiczne  
Zielona Góra - 2022**

Aleksandra Witczak  
Jerzy Kaźmierczyk

# Satysfakcja zawodowa a stres zawodowy

na przykładzie  
pracowników  
banków w Polsce



Polskie Towarzystwo Ekonomiczne  
Zielona Góra 2022

Aleksandra Witczak  
Jerzy Kaźmierczyk

**Satysfakcja zawodowa a stres zawodowy  
na przykładzie pracowników banków w Polsce**

Recenzenci:

prof. dr hab. Halyna Lopushnyak  
dr hab. Ireneusz Jaźwiński

Redakcja techniczna:

dr Maria Agnieszka Paszkowicz

ISBN: 978-83-87193-12-6  
DOI: 10.26366/PTE.ZG.2022.216  
Open Access CC BY 4.0

Wydawca:

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Zielonej Górze  
[www.ptezg.pl](http://www.ptezg.pl)

## Spis treści

Wstęp.....	5
1. Stres zawodowy.....	8
1.1. Pojęcie stresu psychologicznego .....	8
1.2. Pojęcie stresu zawodowego .....	13
1.3. Modele stresu zawodowego.....	13
1.3.1. Teoria indywidualno-środowiskowego dopasowania R. V. Harrisona.....	13
1.3.2. Model wymagań-kontroli R. Karaska.....	15
1.3.3. Mechanizm kompensacji napięcia wywołanego przez wymagania w pracy J. de Jongi i Ch. Dormanna.....	15
1.3.4. Model witaminowy P. Warra.....	16
1.4. Przyczyny stresu zawodowego .....	17
1.5. Konsekwencje stresu .....	19
1.5.1. Bezpośrednie reakcje organizmu na stres.....	19
1.5.2. Skutki chronicznego stresu zawodowego .....	21
2. Satysfakcja zawodowa.....	24
2.1. Pojęcie satysfakcji zawodowej.....	24
2.2. Modele satysfakcji zawodowej.....	25
2.2.1. Model kształtowania satysfakcji pracownika R. W. Lenta i S. D. Browna .....	25
2.2.2. Model właściwości pracy R. Hackmana i G. Oldhama.....	25
2.2.3. Dwuczynnikowa teoria F. I. Herzberga .....	26
2.3. Determinanty satysfakcji zawodowej.....	27
2.4. Konsekwencje satysfakcji i dysatisfakcji zawodowej .....	29
3. Teoretyczne uzasadnienie hipotez badawczych w oparciu o stan dotychczasowych badań	32
4. Satysfakcja zawodowa i stres zawodowy w świetle badań w bankach .....	45

4.1. Metody badawcze.....	45
4.2. Dane badawcze .....	48
4.3. Interpretacja wyników .....	50
4.4. Dyskusja rezultatów .....	56
Podsumowanie .....	60
Bibliografia.....	64
Aneks .....	82
Spis tabel.....	84
Spis rysunków .....	84

## Wstęp

Powstała w 1960 roku teoria kapitału ludzkiego zakłada, że najważniejszym zasobem organizacji są pracownicy (Fleischhauer, 2007). W pełni wykorzystany potencjał intelektualny, a także postawa ludzi wobec pracy przekłada się na osiągnięcie sukcesu. Bardzo często w literaturze przedmiotu podkreśla się związek satysfakcji zawodowej z pozytywnymi postawami kadry pracowniczej, m.in. zaangażowaniem w pracę, wzrostem jakości pracy i spadkiem absencji. Satysfakcja, określana jako różnica pomiędzy oczekiwaniami pracownika względem pracy a rzeczywistymi warunkami pracy, jest także uwzględniana w wielu teoriach motywacji (Springer, 2011). Jak wykazują badania, spora część populacji całego świata nie jest usatysfakcjonowana swoją pracą (Hays, 2018). Na negatywne odczucia względem środowiska pracy wpływa m.in. doświadczany stres, spowodowany presją ze strony przełożonych, niesprzyjające warunki fizyczne, brak wsparcia i współpracy w zespole.

H. Selye (1907-1982), kanadyjski fizjopatolog węgierskiego pochodzenia, twierdził, że „całkowita wolność od stresu to śmierć, gdyż stres obecny jest w każdym ludzkim działaniu” (Selye, 1977, s. 32). Stres dzielił na pozytywny (eustres) i szkodliwy (dystres). Pierwszy z nich pobudza i mobilizuje człowieka do pokonywania przeszkód, natomiast drugi pojawia się często w sytuacjach „bez wyjścia”, ma charakter chroniczny i powoduje poczucie zagrożenia oraz bezsilności. Selye dowodził, że brak zdolności radzenia sobie ze stresem jest źródłem wielu chorób somatycznych, w tym: nadciśnienia tętniczego, astmy, zaburzeń psychicznych oraz zwiększa ryzyko wystąpienia chorób nowotworowych i zaburzeń układu trawiennego (Musiała, Hołyńska-Iwan, 2018). Wnioski wielu badań wskazują na związek stresogennego środowiska pracy z niskim poziomem odczuwanej satysfakcji zawodowej (Rogozińska-Pawelczyk, 2018). Wciąż jednak relacje pomiędzy zjawiskami stresu a satysfakcji i ich składowymi nie są oczywiste i wymagają dalszych badań.

Niniejsza książka podejmuje problematykę relacji stresu zawodowego oraz satysfakcji zawodowej u pracowników banków. Banki zostały wybrane do analizy ze względu na ich prywatyzację, restrukturyzację, łączenia, a także masowe wykorzystywanie nowoczesnych technologii, które sprzyjały stresowi. Praca zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych, wiąże się z odczuwaniem stresu, którego koszty ponosi nie tylko pracownik, ale również pracodawca. Stresujące sytuacje, z którymi borykają się pracownicy sektora bankowego, to m.in. presja czasu, wielozadaniowy model pracy oraz trudności w komunikacji

między przełożonym a podwładnym (Mórawski, 2015), a także konieczność realizacji planów sprzedażowych. Skutkiem owego zjawiska jest wzrost absencji spowodowany problemami zdrowotnymi, wzrost liczby wypadków przy pracy i pogorszenie wyników pracy.

Straty dla polskich organizacji, wynikające ze stresu zawodowego w 2013 roku zostały oszacowane na 9,48 mld złotych, natomiast w całej Unii Europejskiej na 617 mld euro. Należą do nich m.in. koszty absencji, opieki zdrowotnej i społecznej, utraty wydajności, wcześniejszych emerytur, zgonów, wypadków, prewencji oraz mobbingu (Orlak, 2014). Liczne badania poszczególnych czynników stresogennych potwierdzają ich wpływ na spadek zadowolenia z pracy zawodowej, który w literaturze przedmiotu jest określany jako jedno z najbardziej szkodliwych następstw stresu dla organizacji (Chirkowska-Smolak, Grobelny, 2016; Mark, Smith, 2012).

Można spotkać wiele badań dotyczących stresu zawodowego i satysfakcji z pracy w zawodach narażonych na chroniczny stres zawodowy, np. wśród lekarzy, pielęgniarek, nauczycieli, psychologów i policjantów. Badanie poziomu stresu wśród tych grup cieszy się największą popularnością ze względu na częstość występowania tam zjawiska „wypalenia zawodowego”, tzn. przewlekłego stanu wyczerpania fizycznego i emocjonalnego, który w dłuższym okresie uniemożliwia efektywne wykonywanie obowiązków zawodowych. Wymienione grupy zawodowe narażone są na większe niż przeciętne napięcie z uwagi na konieczność podejmowania trudnych decyzji oraz stały kontakt z drugim człowiekiem poprzez niesienie pomocy, edukację lub doradztwo.

Na wysoki stres narażeni są także pracownicy pozostałych grup zawodowych, m.in. sektora bankowego. Z badań przeprowadzonych w 2014 r. przez Krajowy Sekretariat Banków, Handlu i Ubezpieczeń NSZZ „Solidarność” wynika, że co czwarty pracownik banku odczuwa konsekwencje zdrowotne chronicznego napięcia, co skutkuje brakiem koncentracji i kreatywności oraz problemami z dotrzymywaniem terminów, czyli aspektami kluczowymi w tej branży (Czerwińska, 2015).

Celem niniejszej pracy było uzupełnienie luki we współczesnych badaniach dotyczących relacji stresu zawodowego i satysfakcji zawodowej wśród pracowników banków. Sektor bankowy przez ostatnie 30 lat przeszedł głęboką transformację, w tym restrukturyzację, prywatyzację oraz napływ kapitału zagranicznego (Baszyński, 2016; Pająk, Kamińska,

Kvilinskyi, 2016). Wszystkie te procesy powodowały zmianę poziomu i struktury zatrudnienia, wzrost wymagań względem pracowników oraz wzrost efektywności pracy. Tak wysoka dynamika zmian miała swoje konsekwencje również dla poziomu stresu zawodowego oraz dla poziomu satysfakcji. Z drugiej strony, stres jest typowym zjawiskiem dla pracy w banku, a przeobrażenia mające miejsce w bankach stwarzały szansę na rozwój zatrudnionych. W niniejszej książce zweryfikowany został związek między stresem zawodowym a relacją z przełożonym, absencją, zakresem kontroli i samooceną wydajności, oraz pomiędzy satysfakcją zawodową a satysfakcją z wynagrodzenia i zaangażowaniem organizacyjnym. Postawiono następujące hipotezy:

H1: Stres związany z pracą sprzyja spadkowi poziomu satysfakcji zawodowej.

H2: Utrzymywanie dobrych relacji z przełożonym sprzyja spadkowi poziomu stresu zawodowego.

H3: Satysfakcja z otrzymywanego wynagrodzenia sprzyja wzrostowi satysfakcji z pracy.

H4: Niski zakres kontroli pracy sprzyja wzrostowi odczuwanego stresu zawodowego.

H5: Wysoki poziom stresu zawodowego sprzyja częstszej nieobecności w pracy.

H6: Wysoki poziom stresu zawodowego sprzyja spadkowi samooceny wydajności pracownika.

H7: Satysfakcja zawodowa sprzyja wzrostowi zaangażowania organizacyjnego.

W pracy została wykorzystana polsko- i angielskojęzyczna literatura z zakresu ekonomii, zarządzania, psychologii oraz socjologii. Publikacje pochodzą z internetowych baz czasopism elektronicznych Ebsco i Proquest. Wyszukiwano frazy: „occupational stress”, „occupational satisfaction”, „job burnout”, „organizational commitment” i „work environment”. W dalszej kolejności korzystano z literatury cytowanej we wspomnianych czasopismach. Wyszukiwanie zakończono, kiedy kolejne wyszukiwania w znacznym stopniu powtarzały poprzednie. Szczegółowy spis literatury znajduje się w końcowej części pracy.

Dane, wykorzystane w niniejszej książce, zostały zebrane wśród pracowników banków w Polsce. W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Zastosowano technikę ankietową bazującą na kwestionariuszu stresu zawodowego. Pracownicy banków uczestniczyli w nich na zasadzie dobrowolności i anonimowości. Badanie jest częścią polsko-rosyjskiego projektu badawczego, realizowanego przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Tyumen State University w Rosji. W celu



weryfikacji postawionych hipotez wykorzystano następujące metody: statystykę opisową, analizę czynnikową, korelację Spearmana, regresję krokową, alfę Cronbacha, test Shapiro-Wilka i Kołmogorowa-Smirnowa, test Manna-Withneya oraz współczynnik Glassa.

Książka składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem. Pierwszy rozdział rozpoczyna część teoretyczną pracy. Przedstawiono w nim różne ujęcia stresu psychologicznego i zawodowego, wybrane modele stresu, a także jego przyczyny i konsekwencje.

W kolejnym rozdziale teoretycznym przedstawiono definicję satysfakcji zawodowej wraz z jej wybranymi modelami. Skoncentrowano się także na determinantach oraz następstwach satysfakcji i niezadowolenia z pracy.

Celem trzeciego rozdziału było przedstawienie teoretycznych i praktycznych argumentów, przemawiających za oraz przeciw postawionym hipotezom. Zaprezentowano także schemat relacji pomiędzy stresem zawodowym, a satysfakcją z pracy. W rozważaniach oparto się o własne wnioski, stan dotychczasowych badań w poruszonym temacie oraz literaturę przedmiotu, w szczególności model wymagań-kontroli Karaska i dwuczynnikową teorię Herzberga.

Czwarty rozdział obejmuje metodyczne podstawy pracy, m.in. metody badawcze oraz źródła zebranego materiału badawczego. Zaprezentowano także szczegółowe wyniki, charakterystykę badanej populacji, wnioski z przeprowadzonych badań własnych, weryfikację postawionych hipotez oraz dyskusję rezultatów.

W podsumowaniu zaprezentowano wkład pracy w literaturę przedmiotu, przedstawiono prognozy dotyczące stresu i satysfakcji z pracy oraz rekomendacje dla radzenia sobie ze stresem i podnoszenia satysfakcji zawodowej. Wskazane zostały ograniczenia przeprowadzonych analiz oraz dalsze możliwe kierunki badań.

## **1. Stres zawodowy**

### **1.1. Pojęcie stresu psychologicznego**

W obliczu rosnących wymogów na rynku pracy oraz presji konkurencji pomiędzy organizacjami, pracownicy zmuszeni są do poświęcania coraz więcej wysiłku w celu dostosowania się merytorycznego i emocjonalnego do warunków pracy (Ratajczak, 1998).

Zwiększa się poziom obciążeń psychicznych wskutek silnej presji czasu, obawy o utrzymanie stanowiska oraz stałej konieczności rozszerzania kompetencji (Ogińska-Bulik, 2006). Ta sytuacja tworzy wyzwanie dla jednostek i prowadzi do wzrostu napięcia oraz frustracji. Indywidualne cechy osobowości, takie jak niestabilność emocjonalna, neurotyczność, niska samoocena sprawiają, że pewnym osobom trudniej jest efektywnie sprostać codziennym wymaganiom (Cooper, 1986). Stres zawodowy stał się współcześnie jednym z ważniejszych obszarów badań. Nadmierne doświadczanie stresu w życiu pracownika prowadzi do wielu negatywnych konsekwencji zarówno dla jego zdrowia fizycznego oraz emocjonalnego, jak i dla funkcjonowania całej organizacji. Obarczone stresem jednostki powodują koszty finansowe dla przedsiębiorstwa poprzez częstą absencję, fluktuację, niską produktywność, a także bezpośrednie koszty zniszczonych urządzeń i usług medycznych (Świdorski, 2006). Szkodliwy efekt zjawiska oddziałuje także na społeczeństwo, ponieważ przenika przez inne sfery życia, np. rodzinę, czas wolny.

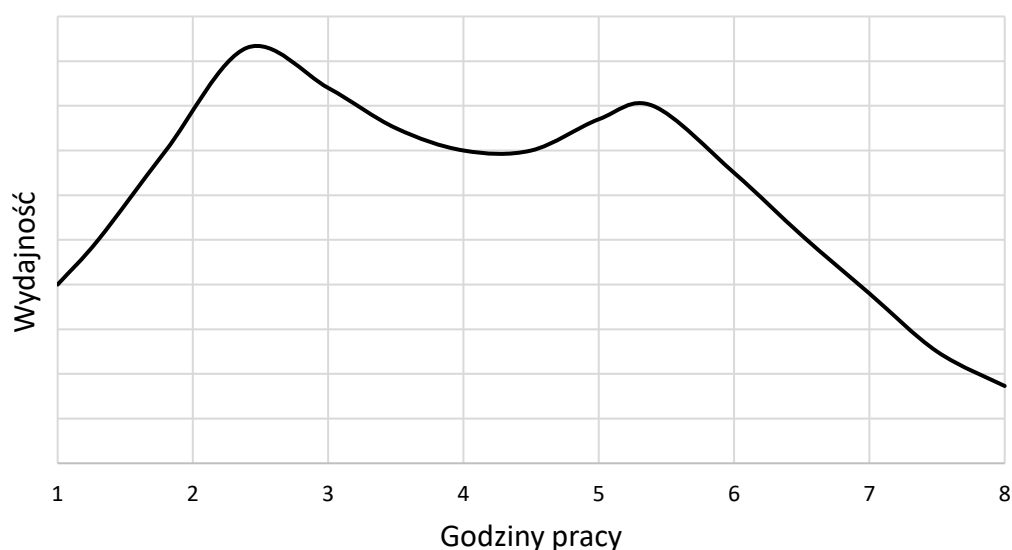
Stres można analizować z różnych punktów widzenia, m.in. biologicznego, medycznego, psychologicznego, socjologicznego. Medycyna tłumaczy reakcję organizmu na stres jako pobudzenie gruczołu przysadki oraz współczulnego układu nerwowego. Oba układy wydzielają hormony, zwiększające aktywność fizyczną i umysłową, co umożliwia szybszą reakcję na pojawiające się zagrożenie, ale trwając przez dłuższy czas doprowadzają do osłabienia organizmu (Grygorczuk, 2008). Zanim jednak nastąpi reakcja, pojawia się czynnik zaburzający równowagę pomiędzy jednostką a środowiskiem. W tym rozdziale przedstawiono klasyczny nurt definiujący stres jako negatywny czynnik, zwany bodźcem. Teoria odwołuje się do okoliczności zewnętrznych. W tym przypadku stres można określić jako „złożone zjawisko, obejmujące zmiany psychologiczne i fizjologiczne, pojawiające się w odpowiedzi na rozmaite bodźce lub sytuacje nieobojętne dla jednostki” (Oniszczenko, 1993, s. 31). Bodźce, nazywane inaczej stresorami, to okoliczności powodujące negatywną zmianę w otoczeniu człowieka, które wywołują napięcie. Stres pojawia się w momencie, gdy czynnik zostanie oceniony jako zagrażający. Stresory klasyfikuje się jako fizyczne, biologiczne, psychologiczne i socjologiczne (Terelak, 2001).

Bodźce fizyczne stanowią najłatwiej rozpoznawalną kategorię. Najczęściej są to niekorzystne warunki otoczenia wpływające na zmysł słuchu, wzroku, równowagi itp. Takimi stresorami mogą być: hałas, nieodpowiednia temperatura, brak właściwego oświetlenia,

wibracje, przyspieszenie lub niedotlenienie (Vellucci, Montalti, Fazzini i Sderci, 2018). Charakterystyczną cechą czynników fizycznych jest ich mierzalność. Dzięki niej istnieje możliwość wyznaczenia progu stresu, czyli momentu, w którym „bodziec obojętny dla organizmu wyzwala działanie mechanizmów adaptacyjnych by sprostać nowym, zwiększonym wymaganiom” (Terelak, 2001, s. 114). Stresogenność czynników fizycznych wynika z możliwości uszkodzenia narządów. Obniża również wydajność pracy, rozprasza uwagę, powoduje ogólny dyskomfort psychiczny. Badania kliniczne na temat hałasu wykazują, że wysoki poziom tego czynnika powoduje negatywne zmiany organizmu, w tym nadciśnienie tętnicze oraz chorobę niedokrwienną serca, co może prowadzić do zawału mięśniowego serca (European Environment Agency 2010). Należy podkreślić, iż mimo mierzalności progów niektórych czynników fizycznych, nie da się jednoznacznie określić ich wpływu jednostkowego na poziom stresu człowieka. Różnorodne bodźce ze strony środowiska wpływają na siebie, co powoduje niejednoznaczne reakcje organizmu (Terelak, 2001).

Biologiczne bodźce stresu dotyczą relacji człowieka i czasu, a właściwie zależności człowieka od czasu. Wydajność organizmu uzależniona jest od rytmów chronobiologicznych, do których zalicza się rytm okołodobowy, sezonowy oraz księżycowy (Olszewski, 1997). Każdy żywy organizm adaptuje się do warunków świata zewnętrznego poprzez rytm okołodobowy. W ciągu doby zmienia się temperatura ciała; w nocy przyjmuje ona wartości najniższe, natomiast w godzinach popołudniowych najwyższe. Według spostrzeżeń dokonanych przez badacza Grafa, największą wydajność człowiek osiąga w początkowych godzinach pracy, a następnie rytmu następuje jej spadek. Po południu efektywność ponownie wzrasta, lecz nie osiąga już swojego maksimum. Krzywa ilustrująca te zmiany została nazwana fizjologiczną krzywą pracy (rysunek 1.1), ponieważ odzwierciedla dostosowanie tempa pracy do fizjologicznych wahań gotowości do pracy. Wprowadzanie zmian do cyklu okołodobowego powoduje desynchronizację rytmów biologicznych o charakterze stresowym, co jest szczególnie niekorzystnym zjawiskiem w pracach wielozmianowych. Do zaburzeń cyklu okołodobowego przyczyniają się także częste zmiany stref czasowych (Terelak, 2001). Fizjologiczne następstwa zmian odczuwalne są już podczas zmiany powyżej dwóch stref czasowych, czyli różnicy 30° długości geograficznej. W przypadku dużych różnic między czasem biologicznym, a czasem astronomicznym lokalnym ma miejsce „stan długu czasowego”, który trwa aż do ponownej synchronizacji do lokalnej strefy czasu i może objawiać się bezsennością, bólem głowy,

brakiem skupienia, zaburzeniami przewodu pokarmowego oraz nadpobudliwością nerwową (Brazier, 2017).



**Rysunek 1.1. Krzywa wydajności pracy według Grafa**

Źródło: Mikicin, 2014.

Bodźce wywołujące obciążenie lub napięcie emocjonalne nazywane są psychologicznymi czynnikami stresu. Spowodowane są pojawieniem się trudnych sytuacji w życiu człowieka. Przykładem takich stresorów są tzw. zakłócenia, czyli okoliczności, które zmuszają człowieka do nadmiernego wysiłku i utrudniają wykonywanie zamierzonych czynności. Związane są z warunkami środowiskowymi, przygotowaniem do wykonywania danej czynności oraz stanem zdrowotnym i strukturą osobowości człowieka. Za uwarunkowania środowiskowe uznaje się m.in. klimat, hałas, warunki sanitarno-higieniczne, ergonomię narzędzi pracy. Kolejna grupa dotyczy zarówno wykształcenia, umiejętności w zakresie wykonywania danej czynności, jak również tolerancji negatywnych bodźców środowiskowych. Trzeci z wymienionych czynników powodujących zakłócenia obejmuje zdolności organizmu do wysiłku, takie jak wydolność fizyczna, koordynacja ruchowa, cechy osobowości, motywacja, potrzeby (Terelak, 2001). Rozróżnia się cztery typy sytuacji zakłócenia:

- konflikt, który polega na wyborze „jednej z dwóch przeciwstawnych, lecz subiektywnie jednakowo możliwych i ważnych decyzji. Przy tym wyborze dokonuje się bez wyraźnych przesłanek, że w przypadku realizacji tej lub innej decyzji zdarzy się właśnie to co zamierzano” (Terelak, 2001, s. 186);

- obiektywne dopasowanie odnosi się do dopasowania między obiektywną oceną jednostki a rzeczywistymi wymaganiami środowiskowymi;
- nieoczekiwany rezultat działania jest sytuacją, w której efekt działań jest rozbieżny od oczekiwanego rezultatu;
- deficyt czasu i informacji to okoliczności, w których należy podjąć decyzję w krótkim czasie pomimo braku niezbędnych informacji;
- stan nieokreśloności występuje, gdy człowiek nie wie co zrobić w sytuacji pojawienia się błędu, nieprawidłowo ocenia sytuację i wykorzystuje swoją ocenę do podjęcia działań naprawczych (Terelak, 2001).

Psychologicznymi czynnikami stresu są również zagrożenia. Powodowane są przez niesprzyjające warunki, w których prawdopodobieństwo choroby, wypadku lub utraty życia jest zwiększone. Stres psychologiczny wywołany jest poprzez zagrożenie własnego zdrowia, jak również przez ciężar ponoszenia odpowiedzialności za zdrowie i życie innych. Bezustanne poczucie zagrożenia niejednokrotnie przyczynia się do powstawania zaburzeń psychosomatycznych (Mamcarz, Mamcarz i Suchocka, 2012).

Jeżeli jednostka spotka się z koniecznością wykonywania czynności na granicy wytrzymałości psychicznej i fizycznej organizmu, ma do czynienia z przeciążeniem (Terelak, 2001). Tym terminem określa się wysokie natężenie stresu, które powoduje „wyraźne negatywne zmiany w celowym działaniu człowieka” (Terelak, 2001, s. 190). Przeciążenie pojawia się po przekroczeniu progu odporności na stres psychologiczny. W przypadku, gdy trwa nieprzerwanie od dłuższego czasu nazywany jest stresem chronicznym. Niesie on ze sobą negatywne zmiany struktury mózgu, których efektem są trudności w kontrolowaniu emocji, stany lękowe, a nawet depresja (Sowa i Hess, 2015).

Jednym z głównych czynników psychologicznych stresu, obok zagrożenia i zakłócenia, jest deprivacja, czyli uczucie niezaspokojenia potrzeb psychicznych lub biologicznych. Deprivacja może dotyczyć niezaspokojenia potrzeby kontaktów społecznych, czyli poczucia samotności. W tym przypadku barierą odgradzającą człowieka od społeczeństwa może być izolacja społeczna emigrantów oraz wyprawy wysokogórskie (Terelak, 2001).

Ostatnimi z opisywanych stresorów są czynniki socjologiczne. Stresogenność tych bodźców wynika najczęściej z nieprawidłowej komunikacji interpersonalnej w grupie, np. między

podwładnym a przełożonym, co wpływa na zmniejszenie poziomu wydajności działań grupowych. Aby zbiorowość osób tworzyła efektywną grupę zadaniową, powinna być zachowana jej struktura, tzn. każdy członek zajmuje określoną pozycję oraz przestrzega ustalonych norm. Te cechy pomagają w zdobyciu jasno określonego celu grupowego, który sprawia, że zespół ma charakter zadaniowy. Występowanie sprzeczności pomiędzy celem grupowym, a jednostkowym lub brak respektowania wyznaczonych norm grupowych powoduje powstawanie stresu interpersonalnego (Terelak, 2001).

## **1.2. Pojęcie stresu zawodowego**

Stres zawodowy to zjawisko złożone, na które wpływają takie czynniki, jak: napięcie wynikające z tempa pracy, nadmierne oczekiwania wobec pracowników oraz ich ambicje. Pojawia się w sytuacji, gdy „zakłócona zostaje równowaga między wymaganiami jakie stawia praca, a możliwościami pracownika” (Terelak, 2007, s. 21). Podkreśla, że stres zawodowy zwiększa się w sytuacji, gdy zagrożona jest zdolność danej osoby do kontrolowania wymagań pracy. Niepewność i strach przed konsekwencjami wynikającymi z niezdolności do spełnienia wymagań mogą wywołać negatywne emocje. Stresujące doświadczenie intensyfikuje świadomość o braku wsparcia współpracowników oraz przełożonych (Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010, s. 4). Natomiast Tomaszewski (1976, s. 32) określa stres jako sytuację trudną, w której znajduje się pracownik, „jeżeli wewnętrzna równowaga sytuacji normalnej zostanie zakłócona, tak że normalny przebieg aktywności podstawowej zostanie zakłócony i prawdopodobieństwo realizacji zadania na poziomie normalnym stanie się mniejsze”.

Współcześnie stres zawodowy spotykany jest powszechnie i dotyczy każdego szczebla organizacji. Stanowi nie tylko problem dla osoby, której dotyczy zdarzenie stresowe, ale też dla organizacji, w której pracuje i w efekcie dla całego społeczeństwa (Chmiel, 2003).

## **1.3. Modele stresu zawodowego**

### **1.3.1. Teoria indywidualno-środowiskowego dopasowania R. V. Harrisona**

W koncepcji stworzonej przez amerykańskiego psychologa R. V. Harrisona stres zawodowy pojawia się, „gdy uzdolnienia i możliwości jednostki nie odpowiadają wymaganiom i potrzebom pracy oraz gdy w otoczeniu jednostki pojawiają się przeszkody uniemożliwiające zaspokojenie ważnych dla niej potrzeb lub osiągnięcie cennych dla niej wartości” (Ogińska-Bulik, 2006, s. 19). Model zakłada, że dopasowanie osoby do jej środowiska pracy ma kluczowe

znaczenie dla jej zdrowia. W odpowiednich warunkach, konieczne jest, aby postawy, umiejętności, zasoby i zdolności jednostki odpowiadały wymaganiom pracy, a środowisko pracy powinno zaspokajać jej potrzeby (Mark i Smith, 2008). Według tej teorii, niedopasowanie między pracownikiem, a środowiskiem pracy tworzy napięcie organizmu, które prowadzi do spadku wydajności i trwając dłuższy czas negatywnie wpływa na zdrowie fizyczne. Model zakłada istnienie typów dopasowania indywidualno-środowiskowych:

- subiektywne dopasowanie dotyczy dopasowania pomiędzy subiektywną oceną jednostki: jej cech, umiejętności mocnych i słabych stron oraz własną oceną wymagań środowiskowych;
- obiektywne dopasowanie odnosi się do dopasowania między obiektywną oceną jednostki a rzeczywistymi wymaganiami środowiskowymi.

Sytuacja, w której obiektywne wymagania środowiskowe jednostki są zgodne z rzeczywistymi możliwościami jest dopasowaniem idealnym, minimalizującym stres psychoemocjonalny (Ogińska-Bulik, 2006, s. 19). W przypadku pojawienia się stresu jednostka może podjąć działania obronne w celu zmiany obiektywnego otoczenia poprzez zmniejszenie liczby zadań lub zmiany subiektywnego otoczenia, np. przez zaprzeczanie istotności obowiązków. Przykładem obiektywnej przemiany jednostki jest rozwijanie własnych swoich umiejętności, aby sprostać zadaniom, natomiast zmiana subiektywna to fałszywe zawyżanie swoich kompetencji (Ogińska-Bulik, 2006). Model R. V. Harrisona, ze względu na komplementarne podejście do zjawiska, może zostać wykorzystany do pomiaru natężenia stresu wśród pracowników. Podejście relacyjne, czyli ujmujące stres jako interakcję człowieka z otoczeniem, zostało użyte przez S. Cohena, T. Kamarcka i R. Mermelsteina do opracowania jednego z najefektywniejszych kwestionariuszy badających poziom napięcia w życiu człowieka — Skali Postrzeganego Stresu. W celu dopasowania narzędzia do realiów panujących w organizacji zmodyfikowano je, pozostawiając jedynie wydarzenia mające związek z pracą zawodową (Chirkowska-Smolak, Grobelny, 2016). Opracowany w 2016 r. przez T. Chirkowską-Smolak i J. Grobelnego Kwestionariusz Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP) został wykorzystany w trzecim rozdziale pracy magisterskiej do zbadania natężenia stresu zawodowego wśród pracowników banków.

### **1.3.2. Model wymagań-kontroli R. Karaska**

Teoria powstała w 1979 i skupiona jest na wymaganiach stawianych w pracy i swobodzie podejmowania decyzji w celu zrealizowania zadań. Autor rozróżnił cztery możliwe nasilenia danych właściwości pracy:

1. Wysokie wymagania i mały zakres swobody. Przypadek ten wywołuje duże napięcie psychofizyczne, ponieważ przed jednostką stawiane są trudne zadania, na których realizację nie ma wpływu.
2. Wysokie wymagania i duży zakres swobody. Dana sytuacja pobudza rozwój jednostki, gdyż pomimo trudności zadania, zakres kontroli pracownika nad jego wykonaniem pozostaje wysoki.
3. Niskie wymagania i mały zakres swobody. Model nie stwarza możliwości rozwoju, ponieważ nie pobudza do działania.
4. Niskie wymagania i duży zakres kontroli. Jest to przypadek najmniej stresotwórczy. Z powodu zwiększonego zakresu kontroli nad pracownikiem jednostka może w sposób optymalny spełniać wymagania (Ogińska-Bulik, 2006).

W przedstawionym modelu, sytuację najbardziej efektywnego rozwiązywania problemów, a zarazem najmniej wywołującą napięcie, wywołuje złożenie wysokich wymagań pracy oraz wysokiego zakresu swobody. Jeśli do teorii dodany zostanie kolejny komponent w postaci wsparcia społecznego, to najbardziej niekorzystną sytuacją dla pracownika będzie połączenie wysokich wymagań, niskiego zakresu kontroli oraz brak wsparcia społecznego, które redukowałoby napięcie (Karasek, 1979).

### **1.3.3. Mechanizm kompensacji napięcia wywołanego przez wymagania w pracy**

#### **J. de Jongi i Ch. Dormanna**

Teoria mechanizmu kompensacji napięcia opiera się na koncepcji nierównowagi wysiłek-nagroda, opracowanej przez niemieckiego socjologa J. Siegrista oraz modelu wymagania-kontroli, autorstwa amerykańskiego badacza R. Karaska. Wykazuje, iż zdrowie pracownika zależne jest od dwóch składowych: wymagań i zasobów pracy, które służą pracownikowi do spełniania wymagań. Zasady, na których opiera się model to:



- wielowymiarowość koncepcji – wymagania, zasoby i napięcia związane z pracą są elementami wielowymiarowymi. Na podstawowym poziomie mogą obejmować behawioralne, poznawcze i emocjonalne komponenty;
- reguła potrójnego dopasowania – oznacza, że wymogi pracy powinny być dostosowane do zasobów i do stanu zdrowia pracownika oraz zasoby powinny być dopasowane do warunków zdrowotnych;
- reguła kompensacji – negatywne aspekty pracy mogą być kompensowane poprzez wsparcie ze strony przełożonych lub współpracowników lub przez samą świadomość o dostępności zasobów w razie wystąpienia trudnej sytuacji;
- reguła równowagi – tylko stopniowe korzystanie z ograniczonych zasobów pracy może pobudzić do rozwoju. Nadmierne wykorzystywanie zasobów prowadzi do szybkiego ich zużycia, co z kolei pobudza napięcie i zatrzymuje rozwój.
- reguła nadrzędności – komponenty o charakterze emocjonalnym są nadrzędne wobec poznawczych i behawioralnych, ponieważ nimi przede wszystkim uwarunkowane jest zdrowie jednostki.

Model pokazuje, że negatywne skutki dla zdrowia pracownika są powodowane wysokimi wymaganiami pracy w połączeniu z wyczerpaniem zasobów oraz możliwa jest kompensacja napięcia wywołanego przez nadmierne wymagania (Jonge i Dormann, 2003). Z kolei wysoki poziom wymagań i zasobów sprzyja uczeniu się i wzrostowi (Ogińska-Bulik, 2006).

#### **1.3.4. Model witaminowy P. Warra**

Model witaminowy zaproponowany w 1987 roku przez amerykańskiego psychologa P. Warra porównuje oddziaływanie czynników w środowisku pracy na zdrowie psychiczne pracownika do wpływu witamin na zdrowie fizyczne. Według tej koncepcji, wyznacznikami dobrostanu jednostki są (Warr, 2017):

- możliwość kontroli, autonomia, samodzielne podejmowanie decyzji;
- możliwość wykorzystywania własnych zdolności, umiejętności;
- zewnętrznie ustalone cele, wymogi, wyzwania;
- różnorodność, czyli brak monotonii zadań, kontaktów społecznych i miejsca pracy;
- przejrzystość sytuacji, przewidywalność skutków działań, jasność roli;
- możliwość nawiązywania kontaktów, jakość pracy w grupie;
- poziom wynagrodzenia;

- bezpieczeństwo w pracy, brak zagrożeń fizycznych, ergonomia urządzeń;
- wysoki status społeczny, ceniona pozycja w grupie;
- wsparcie przełożonych, sprawiedliwe traktowanie, efektywne zarządzanie;
- perspektywy rozwoju kariery, możliwość awansu;
- uczciwość organizacji wobec społeczeństwa.

Część wyznaczników, np. wysokie zarobki, bezpieczeństwo fizyczne lub ceniony status społeczny, można potraktować analogicznie do witamin C i E, które wpływają pozytywnie na organizm, niezależnie od dawki. Natomiast takie właściwości, jak autonomia, zewnętrznie narzucane wymogi lub różnorodność wpływają negatywnie w nadmiarze tak, jak witaminy A i D. Przykładowo wysoki poziom autonomii jest potencjalnie szkodliwy dla pracownika, ponieważ implikuje trudności w podejmowaniu decyzji, niepewność i ponoszenie odpowiedzialności (Jonge i Schaufeli, 1998).

#### **1.4. Przyczyny stresu zawodowego**

Czynnik stresogenny w miejscu pracy to „każda cecha pracy i warunków w jakich jest ona wykonywana, która w wyniku oddziaływania na pracownika i subiektywnej interpretacji jej znaczenia, wywołuje u jednostki stan napięcia zwany stresem” (Ogińska-Bulik, 2006). Źródła cech wywołujących stres w miejscu pracy można podzielić na kilka następujących kategorii:

- środowisko pracy;
- relacje interpersonalne;
- sposób wykonywania czynności;
- funkcjonowanie w organizacji;
- pełnienie roli w organizacji;
- źródła ekstraorganizacyjne (Terelak, 2001).

Czynnikami środowiskowymi stresu określa się niesprzyjające warunki pracy, takie jak hałas, praca w ciasnych, zatłoczonych pomieszczeniach, nieprawidłowe oświetlenie lub temperatura. Napięcie stwarza także konieczność używania wadliwych, nieergonomicznych urządzeń i maszyn.

Na pojawienie się stresu wywiera wpływ charakter relacji ze współpracownikami, przełożonymi lub podwładnymi. Jeżeli wzajemne stosunki cechują się brakiem zaufania, wsparcia oraz obojętnością, to osiągnięcie porozumienia w grupie będzie znacznie utrudnione

lub wręcz uniemożliwione (Ogińska-Bulik, 2006). Bardzo silnym i szkodliwym stresorem związanym z relacjami w pracy jest mobbing. Według definicji zawartej w Kodeksie pracy, zjawisko to polega na „długotrwałym i uporczywym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy). Mobbing czynny objawia się obarczaniem pracownika nadmierną ilością zadań, równocześnie odbierając mu swobodę działań i dostęp do niezbędnych informacji oraz poddając nieuzasadnionej krytyce. Mobbingiem biernym określa się zachowania deprecjonujące pracownika, np. długotrwałe unikanie rozmowy, czy niewydawanie poleceń. Z takimi sytuacjami najczęściej można spotkać się w środowiskach, gdzie pracownicy są traktowani instrumentalnie i oceniani są tylko przez pryzmat ich wydajności.

Stres przeżywany przez pracowników ma swoje źródło również w sposobie wykonywania pracy. Szczególnie stresogenną jest praca pod presją czasu, gdzie należy dostosować się do narzuconych terminów. Do tej kategorii stresorów zalicza się również nierytmiczność przebiegu pracy, pracę zmianową, potrzebę włożenia dużego wysiłku w wykonanie zadania, monotonię i jednorodność wykonywanych czynności, lub przeciwnie ich złożoność. Jedną z najważniejszych przyczyn jest przeciążenie pracą, zarówno ilościowe (tzn. zbyt wiele zadań do wykonania), jak i jakościowe (czyli zadania zbyt skomplikowane w stosunku do posiadanych kwalifikacji) (Lubrańska, 2008).

Bodźce stresu związane z funkcjonowaniem jednostki jako elementu struktury wiążą się z oceną przez pracownika własnej wartości dla organizacji. W przypadku, gdy pracownik ma ograniczony udział w podejmowaniu istotnych decyzji, za swoją sumienną pracę nie otrzymuje uznania i jest pomijany w procesie przekazywania informacji, zanika poczucie znaczenia jego roli w organizacji (Lubrańska, 2008). Sir Cary Lynn Cooper (1986) wyróżnia dwa style przywództwa w organizacji:

- autorytarny, w którym pracownicy nie są zaangażowani w podejmowanie decyzji. Charakteryzuje się apatią, brakiem motywacji i napięciem pracowników;
- demokratyczny, gdzie pracownik czuje się zaangażowany, inicjuje działania przynoszące przedsiębiorstwu korzyści, wzrasta wydajność i dobre samopoczucie pracowników.

Potencjalne bodźce mogą pojawić się jeszcze przed rozpoczęciem pracy, w trakcie przekazywania wymagań zawodowych. Jeśli pracownik subiektywnie oceni, że obowiązki zawodowe przerastają jego możliwości, wówczas znajdzie się pod wpływem stresu. Jest to sytuacja zakłócenia procesu przekazywania wymagań roli. Innym przykładem zakłóceń jest tzw. konflikt roli, czyli otrzymywanie kilku sprzecznych przekazów. Zaburzenia w postaci braku przekazu istotnych informacji przez nadawcę nazywane są wieloznacznością roli, natomiast wymaganie zadania, którego pracownik nie jest w stanie zrealizować w danym czasie i z pozostawionymi mu do dyspozycji narzędziami, określa się jako przeciążenie roli. Zakłócenia mają negatywny wpływ na motywację pracownika, satysfakcję z pracy, szybkość podejmowanych decyzji, a także przyczyniają się do powstania syndromu wypalenia zawodowego (Terelak, 2007).

Przyczyny stresu mogą tkwić nie tylko w braku satysfakcji z dotychczasowego rozwoju kariery i perspektyw awansu, ale także w niestałości zatrudnienia. W tym przypadku napięcie wywoływane jest przez obawę o przyszłość i poczucie braku kontroli nad swoim życiem zawodowym. Obawa zwiększa się, gdy panują niekorzystne warunki na rynku pracy lub następuje dezaktualizacja wiedzy i umiejętności wykorzystywanych dotychczas na stanowisku (Ogińska-Bulik, 2006). Wymienione stresory dotyczą najczęściej ludzi starszych lub takich, którzy nie są przekonani, że ich kompetencje i doświadczenie są wystarczające, żeby łatwo znaleźć nową pracę, oraz osób silnie związanych ze swoim miejscem pracy (Chirkowska-Smolak, 2015).

Ostatnia kategoria źródeł stresu dotyczy jednoczesnego funkcjonowania w organizacji i poza nią. Pracownik poświęca mniej czasu rodzinie na rzecz pracy i dostrzega konflikt pomiędzy własnymi wartościami a interesami organizacji. Efektywność pełnionej roli zawodowej obniżają również problemy rodzinne, finansowe lub ekonomiczne kraju (Ogińska-Bulik, 2006).

## **1.5. Konsekwencje stresu**

### **1.5.1. Bezpośrednie reakcje organizmu na stres**

Pojawienie się stresu powoduje bezpośrednio reakcje na różnych poziomach funkcjonowania organizmu. Reakcje można sklasyfikować ze względu na wywołujący je mechanizm jako emocjonalne, behawioralne, poznawcze oraz fizjologiczne.

Reakcje na stres w ujęciu emocjonalnym są związane z adaptacją do zmian w otoczeniu jednostki i funkcją motywacyjną, wzmacniającą działanie mechanizmu adaptacji. Emocje nasilają pobudzenie czynności struktur ośrodkowego układu nerwowego wywołując zmiany hormonalne i zwiększając pobudzenie. W ten sposób rezerwy ustrojowe organizmu przygotowywane są do wysiłku, pojawienie się zmęczenia fizycznego zostaje opóźnione oraz minimalizuje się odczuwany ból (Terelak, 2007).

Behawioralne odpowiedzi organizmu na stres różnią się w zależności od indywidualnych cech osobowych człowieka i jego temperamentu. Dwoma odrębnymi modelami zachowań są: działania aktywne, polegające na podejmowaniu prób w celu zwalczania źródła stresu, oraz bierne – przeczekanie, aż stresor minie. Często występującymi reakcjami typu behawioralnego jest absencja lub całkowita rezygnacja z pracy, agresywność, krytyczny stosunek do współpracowników i podwładnych, nadużywanie alkoholu, papierosów, kawy, podatność na wypadki, zmiana nawyków żywieniowych oraz skłonność do działań impulsywnych (Terelak, 2007).

Objawy fizjologiczne sygnalizują, iż organizm mobilizuje zasoby energetyczne. Symptomami, które wtedy się pojawiają, są: zwiększona aktywność serca, przyspieszony oddech, wzrost napięcia mięśniowego, rozszerzenie źrenic, pobudzenie gruczołów potowych, hamowanie perystaltyki żołądka i jelit, wzrost ilości wytwarzanej glukozy (Widerszal-Bazyl, 2009). Wykształcenie się wymienionych fizjologicznych oznak stresu w procesie ewolucji było niezbędne w celu przeciwstawienia się czynnikowi zagrażającemu życiu. Stymulowało to organizm do walki o przetrwanie lub natychmiastowej ucieczki. Obecnie najczęściej pojawiającymi się przyczynami stresu nie jest konieczność walki, lecz stresory społeczne, niepowodzenia w dążeniu do celu lub związane ze środowiskiem pracy. Z tego powodu fizyczne symptomy stresu stają się niepotrzebne, a utrzymując się dłuższy czas mogą być przyczyną rozmaitych chorób i dolegliwości (Gorlach, 2010).

Aspekt poznawczy reakcji organizmu na stres dotyczy odbierania sygnałów z otoczenia, przetwarzania ich oraz reakcji na informacje. Jest to grupa procesów umysłowych, do której należą m.in. pamięć, koncentracja, mowa i percepcja (Krauzowicz, 2013). Dzięki nim dokonuje się interpretacji sytuacji i porównuje własne możliwości względem wymagań. Do roli funkcji poznawczej odnosi się teoria transakcyjna R. Lazarusa i S. Folkman, w której określa się stres psychologiczny jako „relację między jednostką i otoczeniem, które człowiek ocenia jako

wyczerpujące lub przerastające jego możliwości i zagrażające jego dobrobytowi” (Lazarus, Folkman, 1986, s. 63). Proces określania elementów środowiska jako zagrażających lub nieszkodliwych nazywany jest oceną pierwotną. W przypadku rozpoznania sytuacji jako stresowej następuje ponowna jej ocena, która uruchamia proces adaptacyjny w celu rozpatrzenia sposobów usunięcia przyczyny stresu i porównania ich z dostępnymi możliwościami. Występuje sprzężenie pomiędzy aspektem poznawczym a emocjonalnym. Proces dokonywania oceny pierwotnej rozstrzyga o rodzaju reakcji emocjonalnej na dany bodziec. Na przykład ponowna ocena własnych zasobów i możliwości może spowodować zmianę postrzegania sytuacji: już nie jako zagrożenia, lecz wyzwania (Krauzowicz, 2013). Również podejmowanie oceny pod wpływem emocji, np. negatywnej, wpływa na niekorzystne oszacowanie własnej sytuacji. Zgodnie z wynikami badań J. Gaaba (2005), występuje silny związek pomiędzy oceną poznawczą sytuacji stresowej a wydzielaniem kortyzolu – hormonu stresu (Łosiak, 2008). Zbyt wysokie stężenie tego hormonu niesie za sobą wiele niekorzystnych zmian w organizmie, przyspiesza starzenie się tkanki skórnej, mięśniowej i kostnej (Newelska, 2015).

### **1.5.2. Skutki chronicznego stresu zawodowego**

Reakcja człowieka na stres może mieć charakter prewencyjny, tzn. przystosowywać organizm do nowej sytuacji poprzez odnajdywanie źródeł napięcia oraz sposobów na radzenie sobie z nim. W przypadku wysokiego natężenia lub długiego trwania stresu, słabnie skuteczność systemu prewencyjnego, a ciągła aktywność systemów fizjologicznych doprowadza do stopniowego niszczenia organizmu. Organizm jest wtedy poddany tzw. obciążeniu allostatycznemu (McEwen i Stellar, 1993). Allostazą nazywa się zdolność ustroju do zapewnienia stabilności, poprzez zmiany wewnętrzne wieloukładowe, co pozwala mu lepiej dostosować się do środowiska zewnętrznego (Clark, Bond i Hecker, 2007). Dzięki tym procesom utrzymywana jest równowaga organizmu aż do momentu adaptacji lub ustąpienia bodźca. Obciążenie pojawia się, gdy stan allostazy trwa ponad normę i przynosi szkody dla organizmu, w skrajnych przypadkach może spowodować śmierć. Wyniki badań na zwierzętach potwierdzają teorię, że ponawiające się, identyczne bodźce stresowe mogą „przyzwyczać” organizm i po dłuższym czasie osłabić negatywne reakcje. Proces nie zachodzi jednak w przypadku zastosowania różnorodnych i nieprzewidywalnych stresorów, z którymi na co dzień spotyka się ludzkość (Tokarski, 2010).

Biologiczne oraz psychologiczne modele stresu wyjaśniają pojawianie się symptomów chorobowych w podczas silnego, przewlekłego napięcia. Załamanie następuje w momencie, gdy stres jest tak silny, że jednostka odnosi niepowodzenia w przeciwdziałaniu źródłom stresu. Według J. Terelaka (2001, s. 279), „załamanie to może dotyczyć zarówno poziomu somatycznego, psychicznego, jak i społecznego, a więc może przejawiać się zarówno symptomami choroby (tzw. choroby psychosomatyczne), zaburzeń psychicznych (np. nerwice, psychozy), a także dewiacji społecznych (alkoholizm, narkomania, przestępczość, samobójstwa)”.

Za jeden z poważniejszych skutków stresu zawodowego uchodzi syndrom wypalenia zawodowego. Jego objawy obejmują następujące składowe: wyczerpanie emocjonalne, fizyczne i psychiczne, depersonalizację oraz obniżone poczucie dokonań osobistych. Charakterystycznym symptomem wyczerpania jest obniżona odporność, osłabienie, ból szyi i karku, zaburzenia snu, uczucie przygnębienia, brak zainteresowania sprawami dotyczącymi zawodu, drażliwość oraz poczucie niskiej wartości (Gembalska-Kwiecień, 2016). Depersonalizacja odznacza się obojętnością wobec problemów klienta, dystansowaniem się, a nawet obwinianiem klientów o porażki w pracy. Jest to spowodowane chęcią zbudowania bariery przed zmęczeniem emocjonalnym towarzyszącym pracy z ludźmi. Wypalenie zawodowe cechuje również przekonanie o braku kompetencji i umiejętności, niezadowolenie z własnych osiągnięć, poczucie niezrozumienia ze strony przełożonych i współpracowników (Bilska, 2004). Pracownik odczuwa wrażenie braku kontroli nad swoim życiem zawodowym, uważa swoją pracę za bezwartościową (Terelak, 2001). Zjawisko to występuje najczęściej w zawodach, których najważniejszym elementem są bezpośrednie interakcje z ludźmi, czyli w pracach związanych z uczeniem, doradztwem, leczeniem czy pomocą. Zauważalnymi skutkami wypalenia zawodowego jest wyczerpanie emocjonalne w postaci spadku efektywności oraz zaangażowania pracownika, zwiększonej liczby nieobecności w pracy, skłonności do irytacji, oddziaływania problemów zawodowych na życie prywatne (Lubrańska, 2008). Narażenie na przewlekły stres powoduje upośledzenie czynności układu odpornościowego, zwiększając prawdopodobieństwo infekcji. Sprzyja także rozwojowi miażdżycy i nadciśnienia tętniczego, hamuje wydzielanie estrogenów u kobiet oraz testosteronu u mężczyzn, a także wzmacnia kurczliwość mięśnia sercowego. Pomimo pozytywnego oddziaływania kortyzolu na koncentrację, jego nadmiar może doprowadzić do zaburzeń psychicznych, problemów z

pamięcią i wnioskowaniem oraz spadku koncentracji (Musiała i Hołyńska-Iwan, 2018). Ponadto natężone wydzielanie hormonu stresu obniża aktywność układu immunologicznego, co w następstwie zwiększa ryzyko wystąpienia chorób nowotworowych (Ogińska-Bulik, 2006). Odpowiedź organizmu na pojawiające się stresory środowiskowe wiąże się ze zwiększaniem poziom ketochalamin we krwi, które uważane są za ważny czynnik w postępowaniu niewydolności serca (Myslivecek, 2015). Wymieniany jest także jako jeden z czynników powodujących rozwój astmy (Vig, Forsythe i Vliagoftis, 2006).



## 2. Satysfakcja zawodowa

### 2.1. Pojęcie satysfakcji zawodowej

Jednym z najważniejszych aspektów funkcjonowania człowieka w organizacji jest postawa pracownika wobec swojej pracy. Satysfakcję z pracy utożsamia się z pozytywną postawą, którą warunkuje realizacja własnych oczekiwań (Vroom, 1964). Praca uważana jest za wyznacznik jakości życia oraz aspekt znacząco wpływający na funkcjonowanie jednostki, dlatego szczególnie ważne jest, aby powodowała pozytywne emocje i była źródłem satysfakcji (Wyrostek, 2013). Obecnie w teorii zarządzania kapitałem ludzkim zakłada się, że satysfakcja zawodowa stanowi estymator zaangażowania pracowników oraz warunek rozwoju organizacji (Juchnowicz, 2014). Niektóre badania wskazują, iż pracownicy zadowoleni ze swojej pracy są bardziej kreatywni, produktywni oraz z większym prawdopodobieństwem pozostaną w organizacji (Eskildsen, Dahlgard, 2010). Analiza determinant satysfakcji zawodowej przez kadrę menadżerską stwarza możliwość kontroli nad zjawiskiem (Juchnowicz, 2014). Na współczesnym rynku pracy organizacjom coraz trudniej jest pozyskać pracowników na długi okres. Wpływa na to rozwój mediów społecznościowych oraz innych dostępnych zasobów, dzięki którym można znacznie szybciej dotrzeć do ludzi zatrudnionych na różnych szczeblach i stanowiskach. Organizacje chcące zaspokoić potrzeby pracowników, zdobyć ich zaufanie i lojalność powinny kształtować odpowiednie środowisko oraz warunki pracy (Reçica, Doğan, 2019). Pracodawcy zakładają, że pozytywny stosunek pracownika do jego stanowiska przełoży się na wzrost jego efektywności (Springer, 2011).

Satysfakcję z pracy można postrzegać jako odczucie emocjonalne związane z pracą lub jako postawę, będącą reakcją na określone aspekty zatrudnienia, takie jak wynagrodzenie, relacje ze współpracownikami lub możliwości rozwoju (Mueller, Kim, 2008). W literaturze przedmiotu przeważa sposób eksponowania satysfakcji zawodowej jako określonej postawy wobec pracy. Zgodnie z psychologią społeczną, postawa to „względnie trwałe nastawienie jednostki względem kogoś lub czegoś, podmiotu, przedmiotu lub idei” (Springer, 2011, s. 164). Koncepcja postawy, wskazuje, że satysfakcja zawodowa posiada następujące cechy:

- poznawcze – obejmujące indywidualną ocenę pracy i warunków jej wykonywania,
- afektywne – dotyczące uczuć jakie jednostka wiąże ze swoją pracą; emocjonalne nastawienie do wykonywanej pracy, współpracowników i przełożonych,

- behawioralne – wskazujące zachowania i działania związane z wykonywanymi obowiązkami (Lindzey, Aronson, 1985).

Informacje o pojedynczych aspektach wpływających na satysfakcję mogą pomóc organizacjom w identyfikacji obszarów wymagających poprawy wydajności pracowników (Kerber, Campbell, 1987). Rozpatrywanie satysfakcji zawodowej ma więc zastosowanie informacji zarządczej. Kluczowym elementem koncepcji postawy jest względnie stały stosunek emocjonalny. M. Juchnowicz (2014) zwraca uwagę, że o osiągnięciu sukcesu zawodowego nie decyduje bezpośrednio postawa jednostki, jednakże ma ona wpływ na istotne aspekty pracy, takie jak: fluktuacja, zaangażowanie, poziom absencji, dystans emocjonalny, izolacja, obojętność, poczucie porażki i narastanie konfliktów w życiu zawodowym oraz prywatnym.

## **2.2. Modele satysfakcji zawodowej**

### **2.2.1. Model kształtowania satysfakcji pracownika R. W. Lenta i S. D. Browna**

Model Kształtowania Satysfakcji Pracownika oparty jest na koncepcjach motywacji Vrooma i Locka. Lent i Brown zaproponowali społeczno-kognitywny model w którym podkreślili, że zadowolenie z pracy w dużym stopniu wpływa na zadowolenie z życia (Barnett, Bradley, 2007). Model koncentruje się na oddziaływaniu indywidualnych cech charakteru na emocje pracownika i zakłada, że satysfakcja zawodowa może nastąpić tylko wtedy, gdy są spełnione następujące uwarunkowania:

- pewność pracownika, że potrafi prawidłowo wykonać powierzone mu obowiązki,
- świadomość osiąganych postępów i sukcesów,
- korzystne warunki zatrudnienia i zaspokajające potrzeby wynagrodzenie,
- możliwość uzyskania wsparcia od współpracowników i przełożonych,
- pozytywne warunki i atmosfera środowiska pracy (Biesok, Wyród-Wróbel, 2008).

Zdaniem A. Springer (2011), Model Kształtowania Satysfakcji powinien być rozszerzony o zmienne środowiskowo-społeczne, gdyż na satysfakcję z pracy w dużym stopniu oddziałują również możliwe konflikty między życiem zawodowym a prywatnym, wsparcie ze strony społeczeństwa lub ogólne poczucie życiowej satysfakcji.

### **2.2.2. Model właściwości pracy R. Hackmana i G. Oldhama**

Model Właściwości Pracy, zaprojektowany przez R. Hackmana i G. Oldhama opiera się na założeniu, że rodzaj wykonywanych zadań jest kluczem do motywacji pracowników.

Monotonna praca hamuje rozwój motywacji i osiągnięcie dobrych wyników, podczas gdy zróżnicowanie obowiązków ją wzmacnia. Różnorodność, autonomia i niezależność decyzyjna to czynniki mogące wpływać na zwiększenie wyzwania, jakie powinna dawać praca. Autorzy podkreślają, że różnorodność pracy nie może polegać na powiększaniu zakresu zadań, gdyż może to spowodować obciążenie psychiczne i fizyczne pracowników. Według modelu, istnieje pięć podstawowych cech, jakimi muszą charakteryzować się wykonywane zadania:

- jednoznaczność stopnia wykonania zadania jako całości,
- zróżnicowanie umiejętności i kwalifikacji niezbędnych do wykonania pracy,
- znaczenie wykonywanego zadania, jego istotność,
- wysoka autonomia, czyli stopień w jakim praca zapewnia swobodę i niezależność w zakresie planowania oraz realizacji zadań,
- Informacja zwrotna, tzn. uzyskanie przez pracownika bezpośrednich i jasnych informacji na temat rezultatów jego działań (Hackman, Oldham, 1975).

Wymienione cechy oddziałują na trzy stany psychologiczne: poczucie sensu pracy, tzn. że praca jest czymś więcej niż zestawem czynności, które należy powtarzać; poczucie odpowiedzialności za swoje działania oraz znajomość rezultatów działań. Według twórców teorii, aby zwiększyć poziom zadowolenia i motywacji pracowników, muszą oni doświadczać wszystkich wymienionych stanów psychologicznych (Zafar, 2013).

### **2.2.3. Dwuczynnikowa teoria F. I. Herzberga**

Koncepcja dwuczynnikowa została opracowana w 1959 roku na podstawie informacji zebranych od pracowników dotyczących ich osobistych uczuć wobec stanowiska pracy. Teoria ta nie traktuje satysfakcji i braku satysfakcji jako wartości przeciwstawnych, lecz zakłada, że przeciwieństwem zadowolenia jest brak zadowolenia, natomiast przeciwieństwem niezadowolenia jest brak niezadowolenia (Biesok, Wyród-Wróbel, 2008). Oznacza to, że nie wystarczy wyeliminować źródła niezadowolenia, aby uzyskać satysfakcję pracownika. Herzberg zdefiniował dwa zestawy czynników decydujących o postawie pracowników wobec pracy i o poziomie wydajności, zwane czynnikami motywacji i higieny psychicznej (Robbins, 2009). Czynniki motywacji, do których zalicza się możliwość rozwoju, rodzaj pracy, osiągnięcia, ponoszoną odpowiedzialność oraz szacunek, zwiększają zadowolenie pracowników, natomiast czynniki higieny są czynnikami zewnętrznymi, które zapobiegają niezadowoleniu pracowników i związane są ze środowiskiem oraz warunkami pracy. Wśród elementów

zewnętrznych wymienia się wynagrodzenie, bezpieczeństwo, atmosferę miejsca pracy, zajmowaną pozycję w hierarchii i politykę organizacji. Według autora teorii, występowanie jedynie czynników higieny nie jest wystarczające, aby uzyskać zadowolenie personelu. Takie warunki zapobiegają jedynie niezadowoleniu pracowników, ale nie zmotywują ich do dodatkowego wysiłku na rzecz poprawy wydajności. Aby zmotywować pracowników, organizacje powinny skoncentrować się na dostarczaniu aspektów wewnętrznych. Teoria dwuskładnikowa jest ściśle powiązana z hierarchią potrzeb Maslowa, ale wprowadza więcej czynników do pomiaru motywacji jednostek w miejscu pracy (Shen, 2013). Zaproponowane przez Herzberga metody wzbogacenia pracy to np. zwiększenie odpowiedzialności pracowników za rezultat ich pracy, udostępnianie raportów okresowych bezpośrednio pracownikom, a nie ich przełożonym, wprowadzenie bardziej skomplikowanych zadań, przypisanie indywidualnych lub specjalistycznych zadań, umożliwiających pracownikom stanie się ekspertami. Oczekiwane korzyści zastosowania tej metody przez pracodawcę to wzrost motywacji pracowników, co prowadzi do osiągnięcia satysfakcji.

### **2.3. Determinanty satysfakcji zawodowej**

Postawa wobec pracy podyktowana jest interakcją wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Najczęściej wymienianymi w literaturze czynnikami wewnętrznymi (indywidualnymi) są: płeć, wiek, doświadczenie, obejmowane stanowisko, inteligencja, cechy osobowości, poziom wykształcenia oraz własne oczekiwania wobec pracy (Białas, Litwin, 2013), stan zdrowia, status społeczny, posiadanie rodziny (Schultz, Schultz, 2008) a także zdolności poznawcze i cechy społeczne (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2005). W literaturze przedmiotu często podkreśla się różnorodność odczuwania satysfakcji zawodowej przez różne osoby. Dla niektórych zadowolenie z pracy jest stałą postawą, która słabo zmienia się pod wpływem zewnętrznych czynników pracy, np. wzrostu wynagrodzenia. U tych jednostek odczucia związane z pracą mogą zależeć od uwarunkowań osobowościowych (Sowińska, 2014). Wyróżnioną cechą osobowości negatywnie oddziałującą na satysfakcję zawodową jest neurotyczność, czyli zwiększona podatność na przeżywanie silnych negatywnych emocji: gniewu, lęku, stresu lub poczucia winy, co zaburza relację ze współpracownikami i własną samoocenę (Piccolo, 2005). Cechy indywidualne są czynnikami, na które organizacja nie ma wpływu, lecz które kształtują hierarchię potrzeb i mają istotne znaczenie podczas dokonywania oceny pracy (Schultz, Schultz, 2008). Ta właściwość wskazuje

na konieczność uwzględniania cech osobowościowych w organizacji „przy podejmowaniu wielu decyzji personalnych, takich jak przydział zadań, tworzenie zespołów projektowych, a szczególnie ustalanie sposobów inspirowania pracowników” (Juchnowicz, 2014, s. 23).

Wśród zewnętrznych czynników oddziałujących na poziom osiągniętej satysfakcji zawodowej wymienia się pozaorganizacyjne, niezwiązane z pracą, oraz organizacyjne, takie jak: fizyczne warunki pracy, rodzaj wykonywanych zadań, poziom wynagrodzeń, spójność wartości pracownika z polityką organizacji i możliwość awansu (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2005). Środowisko pracy powinno zapewniać pracownikom komfort, czyli spełniać zasady bezpieczeństwa, higieny i ergonomii oraz sprzyjać osiągnięciu obranego celu. Wśród niematerialnych aspektów pracy wpływających na satysfakcję wyszczególnia się relacje interpersonalne z przełożonymi. Skrócenie dystansu pomiędzy menadżerem a bezpośrednio podlegającymi pracownikami usprawnia wymianę informacji i stwarza sytuację wzajemnego zaufania. Przełożony ma szansę na poznanie potrzeb pracowników, ich hierarchię celów lub ich codzienne trudności, a w rezultacie uzyskać prawidłowo wykonaną pracę. Przeciwną sytuacją jest relacja wyłącznie formalna, powodująca u podwładnych negatywne emocje i poczucie odrzucenia, co implikuje niezadowolenie zawodowe. Ponadto pracownik nie może być przeciążony zbyt wieloma informacjami, gdyż powoduje to dezorientację i wprowadza chaos. Często poruszonym aspektem pozamaterialnym jest kultura organizacyjna. Jeżeli promuje współpracę, daje możliwości rozwoju i inicjatywy oraz w sposób jasny określa wymagania, to w następstwie sprzyja osiągnięciu satysfakcji zawodowej wśród kadry pracowniczej (Juchnowicz, 2014).

S. P. Robbins (1998) zwraca uwagę na znaczenie sprawiedliwego wynagrodzenia oraz wyzwań intelektualnych, dostosowanych do posiadanych kompetencji. Możliwość pełnego wykorzystania umiejętności i kwalifikacji zapobiega rutynie oraz wypaleniu zawodowemu. Najczęściej otrzymywane wynagrodzenie jest oceniane przez pracownika jako niesatysfakcjonujące pracownika, co przekłada się na frustrację zawodową. Wynagrodzenie jest czynnikiem wielowymiarowym, składającym się z różnych aspektów, takich jak: poziom i struktura pakietu świadczeń i bonusów, dynamika zmian, zasady ustalania oraz zróżnicowanie (Heneman, Greenberger, Fox). Istotność poziomu wynagrodzenia wynika z ról, jakie ono pełni:

- zaspokajania potrzeb,
- kształtowania samooceny,

- wyrażenia uznania,
- zaznaczenia pozycji zawodowej.

Poza podstawową funkcją, jaką jest zaspokajanie potrzeb, wynagrodzenie powinno ilustrować indywidualne dokonania pracownika. Mechanizm wynagradzania jako formy uznania, czyli czynnika motywującego, a także jego sprawiedliwość (oparta o prawidłowe wartościowanie pracy), jest warunkiem osiągnięcia satysfakcji zawodowej (Juchnowicz, 2014). Znaczącym czynnikiem wpływającym na zadowolenie okazuje się elastyczność formy zatrudnienia, co stwarza możliwość pogodzenia kilku ról społecznych (Origo, Pagani, 2008).

W koncepcji personalistycznej podkreśla się, że poziom odczuwanego zadowolenia jest zależny od hierarchii potrzeb i możliwości ich zaspokojenia (Armstrong, 2005). Aspekt pracy, który jest ważniejszy dla jednostki, będzie silniej oddziaływał na poziom satysfakcji.

#### **2.4. Konsekwencje satysfakcji i dyssatysfakcji zawodowej**

Pozytywnym ekonomicznym następstwem zjawiska satysfakcji zawodowej dla organizacji jest wzrost jakości pracy, spadek fluktuacji, absencji oraz zmniejszenie skali strajków i protestów (Juchnowicz, 2014). Jednym z najczęściej badanych aspektów jest związek satysfakcji zawodowej z poziomem produktywności. Wykazano zależność pomiędzy tymi dwoma zmiennymi, jednak tylko wtedy, gdy pracownik dostrzeże szanse na zaspokojenie w pracy swych potrzeb, lub gdy produktywność oceni jako sposób osiągnięcia własnych celów (Brayfield, Crockett, 1955). Przeprowadzono również badania współzależności satysfakcji zawodowej oraz twórczego myślenia. Otrzymane wyniki wskazały różnicę w poziomie twórczego myślenia pomiędzy zadowolonymi i niezadowolonymi pracownikami. To może oznaczać, że satysfakcja zawodowa warunkuje twórczą aktywność oraz wyzwala potencjał pracownika (Siuta-Stolarska, Siuta-Brodzińska, 2012). Pracownicy zadowoleni szybciej podejmują decyzje, tworzą lepsze relacje z klientami oraz ze współpracownikami, co przekłada się na jakość współpracy, wymianę informacji i efektywniejszą pracę zespołową (Dipboye, 2018).

Jednym z najbardziej kosztownych ekonomicznie efektów dyssatysfakcji zawodowej dla organizacji jest rotacja pracowników. Do tradycyjnych kosztów rotacji zalicza się przeprowadzenie nowej rekrutacji na stanowiska, obsługi procesu zatrudnienia i szkolenia dla nowych pracowników. Tymczasem należy również uwzględnić spadek produktywności w

czasie wypowiedzenia, utrudnienie realizacji zadań zespołu, koszt adaptacji nowych pracowników oraz prawdopodobieństwo wyboru nieodpowiedniej osoby. Dodatkowo w przypadku pracowników, utrzymujących relacje z klientami, możliwa jest utrata lojalnego klienta, co ma szczególną wartość m.in. dla podmiotów oferujących usługi finansowe (Juchnowicz, 2014). Grudowski i Matusiak (2012) uzasadniają, że satysfakcja oraz poświęcenie pracownika oddziałują pozytywnie na postrzeganie wartości usługi lub produktu przez klienta, przez co zwiększa się jego zadowolenie, a w rezultacie także lojalność konsumenta.

Z analizy badań nad zjawiskiem absencji w pracy wynika, że większy odczuwany poziom satysfakcji przez pracownika wiąże się ze zmniejszoną liczbą i długością jego nieobecności oraz spóźnień (Steel, Rentsch, 1995). Mimo iż liczba nieobecności (zarówno usprawiedliwionych, jak i nieusprawiedliwionych) zależy od wielu różnych czynników pracy, to występuje bardzo silna, dodatnia korelacja z zadowoleniem zawodowym, dlatego można je uznać za wartościowy predyktor absencji (Schultz, Schultz, 2008).

Badania nad zachowaniami pracowników wykazały wpływ satysfakcji zawodowej na wzrost zachowań prospołecznych w organizacji (Smith, Organ, Near, 1983), takich jak pomaganie współpracownikom, przełożonym i klientom. Podjęto próby wyjaśnienia tego zjawiska poprzez zastosowanie dwóch podejść. Jedno z nich bazuje na teorii wymiany społecznej Petera Blaua (1964), który postrzegał każdą interakcję jako wymianę dóbr pomiędzy jednostkami lub grupami społecznymi. Oznacza to, że każde działanie człowieka jest podyktowane otrzymaniem korzyści: osobistych, materialnych (np. pieniądze) lub niematerialnych (np. akceptacja społeczna, szacunek lub uległość) (Turner, 2014). Według powyższej teorii pracownicy, którzy dostrzegają, że organizacja działa w ich interesie, nie tylko odczuwają większą satysfakcję, ale również starają się odwzajemnić poprzez wykazywanie zachowań prospołecznych. Drugie podejście opiera się na wniosku, że jednostki są bardziej skłonne do zachowań prospołecznych, gdy są w pozytywnym nastroju. Organ i Konovsky (1989), badając oba aspekty, doszli jednak do wniosków, że prospołeczne zachowania są najprawdopodobniej wywoływane pozytywnym odbiorem warunków pracy, wynagrodzenia i sprawiedliwości, a nie poprzez emocje lub nastrój (McNeely, Meglino, 1994). Zaobserwowano również dodatnią korelację pomiędzy niezadowoleniem z pracy a zachowaniami antyspołecznymi u pracowników powyżej 30. roku życia. Pracownicy – w zamian za doznane niesprawiedliwości ze strony pracodawcy - mogą działać sabotażowo, tzn. świadczyć usług niskiej jakości,

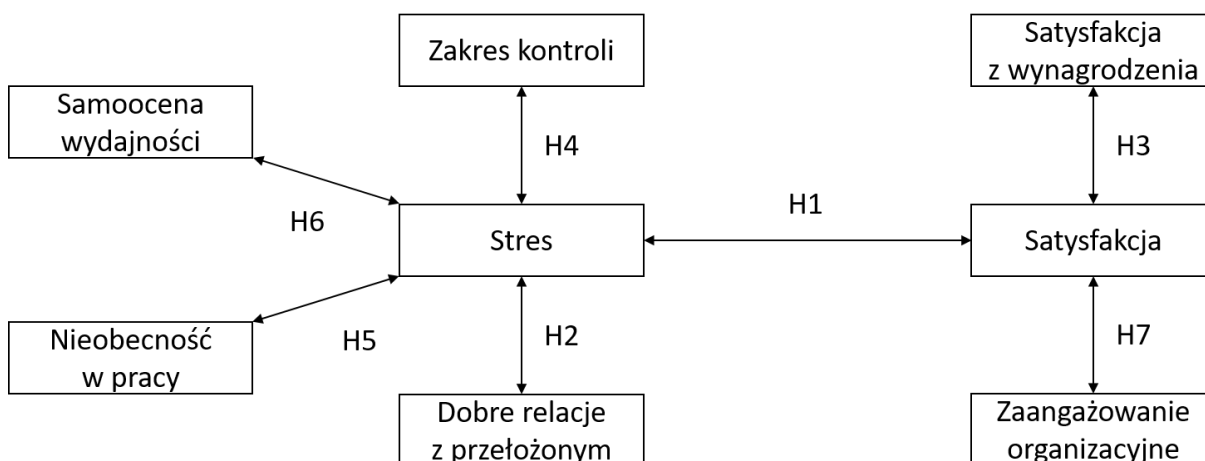
blokować produkcję lub buntować się (Schultz, Schultz, 2008). Stosunkowo silniejsze skutki niż wzrost satysfakcji powoduje spadek poziomu satysfakcji. Brak zadowolenia pracownika niesie za sobą większe ryzyko pojawiania się zjawisk kontrproduktywnych, takich jak wzrost nieobecności, zmiana miejsca pracy, częstsze wypadki przy pracy (Springer, 2011), wydłużenia przerw, obniżania produktywności i kradzieże (Baka, 2017).

Czynnikiem silnie skorelowanym z satysfakcją z pracy jest zaangażowanie, zdefiniowane jako „szczególna postawa wobec pracy, która przejawia się ponadprzeciętną gotowością do działania, w której interesy organizacji są równie ważne, jak interesy jednostki, pasją działania, identyfikacją z firmą (pracownicy wierzą w sukces organizacji, wyrażają pozytywne opinie na temat organizacji w środowisku w którym funkcjonują) oraz chęcią pozostania w organizacji” (Juchnowicz, 2014, s. 57). Uczni traktują zaangażowanie organizacyjne jako miarę siły związku pracownika z miejscem pracy (Johnson, Groff, Taing, 2009). Zdaniem P. Sandlera (1997), osoby poświęcające się swojej pracy są usatysfakcjonowane pracą zawodową, zarobkami i warunkami środowiskowymi, czują się doceniani przez klientów i menadżerów, odczuwają przynależność do grupy oraz są świadomi wsparcia zespołu (Biesok, Wyród-Wróbel, 2018). Uzewewnętrznieniem zaangażowania jednostki jest poczucie przynależności i utożsamianie się z wartościami organizacji, wysoka jakość wykonanych zadań, wytrwała realizacja własnej ścieżki kariery oraz aktywne budowanie relacji ze współpracownikami i przełożonymi.



### 3. Teoretyczne uzasadnienie hipotez badawczych w oparciu o stan dotychczasowych badań

W ramach niniejszej książki rozpatrywano 7 hipotez. Obejmują one różne aspekty powiązane ze stresem i satysfakcją zawodową. Rysunek 3.1 obrazuje relacje między nimi.



Rysunek 3.1. Relacje między postawionymi hipotezami

Źródło: opracowanie własne.

#### H1: Stres związany z pracą sprzyja spadkowi poziomu satysfakcji zawodowej.

W środowisku pracy istnieje wiele bodźców mogących wywołać zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje. Pozytywne uczucia wpływają na motywację do pracy i gotowość do podejmowania codziennych wyzwań, natomiast negatywne przekładają się na niską satysfakcję zawodową i brak zaangażowania w wykonywaną pracę. Jak wynika z raportu Hays Poland (2018), nadmierne doświadczanie emocji podczas sytuacji stresowych, np. lęku, niepokoju lub bezsilności obniża komfort pracy. Przekroczenie optymalnego poziomu oraz długości trwania stresora może wiązać się ze zmianami na trzech poziomach:

- psychologicznym – konsekwencjami pogorszonego stanu zdrowia psychicznego są m.in. podwyższony poziom lęku, zmienność nastrojów, osłabienie koncentracji, kreatywności i obiektywizmu oraz trudności w podejmowaniu samodzielnych decyzji (Hoel, Sparks, Cooper, 2001; Scot, 2010; Niedhammer, Chastang, David, 2008);

- behawioralnym – jednostka doświadcza problemów z zasypianiem, zaczyna stosować różne rodzaje używek, zmniejsza się jej produktywność, natomiast rośnie ryzyko popełnienia błędu, spowodowania wypadku lub odejścia z pracy. Zauważalne stają się także nerwowe nawyki oraz wycofanie pracownika (Gembalska-Kwiecień, Milewska, 2018; Dudek, Waszkowska, Hanke, 2004);
- Fizjologicznym – długotrwała ekspozycja organizmu na czynniki stresu powoduje symptomy depresji (m.in. nerwobóle, migreny i bóle brzucha), choroby układu sercowo-naczyniowego, dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, spowolnienie gojenia się ran, choroby autoimmunologiczne lub cukrzycę (Levi, 2005; Schnall i in., 2000; Sobeih i in., 2006; Smith et al., 2012).

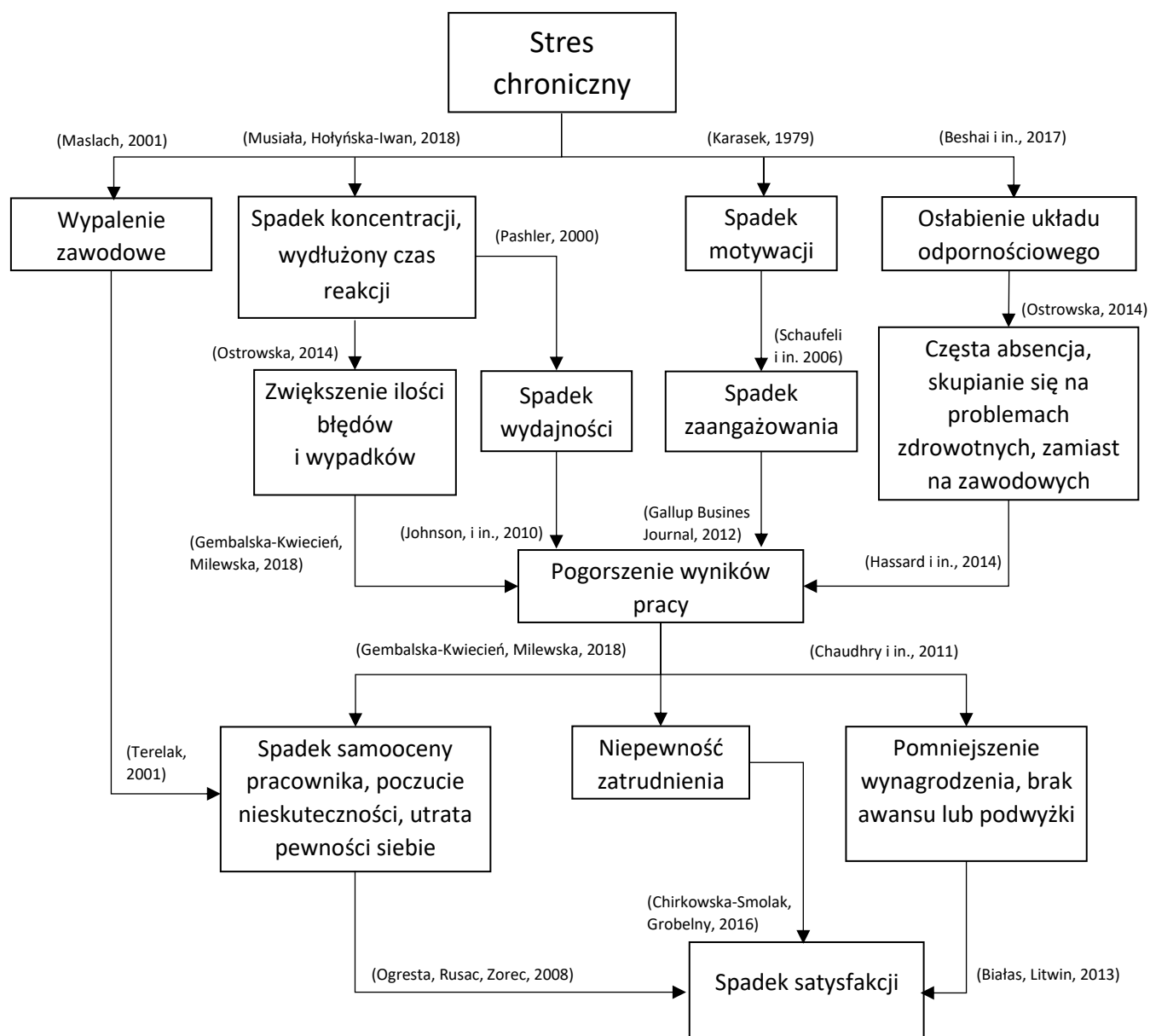
Wymienione zmiany nie tylko narażają zdrowie psychiczne i fizyczne pracownika, ale także są istotnym źródłem strat dla organizacji. Z tego powodu diagnoza wpływu stresu na pracownika jest w stałym zainteresowaniu badaczy. Jednym z najbardziej szkodliwych następstw stresu dla organizacji, oprócz zwiększonej absencji, wzrostu liczby wypadków lub zmniejszonej produktywności, jest spadek satysfakcji zawodowej (Chirkowska-Smolak, Grobelny, 2016; Mark, Smith, 2012). Liczne badania poszczególnych czynników stresogennych potwierdzają ich wpływ na obniżoną satysfakcję zawodową wśród pracowników. Przykładowo wykazano, że czynniki stresogenne pod postacią niskiego wsparcia społecznego wiążą się z wyczerpaniem emocjonalnym, niską satysfakcją z pracy oraz wyższą częstotliwością występowania chorób układu krążenia (Davidson, Cooper, 1981; Warr, 1992). Podobny wpływ stresu na satysfakcję zawodową zaobserwowano w przypadku braku zaufania wśród kadry pracowniczej (Coper, Cartwright, 1994). Cummings i Estabrooks (2003) podkreślają znaczenie stresu wynikającego z niestabilności zatrudnienia podczas procesów restrukturyzacyjnych lub redukcji zatrudnienia. Wyniki badań ujawniły, że zatrudnieni odczuwający satysfakcję zawodową dostrzegają możliwość rozwoju kariery i samorealizacji (Piontek, 2017). Natomiast poczucie stresu wynikające z braku oczekiwanego rozwoju kariery współwystępuje z niskim zadowoleniem z pracy (Cox, Griffiths, Rial-Gonzalez, 2000).

Wyniki badań Potockiej i Mościckiej-Teske potwierdzają istnienie zależności pomiędzy stresogennym środowiskiem pracy a obniżoną satysfakcją zawodową pracowników (2016). Uwidocznily one, że częstotliwość występowania stresogennych czynników w miejscu pracy jest istotnie powiązana z funkcjonowaniem jednostki w życiu zawodowym i prywatnym. Osoby

badane, odczuwające wyższy niż przeciętny poziom stresu wykazywały dłuższy okres absencji z powodów zdrowotnych, gorszy stan zdrowia w porównaniu do rówieśników, mniejsze zaangażowanie w pracę oraz wyrażały chęć zmiany pracy.

Udowodniono, że w pewnych grupach zawodowych wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy może działać ochronnie przed wyczerpaniem emocjonalnym. Na przykład pracownicy szpitali, którzy ze względu na specyfikę pracy są szczególnie narażeni na wystąpienie syndromu wypalenia zawodowego, wykazują wysokie poczucie osiągnięć osobistych i zadowolenie z pracy (Ramirez, Graham, Richards, Cull, Gregory, 1996). Również badania na pedagogach szkolnych mogą świadczyć o roli satysfakcji zawodowej jako buforu chroniącego przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego. Pomimo występowania stosunkowo wysokiego poziomu stresu, nauczyciele często odczuwają wysoką satysfakcję z wykonywanej pracy (Borg, Falzon, 1989; Pithers, Fogarty 1995). Współistnienie wysokiego napięcia, jak i zadowolenia może wynikać ze znaczenia, jakie pracownicy służby zdrowia oraz oświaty przypisują swojej pracy (Tucholska, 1999).

Na rysunku 3.2 przedstawiono relację pomiędzy chronicznym stresem, a satysfakcją zawodową. Relacje pomiędzy składowymi uwzględnionymi na schemacie mogą być dwukierunkowe.



**Rysunek 3.2. Relacja pomiędzy stresem zawodowym a satysfakcją zawodową**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Beshai i in., 2017; Białas, Litwin, 2013; Chaudhry i in., 2011; Chirkowska-Smolak, Grobelny, 2016; Gallup Business Journal, 2012; Gembalska-Kwiecień, Milewska, 2018; Hassard i in., 2014; Johnson, i in., 2010; Karasek, 1979; Maslach, 2001; Musiąła, Hołyńska-Iwan, 2018; Ogresta, Rusac, Zorec, 2008; Ostrowska, 2014; Pashler, 2000; Schaufeli i in. 2006; Terelak, 2001.

**H2: Utrzymywanie dobrych relacji z przełożonym sprzyja spadkowi poziomu stresu zawodowego.**

W literaturze przedmiotu często podkreśla się wysokie znaczenie roli przełożonego w funkcjonowaniu zawodowym pracownika, ponieważ udzielane przez niego wsparcie może

osłabiać lub całkowicie neutralizować negatywne skutki wymagań zawodowych (Danna, Griffin, 1999; Karasek i in., 1982). Odczuwanie wsparcia i szacunku ze strony menadżera pozytywnie wpływa na mechanizm radzenia sobie ze stresem zawodowym (House, 1981). Stosunki społeczne w organizacji mogą zarówno uchronić pracownika przed nadmiernym napięciem, jak również stać się jego bezpośrednią przyczyną. Zostało wykazane, iż stres zawodowy występuje nawet 6,5-krotnie częściej u osób zgłaszających brak wsparcia przełożonych (Jones i in., 1998). Do jego powstania przyczyniają się socjologiczne czynniki pracy, wynikające z nieprawidłowej komunikacji między pracownikiem a przełożonym. Brak zrozumienia ze strony zwierzchnika wiąże się z poczuciem nadmiernego obciążenia pracą, brakiem koncentracji, wahaniami nastroju lub napięciem mięśni. W przypadku nieefektywnej komunikacji w organizacji, np. jeśli przełożony nie podaje jasnych, zrozumiałych poleceń, pracownicy mogą czuć się przepracowani, doświadczają większego zmęczenia, co ostatecznie prowadzi do obniżenia wydajności i koncentracji. W efekcie tracą zainteresowanie pracą i często odkładają ważne zadania (Kovařová, Frankovský, Birknerová, Zbihlejšová, 2017), co w konsekwencji może powodować wzrost stresu. Nieprawidłowości w systemie komunikacji pomiędzy podwładnym, a przełożonym mogą dotyczyć treści przekazywanych oczekiwań; czynności, które powinny zostać wykonane aby sprostać tym oczekiwaniom lub skutków ich spełnienia bądź niespełnienia (Jurek, 2016).

Znaczenie jakości kierowania kadrą pracowniczą zostało uwzględnione w koncepcji wymiany przełożony – podwładny (*Leader – Member Exchange Theory*) (Hooper, Martin, 2008). Teoria opiera się na regule wzajemności Gaultnera (1960), zgodnie z którą przełożeni okazujący wsparcie i troskę mogą spodziewać się większego zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki. Postawa jednostki wobec organizacji podyktowana jest zwykle chęcią zrewanżowania się. Ma również zapobiec powstaniu dysonansu poznawczego, będącego wynikiem niezgodności między tym jak traktowany jest pracownik, a jego nastawieniem do pracy (Festinger, 1957). Zatrudniony widząc, że przełożony dostrzega jego potrzeby, jest lojalny wobec organizacji, dba o jej interes i skupia się na realizacji wyznaczonych celów (Wnuk, 2019). W przeciwnym wypadku, tzn. gdy relacja cechuje się brakiem przychylności i wsparcia, pracownik odpowiada brakiem zaangażowania i lojalności, a nawet zachowaniem nieetycznym i szkodzącym organizacji. Odpowiednie zachowanie menadżera zmniejsza odczuwaną presję u podwładnych, redukuje poziom napięcia i łagodzi postrzeganie stresorów (Buck, 1972). Kahn i Byosiere (1992) w swojej teorii uzupełnili

pozytywne konsekwencje wsparcia przełożonego o zwiększanie satysfakcji zawodowej u pracowników, co zostało potwierdzone badaniami (Shelton, 2007; Kula, 2017). Relacje z przełożonym oraz atmosfera w pracy są wskazywane przez zatrudnionych jako czynniki najsilniej wpływające na satysfakcję zawodową (Hays, 2018). Wynika to z możliwości zaspokajania potrzeb szacunku, aprobaty, przynależności i wsparcia przez przełożonego (Wnuk, 2019).

### **H3: Satysfakcja z otrzymywanego wynagrodzenia sprzyja wzrostowi satysfakcji z pracy.**

Na odczuwaną satysfakcję zawodową oddziałuje wiele składowych bezpośrednio związanych z wykonywaną pracą, m.in. rodzaj wykonywanych zadań, polityka organizacji, możliwości rozwoju kariery, jak również wynagrodzenie. Satysfakcja z wynagrodzenia jest często najgorzej ocenianym przez zatrudnionych aspektem pracy. W przypadku pracowników z krótszym stażem, zadowolenie z wynagrodzenia oraz dobra atmosfera w pracy mają zazwyczaj większe znaczenie dla ogólnego zadowolenia z pracy w porównaniu do osób o dłuższym stażu pracy (Chaudhry i in., 2011).

Miceli i Lane (1991) określają satysfakcję z wynagrodzenia jako ogólną reakcję na pozytywne i negatywne emocje jakie odczuwa pracownik w związku z otrzymywanymi składnikami wynagrodzenia. Tymi elementami są m.in.:

- płaca zasadnicza, która wynika z wykonanej pracy i jej wymagań,
- premie związane z efektami i ponadstandardowym poziomem wykonanej pracy,
- nagrody, które wyróżniają jednostkę na tle jej współpracowników,
- prowizje potwierdzające profesjonalizm pracownika i osiągnięcie wysokich wyników,
- wynagrodzenie za godziny nadliczbowe,
- dodatki funkcyjne jako zachęta do obejmowania stanowisk kierowniczych i podejmowania dodatkowego wysiłku (Oleksiak, 2014).

Wynagrodzenie jest jednym z najbardziej znaczących czynników oddziałujących na odczuwaną satysfakcję, gdyż wpływa na poczucie własnej wartości pracownika, umacnia jego pozycję społeczną oraz zapewnia bezpieczeństwo (Białaś, Litwin, 2013). Niektóre źródła podają, że niezadowolenie z wynagrodzenia wpływa negatywnie na rozwój umiejętności przez pracownika, wzrost rotacji, spóźnień i absencji oraz zwiększa liczbę skarg pracowników, związanych z poziomem płac (Chaudhry i in., 2011). Adams w teorii sprawiedliwości (1965)

ukazał, że satysfakcja z pensji zależy od jej wysokości w porównaniu do własnego wkładu pracy oraz od wysokości wynagrodzeń współpracowników. Z tego podejścia wynika, że każda jednostka dokonuje porównań, czy jej wysiłek jest adekwatny do uzyskiwanej pensji. W dalszym ciągu zestawiają ją z pensją pozostałych zatrudnionych. Zgodnie z tą koncepcją, ocena otrzymywanej gratyfikacji jako sprawiedliwej motywuje do produktywnego wykonywania obowiązków zawodowych. W przeciwnym wypadku występuje stan nierównowagi, co implikuje napięcie, spadek efektywności i w rezultacie także satysfakcji. Adams podkreśla, że każdy pracownik indywidualnie dokonuje oceny sprawiedliwości, więc zależy ona również od subiektywnego postrzegania poziomu trudności wykonywanych przez siebie zadań.

Panujący w organizacji system wynagradzania wywiera silny wpływ na kształtowanie motywacji i satysfakcji pracowników, na ich postawy wobec pracy oraz zachowania. Griffin (1996) powołując się na teorię sprawiedliwości Adamsa (1965) stwierdza, że:

- na satysfakcję z wynagrodzenia wpływa wysokość pensji, jaką otrzymuje pracownik, i to, czy uznaje ją za adekwatną;
- na satysfakcję z wynagrodzenia wpływa jego porównanie z pensją współpracowników.

Powyższym koncepcjom do pewnego stopnia zaprzecza dwuczynnikowa teoria F.I. Herzberga (1968), według której wynagrodzenie jest jednym z czynników zewnętrznych (higieny), który nie wystarcza, aby uzyskać satysfakcję zawodową, a jedynie może zapobiec niezadowoleniu pracownika. W celu uzyskania satysfakcji zawodowej wśród zatrudnionych, należy uaktywniać czynniki wewnętrzne (motywatory), którymi są m.in. osiągnięcie efektów, uznanie społeczeństwa, możliwość uzyskania awansu i autonomia pracy. Innymi słowy, utrzymywanie czynników higieny (tzn. wysokości zarobków, pewności zatrudnienia, stosunków ze współpracownikami i przełożonymi) na optymalnym poziomie zapobiegnie dyskomfortowi, ale nie wpłynie na zwiększenie zadowolenia oraz motywacji do pracy. Z drugiej strony, pogorszenie czynników higienicznych, w tym wynagrodzenia, wyraźnie wpłynie na spadek wydajności pracowników (Yongbeom, 2017).

Badania wskazują na szkodliwość braku równowagi pomiędzy wysokością wynagrodzenia, a wysiłkiem przeznaczanym w pracę. Zjawisko uznaje się za silny stresor zwiększający ryzyko wystąpienia chorób psychosomatycznych (Stansfeld, Candy, 2006; Melchior i in., 2007). Podkreśla się również znaczenie systemu wynagradzania. System akordowy lub zadaniowy

motywuje do efektywniejszej pracy, natomiast system stałego wynagrodzenia miesięcznego daje zatrudnionemu poczucie bezpieczeństwa, co może zredukować poczucie stresu.

**H4: Niski zakres kontroli pracy sprzyja wzrostowi odczuwanego stresu zawodowego.**

Kontrola pracy to zdolność i możliwość jednostki do wpływania na to, co dzieje się w środowisku pracy oraz na sprawy istotne dla jej osobistych celów lub dysponowanie pewnymi zasobami, dzięki którym można wpływać na warunki pracy (Karasek, 1979; Widerszal-Bazyl, 2002). Brak kontroli występuje w sytuacjach, gdy jednostka nie może decydować o sprawach bezpośrednio dotyczących jej stanowiska pracy, np. o sposobie i tempie pracy. Wyniki badań wskazują, że zwiększenie zakresu kontroli pracy może ograniczyć negatywny wpływ stresu na organizm, a nawet wywoływać „dobry” stres, motywujący do podejmowania wysiłku i dążenia do osiągnięcia celu (Dottinga, 2016). Co więcej, już sama świadomość kontroli obniża napięcie, nawet jeśli się tej możliwości nie wykorzystuje. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w celu uniknięcia reakcji stresowej potrzebne jest poczucie pełnej kontroli, czyli zarówno wiedzy o możliwości działania zapobiegawczego, jak i przekonanie o jego skuteczności. Kontrolę pracownika w miejscu pracy rozpatruje się jako autonomię pracownika w zakresie powierzonych mu obowiązków oraz partycypację w podejmowaniu decyzji dotyczących szerszych aspektów środowiska pracy. Ograniczeniem swobody pracownika w zakresie autonomii jest np. narzucone tempo wykonywania działań lub elektroniczny monitoring wypełnianych zadań (Widerszal-Bazyl, 2002).

Według modelu wymagania-kontrola Karaska, niski zakres kontroli w połączeniu z wysokimi wymaganiami stawianymi pracownikowi powoduje bardzo wysokie napięcie oraz silne reakcje stresowe, w tym wyczerpanie. Wpływ na powstawanie stresu może mieć też subiektywna ocena przez pracownika własnej wartości dla organizacji. Jeżeli pracownik jest pomijany w procesie przekazywania informacji, zanika poczucie znaczenia jego roli w organizacji, spada jego motywacja, a także wzrasta poziom stresu. Za to najbardziej komfortowym i wywołującym najmniejsze napięcie jest posiadanie dużego zakresu swobody wraz z niskimi wymaganiami pracy. Nawet w przypadku wystąpienia niewielkich przeszkód pracownik jest w stanie efektywnie je usuwać, likwidując tym samym ryzyko złego samopoczucia psychicznego (Karasek, 1979). Model potwierdzają liczne badania, w których wykazano związek pomiędzy brakiem kontroli nad pracą a występowaniem stresu, depresji,



wyczerpania, niskiej samooceny, a nawet chorób niedokrwiennych serca (Marmot i in., 1997; Terry, Jimmieson, 1999; Kim i in., 2016).

#### **H5: Wysoki poziom stresu zawodowego sprzyja częstszej nieobecności w pracy.**

Udowodniono, że długotrwały stres wpływa destruktywnie na organizm, obniża odporność i powoduje wiele chorób, np. układu krążenia i reumatyczne (Fifield i in., 2004; Saijo i in., 2014; Beshai i in., 2017). Z powodu dolegliwości pracownicy korzystają ze zwolnień lekarskich. Absencję jednak można traktować jako pewną strategię radzenia sobie z niekorzystnym środowiskiem pracy. Jest to sposób radzenia sobie w sytuacjach „bez wyjścia”. Uczucie bezradności powoduje powstanie syndromu rzeczywistej bezradności i braku sił, przez co człowiek wybiera ucieczkę od problemów (Ratajczak, 2000). Unikanie pracy pojawia się w odpowiedzi na stresogenne cechy środowiskowe, m.in. niesprawiedliwe traktowanie, brak wsparcia od współpracowników, niedostosowane do możliwości tempo pracy, wysokie wymagania, a także trudności w wykonywaniu obowiązków (Szubert, Merecz-Kot, Sobala, 2009). Istotne znaczenie mają cechy osobowościowe jednostki, np. osoby o niskiej samoocenie w sytuacjach stresowych odczuwają większą bezradność, niechęć konfrontacji z problemami zawodowymi i w rezultacie absencję.

Praca obciążająca psychicznie prowadzi w pierwszej kolejności do zmęczenia, będącego sygnałem ostrzegawczym przed nadmiernym przepracowaniem. Jeżeli jednostka nie przeciwdiała stresorowi oraz zostaną wyczerpane zasoby radzenia sobie ze stresem w pracy, pojawiają się różne zaburzenia funkcjonowania niepozwalające na pracę w dotychczasowym wymiarze, m.in. brak koncentracji, rozdrażnienie, chroniczne zmęczenie, wyczerpanie psychiczne, a w sytuacji długotrwałego stresu – nerwica lub wypalenie zawodowe (Terelak, 2001). Jak wynika z badań przeprowadzonych na niemal 8 tys. pracowników sektora publicznego w Finlandii, wśród osób odczuwających wysokie napięcie psychiczne związane z pracą, występowało 1,3-1,4-krotnie większe prawdopodobieństwo nieobecności chorobowej dłuższej niż 7 dni. Przy tym większym ryzykiem obarczeni byli mężczyźni (Virtanen i in., 2007). Wykazano również, że czynniki stresu w postaci zmian w funkcjonowaniu organizacji, takie jak restrukturyzacja, redukcja zatrudnienia lub ekspansja związane są ze spadkiem satysfakcji zawodowej, ale również z nasileniem nieobecności chorobowych wśród kadry pracowniczej (Cummings, Estabrooks, 2003).

Można przypuszczać, że zbyt częste lub zbyt długie nieobecności w pracy spowodują stres związany z obawą o utrzymanie dotychczasowego zatrudnienia. Czas spędzony poza pracą zazwyczaj redukuje napięcie, ale zwykle powrót do pracy intensyfikuje odczuwany stres, wynikający z zaległości i konieczności ich nadrobienia. Takie zjawisko psychofizyczne nazywane jest potocznie stresem pourlopowym i wiąże się z wysiłkiem organizmu przy adaptacji do codziennego rygoru i obowiązków (Korstanje, George, 2015).

**H6: Wysoki poziom stresu zawodowego sprzyja spadkowi samooceny wydajności pracownika.**

Stres doświadczany przez pracowników wpływa na końcowy wynik całej organizacji. Na wydajność pracownika oddziałuje wiele składowych, w tym: sposób zarządzania czasem, warunki pracy, presja ze strony przełożonego, rywalizacja wśród współpracowników, posiadane kompetencje. Pewne źródła wykazują, że jednostka pod wpływem presji może pracować szybciej i efektywniej. Na przykład Colquitt i in. (2001) zauważyli, że pracownicy, którzy doświadczają stresorów pod postacią wyzwań, mają zwykle wyższy poziom wydajności pracy oraz zaangażowania. Podkreślają także, iż te pozytywne skutki wyzwań zostały wykazane wśród kadry kierowniczej, pracowników niższych stanowisk, a nawet studentów. Odpowiedni poziom stymulacji (napięcia) może oddziaływać na pracownika motywująco i pobudzać do większej wydajności pracy (Żemigąła, 2007), ale jeżeli chwilowe napięcie przeradza się w długotrwały stres zawodowy, może ono zahamować kreatywność i zdolność podejmowania prawidłowych decyzji. Jednostki, które często odczuwają napięcie emocjonalne, wykazują zazwyczaj spadek zainteresowania procesem oraz rezultatami pracy (Łodzińska, 2013). Ponadto stres wśród pracowników zmęczonych i przepracowanych może potęgować rozkojarzenie i wydłużyć czas reakcji, przez co zwiększa możliwość popełnienia błędu i spowodowania wypadku przy pracy. Badania przeprowadzone wśród japońskich pielęgniarek w Tokio potwierdziły tezę, że pracownicy o gorszym stanie zdrowia psychicznego popełniają znacznie więcej błędów w pracy w porównaniu do tych o dobrym stanie psychicznym (Suzuki i in., 2004). Wynika to z etapów modelu stresu Selye'go. W pierwszym stadium, gdy pojawia się napięcie, występuje mobilizacja organizmu w celu przeciwdziałania stresorowi. Jeżeli jednostka nie jest w stanie zlikwidować stresora, to próbuje bez zbędnego obciążenia przystosować do nowych warunków. W przypadku braku odporności na stresor następuje faza

wyczerpania, która jest skutkiem bezustannego pobudzenia organizmu. Jednostka wyczerpuje swoje zasoby odpornościowe.

Silny i długotrwały stres w miejscu pracy może doprowadzić do wypalenia zawodowego. Szczególnie narażeni na to zjawisko są pracownicy będący w stałym kontakcie z innymi ludźmi i podejmujący na co dzień trudne decyzje. Wypaleniu zawodowemu towarzyszą: narastające wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja oraz poczucie obniżonej efektywności zawodowej. Autorka trójwymiarowej teorii wypalenia zawodowego, Christina Maslach uważa, że zmniejszanie osobistego zaangażowania oraz pomniejszanie wartości pracy jest pewną strategią radzenia sobie z długotrwałym napięciem (Chirkowska-Smolak, 2009). Zgodnie z jej koncepcją, trzeci wymiar wypalenia uzewnętrznia się jako negatywne ocenianie efektów własnej pracy. Osoba wypalona zawodowo jest przekonana, że „bez względu na podejmowane wysiłki i tak nie dojdzie się do zamierzonego celu” oraz ma poczucie „braku kompetencji, osiągnięć zawodowych i małej wydajności” (Dudek, Merecz, Makowska, 2001, s. 452). Według Golembiewskiego, skutki wypalenia dotyczą nie tylko samooceny efektywności pracownika, ale również przekładają się na rzeczywistą wydajność i straty dla organizacji (Golembiewski, 1989, za: Chirkowska-Smolak, 2009).

#### **H7: Satysfakcja zawodowa sprzyja wzrostowi zaangażowania organizacyjnego.**

Publikacje łączą satysfakcję z pracy z oczekiwanymi postawami pracowników. Badacze uważają, że dbałość o satysfakcję zawodową pracownika może przełożyć się na wzrost zaangażowania zatrudnionych<sup>1</sup> (Springer, 2011). Zdaniem Allena i Meyera (1990), zaangażowanie pracowników wynika z wysokiego poczucia przynależności względem organizacji i determinują je czynniki kulturowe, indywidualne cechy osobowości oraz sytuacja zawodowa jednostki. Postawę zaangażowania dzieli się na następujące kategorie (Adamska-Chudzińska, 2015):

- zaangażowanie afektywne – pozytywny, emocjonalny stosunek wobec organizacji. Wyróżnia je utożsamianie się z organizacją, podejmowanie działań w ramach organizacji oraz satysfakcja z realizowania swojej roli zawodowej;

---

<sup>1</sup> Zaangażowanie organizacyjne definiuje się jako przywiązanie i identyfikację pracownika z organizacją, a także pragnienie poświęcenia znacznego wysiłku na rzecz sukcesu organizacji (Sager, Johnston, 1989). Często podkreśla się także aspekt emocjonalny postawy (Buchanan, 1974).

- zaangażowanie użytkowe – poczucie konieczności wykonywania obowiązków, z obawy na wysokie koszty opuszczenia organizacji. Jednostka nie utożsamia się z celami organizacji, a jej postawa podyktowana jest realizacją własnych potrzeb. Często wynika z braku alternatywnego zatrudnienia;
- zaangażowanie normatywne – przywiązanie pracownika do organizacji uwarunkowane jest normami społecznymi. W tym przypadku, lojalność jednostki wynika z poczucia zobowiązania. Cechuje się umiarkowanym poziomem zaangażowania w wykonywane zadania.

Zaangażowanie afektywne charakteryzuje się dumą z faktu przynależności do organizacji, lojalnością wobec pracodawcy, rekomendowaniem miejsca pracy innym osobom, partycypacją w procesie podejmowania decyzji, identyfikacją z wartościami organizacji oraz poczuciem osobistej odpowiedzialności za pracę (Britt, 1999; Vance, 2006). Ujawnia się u pracowników usatysfakcjonowanych, dla których praca jest jednocześnie pasją. Według Robinsona i in. (2004) postawa ta przynosi wiele korzyści dla organizacji, ponieważ osoby zaangażowane szanują współpracowników, usprawniają działanie zespołu, są gotowe wykroczyć poza odgórnie przydzielone zadania dla dobra organizacji, a także wykazują się entuzjastycznym i przedsiębiorczym podejściem do obowiązków. W związku z powyższym wywnioskowano silny wpływ zaangażowania na rezultaty działań pracowników (Bugdol, 2007). Niektóre źródła określają zaangażowanie jako całkowite poświęcenie pracy i pochłonięcie nią (Schaufeli i in., 2002). Natomiast objawem braku przywiązania do organizacji jest zwiększona częstotliwość absencji oraz fluktuacja (Rongen i in., 2014). W modelu zaangażowania Robinsona i in. (2006) podkreśla się znaczenie dbałości o zasoby ludzkie poprzez docenianie, zwiększanie zakresu kontroli, obustronną komunikację i sprawiedliwe traktowanie. Według modelu postawa uzależniona jest od następujących czynników:

- udział pracowników w podejmowaniu decyzji,
- możliwość wyrażania własnych opinii w pracy,
- zainteresowanie pracodawcy na temat stanu zdrowia i samopoczucia pracowników,
- docenianie dobrej pracy przez przełożonego,
- rozpatrywanie pomysłów i propozycji pracownika,
- możliwość usprawniania własnego miejsca pracy,
- możliwość otwartej rozmowy z przełożonym (Łochnicka, 2015).

Inni znawcy odwracają tę zależność, uzależniając występowanie satysfakcji zawodowej od poziomu zaangażowania w pracę. Stwierdzono dodatni wpływ zaangażowania na poziom satysfakcji zawodowej, kreatywność oraz wydajność pracowników, a w efekcie na wynik finansowy organizacji (Ayers, 2006; Simpson, 2009). Co więcej, skutkiem wymienionych wyżej cech jest wzrost zadowolenia i lojalności klientów, co dodatnio wpływa na reputację organizacji (Łochnicka, 2015). Wysoki poziom zaangażowania może również skutkować osobistymi sukcesami w pracy, a to przełoży się bezpośrednio na satysfakcję pracownika (Lyubomirsky, King, Diener, 2005).

## 4. Satysfakcja zawodowa i stres zawodowy w świetle badań w bankach

### 4.1. Metody badawcze<sup>2</sup>

W ramach realizowanych prac badawczych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankietową. Wykorzystano kwestionariusz ankiety, składający się z pytań związanych z odczuciami na temat zdarzeń występujących w pracy, dotyczących systemów motywacyjnych, lojalności, wydajności i form zatrudnienia oraz metryczki. Wykorzystano Kwestionariusz Postrzeganego Stres w Pracy (PSwP) autorstwa Teresy Chirkowskiej-Smolak i Jarosława Grobelnego (w oparciu o PSS-10: Sheldon Cohen, Tom Kamarck i Robin Mermelstein) (Chirkowska-Smolak i Grobelny, 2016, s. 131-139; Cohen i Janicki-Deverts, 2012; Cohen i Williamson, 1988). Na podstawie kwestionariusza PSwP obliczono indeks stresu zawodowego zgodnie z zaleceniami autorów, tzn. każde z pytań miało taką samą wagę dla ogólnej wartości indeksu. Kwestionariusz złożony był z pytań bezpośrednich, dotyczących m.in. braku kontroli, nadmiaru obowiązków i braku wpływu na wydarzenia występujące w miejscu pracy oraz pytań odwróconych, związanych m.in. z radzeniem sobie w trudnych sytuacjach. Kwestionariusz PSwP został także wykorzystywany m.in. w badaniach Szumskiej (2018), natomiast kwestionariuszem PSS-10 w swoich badaniach posłużył się Kosowski (2020) oraz Zinurova i DeHart (2018).

W niniejszej pracy wykorzystano pytania związane ze stresem oraz satysfakcją zawodową. W tabeli 4.1. przedstawiono pytania dotyczące satysfakcji zawodowej, sprawiedliwości organizacyjnej, uznania, kontroli pracy oraz zaangażowania organizacyjnego wraz z uzasadnieniem wykorzystania ich w badaniach. Kierując się uzasadnieniem z literatury przedmiotu do eksploracyjnej analizy czynnikowej wykorzystano wszystkie wykorzystane w tabeli 4.1. konstrukty i pytania, natomiast późniejsza analiza czynnikowa narzuciła sposób interpretacji w ramach uzyskanych składowych.

---

<sup>2</sup> Badania prezentowane w niniejszej książce są częścią szerszego międzynarodowego projektu, dlatego opis metody badawczej i źródeł danych był wcześniej publikowany w nieco zmienionej formie, np. (Davydenko, Kaźmierczyk, Romashkina i Andrianova, 2018; Kaźmierczyk, Tarasova, Andrianova i Baszyński, 2019; Aptacy i Kaźmierczyk, 2016; Kaźmierczyk, 2019. Kaźmierczyk, Tarasova i Andrianova, 2020).

Tabela 4.1. Wybrane pytania kwestionariusza i uzasadnienie ich związku z satysfakcją zawodową

Stwierdzenie	Uzasadnienie
<b>Zaufanie</b>	
Mam zaufanie do mojego przełożonego.	Według badań, osoby deklarujące zaufanie do współpracowników i przełożonego, pozytywnie oceniają również inne aspekty pracy, jak np. swoje zaangażowanie, uznanie społeczeństwa, możliwość realizacji i zadowolenie z pracy. Brak zaufania w zespole może ograniczyć wymianę informacji lub uniemożliwić osiągnięcie porozumienia, co pogarsza komfort pracy (Ogińska-Bulik, 2006).
Mam zaufanie do współpracowników.	
<b>Sprawiedliwość organizacyjna</b>	
Przełożeni w moim Banku traktują pracowników sprawiedliwie.	Postrzeganie organizacji jako sprawiedliwej kształtuje w pracowniku zaufanie i poczucie ładu etycznego. Sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna opierają się m.in. na zasadach równego traktowania zatrudnionych, możliwości podejmowania decyzji przez wszystkich zainteresowanych, nienaruszalności zasad etycznych oraz istnieniu procesu odwoławczego. Poczucie sprawiedliwości wzmacnia relacja z przełożonym, opierająca się na szacunku i klarownej komunikacji (Turek, 2011).
Zasoby (np. materialne, urządzenia) są rozlokowane sprawiedliwie pomiędzy pracownikami.	
Mój przełożony jasno informuje mnie, czego ode mnie oczekuje.	
W moim Banku istnieje możliwość odwoływania się od podjętych decyzji.	
Myślę, że moja praca oceniana jest sprawiedliwie.	
<b>Relacje z przełożonym</b>	
Mój przełożony wspiera nas i ujmuje się za nami w razie potrzeby.	Jakość relacji interpersonalnych z przełożonym jest kluczowa dla satysfakcji zawodowej pracownika. Udzielane przez przełożonego wsparcie może również neutralizować negatywne skutki wymagań zawodowych oraz pozytywnie wpływa na mechanizm radzenia sobie ze stresem zawodowym (Danna, Griffin, 1999; Karasek i in., 1982).
Mój przełożony dba o rozwój swoich pracowników.	
Mój przełożony jest dla mnie autorytetem.	
Relacja pracownika z przełożonym jest szczególnie ważna, ponieważ wpływa na samoocenę pracownika oraz jego stosunek do powierzonych mu obowiązków. Postrzeganie przełożonego jako autorytet motywuje zatrudnionych do efektywniejszej pracy i jest oznaką zaufania (Kurek, 2014).	
<b>Uznanie</b>	
Dobra praca w moim Banku jest doceniana.	Zgodnie z teorią wzmocnienia motywacji Skinnera, docenianie i nagradzanie pracowników zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia pozytywnych zachowań w przyszłości. Docenianie ludzkiej pracy podkreślane jest także w modelu zaangażowania Robinsona (Robinson i in. 2004; Skinner, 1971).
Współpracownicy traktują mnie z szacunkiem.	Według badań Sypniewskiej (2017) relacje ze współpracownikami oceniane są jako bardziej znaczący czynnik dla satysfakcji zawodowej niż relacje z przełożonym. Wysokie znaczenie relacji w pracy może wynikać z potrzeby akceptacji w zespole oraz szacunku. Potrzeba uznania znajduje miejsce w hierarchii potrzeb Masłowa i odnosi się również do życia zawodowego. W dwuczynnikowej teorii Herzberg'a uznanie ze strony społeczeństwa jest jednym z warunków osiągnięcia satysfakcji (Shen, 2013).
Cieszę się uznaniem innych za pracę, którą wykonuję.	
Moje wynagrodzenie jest adekwatne do mojego wkładu pracy.	Zgodnie z teorią wymiany społecznej, zatrudniony ocenia swoje zasługi wobec organizacji, a także czy zostały one

## Satysfakcja zawodowa a stres zawodowy

Stwierdzenie	Uzasadnienie
	zauważone i docenione przez pracodawcę. Ocena otrzymywanej gratyfikacji jako sprawiedliwej motywuje do produktywnego wykonywania obowiązków zawodowych. W przeciwnym wypadku występuje stan nierównowagi, co implikuje napięcie, spadek efektywności, a w rezultacie także satysfakcji (Adams, 1965).
<b>Zakres kontroli</b>	
Jestem pytany o opinię dotyczącą kwestii istotnych dla mojego miejsca pracy.	Kontrolę pracownika w miejscu pracy rozpatruje się jako autonomię pracownika w zakresie powierzonych mu obowiązków oraz partycypację w podejmowaniu decyzji dotyczących szerszych aspektów środowiska pracy. Zwiększenie zakresu kontroli pracy może ograniczyć negatywny wpływ stresu na organizm, a nawet wywoływać „dobry” stres, motywujący do podejmowania wysiłku i dążenia do osiągnięcia celu. Co więcej, już sama świadomość kontroli obniża napięcie, nawet jeśli się tej możliwości nie wykorzystuje. Zakres kontroli pracy oraz poziom wymagań jest według Karaska istotnym czynnikiem w procesie powstawania stresu zawodowego. Według modelu wymagań-kontroli, najbardziej optymalnym dla rozwoju pracownika jest sytuacja gdzie wysokim wymaganiom towarzyszy wysoki zakres kontroli pracy. Natomiast wysoki poziom stresu może zostać wywołany w przypadku niskiej kontroli oraz wysokich wymagań stawianych pracownikowi (Karasek, 1979; Widerszal-Bazyl, 2002; Dotinga, 2016).
Mój bezpośredni przełożony jest otwarty na pomysły i propozycje ze strony pracowników.	
W moim Banku pracownicy mogą rozmawiać otwarcie z przełożonymi, bez obawy o negatywne konsekwencje.	
Nie biorę udziału w procesie decyzyjnym mojego Banku.	
W mojej pracy czuję się zmuszany do tego, by postępować niezgodnie ze swoim systemem wartości.	
Czuję się jakby nikt nie chciał ze mną rozmawiać.	
Nie biorę udziału w procesie decyzyjnym mojego Banku.	
Jestem pytany o opinię w sprawach strategicznych dla Banku.	
Mogę wyrazić swoją opinię o tym, jak poprawić swoją pracę i jej organizację.	
<b>Zaangażowanie organizacyjne</b>	
Jestem dumny ze swojej pracy i nie kryję tego.	Badacze uważają, że dbałość o satysfakcję zawodową pracownika może przełożyć się na wzrost zaangażowania zatrudnionych. Zaangażowanie afektywne charakteryzuje się dumą z faktu przynależności do organizacji, lojalnością wobec pracodawcy, chęcią podejmowania inicjatywy, rekomendowaniem miejsca pracy innym osobom, partycypacją w procesie podejmowania decyzji, identyfikacją z wartościami organizacji oraz poczuciem osobistej odpowiedzialności za pracę. Niektóre źródła określają zaangażowanie jako całkowite poświęcenie pracy i pochłonięcie nią. W literaturze naukowej podkreśla się także różnicę pomiędzy motywacją, a zaangażowaniem organizacyjnym. W przeciwieństwie do motywacji, które skupia pracownika na określonym zadaniu, zaangażowanie jest ogólną chęcią działań na rzecz sukcesu organizacji (Springer, 2011; Britt, 1999; Vance, 2006; Schaufeli i in., 2002; Marzec, 2014).
Praca to tylko praca. Człowiek zawsze powinien szukać dla siebie najlepszych warunków (zatrudnienia).	
W dzisiejszych czasach nie można oczekiwać, że będzie się wiernym jednemu pracodawcy.	
Chętnie polecilibym bliskim lub znajomym pracę w moim Banku.	
Często jestem pomijany w dyskusjach lub spotkaniach, które dotyczą mojej pracy.	
Cele Banku, w którym pracuję, są zgodne z moimi osobistymi celami.	
Mam wrażenie, że to, czym zajmuję się w pracy, nie ma większego sensu.	
Powstrzymuję się od głośnego narzekania na Bank, gdy jestem niezadowolony z pracy.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety i literatury przedmiotu.

Przeanalizowano pytania dotyczące ogólnej satysfakcji zawodowej. Analiza czynnikowa wykazała istnienie trzech składowych satysfakcji zawodowej – relacji z przełożonym, sprawiedliwości organizacyjnej oraz relacji ze współpracownikami. Pierwsza składowa zawierała 5 pytań, druga 7 pytań, a trzecia 3 pytania. Podobne aspekty wchodzące w skład satysfakcji analizowali m.in. Ogórek i Strycharska (2018). Zgodnie z analizą czynnikową,



obliczono subindeksy satysfakcji, które wykorzystano potem do obliczenia sumarycznego indeksu satysfakcji zawodowej. Waga każdego subindeksu w ogólnym indeksie satysfakcji zawodowej była taka sama. Obliczony indeks satysfakcji charakteryzował się wysoką rzetelnością (alfa Cronbacha równa 0,773). Całkowita wyjaśniona wariancja wyniosła 65,25%.

Tabela 4.2. Macierz rotowanych składowych satysfakcji zawodowej

Pytania z ankiety	Relacje z przełożonym	Sprawiedliwość organizacyjna	Relacje ze współpracownikami
<i>Mam zaufanie do mojego przełożonego.</i>	<b>0,842</b>	0,267	0,168
<i>Mój przełożony dba o rozwój swoich pracowników.</i>	<b>0,820</b>	0,306	0,158
<i>Mój przełożony wspiera nas i ujmuje się za nami w razie potrzeby.</i>	<b>0,802</b>	0,297	0,188
<i>Mój przełożony jasno informuje mnie, czego ode mnie oczekuje.</i>	<b>0,744</b>	0,253	0,202
<i>Mój przełożony jest dla mnie autorytetem.</i>	<b>0,743</b>	0,213	0,210
<i>Dobra praca w moim Banku jest doceniana.</i>	0,320	<b>0,747</b>	0,163
<i>Myślę, że moja praca oceniana jest sprawiedliwie.</i>	0,400	<b>0,729</b>	0,168
<i>Moje wynagrodzenie jest adekwatne do mojego wkładu pracy.</i>	0,129	<b>0,723</b>	0,243
<i>W moim Banku istnieje możliwość odwoływania się od podjętych decyzji.</i>	0,325	<b>0,658</b>	-0,017
<i>Zasoby (np. materialne, urzędnienia) są rozlokowane sprawiedliwie pomiędzy pracownikami.</i>	0,156	<b>0,644</b>	0,205
<i>Przełożeni w moim Banku traktują pracowników sprawiedliwie.</i>	0,577	<b>0,579</b>	0,155
<i>Ogólnie jestem zadowolony z pracy w moim Banku.</i>	0,313	<b>0,516</b>	0,269
<i>Współpracownicy traktują mnie z szacunkiem.</i>	0,150	0,212	<b>0,812</b>
<i>Mam zaufanie do współpracowników.</i>	0,305	0,090	<b>0,744</b>
<i>Cieszę się uznaniem innych za pracę, którą wykonuję.</i>	0,149	0,468	<b>0,586</b>

Uwaga: zastosowano rotację Varimax.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Wszystkie indeksy i subindeksy obliczane w niniejszym badaniu nie miały rozkładu normalnego (aneks, tablica 1) i przyjmowały wartość od 0 do 4. Część indeksów i subindeksów została obliczona dwoma sposobami: z uwzględnieniem wszystkich składowych oraz z wyłączeniem wynagrodzenia. Postąpiono tak ze względu na późniejsze obliczenia korelacji pomiędzy ogólną satysfakcją a satysfakcją z wynagrodzenia.

#### 4.2. Dane badawcze

Próbkę badawczą, której strukturę przedstawiono w tabeli 4.3., stanowiło 2466 respondentów. Odpowiedzi zostały zebrane przez członków polsko-rosyjskiego zespołu badawczego (Davydenko, Kaźmierczyk, Romashkina, Andrianova, 2018; Kaźmierczyk, Tarasowa, Andrianova, Baszyński, 2019). Próba miała charakter celowy i obejmowała

pracowników banków w Polsce. Ze względu na brak operatu losowania nie było możliwe zastosowanie próby losowej. Do ich zgromadzenia wykorzystano kontakty osobiste, indywidualne wizyty w bankach, pocztę elektroniczną oraz portale społecznościowe.

Tabela 4.3. Struktura próby badawczej

	Kryterium	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Płeć	Mężczyzna	626	25%
	Kobieta	1683	68%
	Brak odpowiedzi	158	6%
Stanowisko	Niekierownicze	1883	76%
	Kierownicze niższego szczebla	196	8%
	Kierownicze średniego szczebla	168	7%
	Kierownicze wyższego szczebla	65	3%
	Brak odpowiedzi	155	6%
Typ placówki	Centrala	575	23%
	Placówka operacyjna	1267	51%
	Oddział regionalny	517	21%
	Brak odpowiedzi	108	4%
Typ banku	Bank komercyjny	1674	68%
	Bank spółdzielczy	659	27%
	Brak odpowiedzi	134	5%
Kapitał banku	Kapitał krajowy	1206	49%
	Kapitał zagraniczny	1078	44%
	Brak odpowiedzi	183	7%
Typ stanowiska	Front office	1397	57%
	Back office	658	27%
	Brak odpowiedzi	412	17%

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Średni wiek ankietowanych wynosił ponad 36 lat. Średnie doświadczenie zawodowe wynosiło nieco ponad 15 lat, doświadczenie w sektorze bankowym: 12 lat, natomiast doświadczenie u obecnego pracodawcy to niemal 10 lat (tabela 4.4.). Struktura próby była zbliżona do struktury populacji określonej na podstawie analizy raportów banków (Kaźmierczyk, 2011).

Tabela 4.4. Średni wiek oraz doświadczenie zawodowe respondentów

Kryterium	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Wiek	36,66	19	64	9,78
Doświadczenie zawodowe u obecnego pracodawcy	9,73	0	43	9,26
Doświadczenie zawodowe w bankowości	12,03	0	43	9,55
Całkowite doświadczenie zawodowe	15,01	0	45	10,2

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

### 4.3. Interpretacja wyników

Pomiędzy indeksem stresu zawodowego<sup>3</sup>, mierzonym zgodnie z wytycznymi autorów kwestionariusza PSwP (Chirkowska, Grobelny, 2016) a indeksem satysfakcji zawodowej, mierzonym zgodnie z analizą czynnikową, występowała umiarkowana korelacja Spearmana -0,401 ( $p=0,01$ ). Przeanalizowano również korelację pomiędzy stresem zawodowym a trzema wyodrębnionymi składowymi satysfakcji zawodowej (subindeksami satysfakcji zawodowej). Każdy ze współczynników korelacji miał umiarkowany poziom (tabela 4.5.). Subindeksy satysfakcji zawodowej działają wzajemnie synergicznie, tzn. odrębna korelacja każdego z nich ze stresem była niższa niż korelacja łącznego indeksu satysfakcji ze stresem. Oznacza to, że relacje z przełożonym, sprawiedliwość organizacyjna oraz relacje ze współpracownikami wzajemnie się wspierają i wzmacniają swoje oddziaływanie, a zbudowany indeks dobrze odzwierciedla sens satysfakcji zawodowej.

Tabela 4.5. Macierz korelacji pomiędzy stresem zawodowym, a satysfakcją zawodową i jej subindeksami

Wyszczególnienie		Indeks stresu zawodowego	Relacje z przełożonym	Sprawiedliwość organizacyjna	Relacje ze współpracownikami	Indeks satysfakcji zawodowej
Indeks stresu zawodowego	Współczynnik korelacji	1,000	-,313**	-,377**	-,302**	-,401**
	Istotność (dwustronna)		0,000	0,000	0,000	0,000
Relacje z przełożonym	Współczynnik korelacji		1,000	,669**	,421**	,869**
	Istotność (dwustronna)			0,000	0,000	0,000
Sprawiedliwość organizacyjna	Współczynnik korelacji			1,000	,481**	,868**
	Istotność (dwustronna)				0,000	0,000
Relacje ze współpracownikami	Współczynnik korelacji				1,000	,716**
	Istotność (dwustronna)					0,000
Indeks satysfakcji zawodowej	Współczynnik korelacji					1,000
	Istotność (dwustronna)					

Uwaga: korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Ankietowanych pracowników podzielono na dwie grupy. Pierwsza grupa charakteryzowała się niskim poziomem stresu, równym lub niższym medianie wynoszącej 1,8 (na skali od 0 do 4), natomiast druga wysokim poziomem stresu, równym lub wyższym medianie. Test Manna-

<sup>3</sup> Współczynnik rzetelności (alfa Cronbacha) wyniósł dla indeksu stresu zawodowego 0,848, dla 1. subindeksu stresu 0,888, natomiast dla 2. subindeksu 0,679.

Whitneya wykazał istotną statystycznie różnicę w średnim poziomie satysfakcji zawodowej pomiędzy grupami pracowników charakteryzującymi się niskim i wysokim stresem (tabela 6.). Podobnie postąpiono z trzema subindeksami satysfakcji zawodowej: subindeksem relacji z przełożonym, sprawiedliwości organizacyjnej i relacji ze współpracownikami. W przypadku każdego indeksu i subindeksu satysfakcji, jej poziom w grupie o wysokim stresie był niższy jej niż poziom w grupie o niskim stresie.

Tabela 4.6. Test Manna-Whitneya dla niskiego i wysokiego stresu

Wyszczególnienie	Subindeks 1 Relacje z przełożonym		Subindeks 2 Sprawiedliwość organizacyjna		Subindeks 3 Relacje ze współpracownikami		Indeks satysfakcji	
	Niski	Wysoki	Niski	Wysoki	Niski	Wysoki	Niski	Wysoki
Średni indeks satysfakcji	2,92	2,45	2,63	2,13	2,99	2,60	2,85	2,39
U Manna-Whitneya	531725		481003,5		528161		462812,5	
Istotność asymptotyczna	0,000		0,000		0,000		0,000	
Effect size (współczynnik Glass'a)	0,29		0,36		0,29		0,38	

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

W modelu regresji, gdzie zmienną objaśnianą był indeks stresu zawodowego, indeks satysfakcji został wykluczony (tabela 4.7.). Wynika z tego, że indeks satysfakcji nie ma istotnego wpływu na predykcję indeksu stresu zawodowego. W modelu regresji, gdzie zmienną objaśnianą był indeks satysfakcji zawodowej (tabela 4.8.), indeks stresu także został wykluczony. Przeprowadzone obliczenia nie potwierdzają jednoznacznie postawionej hipotezy 1. Korelacja oraz testy istotności różnic sugerują, że taka zależność istnieje, natomiast regresja, że inne czynniki mają większe znaczenie.

Tabela 4.7. Regresja krokowa – stres zawodowy

Model	Corrected R square	F	Istotność	Stała	Indeks kontroli	Indeks wydajności	Indeks zaangażo- wania	Rodzaj placówki	Typ banku	Stanowisko
1	0,2917	59,8357	.000	3,6935	-0,268	-0,219	-0,2675	0,0688	-0,1229	0,0655
2	0,2879	70,2871	.000	3,6516	-0,2592	-0,2133	-0,2582	0,067	-0,1147	
3	0,2837	85,853	.000	3,4757	-0,2518	-0,2107	-0,2698	0,079		
4	0,2753	109,498	.000	3,7272	-0,2617	-0,2256	-0,2699			
5	0,2464	141,076	.000	3,6108	-0,3774	-0,2594				
6	0,2015	217,248	.000	2,8202	-0,4398					

Uwaga: jako zmienną objaśnianą przyjęto poziom stresu zawodowego (indeks stresu zawodowego), a jako zmienne objaśniające przyjęte zostały: indeks satysfakcji zawodowej, indeks kontroli pracy, satysfakcja z wynagrodzenia, subindeks relacji z przełożonym, subindeks sprawiedliwości organizacyjnej, subindeks relacji ze współpracownikami, indeks zaangażowania organizacyjnego, stanowisko, indeks wydajności, wykształcenie, zajmowane stanowisko, wielkość miejscowości, wiek w latach, płeć, typ stanowiska (front office/ back office), typ banku (komercyjny/ spółdzielczy), przewaga kapitału banku (krajowego/ zagranicznego), rodzaj placówki

(centrala/ oddział regionalny/ placówka operacyjna), liczba dni nieobecności w pracy w ostatnich 12. miesiącach, liczba godzin pracy w ostatnim (pełnym) tygodniu pracy (nie licząc urlopu), całkowity staż pracy, staż pracy w bankowości, staż pracy u obecnego pracodawcy.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Zgodnie z regresją, najważniejsze z punktu widzenia poziomu stresu zawodowego okazały się: indeks kontroli pracy, indeks wydajności, indeks zaangażowania organizacyjnego, rodzaj placówki, typ banku oraz stanowisko. Średni indeks stresu zawodowego był wyższy w grupie osób pracujących w placówkach operacyjnych (1,95), a niższy u pracowników centrali (1,63). Wyższy stres występował także u osób zatrudnionych w bankach komercyjnych (1,89), niż w bankach spółdzielczych (1,68). Natomiast najważniejsze z punktu widzenia poziomu satysfakcji zawodowej okazały się następujące czynniki: indeks kontroli pracy, satysfakcja z wynagrodzenia, indeks zaangażowania organizacyjnego, typ banku, stanowisko oraz indeks wydajności. Wśród osób zatrudnionych w bankach komercyjnych można było zaobserwować wyższą satysfakcję z pracy (2,64), niż u pracowników banków spółdzielczych (2,57). Analiza wykazała, że wraz ze wzrostem szczebla stanowiska, wzrastał poziom satysfakcji zawodowej (odpowiednio: 2,60; 2,69; 2,80; 2,87) i malał poziom stresu (odpowiednio: 1,85; 1,73; 1,70; 1,66). Szczegółowe wyniki zostały przedstawione w aneksie w tablica 4.

Tabela 4.8. Regresja krokowa – satysfakcja zawodowa

Model	Corrected R square	F	Istotność	Stała	Indeks kontroli	Wynagrodzenie	Indeks zaangażowania	Rodzaj placówki	Stanowisko	Indeks wydajności
1	0,63913	254,269	.000	0,82767	0,43456	0,18888	0,22232	-0,1127	-0,0684	0,05393
2	0,63752	302,805	.000	0,98528	0,44247	0,18764	0,2337	-0,1138	-0,0654	
3	0,63296	370,91	.000	1,01636	0,43273	0,18689	0,22382	-0,1229		
4	0,62714	482,052	.000	0,8703	0,43634	0,19365	0,20692			
5	0,61013	672,378	.000	1,02639	0,51375	0,21869				
6	0,49244	833,424	.000	1,13181	0,66676					

Uwaga: jako zmienną objaśnianą przyjęto poziom satysfakcji zawodowej (indeks satysfakcji z pracy), a jako zmienne objaśniające przyjęte zostały: indeks stresu zawodowego, indeks kontroli pracy, satysfakcja z wynagrodzenia, indeks zaangażowania organizacyjnego, stanowisko, indeks wydajności, wykształcenie, zajmowane stanowisko, wielkość miejscowości, wiek w latach, płeć, typ stanowiska (front office/ back office), typ banku (komercyjny/ spółdzielczy), przewaga kapitału banku (krajowego/ zagranicznego), rodzaj placówki (centrala/ oddział regionalny/ placówka operacyjna), liczba dni nieobecności w pracy w ostatnich 12. miesiącach, liczba godzin pracy w ostatnim (pełnym) tygodniu pracy (nie licząc urlopu), całkowity staż pracy, staż pracy w bankowości, staż pracy u obecnego pracodawcy.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Tabela 4.9. przedstawia macierz stresu i satysfakcji zawodowej. Na osi pionowej pokazano poziom stresu, a na poziomej poziom satysfakcji zawodowej. Jako poziom graniczny przyjęto

medianę stresu i medianę satysfakcji zawodowej. W ten sposób podzielono pracowników na tych, posiadających poziom stresu równy medianie lub wyższy i poziom stresu równy medianie i niższy. Podobnie postąpiono w przypadku satysfakcji zawodowej. Powstała w ten sposób macierz składająca się z czterech pól, obrazująca dystrybucję stresu i satysfakcji w badanej próbie pracowników. Większość pracowników (62,9%) zajęło przeciwstawne pola macierzy co świadczy o dużej polaryzacji pracowników w kontekście satysfakcji i stresu zawodowego.

Tabela 9. Macierz stresu i satysfakcji zawodowej

		Satysfakcja zawodowa		
		Niska (0-2,6786)	Wysoka (2,6786-4)	
Stres zawodowy	Wysoki (1,8-4)	<b>767</b> (31,1% z próby)	433 (17,6% z próby)	1200
	Niski (0-1,8)	461 (18,7% z próby)	<b>785</b> (31,8% z próby)	1246
		1228	1218	Σ

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Do analizy hipotezy 2., zakładającej, że utrzymywanie dobrych relacji z przełożonym sprzyja spadkowi poziomu stresu zawodowego, wykorzystano subindeks relacji z przełożonym. Pomiędzy relacjami z przełożonym a poziomem stresu zawodowego występowała umiarkowana korelacja o wartości -0,313 ( $p=0,000$ ). Różnicę w poziomie indeksu relacji z przełożonym pomiędzy osobami z niskim i wysokim poziomem stresu potwierdził również test istotności Manna-Withneya ( $U=531725,00$   $Z=-12,323$ , istotność asymptotyczna dwustronna =0,000), natomiast effect size wyniósł 0,287. Średni indeks relacji z przełożonym dla pracowników odczuwających niski stres to 2,92, a dla grupy o wysokim stresie zawodowym to 2,45. W modelu regresji, gdzie zmienną objaśnianą był indeks stresu zawodowego (tabela 8.), subindeks relacji z przełożonym został wykluczony. W przypadku modelu, w którym zmienną objaśnianą był subindeks relacji z przełożonym (tabela 4.10.), indeks stresu także został

wykluczony, co oznacza, że inne zmienne miały większe znaczenie dla poziomu stresu niż relacje z przełożonym. Uzyskane wyniki nie potwierdzają jednoznacznie hipotezy 2.

Tabela 4.10. Regresja krokowa – subindeks relacji z przełożonym

Model	Corrected R square	F	Istotność	Stała	Indeks kontroli	Wynagrodzenie	Stanowisko	Indeks zaangażowania	Rodzaj placówki	Wykształcenie
1	0,43245	109,835	.000	1,06774	0,63814	0,11401	-0,1297	0,22587	-0,1465	-0,0603
2	0,42929	129,929	.000	0,81336	0,63966	0,11608	-0,1424	0,22018	-0,1412	
3	0,42548	159,671	.000	0,64331	0,64486	0,12392	-0,1493	0,20186		
4	0,41716	205,462	.000	0,79751	0,71792	0,1481	-0,1375			
5	0,40563	521,858	.000	0,82242	0,68927	0,14477				
6	0,37802	521,858	.000	0,8926	0,79045					

Uwaga: jako zmienną objaśnianą przyjęto subindeks relacji z przełożonym, a jako zmienne objaśniające przyjęte zostały: indeks stresu zawodowego, indeks satysfakcji zawodowej, indeks kontroli pracy, satysfakcja z wynagrodzenia, indeks zaangażowania organizacyjnego, stanowisko, indeks wydajności, wykształcenie, zajmowane stanowisko, wielkość miejscowości, wiek w latach, płeć, typ stanowiska (front office/ back office), typ banku (komercyjny/ spółdzielczy), przewaga kapitału banku (krajowego/ zagranicznego), rodzaj placówki (centrala/ oddział regionalny/ placówka operacyjna), liczba dni nieobecności w pracy w ostatnich 12. miesiącach, liczba godzin pracy w ostatnim (pełnym) tygodniu pracy (nie licząc urlopu), całkowity staż pracy, staż pracy w bankowości, staż pracy u obecnego pracodawcy.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Zgodnie z hipotezą 3., satysfakcja z wynagrodzenia miała sprzyjać wzrostowi ogólnej satysfakcji zawodowej. Korelacja Spearmana pomiędzy ogólną satysfakcją z pracy (nieuwzględniającą wynagrodzenia), a subiektywną oceną adekwatności wynagrodzenia była umiarkowana, o wartości 0,514 ( $p=0,01$ ). W modelu regresji satysfakcja z wynagrodzenia pojawiła się na drugim miejscu wśród istotnych zmiennych objaśniających satysfakcję zawodową nieuwzględniającą aspektu wynagrodzenia (tabela 4.10.). Wykazano, że satysfakcja z płacy istotnie wpływa na satysfakcję zawodową, co potwierdza przyjętą hipotezę. Jednocześnie okazało się, że adekwatne wynagrodzenie nie jest najistotniejszym czynnikiem przeświadcującym o poziomie satysfakcji pracowników, co jest zgodne z analizą Katza (1987).

Tabela 4.11. Regresja krokowa – satysfakcja zawodowa bez uwzględnienia wynagrodzenia

Model	Corrected R square	F	Istotność	Stała	Indeks kontroli	Wynagrodzenie	indeks zaangażowania	Rodzaj placówki	Stanowisko	Indeks wydajności
1	0,61074	225,365	.000	0,84858	0,45584	0,15115	0,23906	-0,1158	-0,0712	0,05443
2	0,60912	268,412	.000	1,00763	0,46382	0,1499	0,25054	-0,1168	-0,0682	
3	0,60416	328,385	.000	1,04004	0,45366	0,14912	0,24025	-0,1263		
4	0,59801	426,466	.000	0,88989	0,45738	0,15607	0,22287			
5	0,57823	589,135	.000	1,05802	0,54075	0,18304				
6	0,49588	844,988	.000	1,14625	0,66882					

Uwaga: jako zmienną objaśnianą przyjęto indeks satysfakcji zawodowej nieuwzględniający wynagrodzenia, a jako zmienne objaśniające przyjęte zostały: indeks stresu zawodowego, indeks kontroli pracy, satysfakcja z wynagrodzenia, indeks zaangażowania organizacyjnego, stanowisko, indeks wydajności, wykształcenie, zajmowane stanowisko, wielkość miejscowości, wiek w latach, płeć, typ stanowiska (front office/ back office), typ banku (komercyjny/ spółdzielczy), przewaga kapitału banku (krajowego/ zagranicznego), rodzaj placówki (centrala/ oddział regionalny/ placówka operacyjna), liczba dni nieobecności w pracy w ostatnich 12. miesiącach, liczba godzin pracy w ostatnim (pełnym) tygodniu pracy (nie licząc urlopu), całkowity staż pracy, staż pracy w bankowości, staż pracy u obecnego pracodawcy.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych

Hipoteza 4. dotyczyła relacji stresu zawodowego oraz zakresu kontroli nad pracą<sup>4</sup>. Pomiędzy zmiennymi występowała umiarkowana korelacja Spearmana  $-0,428$  ( $p=0,01$ ). Oznacza to, że niski zakres kontroli pracownika nad pracą sprzyja wzrostowi odczuwanego stresu zawodowego. Test istotności Manna-Withneya potwierdził różnicę w poziomach indeksu kontroli nad pracą, pomiędzy grupą pracowników z niskim i wysokim poziomem stresu ( $U=452825,00$   $Z=-16,898$ , istotność asymptotyczna dwustronna= $0,000$ , effect size Glass'a = $0,405$ ). W grupie pracowników o niskim stresie (niższym niż mediana), średni indeks kontroli wyniósł  $2,50$ , natomiast w grupie o wysokim stresie  $2,00$ . W modelu regresji, gdzie zmienną objaśnianą był stres zawodowy, indeks kontroli pracy pojawił się na 1. miejscu wśród istotnych zmiennych objaśniających. Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdzają hipotezę 4.

Przeanalizowano współzależność absencji oraz odczuwanego stresu w pracy. Współczynnik korelacji Spearmana pomiędzy indeksem stresu zawodowego, a liczbą dni nieobecności w pracy w ostatnich 12. miesiącach (nie licząc urlopu) był niski, o wartości  $0,073$  ( $p=0,010$ ). Różnica w absencji między osobami o niskim i wysokim stresie była istotna statystycznie ( $U$  Manna-Withneya= $178077,00$ ,  $Z=-2,305$ , istotność asymptotyczna dwustronna= $0,021$ , effect size Glassa= $0,075$ ). Dla pracowników o niskim stresie (niższym niż mediana), wartość średniego indeksu absencji wyniosła  $7,85$  dnia, natomiast dla pracowników o wysokim

<sup>4</sup> Wartość współczynnika rzetelności (alfa Cronbacha) dla indeksu kontroli nad pracą to  $0,768$ .



poziomie stresu wyniosła 8,05. Po wyeliminowaniu obserwacji odstających z większą niż 50-dniową absencją w pracy, współczynnik korelacji wyniósł 0,077 ( $p=0,006$ ). Również test Manna-Withneya potwierdził różnicę w ilości dni absencji pomiędzy grupami pracowników o niskim i wysokim poziomie stresu ( $U=183703,00$ ,  $Z=-2,853$ , istotność asymptotyczna dwustronna= $0,004$ , effect size Glassa= $0,009$ ). Wśród pracowników o niskim stresie, średni indeks absencji wyniósł 5,65 dni, a dla wysokiego stresu 6,94. Z kolei, wynik modelu regresji (tabela 7.) wykluczył istotność relacji między poziomem stresu zawodowego a nieobecnością w pracy. Hipoteza 5. nie została jednoznacznie potwierdzona.

Współczynnik korelacji pomiędzy indeksem stresu zawodowego, a indeksem subiektywnej wydajności<sup>5</sup> wyniósł  $-0,305$  ( $p=0,000$ ). Różnica w poziomie wydajności pracy pomiędzy pracownikami z wysokim i niskim indeksem stresu była istotna statystycznie ( $U=538522,50$ ,  $Z=-11,959$ , istotność asymptotyczna dwustronna= $0,000$ , effect size= $0,277$ ). W grupie pracowników o niskim stresie, średni indeks wydajności wyniósł 3,73, a dla wysokiego stresu 3,44. W modelu regresji, gdzie zmienną objaśniającą był stres zawodowy, indeks wydajności pojawił się na 2. miejscu wśród istotnych zmiennych objaśniających. Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę 6., tzn. istnieje zależność pomiędzy samooceną wydajności pracy a stresem zawodowym.

Pomiędzy indeksem zaangażowania<sup>6</sup>, a indeksem satysfakcji występowała umiarkowana korelacja (współczynnik Spearmana  $R=0,565$ ,  $p=0,000$ ). Korelacja pomiędzy indeksem zaangażowania, a subindeksami satysfakcji zawodowej również była umiarkowana (tablica 1 w aneksie). W modelu regresji, gdzie zmienną zależną była satysfakcja z pracy, indeks zaangażowania pojawił się na trzecim miejscu wśród istotnych zmiennych objaśniających, co potwierdza, iż satysfakcja zawodowa sprzyja wzrostowi zaangażowania organizacyjnego.

#### **4.4. Dyskusja rezultatów**

Pomimo tego, iż wielu pracowników banków często odczuwa w pracy negatywne emocje, takie jak: zdenerwowanie, napięcie, bezradność wobec problemów i rozdrażnienie, okazało się, że również wielu pracowników odczuwa wysoką satysfakcję z pracy. Wyniki przeprowadzonych badań nie potwierdziły jednoznacznie wpływu stresu odczuwanego w bankowym środowisku pracy na poziom satysfakcji zawodowej. Podobne wyniki uzyskała

---

<sup>5</sup> Wartość współczynnika rzetelności (alfa Cronbacha) dla indeksu samooceny wydajności to 0,666.

<sup>6</sup> Wartość współczynnika rzetelności (alfa Cronbacha) dla indeksu zaangażowania organizacyjnego to 0,628.

Tucholska (1999) w badaniach nad stresem i satysfakcją, gdzie wysoki poziom odczuwanego stresu nie był przeszkodą do odczuwania satysfakcji z pełnionego zawodu nauczyciela. Potwierdzona została natomiast współzależność satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia i ogólnej satysfakcji z pracy. Badacze często zwracają uwagę na znaczenie aspektu sprawiedliwego wynagrodzenia, dostosowanego do wkładu pracy (Robbins, 1998). Natomiast w badaniach Warra (2008), gdzie analizowano wpływ poszczególnych aspektów zatrudnienia na zadowolenie z pracy, wynagrodzenie było wskazywane jako czynnik najważniejszy przez większość pracowników. Należy pamiętać, że wynagrodzenie jest szczególnie ważne na poziomie deklaracyjnym, a część badań wskazuje, że bardzo duże znaczenie mają aspekty psychologiczne, jak np. bezpieczeństwo zatrudnienia. Wśród czynników sprzyjających odejściu z pracy znajdują się najczęściej czynniki pozapłacowe, takie jak brak bezpieczeństwa zatrudnienia, brak możliwości rozwoju lub awansu oraz złe relacje interpersonalne z innymi współpracownikami (Krzyszkowska, 2015).

Zatrudnienie w bankach (tabela 4.9.) jest dość silnie spolaryzowane pod względem stresu i satysfakcji zawodowej, ponieważ grupa charakteryzująca się niskim stresem i wysoką satysfakcją stanowi aż 31,83% całej próby badawczej, a jednocześnie grupa charakteryzująca się wysokim stresem i niską satysfakcją stanowi aż 31,10%. To oznacza, że większość pracowników (62,93%) znajduje się na skrajnych końcach macierzy satysfakcja – stres. Część z nich to osoby, które można by nazwać pracownikami sukcesu. W opozycji do nich znajduje się prawie tak samo liczna grupa osób o wysokim stresie i niskiej satysfakcji. Uwzględniając jedynie te dwa analizowane aspekty, grupę można byłoby nazwać pracownikami porażki. Oczywiście wyciąganie szerszych wniosków na temat sukcesu i porażki wymagałoby dodatkowych badań i uwzględnienia innych wymiarów zatrudnienia, takich jak: efektywność, wydajność i zaangażowanie. Niemniej jednak zaprezentowana macierz stwarza nowe możliwości analizy podjętego problemu badawczego. Otwartym pozostaje pytanie, na ile taka struktura pracowników w podziale na wysoki i niski stres oraz satysfakcję jest wynikiem celowych działań pracodawcy, na ile jest wynikiem specyfiki pracy w bankach, a na ile jest dziełem przypadku.

Wyniki badań nie potwierdziły istnienia znaczącej zależności pomiędzy utrzymywaniem dobrych relacji z przełożonym, a spadkiem stresu zawodowego. Okazało się, że rola przełożonego jest znacznie bardziej skomplikowana i pośrednia. Można podejrzewać, że jego

zadanie polega na zapewnieniu odpowiednich warunków pracy poprzez: tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i wsparcia, zwiększanie poczucia sprawiedliwego traktowania, klarowne przekazywanie oczekiwań wobec pracownika i szanowanie jego opinii (co przejawia się wzrostem kontroli pracownika nad wykonywaną pracą). Również nie wykazano współistnienia wysokiego poziomu stresu oraz częstej absencji.

Poczucie kontroli nad pracą okazało się czynnikiem bardzo istotnym zarówno z perspektywy stresu zawodowego, jak i satysfakcji z pracy. Zgodnie z literaturą przedmiotu, u osób posiadających wysoki zakres kontroli nad pracą, występuje różny sposób postrzegania sytuacji, niż u osób z niskim zakresem kontroli. Przykładowo jednostki z wysokim zakresem kontroli postrzegają sytuacje trudne jako wyzwanie, a nie jako zagrożenie, dzięki czemu mogą zyskać dodatkową motywację do rozwiązania problemu oraz zmniejszyć poziom odczuwanego stresu (Dudek, Merecz, Makowska, 2001). Otrzymane wyniki są potwierdzeniem wielu różnych badań, m.in. modelu wymagań-kontroli, gdzie wysoki zakres kontroli jest sytuacją najbardziej korzystną z punktu widzenia odczuwanego stresu (Karasek, 1979; Katz, 1978). Oznacza to, że w celu zmniejszenia poziomu stresu zawodowego należy zwiększyć autonomię pracowników w zakresie podejmowania decyzji dotyczących ich stanowiska pracy. Nadawanie pracownikom autonomii w bankach jest problematyczne ze względu na charakter pracy w bankach jako instytucji zaufania publicznego oraz wysokiej kontroli pracodawcy nad pracownikami. Przykładem takiej kontroli może być sprawdzanie logowania się do komputera o określonych porach, kontrolowanie poczty pracowniczej oraz funkcjonowanie departamentów bezpieczeństwa wewnętrznego banków. Można wyciągnąć wniosek, że charakterystyka pracy w banku, a w tym zastosowanie technologii informatycznych, które prowadzą do standaryzacji zatrudnienia, sprzyja zwiększeniu kontroli pracodawcy nad pracownikiem, a nie pracownika nad pracą. Znaczenie relacji pomiędzy zakresem kontroli nad pracą oraz zwiększeniem bezpieczeństwa dla procesów bankowych wymaga dalszej analizy. Z badań wynika, że wraz ze wzrostem szczebla w strukturze organizacyjnej, stres zawodowy się zmniejsza. Można podejrzewać, że powodem tego jest właśnie wyższy zakres kontroli pracowników nad pracą na wyższych stanowiskach. Niższy poziom stresu wśród pracowników centrali w porównaniu do placówek operacyjnych może być konsekwencją właśnie z tego, że zatrudnieni mają większy zakres kontroli nad pracą. Wśród pracowników banków komercyjnych występuje wyższy stres niż wśród zatrudnionych w bankach spółdzielczych, co

może wynikać z korporacyjnego charakteru pracy w bankach komercyjnych, np. bardziej sformalizowanych procedur.

Przeprowadzone badanie potwierdziło istnienie zależności pomiędzy odczuwanym stresem zawodowym, a subiektywną oceną wydajności. Pracownicy banków, odczuwający większy stres, są bardziej krytyczni wobec swoich osiągnięć. Może to być z jednej strony rzeczywisty spadek skuteczności, spowodowany przepracowaniem. Z drugiej strony, jednostka pod wpływem chronicznego stresu ma skłonność do samokrytyki i obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Ponadto spadek wydajności pracownika może stać się przyczyną jego obawy o utrzymanie stanowiska i wywołać napięcie.

Została potwierdzona istotność relacji pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a satysfakcją zawodową. Zaangażowana postawa pracownika jest bardzo ważna z punktu widzenia efektywności organizacji, ponieważ niskie zaangażowanie przekłada się na mniejszą chęć do działania i wolniejszy rozwój organizacji. Przypuszczalną przeszkodą w osiągnięciu satysfakcji, a co za tym idzie zaangażowanej postawy wobec pracy, jest np. zła strategia zarządzania, brak systemu motywacyjnego, niejasny system zwolnień i awansów. (Gajdzik, 2012).

Zweryfikowano również kwestionariusz PSwP autorstwa Chirkowskiej i Grobelnego (2016) jako narzędzie pozwalające na analizę relacji między stresem a satysfakcją zawodową. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, wspomniany kwestionariusz sprawdza się w diagnostyce poziomu stresu na dużych próbach pracowników banków.

## Podsumowanie

Pracownicy sektora bankowego spotykają się z presją, wynikającą z konieczności przestrzegania terminów, obsługą klientów, odpowiedzialnością za duże kwoty pieniędzy oraz koniecznością stosowania rygorystycznych procedur. Trudny charakter pracy może być dla pracowników obciążeniem psychicznym, zwłaszcza jeśli oczekuje się od nich coraz lepszych rezultatów pracy. Niewątpliwym wpływem na sytuację pracowników sektora bankowego miał postęp technologiczny, który z jednej strony ułatwia pracę, a z drugiej narzuca szybsze jej tempo, wymaga przystosowania się do nowych warunków, umożliwia większą kontrolę nad pracownikiem oraz niekiedy czyni pracę monotonna. Tymczasem polski sektor bankowy przeszedł od systemu papierowego (czego przejawem był system przelewów Sybir) do systemu elektronicznego (którego przejawem są przelewy natychmiastowe). Prawdopodobnie najsilniejszym czynnikiem sprzyjającym wzrostowi stresu w sektorze była jego restrukturyzacja, spowodowana wcześniejszą prywatyzacją i napływem kapitału zagranicznego. Na przełomie XX. i XXI. wieku większość banków w Polsce przeszła głęboką reorganizację.

Celem niniejszej pracy była weryfikacja zależności pomiędzy stresem zawodowym a satysfakcją zawodową pracowników banków w Polsce. Wyniki badań pozwoliły zrealizować postawiony cel, nie pozwoliły natomiast jednoznacznie potwierdzić (regresja krokowa), że stres związany z pracą sprzyja spadkowi poziomu satysfakcji zawodowej. Przeprowadzone badania pod znakiem zapytania stawiają związek stresu zawodowego z absencją w pracy oraz z relacjami z przełożonym. Wydawać by się mogło, że relacje z bezpośrednim przełożonym w istotnym stopniu będą wpływać na całość pracy oraz jej warunki, jednak regresja nie potwierdziła tego przypuszczenia. Zauważono natomiast istotne relacje pomiędzy zakresem kontroli i samooceną wydajności, a stresem zawodowym oraz pomiędzy satysfakcją z wynagrodzenia i zaangażowaniem organizacyjnym a satysfakcją z pracy.

Wkładem niniejszej pracy w literaturę przedmiotu jest gruntowna analiza relacji między stresem a satysfakcją zawodową. Wyniki pokazują, że wbrew podejrzaniom nie jest to relacja oczywista. Zatem można przypuszczać, że istnieją jeszcze dodatkowe zmienne pośredniczące. Niniejsze badanie jest pierwszym w Polsce, realizowanym na tak dużej próbie badawczej pracowników banków, co jest związane z niechęcią banków do współpracy w ramach badań naukowych oraz obawami pracowników przed reakcją pracodawców. Wkładem w naukę jest

także stworzenie kwestionariusza do badania satysfakcji zawodowej, który obejmuje najważniejsze aspekty wspomniane w literaturze przedmiotu, budujące satysfakcję, takie jak: relacje z przełożonym, sprawiedliwość organizacyjna i relacje ze współpracownikami.

Przeprowadzona analiza wykazała, że sprawowanie kontroli pracownika nad pracą jest kluczowe zarówno w kształtowaniu poczucia stresu, jak i satysfakcji z pracy. Zjawisko to powinno wzbudzić zainteresowanie menadżerów, aby możliwie zwiększać zakres autonomii na stanowiskach pracy poprzez określanie celu, a nie sztywnych metod osiągnięcia go. Korzyścią takiego działania będzie zaangażowanie ze strony pracownika, a także wzajemne zaufanie. W większości banków komercyjnych wprowadzono co prawda system zarządzania przez cele, niemniej jednak w praktyce opiera się on głównie o realizację celów sprzedażowych. Tym samym staje się systemem premiowanym, gdyż często wypacza się w nim pierwotne założenie zarządzania przez cele, które nawiązywały m.in. do wspólnego ustalania celów przez przełożonego i podwładnego. Tymczasem cele te są często narzucane zatrudnionym (Aptacy, Kaźmierczyk, 2016). W praktyce trudno jest jednak spodziewać się, że banki diametralnie zmienią swój sposób funkcjonowania i istotnie zwiększą zakres autonomii pracownika. Wręcz przeciwnie, przez ostatnie 30 lat następowała stopniowa centralizacja pracy. Zadania realizowane w oddziałach były przesuwane do centrali lub oddziałów regionalnych (np. księgowość, kadry i ocena zdolności kredytowej). Sprzyjało to ograniczeniu kosztów i wzrostowi specjalizacji pracy.

Rzetelność uzyskanych danych związanych z absencją budzi wątpliwości. Pracownicy mogli nie być w pełni świadomi ile dni w pracy opuścili w ciągu ostatniego roku. Istnieje konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań z uwzględnieniem danych pochodzących nie tylko od pracowników, ale również pracodawców. W tym celu należałoby zastosować triangulację źródeł badawczych.

Biorąc pod uwagę wysoką konkurencję między bankami oraz kryzys gospodarczy będący następstwem pandemii COVID-19 można podejrzewać, że poziom stresu w bankach będzie rósł. Tym bardziej zatem banki powinny zwrócić uwagę na poziom stresu swoich pracowników. Trudno jest również oczekiwać aby banki zwiększyły diametralnie zakres kontroli pracownika nad pracą. Są one bardzo korporacyjnymi i hierarchicznymi organizacjami, co utrudnia uwzględnienie w zarządzaniu zasobami ludzkimi aspektu indywidualnych potrzeb pracownika. W porównaniu do sektorów zachodnich, polski sektor bankowy jest bardziej rozproszony, a

wiele publikacji wskazuje na to, że następować będzie jego konsolidacja (Baszyński, 2011). To wywoła kolejną falę restrukturyzacji, która będzie wsparta wdrożeniami jeszcze nowszych technologii a całość możliwe, że zostanie przyspieszona przez procesy związane z kryzysem COVID-19. Można się spodziewać, że część pracy banków stanie się na trwałe pracą zdalną. Dzięki jej wykorzystaniu banki mogą istotnie ograniczyć koszty wynajmu pomieszczeń.

Niniejsze badanie posiada ograniczenia wynikające z nieuwzględnienia czynników osobowościowych, istotnie wpływających na odczuwanie stresu i radzenie sobie z nim. Badania dotyczące stresu i satysfakcji zawodowej powinny być prowadzone dalej, na przykład włączając wpływ cech osobowościowych na zjawisko. Warto byłoby również przeanalizować przyczyny wysokiego lub niskiego zakresu kontroli i odpowiedzieć na pytanie czy leżą one bardziej po stronie obiektywnych czynników związanych z polityką zatrudnienia realizowaną przez banki, czy są wynikiem indywidualnych cech osobowościowych jednostki, takich jak np. poczucie sprawstwa. Kolejnym ograniczeniem może być tylko częściowe wypełnienie ankiety przez niektórych respondentów, choć nie miało to istotnego znaczenia dla otrzymanych rezultatów. Przeprowadzone badanie było badaniem poprzecznym, w związku z tym na jego podstawie nie można wyciągać wniosków przyczynowo-skutkowych. W celu osiągnięcia bardziej szczegółowych wyników warto przeprowadzić badanie podłużne, badające przyczynowo-skutkowe relacje pomiędzy zmiennymi. Trudnością w realizacji badania była również niechęć banków do udostępniania danych oraz do przeprowadzania ankiet. Kilka banków wyraziło pisemną dezaprobatę dla realizowanych badań i zażyczyło zaprzestania rozprzestrzeniania ankiet wśród pracowników, co zostało uszanowane. Jest to dowodem silnej kontroli pracodawcy bankowego nad wszystkim tym, co jest związane z procesem pracy. Banki obawiają się nie tylko wycieku danych dotyczących realizowanych operacji, ale także warunków pracy, co mogłoby mieć negatywny wpływ na public relations banku jako dobrego pracodawcy i instytucji zaufania publicznego. Charakteryzuje to korporacyjną atmosferę pracy panującą w bankach. Istotnym aspektem wymagającym dalszych badań, jest synergiczność składowych satysfakcji zatrudnienia, tj. relacji z przełożonym, sprawiedliwości organizacyjnej i relacji ze współpracownikami. Warto głębiej zastanowić się z czego dokładnie bierze się wspomniana synergiczność i który z wymienionych aspektów najsilniej ją wywołuje. Można będzie wówczas wpływając na ten aspekt istotnie zwiększać satysfakcję pracowników. Warto

również przetestować stworzony kwestionariusz satysfakcji zawodowej na innej próbie pracowników, nie tylko zatrudnionych w bankach.



## Bibliografia

- Adams, J.S., 1965, Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, (2), pp. 267–299. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Adamska-Chudzińska, M., 2015, Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, pp. 45–55. doi: 10.15678/ZNUEK.2015.0944.0804.
- Aptacy, M., Kaźmierczyk, J., 2016, The management by objectives in banks: the Polish case, *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vsl Entrepreneurship and Sustainability Center*, 4(2), pp. 146–158.
- Ayers, K.E., 2006, Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to Achieve your Dream, Charleston, Advantage Media Group.
- Baka, Ł., 2017, *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*, Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
- Baldwin, S., 2006, Organisational Justice, *Institute for Employment Studies*.
- Barnett, B.R., Bradley, L., 2007, The impact of organisational support for career development on career satisfaction, *Career Development International*, 12(7), pp. 617–636. doi: 10.1108/13620430710834396
- Baszyński, A., 2011, Fuzje i przejęcia w sektorze bankowym a struktura konkurencyjna rynku usług bankowych w Polsce od roku 2004, *Ekonomia i Prawo*, 7, pp. 391–406. doi: 10.12775/EiP.2011.024.
- Baszyński, A. 2016, Reformy bankowe a wzrost gospodarczy. Przykład krajów transformujących się. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 3 (4), 4-16. Doi: 10.26366/PTE.ZG.2016.34
- Białas, S., Litwin, J., 2013, Kierunki badań nad satysfakcją z pracy, *Organizacja i Kierowanie*, (3), pp. 161–172.
- Biesok, G., Wyród-Wróbel, J., 2018, *Satysfakcja z pracy i jej znaczenie w organizacjach*, Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe ATH.

- Bilska, E., 2004, Jak Feniks z popiołów czyli syndrom wypalenia zawodowego, <https://www.niebieskalinia.pl/pismo/wydania/dostepne-artykuly/4422-jak-feniks-z-popiolow-czyli-syndrom-wypalenia-zawodowego>, dostęp: 06.03.2020.
- Blau, P., 1964, *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bond, M.J., Hecker, J.R., Clark, M.S., 2007, Environmental stress, Psychological stress and allostatic load, *Psychology, Health and Medicine*, 12, pp. 18–30. doi: 10.1080/13548500500429338
- Borg, M.G., Falzon, J.M., 1989, Stress and job satisfaction among school teachers in Malta, *Educational Review*, 41, pp. 271–279.
- Buck, V., 1972, *Working Under Pressure*, London: Staples Press.
- Bugdol, M., 2007, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Brayfield, A.H., and Crockett, W.H., 1955, Employee Attitudes and Employee Performance, *Psychological Bulletin*, 52, pp. 396–424. doi: 10.1037/h0045899
- Brazier, Y., 2017, Jet lag: What it is and how to beat it, <https://www.medicalnewstoday.com/articles/165339>, dostęp: 04.03.2020.
- Britt, T.W., 1999, *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, pp. 696–706.
- Buchanan, B., 1974, Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19.
- Charash Y.C., Spector P.E., 2001, The role of justice in organization: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp. 278–321.
- Chaudhry, M.S., Sabirb, H.M., Rafi, N., Kalyarc, M.N., 2011, Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations, *The Journal of Commerce*, 3(4).
- Chirkowska-Smolak, T., 2009, Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny*, 4, pp. 259–274.

- Chirkowska-Smolak, T., 2015, Konsekwencje stresu wynikającego z braku bezpieczeństwa zatrudnienia i sposoby radzenia sobie z nim, *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 10, pp. 8–11.
- Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J., 2016, Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP), *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 22(1), pp. 131–139.
- Chmiel, N., 2002, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Clark, A., 1997, Job satisfaction and gender: Why are women so happy in work?, *Lab Econom*, 4, pp. 341–72.
- Colquitt, J.A., 2001, On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 386–400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt J.A., 2008, Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies and Future Directions, *Organizational Behavior*, pp. 73–88.
- Cooper, C.L., 1986, Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist, *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, pp. 325–331.
- Cooper, C.L., Cartwright, S., 1994, Healthy mind: Healthy organizations - A proactive approach to occupational stress, *Human Relations*, 47, pp. 455–471.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-Gonzalez, E., 2000, *Research on work related stress*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W., 2007, The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp. 34–48.
- Cropanzano R., Prehar C.A., Chen P.Y., 2002, Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice, *Group and Organization Management*, 27, pp. 324–351. doi: 10.1177/1059601102027003002.

- Cummings, G., Estabrooks, C.A., 2003, The effects of hospital restructuring that included layoffs on individual nurses who remained employed: A systematic review of impact, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8), pp. 8–53.
- Czerwińska, D., 2015, *Bankierzy są zestresowani*, <https://www.pb.pl/bankierzy-sa-zestresowani-796908>, dostęp: 05.08.2020.
- Danna, K., Griffin, R., 1999, Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature, *Journal of Management*, 25, pp. 357–384. doi: 10.1177/014920639902500305.
- Davidson, M.J., Cooper, C.L., 1981, A model of occupational stress, *Journal of Occupational Medicine*, 23, pp. 564–570.
- Davydenko, V., Kaźmierczyk, J., Romashkina, G., Andrianova, E., 2018, A Comparative Analysis of the Levels of Collective Trust among the Banking Staff in Poland and Russia, *Comparative Sociology*, 17, pp. 299–317. doi: 10.1163/15691330-12341462.
- DeHart, R., Zinurova, E., 2018, Perceived Stress, Stressors, and Coping Mechanisms Among PGY1 Pharmacy Residents, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(7). doi: <https://doi.org/10.5688/ajpe6574>
- Dipboye, R.L., 2018, *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*, Emerald Publishing Limited.
- Dormann, Ch., de Jonge, J., 2003, The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation mechanism in job stress, *Occupational Stress in the Service Professions*, pp. 43–74.
- Dudek, B., Waszkowska, M., Hanke, W., 2004, *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*, Łódź: Oficyna Wydawnicza IMP.
- Dudek, B., Merecz, D., Makowska, Z., 2001, Poczucie kontroli w miejscu pracy a poziom stresu zawodowego i związane z nim skutki, *Medycyna Pracy*, 52(6), pp. 451–457.
- European Environment Agency, 2010, Good practice guide on noise exposure and potential health effects, *Technical report*, Copenhagen, 11.

- Eskildsen, J.K., Dahlgaard, J.J., 2010, A causal model for employee satisfaction, *Total Quality management*, 11(8), pp. 1081–1094. doi: 10.1080/095441200440340
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010, *Work-related stress*, Dublin.
- Festinger, L., 1957, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Fifield, J., McQuillan, J., Armeli, S., Tennen, H., Reisine, S., Affleck, G., 2004, Chronic strain, daily work stress and pain among workers with rheumatoid arthritis: Does job stress make a bad day worse?, *Work & Stress*, 18(4), pp. 275–291. doi:10.1080/02678370412331324996.
- Fleischhauer, K.J., 2007, A Review of Human Capital Theory: Microeconomics, Department of Economics, University of St. Gallen. Discussion Paper no. 2007-01.
- Forsythe, P., Vliagoftis, H., Vig, R.S., 2006, The role of stress in asthma: insight from studies on the effect of acute and chronic stressors in models of airway inflammation, *Annu. N.Y. Acad. Sci.*, 1088, pp. 65–77. doi: 10.1196/annals.1366.023
- Gajdzik, B., 2012, Poziom zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce i za granicą, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 3.
- Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation, *Gallup Business Journal*, 2012.
- Gembalska-Kwiecień, A., Milewska, E., 2018, Occupational stress – Its causes and consequences for employees, *5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, Section Sociology & Healthcare, pp. 463–469. doi: 10.5593/sgemsocial2018/3F.3
- Golembiewski, R., 1989, A Note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout, *Group Organization Management*, 14, pp. 5-13.
- Gorlach, K., 2010, Zrozumieć stres, *Studia Socjologiczne*, 1(196), pp. 149–161.
- Griffin, R. W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Grudowski, P., Matusiak, J., 2012, Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (265), pp. 144–155.
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M., 2005, Od satysfakcji do motywacji, *Personel i Zarządzanie*, (10), pp. 58–63.
- Hays Poland, 2018, *Stres i satysfakcja*, Raport 2018.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., 1975, Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, (2), pp. 159–170.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., 2002, Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, (87), pp. 268–279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Cosmar, M, Gründler, R., Flemming, D., Cosemans, B., Broek, K., 2014, Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B., Fox, J.A., 2002, Pay increase satisfaction: A reconceptualization of pay raise satisfaction based on changes in work and pay practises, *Human Resource Management Review*, 12(1), pp. 63–74. doi: 10.1016/S1053-4822(01)00041-9
- Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C.L., 2001, The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment, *Geneva: International Labour Organization*.
- Hołyńska-Iwan, I., Olszewska-Słonina, D., Musiała, N., 2018, Kortyzol- nadzór nad ustrojem w fizjologii i stresie, *Diagnostyka Laboratoryjna*, 54(1), pp. 29–36.
- Hooper D.T., Martin R., 2008, Beyond personal leader member-exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions, *Leadersh. Q.*, (19), pp. 20–30. doi: /10.1016/j.leaqua.2007.12.002
- Hoppock, R., 1935, *Job satisfaction*, New York: Harper and Brothers.
- House J.S., 1981, *Work stress and social support*, Addison-Wesley.

- Juchnowicz, M., 2014, *Satysfakcja zawodowa pracowników*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jurek, P., 2016, Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO–RZ) – nowe narzędzie do badania barier w budowaniu zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, pp. 173–192.
- Johnson, R.E., Groff, K.W., Taing, M.U., 2009, Nature of the interactions among organizational commitments: Complementary, competitive or synergistic?, *British Journal of Management*, 20(4), pp. 431–447. doi: 0.1111/j.1467-8551.2008.00592.x
- Johnson, R.E., Tolentino, A.L., Rodopman, O.B., Cho, E., 2010, We (sometimes) know not how we feel: Predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity, *Personnel Psychology*, 63, pp. 197–219. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01166.x
- Jones, J.R., Hodgson, J.T., Clegg, T.A. i Elliot R.C., 1998, *Self-reported Work-related Illness in 1995: Results from a household survey*, Sudbury: HSE Books.
- Josephs, R.A., Markus, H.R., Tafarodi, R. W., 1992, Gender and self esteem, *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, pp. 391–402.
- Kahn, R.L., Byosiere, P.B., 1992, Stress in organizations, *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 571–650.
- Karasek, R.A., 1979, Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp. 285–308. doi: 0.2307/ 2392498
- Karasek, R.A., Schwartz, J., Theorell, T., 1982, *Job characteristics, occupation, and coronary heart disease*, National Institute for Occupational Safety and Health.
- Katz, R., 1978, The Influence of Job Longevity on Employee Reactions to Task Characteristics, *Human Relations*, 8(31).
- Kaźmierczyk, J., Tarasova, A.N., Andrianova, E., Baszyński, A., 2019, Factors Affecting the Use of Outplacement in the Banking Sectors of Poland and Russia, *Management*, 23, pp. 263–280. doi: 10.2478/manment-2019-0030.
- Kaźmierczyk, J., 2011, Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym, Warszawa: CeDeWu.

- Kaźmierczyk, J. 2019. Workforce segmentation model: banks' example, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), pp. 1938–1954. [http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(28\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(28))
- Kaźmierczyk, J., Tarasova, A., Andrianova, E., 2020, Outplacement – An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation, *Cogent Business & Management*, 7(1), pp. 1–15, DOI: 10.1080/23311975.2020.1723210
- Kerber, K.W., Campbell, J.P., 1987, Job satisfaction: Identifying the important parts among computer sales and service personnel, *Journal of Business and Psychology*, 1(4), pp. 337–352. doi: 10.1007/BF01018143
- Kim, H., Kim, J.H., Jang, Y.J., Bae, J.Y., 2016, Gender Differences in the Effects of Job Control and Demands on the Health of Korean Manual Workers, *Health care for women international*, 37(3), pp. 288–300. doi: 10.1080/07399332.2014.980889
- Korstanje, M., George, B., 2015, Post-vacation divorce syndrome: are holidays leading to divorces?, *Turismo y Desarrollo Local*, Servicios Académicos Intercontinentales SL, (19).
- Kosowski, P., 2020, Style poczucia humoru a stres–badanie korelacyjne, *Zeszyty Studenckiego Ruchu Naukowego Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 29, pp. 67–75.
- Kovaľová, J., Frankovský, M., Birknerová, Z., Zbihlejová, L., 2017, Identification of links between sources and consequences of work-related stress, *Journal of Interdisciplinary Research*, (8), pp. 65–69.
- Krauzowicz, J., 2013, Stres – konstruktor czy destruktor procesów poznawczych?, *Annales Academiae Medicae Stetinensis*, 59, pp. 84–92.
- Krzyszowska P., 2015, Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, 82(1940), pp. 101-110.
- Kula, S., 2017, Occupational stress, supervisor support, job satisfaction, and work-related burnout: perceptions of Turkish National Police (TNP) members, *Police Practice and Research*, 18(2), pp. 146–159. doi: 10.1080/15614263.2016.1250630



- Leventhal, G.S., 1980, What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, *Social exchange: Advances in theory and research*, pp. 27–55. doi: 10.1007/978-1-4613-3087-5\_2
- Levi, L., 2005, Working life and mental health — a challenge to psychiatry?, *World Psychiatry*, 4(1), pp. 53–57.
- Levy, P.E., 2010, *Industrial/organizational psychology: Understanding the workplace (3rd ed.)*, New York, NY: Worth Publishers.
- Lindzey, G., Aronson, E., 1985, Handbook of Social Psychology, *Random House*, 2, pp. 233–346.
- Locke, E.A., 1976, The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297–1343.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S., 2006, Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp. 101–120. doi: 10.1348/096317905X39657
- Lubrańska, A., 2008, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E., 2005, The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?, *Psychological Bulletin*, 131, pp. 803–855.
- Łochnicka, D., 2015, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 15, pp. 317–334.
- Łodzińska, J., 2013, Stres zawodowy narastającym zjawiskiem w miejscu pracy, *Białostockie Studia Prawnicze*, 13, pp. 159–174.
- Łosiak, W., 2008, *Psychologia stresu*, Warszawa: Wydawnictwo WAiP.
- Mamcarz, I., Suchocka, L., Mamcarz, P., 2012, Psychologiczne konsekwencje poczucia zagrożenia doświadczanego w sytuacji pracy, *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica*, 16, pp. 13–33.

- Mark, G., Smith, A.P., 2012, Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees, *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 25(1), pp. 63–78.
- Marmot, M., Bosma, H., Hemingway, H., Brunner, E., Stansfeld, S., 1997, Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronary heart disease incidence, *The Lancet*, (350), pp. 235–239.
- Martinez Kutschman, M., Chiappelli, F., 2016, Person-environment (P-E) fit in dental practice, *Dent Hypotheses*, 7, pp. 1–3. doi: 10.4103/2155-8213.177372
- Marzec, I., 2014, Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim, *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 27(4), pp. 129–145.
- Maslach, C., 2001, What have we learned about burnout and health? *Psychol Health*, 16, doi: 10.1080/08870440108405530.
- McNeely, B.L., Meglino, B.M., 1994, The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79(6), pp. 836–844. doi: 10.1037/0021-9010.79.6.836
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B.J., Danese, A., Poulton, R., Moffitt, T.E., 2007, Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men, *Psychological Medicine*, 37(8), pp. 1119–1129.
- Mendryk, I., Rakowska, A., 2017, Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a poziom zaangażowania pracowników. Wyniki badań, *Annales H - Oeconomia*, 51(4), pp. 237–246. doi: 10.17951/h.2017.51.4.237
- Mikicin, M., 2014, “Work curve” as a distinguishing mark of athletes’ work performance, *Biomedical Human Kinetics*, 6(1), pp. 69–76. doi: 10.1007/s10484-015-9290-0
- Montalti, M., Fazzini, F., Sderci, F., Vellucci, E., 2018, Heart and Psyche: The Incidence of Occupational Stress on Cardiovascular Diseases, *Quality-Access to Success*, 19(166), pp. 151–157.

- Mościcka-Teske A., Potocka A., 2016, Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w Polsce, *Zesz. Nauk. Polit. Pozn. Organ Zarz.*, 70, 139–153, doi: 10.21008/j.0239-9415.2016.070.10
- Mórawski, K.J., 2015, *Bankowcy i stres czyli co naprawdę frustruje pracowników sektora*, <https://alebank.pl/bankowcy-i-stres-czyli-co-naprawde-frustruje-pracownikow-sektora/>, dostęp: 05.08.2020.
- Mueller, C.W., Kim, S.W., 2008, The contented female worker: Still a paradox?, *Justice: Advances in group processes*, Emerald Group Publishing Limited, 25, pp. 117–150.
- Myslivecek, J., 2015, The basis of the stress reaction, *Current Science*, 109(4), pp. 716–726.
- Najimi, A., Goudarzi, A.M., Sharifirad, G., 2012, Causes of job stress in nurses: A cross-sectional study, *Iran J Nurs Midwifery Res*, 17, pp. 301–305.
- Newelska, M., 2020, Jak przedłużyć życie?, <http://newelska-bejsment.patatay.com/2015/10/07/jak-przedluzyc-zycie/>, dostęp: 19.01.2020.
- Niedhammer, I., Chastang, J., David, S., 2008, Importance of psychosocial work factors on general health outcomes in the national French SUMER survey, *Occupational Medicine*, 58(1), pp. 15–24.
- Ogińska-Bulik, N., 2006, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Ogińska-Bulik, N., 2008, Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej, *Przegląd psychologiczny*, 51(1), pp. 69–85.
- Ogresta J., Rusac, S., Zorec, L., 2008, Relation Between Burnout Syndrome and Job Satisfaction Among Mental Health Workers, *Croat Med J*, 49(3), pp. 364–374. doi: 10.3325/cmj.2008.3.364
- Ogórek, M., Strycharska, D., 2018, Badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników w przedsiębiorstwie przemysłowym, pp. 204–214.
- Oleksiak, P., 2014, Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, pp. 272–282. doi: 10.15611/pn.2014.349.23

- Olszewski, J., 1997, *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy. Wydanie drugie zmienione*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Oniszczenko, W., 1993, *Stres, to brzmi groźnie*, Warszawa: WSiP.
- Origo, F., Pagani, L., 2008, Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe, *International Journal of Manpower*, 6(29), pp. 539–566.
- Organ, D.W., Konovsky, M., 1989, Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74(1), pp. 157–164. doi: 10.1037 /0021-9010.74.1.157
- Orlak K., 2014, *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Warszawa: Stowarzyszenie Zdrowa Praca.
- Ostrowska, M., 2014, Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie, *Bezpieczeństwo pracy*, 5, pp. 12–15.
- Pająk, K., Kamińska, B., & Kvilinskyi, O., 2016, Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(21), pp. 204–217. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i21.91052>
- Pashler, H., 2000, Task switching and multitask performance, *Attention and Performance XVIII: Control of mental processes*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Paterson, R.J., Neufeld, R.W.J., 1989, The stress response and parameters of stressful situations, *Wiley series on health psychology/behavioral medicine. Advances in the investigation of psychological stress*, pp. 7–42.
- Piccolo, R., Judge, T.A., Takahashi, K., Watanabe, N., Locke, E.A., 2005, Core Selfevaluations in Japan: Relative Effects on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Happiness, *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 965–984. doi: 10.1002/job.358
- Piontek, A., 2017, Czynniki kształtujące satysfakcję pracowników wybranej grupy dyspozycyjnej na przykładzie policji, *Studia i Prace WNEIZ US*, 48(2), pp. 269–279. doi: 10.18276/sip.2017.48/2-23
- Pithers, R.T., Fogarty, G.J., 1995, Occupational stress among vocational teachers, *British Journal of Educational Psychology*, 65, pp. 3–14.

- Ratajczak, Z., 1998, Psychologia pracy, *Encyklopedia Psychologii*, pp. 596–601.
- Ratajczak, Z., 2000, Stres – radzenie sobie – koszty psychologiczne, *Człowiek w sytuacji stresu*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, pp. 14.
- Reçica, L.F., Doğan, A., 2019, The Relationship between Job Satisfaction, Organizational Trust and Intention to leave the Job: A Comparative Study between Kosovo and Turkey, *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 15(2), pp. 173–189.
- Robbins, S.P., 1998, *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Robbins, S.P., 2009, *Organizational Behaviour: International Version*, Pearson Higher Education.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S., 2004, *The Drivers of Employee Engagement Report*, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rogozińska-Pawelczyk, A., 2018, Satysfakcja z pracy a stres zawodowy–wyniki badań ilościowych w 3 jednostkach organizacyjnych urzędu, *Medycyna Pracy*, 69(3), pp. 301–315. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00695>
- Rohleder, N., Nater, U. M., Ehlert, U., Gaab, J., 2005, Psychological determinants of the cortisol stress response: the role of anticipatory cognitive appraisal, *Psychoneuroendocrinology*, 30(6), pp. 599–610. doi: 10.1016/j.psyneuen. 2005.02.001
- Rongen, A., Robroek, S.J., Schaufeli, W., Burdorf, A., 2014, *The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability, and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors*, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), pp. 892–897. doi: 10.1097/JOM.0000000000000196
- Sager, J.K., Johnston, M.W., 1989, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1).
- Saijo, Y., Chiba, S., Yoshioka, E., Kawanishi, Y., Nakagi, Y., Itoh, T., Sugioka, Y., Kitaoka-Higashiguchi, K., Yoshida, T., 2014, Effects of work burden, job strain and support on depressive symptoms and burnout among Japanese physicians, *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 27(6), pp. 980–992. doi: 10.2478/s13382-014-0324-2

- Saks, A.M., 2006, Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600–619.
- Sandler, P., 1997, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Kraków: Wydawnictwo WPSB.
- Schaufeli, W.B., de Jonge, J., 1998, Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling, *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), pp. 387–407.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B., 2002, The Measurement of Engagement and Burnout and a Confirmative Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71–92.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Bakker A.B., 2006, Dr Jeckyll or Mr Hyde: On the differences between work engagement and workaholism, *Research companion to working time and work addiction*, pp. 193–217. doi: 10.4337/9781847202833.00018
- Schnall, K., Belkić, P., Landsbergis, P.A., Baker, D., 2000, Occupational medicine: state of the art— reviews, the workplace and cardiovascular disease, 15(1), pp. 24–46.
- Schultz, D., Schultz, S.E., 2008, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Scot, C.J., 2010, *Optimal stress. Living in your best stress zone*, New York: Wiley.
- Shelton, A., 2007, *Transforming burnout: A simple guide to self-renewal*, New York, NY: Vibrant Press.
- Shen, K.T., 2013, Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Today's Environment?, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), pp. 18–22.
- Simpson, M.R., 2009, Engagement at Work: A Review of the Literature, *International Journal of Nursing Studies*, 46.
- Siuta-Stolarska, B., Siuta-Brodzińska, M., 2012, Satysfakcja zawodowa a kreatywność, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 8, pp. 271–284.

- Smith, A.P., Mark, G.M., 2008, Stress models: a review and suggested new direction. *Occupational Health Psychology, European Perspectives On Research, Education and Practice*, 3, pp. 111–144.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P., 1983, Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 653–663. doi: 10.1037 /0021-9010.68.4.653
- Smith, P.M., Glazier, R.H., Lu, H., Mustard, C.A., 2012, The psychosocial work environment and incident diabetes in Ontario, Canada, *Occupational Medicine*, 62(6), pp. 413–419.
- Sobeih, T., Salem, S., Genaidy, A., Daraiseh, N., Shell, R., 2006, Psychosocial factors and musculoskeletal disorders in the construction industry: a systematic review', *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), pp. 329–344.
- Sowińska, A., 2014, Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne, *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 197, pp. 45–56.
- Springer, A., 2011, Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika, *Problemy Zarządzania*, 9(4), pp. 162–180.
- Stansfeld, S., Candy, B., 2006, Psychosocial work environment and mental health – a metaanalytic review, *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 32(6), pp. 443–462.
- Steel, R.P., Rentsch, J.R., 1995, Influence of cumulation strategies on the long-range prediction of absenteeism, *Academy of Management Journal*, 38(6), pp.1616–1634. doi: 10.2307/256846
- Stellar, E., McEwen, B.S., 1993, Stress and the individual. Mechanisms leading to disease, *Archives of Internal Medicine*, 153(18), pp. 2093–2101.
- Stewart, A.J., Lykes, M.B., 1985, Conceptualizing gender in personality theory and research, In A.J. Stewart and M.B. Lykes (Eds.), *Gender and personality: Current perspectives on theory and research*, Durham, NC: Duck University, pp. 2–13.
- Suzuki, S., Ohida, T., Kaneita, Y., Yokoyama, E., Miyake, T., Harano, S., Yagi, Y., Ibuka, E., Kaneko, A., Tsutsumi, T. i Uchiyama, M., 2004, Mental health status, shift work, and

- occupational accidents among hospital nurses in Japan, *Journal of Occupational Health*, 46, pp. 448–454.
- Sypniewska, B.A., 2017, Rola satysfakcji z pracy w kształtowaniu relacji z wewnętrznymi interesariuszami, *Zeszyty naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Akademickie*, (26), pp. 389–403. doi: 10.19251/ne/2017.26(26)
- Szumska, M., 2018, Przeciążenie treścią i kontekstem pracy jako źródło stresu w pracy pielęgniarek, *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 18, pp. 105–128.
- Terelak, J.F., 2001, *Psychologia stresu*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Terelak, J.F., 2007, *Stres zawodowy*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Wyszyńskiego.
- Terelak, J.F., 2008, *Człowiek i stres*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Terry, D.J., Jimmieson, N.L., 1999, Work control and employee well-being: A decade review, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (14), pp. 96–148.
- Tokarski, K., Stres – dawny przyjaciel, obecny zabójca, <https://www.medonet.pl/magazyny/stres-i-zmeczenie,stres---dawny-przyjaciel--obecny-zabojca,artykul,1627759.html>, dostęp: 19.01.2020.
- Tucholska, S., 1999, Stres i satysfakcja w zawodzie nauczyciela, *Roczniki Nauk Społecznych*, 17(2), pp. 51–61.
- Turek, D., 2011, Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, pp. 41–45.
- Turek, D., Wojtczuk-Turek, A., Horodecka, A., 2014, Wybrane determinanty wpływu poczucia sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników w organizacji. Badania porównawcze – Polska i Nowa Zelandia, *Organizacja i Kierowanie*, 3(163), pp. 113–139.
- Turner, J.H., 2014, *Struktura teorii socjologicznej*, Warszawa: PWN.
- Urbańska, J., 2010, *Zmęczenie życiem codziennym*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141).



- Vance, R.J., 2006, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria, pp. 1–6.
- Virtanen, M., Vahtera, J., Pentti, J., Honkonen, T., Elovainio, M., Kivimäki, M., 2007, Job strain and psychologic distress influence on sickness absence among Finnish employees, *American Journal of Preventative Medicine*, 33(3), pp. 182–187.
- Vroom, V.H., 1964, *Work and motivation*, New York: Wiley & Sons.
- Warr, P.B., 1992, *Job features and excessive stress*, Prevention of Mental Ill Health at Work, HMSO, London.
- Warr, P.B., 1999, Well-being and the workplace, *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, pp. 392–412.
- Warr, P.B., 2017, Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person, *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*, pp. 57–74.
- Węclawski, J., 2015, Przekształcenia polskiego systemu bankowego w latach 1989–2014, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H*, 49(1).
- Widerszal-Bazył, M., 2002, Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja, *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia, Czynniki psychologiczne i społeczne*, Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy, 5, pp. 123–164.
- Wnuk, M., 2019, Perceived supervisor support as a relevant factor for subordinates' job satisfaction – model verification, *Medycyna Pracy*, 70(4), pp. 475–486. doi: 10.13075/mp.5893.00837
- Wyrostek, M., 2013, Praca jako determinanta jakości życia człowieka, *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), pp. 493–503.
- Yongbeom, H., 2018, Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is It Applicable to Public Managers?, *Public Organization Review*, 18(3), pp. 329–343. doi:10.1007/s11115-017-0379-1.

- Zafar, A., 2013, Job Characteristics Model of Hackman and Oldham in Garment Sector in Bangladesh: A Case Study in Savar Area in Dhaka District, *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(4), pp. 188–195. doi: 10.11648/j.ijefm.20130104.12
- Zalewska, A., 2009, Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy, *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), pp. 1–20.
- Zielińska, S., 2018, Kiedy stres zagraża zdrowiu, [https://opoka.org.pl/biblioteka/l/IP/sz\\_stres2018.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/l/IP/sz_stres2018.html), dostęp: 05.08.2020.
- Żemigąła, M., 2007, Czynniki stresu w zarządzaniu firmą, *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 3, Centralny Instytut Ochrony Pracy - Państwowy Instytut Badawczy, pp. 10–12.
- Żurkowski, Z., Gembalska-Kwiecień, A., 2016, Przyczyny i skutki wypalenia zawodowego, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 92, pp. 73–83.

## Aneks

Tablica 1. Testy normalności rozkładu

Indeks	Kolmogorow-Smirnow			Shapiro-Wilk		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
Indeks sprawiedliwości nieuwzględniający wynagrodzenia	0,076	2441	0,000	0,982	2441	0,000
Indeks satysfakcji nie uwzględniający wynagrodzenia	0,043	2441	0,000	0,985	2441	0,000
Indeks satysfakcji	0,037	2441	0,000	0,986	2441	0,000
Indeks sprawiedliwości organizacyjnej	0,073	2441	0,000	0,986	2441	0,000
Indeks relacji z przełożonym	0,103	2441	0,000	0,953	2441	0,000
Indeks relacji ze współpracownikami	0,185	2441	0,000	0,937	2441	0,000
Indeks stresu	0,039	2441	0,000	0,997	2441	0,000

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Tablica 2. Korelacja Spearmana pomiędzy indeksem zaangażowania, a indeksem satysfakcji i jej subindeksami

		Indeks zaangażowania	Indeks satysfakcji	Indeks relacji z przełożonym	Indeks sprawiedliwości organizacyjnej	Indeks relacji ze współpracownikami
Indeks zaangażowania	Współczynnik korelacji	1,000	,565**	,460**	,566**	,390**
	Istotność (dwustronna)		0,000	0,000	0,000	0,000
Indeks satysfakcji	Współczynnik korelacji		1,000	,869**	,868**	,716**
	Istotność (dwustronna)			0,000	0,000	0,000
Indeks relacji z przełożonym	Współczynnik korelacji			1,000	,669**	,421**
	Istotność (dwustronna)				0,000	0,000
Indeks sprawiedliwości organizacyjnej	Współczynnik korelacji				1,000	,481**
	Istotność (dwustronna)					0,000
Indeks relacji ze współpracownikami	Współczynnik korelacji					1,000
	Istotność (dwustronna)					

Uwaga: korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Tablica 3. Korelacja Spearmana pomiędzy indeksem satysfakcji oraz jego subindeksami, a satysfakcją z otrzymywanego wynagrodzenia

	Indeks satysfakcji nie uwzględniający wynagrodzenia	Indeks sprawiedliwości nie uwzględniający wynagrodzenia	Indeks satysfakcji	Indeks relacji ze współpracownikami	Indeks relacji z przełożonym	Indeks sprawiedliwości organizacyjnej	Moje wynagrodzenie jest adekwatne do mojego wkładu pracy
Indeks satysfakcji z wyłączeniem wynagrodzenia	1,000	,875	,997	,714	,874	,857	,514
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Indeks sprawiedliwości z wyłączeniem wynagrodzenia		1,000	,873	,483	,693	,983	,596
			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Indeks satysfakcji			1,000	,716	,869	,868	,567
				0,000	0,000	0,000	0,000
Indeks relacji ze współpracownikami				1,000	,421	,481	,336
					0,000	0,000	0,000
Indeks relacji z przełożonym					1,000	,669	,371
						0,000	0,000
Indeks sprawiedliwości organizacyjnej						1,000	,729
							0,000
Moje wynagrodzenie jest adekwatne do mojego wkładu pracy.							1,000

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

Tablica 4. Średnie dla indeksu satysfakcji oraz stresu zawodowego

		Średni indeks satysfakcji zawodowej	Średni indeks stresu zawodowego
Typ placówki	Centrala	2,684	1,625
	Oddział regionalny	2,630	1,789
	Placówka operacyjna	2,589	1,946
Typ banku	Bank komercyjny	2,644	1,892
	Bank spółdzielczy	2,565	1,682
Stanowisko	Niekierownicze	2,596	1,854
	Niższe kierownicze	2,689	1,727
	Średnie kierownicze	2,800	1,699
	Wyższe kierownicze	2,871	1,655

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań własnych.

## Spis tabel

Tabela 4.1. Wybrane pytania kwestionariusza i uzasadnienie ich związku z satysfakcją zawodową.....	46
Tabela 4.2. Macierz rotowanych składowych satysfakcji zawodowej .....	488
Tabela 4.3. Struktura próby badawczej.....	49
Tabela 4.4. Średni wiek oraz doświadczenie zawodowe respondentów .....	49
Tabela 4.5. Macierz korelacji pomiędzy stresem zawodowym, a satysfakcją zawodową i jej subindeksami.....	50
Tabela 4.6. Test Manna-Whitneya dla niskiego i wysokiego stresu.....	51
Tabela 4.7. Regresja krokowa – stres zawodowy.....	51
Tabela 4.8. Regresja krokowa – satysfakcja zawodowa .....	52
Tabela 4.9. Macierz stresu i satysfakcji zawodowej.....	53
Tabela 4.10. Regresja krokowa – subindeks relacji z przełożonym.....	54
Tabela 4.11. Regresja krokowa – satysfakcja zawodowa bez uwzględnienia wynagrodzenia	55

## Spis rysunków

Rysunek 1.1. Krzywa wydajności pracy według Grafa.....	11
Rysunek 3.1. Relacje między postawionymi hipotezami.....	32
Rysunek 3.2. Relacja pomiędzy stresem zawodowym a satysfakcją zawodową .....	35