



dr Dorota KUREK
Akademia Obrony Narodowej

RELACJE INTERPERSONALNE A SATYSFAKCJA Z PRACY PRACOWNIKÓW NAUKOWO-DYDAKTYCZNYCH AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

Abstract

Job satisfaction, defined as an employee's attitude to work, is an issue that has been of interest to many researchers since the 1930s. The factors affecting job satisfaction are both subjective and situational. In addition to working conditions, economic and social aspects of work and the nature of performed tasks, situational factors also include determinants in the area of interpersonal relationships.

According to the author of this article, interpersonal relationships are one of the key areas of job satisfaction. The quality of relationships with superiors, staff, students, superiors' management style and feedback are all factors of great importance especially in the case of job satisfaction among academics.

In order to determine which of these factors within the area of interpersonal relationships crucially determine the job satisfaction of the academics of the National Defence University (NDU), a study was conducted by the method of a diagnostic survey using a questionnaire technique. Based on the obtained results, the key factors that determine the job satisfaction of this group of employees were indicated, and the overall level of job satisfaction among the academics of the National Defence University was determined.

Key words – job satisfaction, determinants of job satisfaction, interpersonal relationships

Wstęp

Satysfakcja z pracy jest zagadnieniem budzącym szerokie zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, socjologii i psychologii pracy. Badania nad satysfakcją zawodową rozpoczęto już w latach trzydziestych XX w. i nieprzerwanie trwają one do dzisiaj. Efektem prowadzonych badań jest wykrycie szeregu czynników wpływających na satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

Znaczenie satysfakcji z pracy oraz czynników ją determinujących, jest szczególnie istotne w przypadku zawodów z misją społeczną. Zawodem niewątpliwie ważnym społecznie jest zawód nauczyciela akademickiego, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników zatrudnianych na stanowiskach naukowo-dydaktycznych, których praca

łączy się z nauką i nauczaniem. Satysfakcja z pracy tej grupy pracowników ma nie tylko wymiar indywidualny (satysfakcja jednostki), ale przede wszystkim satysfakcja z pracy pracowników naukowo -dydaktycznych wpływa na jakość oraz skuteczność wykonywanej pracy, w tym działalności dydaktycznej i naukowej.

Szczególnie istotne staje się zatem określenie czynników, które mają wpływ na poczucie satysfakcji z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych. Zdaniem autorki artykułu, czynnikami szczególnie istotnymi w przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych, są czynniki znajdujące się w obszarze relacji interpersonalnych. Wynika to m.in. z faktu, iż człowiek jest istotą społeczną i potrzebuje kontaktu z innymi ludźmi dla prawidłowego rozwoju. Ponadto człowiek na co dzień wchodzi w interakcje z innymi ludźmi, dlatego też nie budzi zdziwienia fakt, iż relacje interpersonalne w pracy mają istotne znaczenie dla pracowników i wpływają na poczucie ich satysfakcji z pracy.

Satysfakcja z pracy

Analiza problematyki satysfakcji z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych wymaga w pierwszej kolejności zdefiniowania terminu *satysfakcja z pracy*. Pomimo iż problematyka satysfakcji jest zagadnieniem znajdującym się w obszarze zainteresowań wielu badaczy, to nadal w literaturze przedmiotu brak jest jednej uniwersalnej definicji rozważanego pojęcia. Autorzy reprezentują odmienne podejścia w definiowaniu terminu *satysfakcja z pracy*, co zostało dokładnie zbadane przez T. R. Mitchell i J. R. Larson Jr. w 1987 roku. Badacze przeanalizowali ponad 3000 opracowań powstałych w czasie 50 lat i w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań stwierdzili, że w literaturze przedmiotu widoczny jest brak jednej definicji satysfakcji z pracy, której poprawność potwierdziliby wszyscy (lub chociażby większość) badaczy¹.

Trudność w definiowaniu terminu *satysfakcja z pracy* wynika przede wszystkim z faktu, iż potocznie termin satysfakcja używany jest w wielu znaczeniach, przez co jest odmiennie interpretowany w różnych środowiskach.

Termin *satysfakcja* w literaturze przedmiotu używany jest m.in. w dwóch wymiarach:

- w znaczeniu wąskim, odnoszącym się do deprivacji potrzeb,
- w znaczeniu szerokim, odnoszącym się do postaw².

W znaczeniu wąskim zakłada się, że potrzeby poszczególnych pracowników, ich zachowania oraz popędy powodują powstanie niezadowolenia. Działanie danej jednostki ukierunkowane jest natomiast na osiągnięcie celów, które zredukują powstałe napięcie, zaspokoją pojawiającą się potrzebę. W znaczeniu szerokim pojęcie

¹ Por. T. R. Mitchell, J. R. Larson, *People in Organizations*, 3 ed., McGraw Hill, New York 1987.

² Por. D. P. Schwab, L. L. Cummings, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaną pracą a satysfakcją*, [w:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 193.

satysfakcji z pracy definiowane jest natomiast jako postawa wobec pracy. Ponadto podkreślany jest fakt, że pracownik może odczuwać zarówno zadowolenie, jak i niezadowolenie w stosunku do jakiegoś przedmiotu lub czynnika znajdującego się w środowisku pracy.

W literaturze przedmiotu bardzo często prezentowana jest definicja satysfakcji z pracy autorstwa D. P. Schultz oraz S. E. Shultz, zgodnie z którą satysfakcja z pracy to *pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy, które odnoszą się do realizowanych przez pracownika obowiązków zawodowych*³. Z kolei A. Poczowski zwraca uwagę na kwestię potrzeb pracownika i podkreśla, że satysfakcja z pracy jest to *subiektywne odczucie satysfakcji wynikające z zaspokojenia potrzeb związanych z pracą*⁴.

Odmienne do kwestii satysfakcji z pracy podchodzi S. P. Robbins, zdaniem którego *satysfakcja z pracy, to ogólna postawa jednostki wobec wykonywanej pracy*⁵. Natomiast A. Locke podkreśla, że satysfakcja z pracy jest to *powodujący przyjemność stan emocjonalny, wynikający z poczucia pracownika odnośnie spełnienia się w pracy (wykonania wszelkich nałożonych obowiązków) lub wypełnienia ustalonych wymogów*⁶.

Kluczową, z punktu widzenia rozważanej w niniejszym artykule problematyki, definicję satysfakcji z pracy przedstawiają A. Sarapata i K. Doktor. Zdaniem autorów *zadowolenie z pracy jest wypadkową wielu czynników materialnych i pozamaterialnych. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem*⁷.

Problematykę uwarunkowań satysfakcji z pracy szerzej przedstawia R. Hoppock, który zwraca uwagę, iż satysfakcja z pracy, to skutek oddziaływania *psychologicznych, psychicznych i środowiskowych czynników, które powodują, że człowiek szczerze mówi, iż jest zadowolony z pracy*⁸.

Konkludując, satysfakcję z pracy można zdefiniować jako *postawę pracownika względem wykonywanej pracy, będącą odbiciem subiektywnych uczuć jednostki, na które wpływ ma szereg czynników zarówno materialnych, jak i pozamaterialnych. Uczucia pracownika w stosunku do pracy mogą być pozytywne lub negatywne, co uwarunkowane jest stopniem, w jakim wykonywana praca pozwala jednostce na zaspokojenie potrzeb*⁹.

³ D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 296.

⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 449.

⁵ S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 35.

⁶ M. M. Shell, S. D. Duncan, *The effects of personality similarity between supervisors and subordinates on job satisfaction*, Department of Psychology MWSC, [za:] <http://clearinghouse.missouri-western.edu/manuscripts/177.php> (z 02.02.2012) [tłumaczenie własne].

⁷ A. Sarapata, K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, PWE, Warszawa 1963, s. 231.

⁸ R. Hoppock, *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York 1935, s. 47 [tłumaczenie własne].

⁹ D. Kurek, *Determinanty satysfakcji pracowników naukowo-dydaktycznych z wykonywanej pracy na przykładzie Akademii Obrony Narodowej* (rozprawa doktorska), AON, Warszawa 2014, s. 25.

Determinanty satysfakcji z pracy

Czynniki wpływające na satysfakcji z pracy w literaturze przedmiotu nazywane są bardzo często determinantami. Termin *determinant*, zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego*, definiowany jest, jako: *parametr określający, wyznaczający coś, wpływający w zasadniczy sposób*¹⁰. Zatem determinanty satysfakcji z pracy są to czynniki wpływające w zasadniczy sposób na poczucie satysfakcji.

W obszarze badań nad problematyką satysfakcji z pracy widoczne są dwa główne nurty: pierwszy związany jest z analizą sytuacyjnych wyznaczników i uwarunkowań satysfakcji z pracy oraz drugi, skupiający uwagę na wpływie cech indywidualnych jednostek na poczucie satysfakcji (badania w tym nurcie rozpoczęto w latach 80. XX w.).

Pierwszy ze wskazanych nurtów cieszy się większym zainteresowaniem badaczy. Do grona autorów podejmujących problematykę satysfakcji z pracy, od strony czynników sytuacyjnych, można zaliczyć m.in.:

– L. Friedeburga – autor wyróżnia następujące czynniki: *pewność zatrudnienia, przyjemne warunki pracy, dobrzy przełożeni, możliwość awansu, wysokie zarobki, możliwość realizacji własnej inicjatywy, dobre warunki przyuczenia się zawodu, dogodny czas pracy i lekka praca*¹¹,

– S. W. Gellermana – autor wyróżnia takie czynniki, jak: *motywy, jakie skłoniły pracownika do podjęcia pracy, postępowanie – zachowanie pracodawcy oraz wynikające z niego nadzieje pracownika, złudzenia i mity, jakim ulegają poszczególni pracownicy, na skutek błędnej oceny i interpretacji zarówno własnych możliwości, jak też warunków pracy, lub danych warunków społeczno-ekonomicznych, w jakich żyją*¹²,

– M. Armstronga – autor wyróżnia następujące czynniki: *względnie wysoką płacę, sprawiedliwy system płac, rzeczywiste możliwości awansu, troskliwe i aktywne kierownictwo, odpowiedni stopień społecznej integracji w pracy, interesujące i zróżnicowane zadania oraz wysoki stopień kontroli nad tempem i metodami pracy*¹³,

– W. Kieżuna – autor wyróżnia takie czynniki, jak: *rodzaj pracy, jej organizacja, właściwe przystosowania człowieka do pracy, dobra atmosfera, właściwy styl pracy kierowniczej i koleżeńskie stosunki, dobre warunki zewnętrzne pracy – przystosowanie pracy do człowieka, możliwość zaspokojenia poprzez pracę potrzeb materialnych i moralnych, a więc pozytywna reakcja na bodźce materialne i moralne*¹⁴.

¹⁰ *Słownik języka polskiego*, [za:] <http://sjp.pl>, (z 22.05.2014).

¹¹ L. Friedeburg, *Soziologie des Betriebsklima Und Detung empirischer Intersuchungen in industriellen Grossbetrieben*, Frankfurt a/M 1963, s. 39, [za:] E. Marciszewski, *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983, s. 67.

¹² S. W. Gellerman, *Motivation and Productivity*, New York 1963, s. 256, [za:] E. Marciszewski, *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983, s. 66.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 220, [za:] M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. PLACET, Warszawa 2008, s. 248–249.

¹⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 118.

Bardzo rozbudowaną koncepcję czynników sytuacyjnych przedstawiają m.in. A. Sarapata i K. Doktor. Autorzy wyróżnili następujące czynniki kształtujące satysfakcję z pracy:

1. *Rozumienie wartości z pożytku wykonywanej pracy, przekonanie, że robi się coś, co warto robić.*
2. *Zaufanie dla kierownictwa, które zna się na rzeczy i ma właściwy stosunek do podwładnych.*
3. *Świadomość uczestnictwa w ważnej pracy oraz zaufanie własnej grupy roboczej.*
4. *Możliwość wypowiedzania się w sprawach dotyczących grupy. Przekonanie, że to, co jest dobre dla grupy, jest dobre także dla jej członków.*
5. *Poczucie własnego znaczenia dla pracy. Dobre traktowanie, wykorzystanie zdolności oraz uznanie ze strony kierownictwa.*
6. *Sprawiedliwa i słuszna płaca, wystarczająca na przyzwoite utrzymanie. Możliwość większego zarobku w przypadku zwiększenia wydajności pracy.*
7. *Perspektywa awansu, możliwości wykazania się zdolnościami i podwyższenia kwalifikacji.*
8. *Stołość pracy. Opieka na wypadek choroby i starości.*
9. *Świadomość tego, co dzieje się w zakładzie. Rzetelna informacja o wszelkich zmianach, mających wpływ na pracę grupy. Liczenie się ze zdaniem podwładnych.*
10. *Dobre warunki pracy, sprawny sprzęt i narzędzia*¹⁵.

Podsumowując, najczęściej wskazywane czynniki sytuacyjne satysfakcji z pracy można pogrupować w cztery obszary, takie jak:

- ekonomiczno-społeczne aspekty pracy (np. wysokość wynagrodzenia, prestiż wykonywanej pracy, pozycja społeczna wynikająca z wykonywanej pracy),
- warunki pracy (np. stabilność zatrudnienia, możliwość doskonalenia zawodowego, wyposażanie stanowiska pracy),
- relacje interpersonalne,
- charakter wykonywanych zadań (np. samodzielność w wykonywaniu zadań, możliwość wykorzystania w pracy posiadanych kompetencji)¹⁶.

Z kolei do czynników podmiotowych, mających wpływ na satysfakcję z wykonywanej pracy, można zaliczyć m.in. wiek pracowników, płeć, staż pracy, czy też zajmowane stanowisko pracy.

Z kolei B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw i A. Gąsiorowska do psychologicznych uwarunkowań satysfakcji z pracy zaliczają:

- *wyznawane wartości (np. samorealizacja, niezależność, prospołeczność, odpowiedzialność, uznanie, bezpieczeństwo pracy, uciążliwość, dążenie do dobrobytu),*
- *style poznawcze (np. myślenie analityczne, myślenie syntetyczne, kreatywność, skłonność do planowania),*
- *style funkcjonowania emocjonalnego (np. dominujące emocje – pozytywne versus negatywne, inteligencja emocjonalna, samokontrola emocjonalna, optymizm),*

¹⁵ A. Sarapata, K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, s. 69.

¹⁶ D. Kurek, *Determinanty satysfakcji...*, s. 166.

– *szczególne predyspozycje (np. uzdolnienia, cechy temperamentu, cechy osobowości, zainteresowania zawodowe)*¹⁷.

Natomiast M. Siekańska do czynników podmiotowych zalicza: *zdolności, temperament, wartości, zdolności twórcze oraz lokalizację poczucia kontroli*¹⁸.

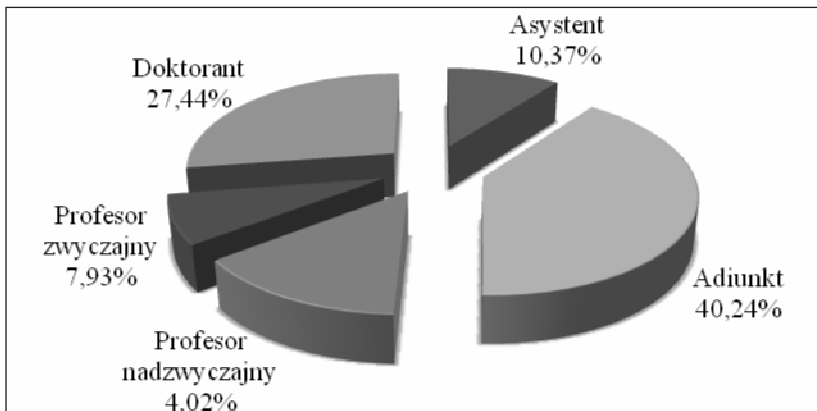
Poszukiwania indywidualnych – psychologicznych uwarunkowań satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy były skutkiem negacji wcześniej prowadzonych badań, którym zarzucano nadmierną koncentrację na zmiennych związanych z wykonywaną pracą, przy jednoczesnym pomijaniu znaczenia indywidualnych predyspozycji.

W literaturze przedmiotu coraz częściej dostrzegana jest potrzeba jednoczesnego rozpatrywania czynników podmiotowych i sytuacyjnych, gdyż są to czynniki bezpośrednio z sobą związane. Rozpatrywanie jedynie czynników podmiotowych czyni badania zbyt ubogimi i nie zawsze pozwala wyjaśnić w pełni postawę satysfakcji z pracy.

Metodologia badań własnych

Zasadniczym celem prowadzonych badań było ustalenie wpływu poszczególnych czynników z obszaru relacji interpersonalnych na ogólny poziom satysfakcji z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej.

Badania przeprowadzono na grupie 164 osób. W gronie badanych znalazło się 119 pracowników naukowo-dydaktycznych oraz 45 doktorantów. Strukturę próby badawczej przedstawiono na rysunku 1.



Źródło: wyniki badań własnych.

Rys. 1. Struktura próby badawczej

¹⁷ B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWE, Gdańsk 2011, s. 71.

¹⁸ M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005, s. 72–100.

W gronie badanych największą grupę stanowili adiunkci – 40,24% badanych, najmniejszą zaś pracownicy zatrudnieni na stanowisku profesora zwyczajnego – 7,93% badanych.

Realizacja celu prowadzonych badań możliwa była m.in. poprzez zastosowanie metody sondażu diagnostycznego realizowanego techniką ankiety, z wykorzystaniem narzędzia – kwestionariusza ankiety, przygotowanego przez autorkę badań. Kwestionariusz ankiety sporządzono m.in. w oparciu o jeden z najbardziej znanych kwestionariuszy służących do badania satysfakcji z pracy Long-Form Minnesota Satisfaction Questionnaire, który powstał w 1977 roku¹⁹.

Po przeprowadzeniu badań empirycznych wyniki badań poddano obróbce statystycznej, dzięki czemu powstała możliwość wskazania, które z wyróżnionych czynników znajdujących się w obszarze relacji interpersonalnych mają wpływ na ogólne poczucie satysfakcji z pracy. W trakcie prezentowania danych przedstawiano współczynniki wartości testu istotności, dla czynników, w przypadku których poziom istotności α był mniejszy niż 0.05 (wartość graniczna zwykle przyjmowana w naukach społecznych)²⁰.

Prezentacja i analiza wyników badań

Na satysfakcję z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych, m.in. z uwagi na charakter wykonywanej pracy, istotny wpływ mają relacje interpersonalne. Obszar relacji interpersonalnych stanowi, zdaniem autorki, jeden z najważniejszych obszarów satysfakcji. Wynika to głównie z faktu, iż człowiek jest istotą społeczną, dla której funkcjonowanie w danej grupie społecznej wiąże się nie tylko z akceptacją określonych norm, ale przede wszystkim z możliwością określenia swojej roli i pozycji w danej grupie.

Termin *relacje interpersonalne*, zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego*, definiowany jest, jako *wzajemne związki, które zachodzą między ludźmi lub grupami społecznymi*²¹. W przybliżeniu termin ten oznacza stosunki międzyludzkie, czyli wzajemne związki pomiędzy poszczególnymi osobami. Zgodnie z poglądami Z. Chlewińskiego²² czy też W. Klinkosza²³, satysfakcjonujące relacje międzyludzkie uznawane są za miarę dobrego przystosowania. Natomiast zdaniem M. Siekańskiej,

¹⁹ Por. D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England, L. H. Lofquist, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, Minnesota 1967, s. 10.

²⁰ *Poziom istotności α jest prawdopodobieństwem popełnienia błędu odrzucenia hipotezy o braku związku między badanymi zmiennymi, gdy tymczasem hipoteza ta jest prawdziwa*, [za:] T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2002, s. 57.

²¹ *Słownik języka polskiego*, [za:] <http://sjp.pl>, (z dnia 22.05.2014).

²² Z. Chlewiński, *Postawy a cechy osobowości*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1987, s. 63, [za:] M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, s. 91.

²³ W. Klinkosz, *Osobowościowe uwarunkowania osiągnięć akademickich studentów niewidomych i słabo widzących* (mps pracy doktorskiej), KUL, Lublin 2002, s. 74–81, [za:] M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, s. 91.

powołującej się na badania Csikszentmihayia, *jakość życia zależy przede wszystkim od dwóch czynników: od doświadczeń związanych z wykonywaną pracą oraz od relacji z innymi ludźmi*²⁴.

Jakość relacji interpersonalnych w środowisku pracy wpływa na wiele aspektów, w tym na samoocenę pracownika, możliwość rozwoju osobistego, czy też na zdolność osiągania założonych celów. Relacje interpersonalne nie oddziałują jedynie na jednostkę, wpływają również w kluczowy sposób na sprawność funkcjonowania organizacji. Jakość tych relacji wpływa np. na skuteczność podejmowanych działań, co w przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych i realizowanej przez nich działalności naukowej i dydaktycznej, jest szczególnie istotne. Warto również podkreślić za P. Moszyńskim, że *od tego jak jednostka funkcjonuje w kontekście ogólnospołecznym, zależy jej efektywność w pełnieniu roli zawodowej (...)*²⁵.

Jakość relacji interpersonalnych uwarunkowana jest wieloma czynnikami. W trakcie prowadzonych badań, w obszarze relacji interpersonalnych wyróżniono następujące czynniki satysfakcji z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych AON:

- relacje pracownika z przełożonym,
- relacje pracownika ze współpracownikami,
- relacje pracownika ze studentami,
- styl kierowania przełożonego,
- otrzymywanie informacji zwrotnej o wykonywanej pracy.

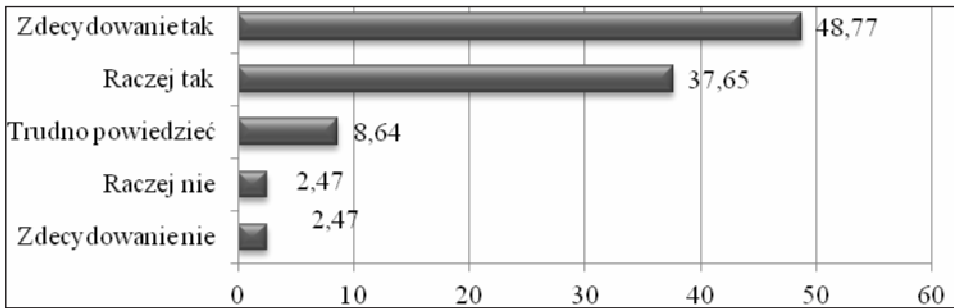
Relacje pracownika z przełożonym jest to jeden z kluczowych czynników w obszarze relacji interpersonalnych. W uczelniach wyższych, przełożonymi pracowników naukowo -dydaktycznych są kierownicy zakładów, dyrektorzy instytutów, dziekani i rektor. Kształt relacji pracownika z przełożonym jest szczególnie istotny, gdyż wpływa na samoocenę pracownika, czy też na stosunek do powierzanych przez przełożonego zadań. Na kształt relacji pracownika z przełożonym wpływa również sposób oceny przełożonego przez pracownika, w tym uznawanie przełożonego za autorytet, szczególnie za autorytet epistemiczny²⁶.

Jak pracownicy naukowo-dydaktyczni AON oceniają relacje z przełożonymi? Z przeprowadzonych badań wynika, że 86,42% respondentów wskazało, iż ich relacje z przełożonym są zdecydowanie dobre lub raczej dobre. Przeciwnego zdania było 4,94% badanych (rysunek 2).

²⁴ M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, s. 91.

²⁵ P. Moszyński, *Z badań nad czynnikami warunkującymi osiągnięcie dojrzałości psychicznej*, [w:] K. Obuchowski, W. J. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, PAN, Wrocław 1982, s. 116–117, [za:] M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, s. 92.

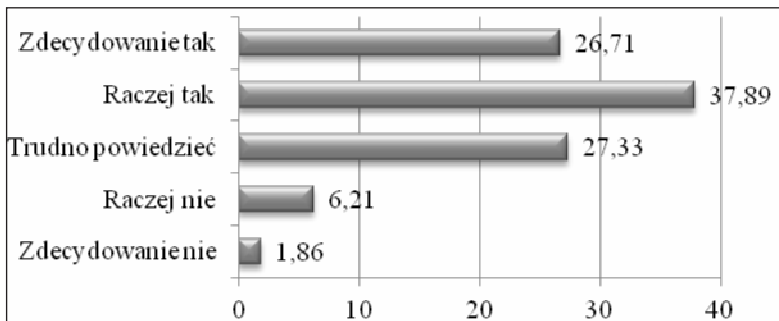
²⁶ *Autorytetem epistemicznym jest dla mnie ktoś, wtedy i tylko wtedy, gdy mam przekonanie, że daną dziedzinę zna lepiej ode mnie i że mówi prawdę (...)*, [za:] J. M. Bocheński, *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, PHILED, Kraków 1987, s. 20; Autorytet epistemiczny można również wyjaśnić za pomocą następującego twierdzenia: *P jest autorytetem epistemicznym dla A w dziedzinie D dokładnie wtedy, gdy prawdopodobieństwo każdego zdania należącego do D wzrasta w stosunku do stanu wiedzy A przez fakt podania do wiadomości tego zdania przez P osobiście A*, [za:] J. M. Bocheński, *Co to jest autorytet*, [w:] *Logika i filozofia. Wybór pism*, PWN, Warszawa 1993, s. 242.



Źródło: wyniki badań własnych.

Rys. 2. Bardzo dobre relacje z bezpośrednim przełożonym – opinie respondentów

Tak pozytywne wyniki badań w zakresie relacji interpersonalnych można wytłumaczyć, np. biorąc pod uwagę odpowiedzi ankietowanych udzielone na kolejne pytanie w kwestionariuszu ankiety, dotyczące doceniania pracowników przez przełożonego. Z przeprowadzonych badań wynika, że 64,6% respondentów wskazało, iż bezpośredni przełożony docenia talent, wkład pracy i zaangażowanie swoich pracowników. Odmiennego zdania było zaledwie 8,07% badanych (rysunek 3).



Źródło: wyniki badań własnych.

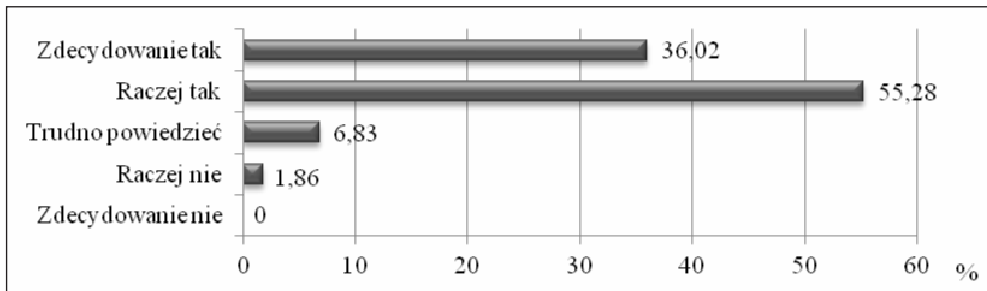
Rys. 3. Opinie ankietowanych o docenianiu przez przełożonego pracowników

Docenianie przez przełożonego poszczególnych pracowników, to jeden z podstawowych sposobów zwiększenia skuteczności wykonywanych przez podwładnych zadań. Przełożony może doceniać swoich podwładnych np. poprzez udzielanie pochwały ustnej bądź pisemnej, lub poprzez wzmożone zainteresowanie działaniami pracownika i poświęcaniem mu większej uwagi. Nie każdy przełożony widzi jednak potrzebę i sens tego typu działań, dlatego też bardzo często potrzeba docenienia w pracy pozostaje u pracowników niezaspokojona. Przełożeni nie zawsze są świadomi, że docenianie, to trudna do opanowania sztuka. Związana jest z umiejętnością doboru właściwych słów (pozbawionych wieloznaczności), czy też doboru właściwego czasu przekazania tego typu informacji.

Docenianie pracowników w literaturze przedmiotu jest ściśle związane ze wzmocnieniem pozytywnym, a tym samym z koncepcją modyfikacji zachowań (nazywaną również teorią wzmocnienia motywacji bądź warunkowania instrumentalnego) B. F. Skinnera, będącą jedną z kluczowych koncepcji motywacji²⁷.

Satysfakcja pracownika naukowo-dydaktycznego może również zależeć od relacji pracownika ze współpracownikami, gdyż praca naukowa i dydaktyczna w dużej mierze ma charakter pracy zespołowej. Obok pracy wykonywanej indywidualnie, praca zespołowa stanowi jedną z dwóch podstawowych form organizacji pracy. Atmosfera, w jakiej wykonywana jest praca w zespole, wpływa np. na jakość wykonywanych zadań i skuteczność osiągania postawionych celów. Dla pracowników świadomość przynależności do zespołu (specyficznej grupy społecznej), poczucie akceptacji i uznanie w oczach innych pracowników wpływa na wzrost samooceny oraz chęć do pracy, czy też pomocy innym. Bardzo ważne w przypadku pracy zespołowej jest zaufanie, a szczególnie wzajemne zaufanie członków zespołu. Brak lub ograniczenie zaufania może, zgodnie z poglądami A. Jagody, stanowić hamulec do wymiany poglądów członków zespołu i konstruktywnej krytyki²⁸.

Opinie respondentów dotyczące relacji ze współpracownikami (kolegami/koleżankami w pracy) przedstawiono na rysunku 4.



Źródło: wyniki badań własnych.

Rys. 4. Bardzo dobre relacje z kolegami/koleżankami w pracy – opinie badanych

Z przeprowadzonych badań wynika, że 91,31% ankietowanych określa swoje stosunki z kolegami i koleżankami w pracy jako bardzo dobre i dobre. Zaledwie 1,85% badanych negatywnie ocenia charakter tych relacji. Warto również podkreślić, że 60,87% badanych pracowników wyraża przekonanie, że koledzy i koleżanki w pracy doceniają ich pracę. Z kolei prawie jedna trzecia ankietowanych pracowników miała trudności w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie. Pracownicy wyjaśnili swoje stanowisko w tej kwestii, wskazując, że mając słaby kontakt z niektórymi

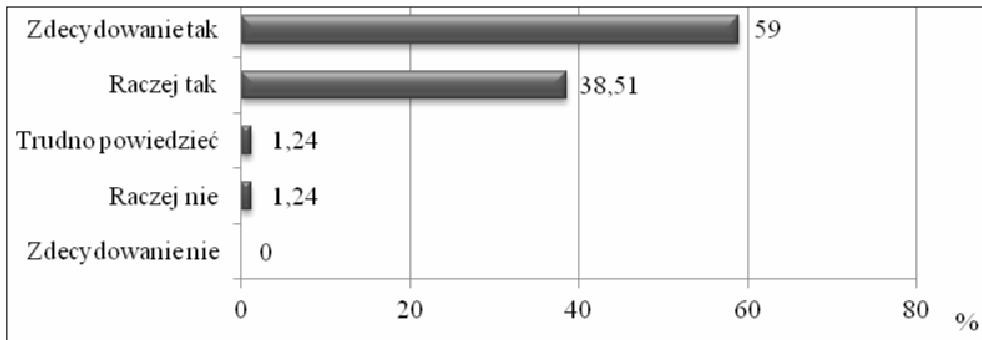
²⁷ Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 206.

²⁸ A. Jagoda, *Bariery pracy zespołowej – doniesienia z pilotażowych badań empirycznych*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 483.

kolegami i koleżankami w pracy, trudno jest określić ich stosunek do własnej osoby, szczególnie jeśli nie jest on bezpośrednio przejawiany w codziennych relacjach.

Na satysfakcję z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych może mieć również wpływ relacja pracownika ze studentami. Jest to czynnik szczególnie istotny z uwagi na specyfikę pracy pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym przewagę realizowanej przez nich działalności dydaktycznej nad naukową.

W celu określenia, czy pracownicy naukowo-dydaktyczni AON lubią pracę ze studentami, w kwestionariuszu ankiety poproszono respondentów o ustosunkowanie się do tej kwestii. Strukturę odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 5.



Źródło: wyniki badań własnych.

Rys. 5. Lubię pracować ze studentami – opinie badanych

Z przeprowadzonych badań wynika, że dominująca większość pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej lubi pracę ze studentami – 97,52%. Odmienne poglądy przejawia zaledwie 1,24% ankietowanych. Struktura odpowiedzi respondentów nie budzi zdziwienia, gdyż potwierdza jedynie, że pracownicy naukowo-dydaktyczni AON, to osoby z powołaniem wykonujące swoją pracę. Czerpanie przyjemności z pracy ze studentami, może być wynikiem np.:

- dostrzegania potencjału w studentach, który we właściwy sposób wykorzystany może przyczynić się sukcesów studentów,
- dostrzegania rozwoju intelektualnego studentów w trakcie nauki, co potwierdza skuteczność zawodową nauczyciela,
- potrzeby kontaktu z młodymi ludźmi, która pozwala zachować żywotność umysłu naukowca i chroni przed dogmatyzmem,
- możliwości wymiany poglądów ze studentami, szczególnie jednostkami mającymi duże doświadczenie zawodowe (zazwyczaj są to studenci studiów niestacjonarnych), co jest podstawą głębszej i wielowymiarowej analizy rozważanych zagadnień, które mogą przyjąć formę problemów badawczych,
- otrzymywania informacji zwrotnej od studentów dotyczącej wysokiej jakości prowadzonych zajęć, co może stanowić jednocześnie potwierdzenie posiadania przez nauczyciela autorytetu epistemicznego oraz bycia specjalistą w danej dziedzinie.

Satysfakcja z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych może również zależeć od percepcji stylu kierowania przełożonego. Styl kierowania przełożonego definiowany jest jako *zespół metod oddziaływania na podwładnych, mających na celu skłonienie ich do efektywnego działania na rzecz organizacji*²⁹.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące style kierowania:

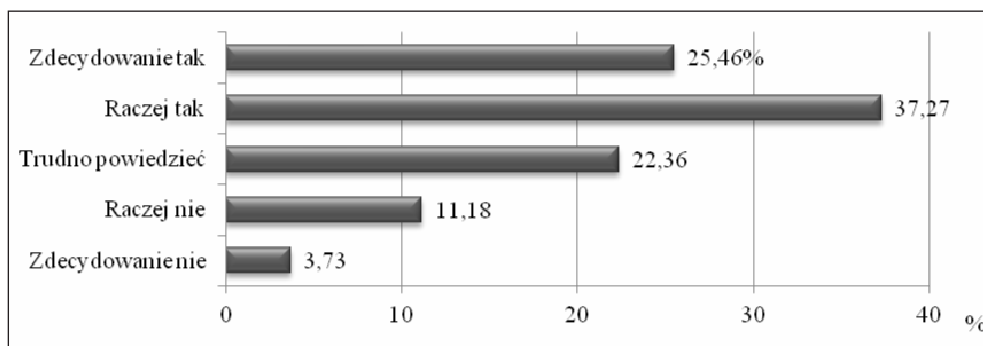
– styl kierowania autorytarny – charakteryzuje przełożonych *wykazujących dużą troskę o produkcję i małą troskę o pracowników* (styl kierowania zwany również autokratycznym),

– styl kierowania klubowy – *styl kierowania charakteryzujący się dużą troską o pracowników i małą troską o produkcję* (przeciwieństwo stylu autorytarnego),

– styl kierowania demokratyczny – często określany mianem stylu kierowania zespołowego, charakteryzuje kierowników *wykazujących dużą troskę zarówno o produkcję, jak i o morale i zadowolenie pracowników*³⁰.

Styl kierowania przełożonego może zarówno budzić zadowolenie, jak również niezadowolenie podległych mu pracowników. Percepcja stylu kierowania przełożonego zależy również od indywidualnej preferencji pracownika (np. jego typu osobowości zawodowej czy też temperamentu) oraz poglądów odnośnie do stylu kierowania będącego stylem najlepszym. Pracownicy, zdobywając doświadczenie zawodowe, jednocześnie mają możliwość kształtowania swoich poglądów odnośnie stylu kierowania.

W trakcie prowadzonych badań dążono do uzyskania opinii ankietowanych odnośnie do demokratyczności stylu kierowania przełożonego. Wybór analizowanego stylu kierowania wynikał w głównej mierze z zalet powyższego stylu. Poglądy badanych przedstawiono na rysunku 6.



Źródło: wyniki badań własnych.

Rys. 6. Opinie respondentów o demokratyczności stylu kierowania przełożonego

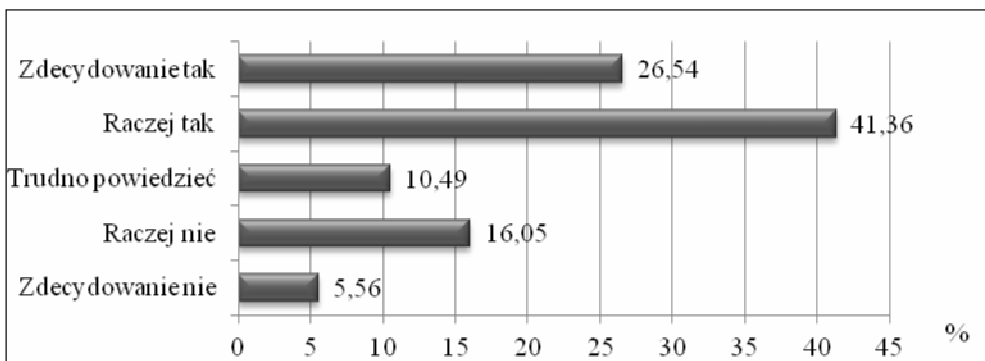
Z przeprowadzonych badań wynika, iż 62,73% ankietowanych uważa, że bezpośredni przełożony stosuje demokratyczny styl kierowania. Przeciwnie poglądy wyraziło 14,91% badanych (w tym ponad 47% oficerów oraz ponad 26% doktorantów).

²⁹ R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 120.

³⁰ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 514.

Bezpośrednio ze stylem kierowania przełożonego związany jest kolejny czynnik z obszaru relacji interpersonalnych, jakim jest otrzymywanie informacji zwrotnej odnośnie do wykonywanej pracy (*ang. feedback*). Uzyskiwanie od przełożonego informacji zwrotnej jest szczególnie istotne w przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych dopiero rozpoczynających swoją karierę. Zrozumiała i pełna informacja zwrotna pozwala pracownikom na określenie poprawności wykonywanej pracy, dzięki czemu pracownicy posiadają wiedzę, które aspekty wykonywanej pracy wymagają jeszcze doskonalenia. Jasna, otwarta i pełna szacunku komunikacja pozwala pracownikowi na pewność oceny własnej osoby i sytuacji, w jakiej się znajduje, jak również stwarza możliwość autorefleksji i uczenia się na własnych błędach.

Strukturę odpowiedzi ankietowanych odnośnie otrzymywania informacji zwrotnej od przełożonych przedstawiono na rysunku 7.



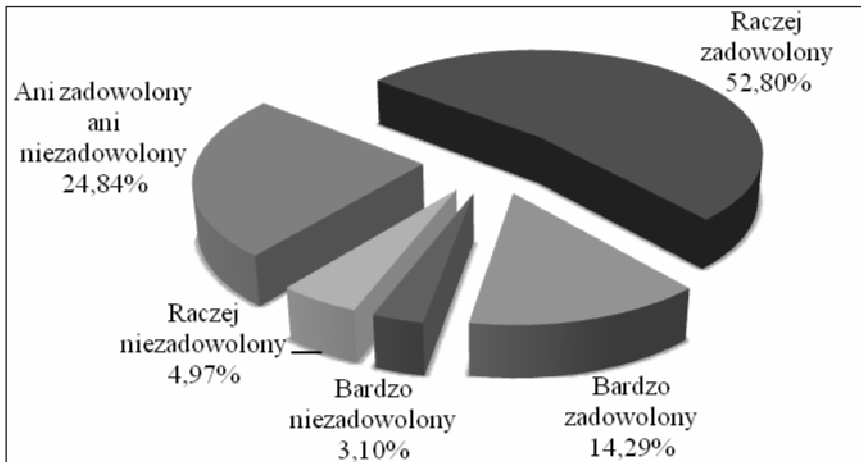
Źródło: wyniki badań własnych.

Rys. 7. Otrzymywanie informacji zwrotnych od przełożonego w opinii badanych

Z przeprowadzonych badań wynika, że 67,9% ankietowanych otrzymuje informację zwrotną odnośnie do wykonywanej pracy. Odmienne poglądy prezentowało 21,61% badanych. Z kolei 10,49% respondentów miało problemy z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie.

Przełożeni, zarówno w uczelniach wyższych, jak i w innych instytucjach publicznych, powinni być świadomi faktu, że przekazywanie konstruktywnej informacji zwrotnej pozwala eliminować zjawisko nieświadomej niekompetencji pracowników, a tym samym przyczynia się do sprawności funkcjonowania organizacji.

W celu określenia, które z czynników znajdujących się w obszarze relacji interpersonalnych wpływają na satysfakcję pracowników naukowo-dydaktycznych z wykonywanej pracy, w trakcie prowadzonych nadań poproszono respondentów o wskazanie ogólnego poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy w AON. Strukturę odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 8.



Źródło: wyniki badań własnych.

Rys. 8. Poziom satysfakcji z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych AON

Z przeprowadzonych badań wynika, że 67,09% ogółu respondentów odczuwa satysfakcję z pracy w Akademii Obrony Narodowej, przy czym bardzo wysoki poziom satysfakcji cechuje 14,29% ankietowanych. Z kolei swoje niezadowolenie deklaruje 8,7% badanych, natomiast aż 24,84% badanych nie odczuwa ani zadowolenia, ani niezadowolenia z pracy w AON. Uzyskane wyniki badań są dość optymistyczne, gdyż większość pracowników naukowo-dydaktycznych odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy. Nie powinno to być jednak równoznaczne z brakiem podejmowania dalszych działań, ukierunkowanych na poznanie przyczyn niezadowolenia części pracowników. Należy pamiętać, że im wcześniej wykryte zostanie źródło niezadowolenia, tym istnieje większa szansa, iż niezadowolenie z danego aspektu pracy nie wpłynie negatywnie na ocenianie pozostałych aspektów.

W kolejnym etapie badań skorelowano wyodrębnione czynniki z obszaru relacji interpersonalnych, z ogólnym poziomem satysfakcji z pracy, w celu określenia zależności pomiędzy zmiennymi.

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieją statystycznie istotne zależności pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych AON, a czynnikami znajdującymi się w obszarze relacji interpersonalnych, takimi jak:

- relacje pracowników z przełożonym ($\alpha=0.039$, V Cramera=0.21),
- relacje pracowników ze współpracownikami ($\alpha=0.001$, V Cramera=0.28),
- otrzymywanie informacji zwrotnej odnośnie wykonywanej pracy ($\alpha=0.046$, V Cramera=0.21).

W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań można stwierdzić, że determinantami satysfakcji z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej w obszarze relacji interpersonalnych, są powyżej wskazane czynniki. Przy tym należy dodać, że siła związku między zmiennymi niezależnymi – czynni-

kami z obszaru relacji interpersonalnych, a zmienną zależną – satysfakcją z pracy, w przypadku wskazanych zależności miała charakter słaby i przeciętny³¹.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy którzy wykazali, iż ich relacje z przełożonym i współpracownikami w pracy są bardzo dobre oraz otrzymują informację zwrotną odnośnie wykonywanej pracy, wskazywali również satysfakcję z wykonywanej pracy. Natomiast pracownicy negatywnie oceniający relacje w pracy oraz deklarujący brak otrzymywania informacji zwrotnej, w kwestionariuszu ankiety wskazywali swoje niezadowolenie z wykonywanej pracy. W przypadku pozostałych czynników, w trakcie opracowania statystycznego nie wykryto istotnej zależności, gdyż poziom istotności α był większy niż 0.05, a jest to poziom graniczny zwykle przyjmowanym w naukach społecznych.

Podsumowanie

Satysfakcja z pracy jest odczuciem typowo subiektywnym, na które wpływ mają zarówno czynniki podmiotowe, jak i sytuacyjne. W gronie czynników sytuacyjnych, zdaniem autorki niniejszego artykułu, szczególną rolę odgrywają czynniki z obszaru relacji interpersonalnych. Czynniki wyróżniane w ramach tego obszaru dotyczą nie tylko relacji pracownika z przełożonym, ze współpracownikami, w przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych także ze studentami, ale również stylu kierowania przełożonego oraz przekazywania przez niego informacji zwrotnej. Prowadzone przez autorkę artykułu badania pozwoliły na potwierdzenie wpływu trzech z wyróżnionych pięciu czynników z obszaru relacji interpersonalnych na ogólny poziom satysfakcji z pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że pozytywne relacje pracowników z przełożonym i współpracownikami oraz przekazywanie przez przełożonego informacji zwrotnej odnośnie do wykonywanej pracy wpływają na satysfakcję z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych.

Należy podkreślić, że relacje interpersonalne są jednym z kluczowych aspektów decydujących o sprawności funkcjonowania zespołów, dlatego też każdy przywódca organizacji, który pragnie odnosić sukcesy w pracy z podwładnymi, powinien znać czynniki determinujące satysfakcję z pracy zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
 Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gašiorowska A., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWE, Gdańsk 2011.
 Bocheński J. M., *Co to jest autorytet*, [w:] *Logika i filozofia. Wybór pism*, PWN, Warszawa 1993.

³¹ Por. A. Góralski, *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1987, s. 38.

- Bocheński J. M., *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, PHILED, Kraków 1987.
- Chlewiński Z., *Postawy a cechy osobowości*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1987, [za:] Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Friedeburg L., *Soziologie des Betriebsklima Und Detung empirischer Intersuchungen in industriellen Grossbetrieben*, Frankfurt a/M 1963, [za:] Marciszewski E., *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983.
- Gellerman S. W., *Motivation and Productivity*, New York 1963, [za:] Marciszewski E., *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983.
- Góralski A., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1987.
- Hoppock R., *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York 1935.
- Jagoda A., *Bariery pracy zespołowej – doniesienia z pilotażowych badań empirycznych*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- Klinkosz W., *Osobowościowe uwarunkowania osiągnięć akademickich studentów niewidomych i słabo widzących* (mps pracy doktorskiej), KUL, Lublin 2002, [za:] Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Kurek D., *Determinanty satysfakcji pracowników naukowo-dydaktycznych z wykonywanej pracy na przykładzie Akademii Obrony Narodowej* (rozprawa doktorska), AON, Warszawa 2014.
- Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2002.
- Mitchell T. R., Larson J. R., *People in Organizations*, 3 ed., McGraw Hill, New York 1987.
- Moszyński P., *Z badań nad czynnikami warunkującymi osiągnięcie dojrzałości psychicznej*, [w:] Obuchowski K., Paluchowski W. J. (red.), *Efektywność a osobowość*, PAN, Wrocław 1982, [za:] Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Rutka R., *Kierowanie*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Sarapata A., Doktor K., *Elementy socjologii przemysłu*, PWE, Warszawa 1963.
- Schultz P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Schwab D. P., Cummings L. L., *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaną pracą a satysfakcją*, [w:] Scott W. E., Cummings L. L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Shell M. M., Duncan S. D., *The effects of personality similarity between supervisors and subordinates on job satisfaction*, Department of Psychology MWSC, [za:] <http://clearing-house.missouriwestern.edu/manuscripts/177.php> (z 02.02.2012).
- Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.

Słownik języka polskiego, [za:] <http://sjp.pl>, (z 22.05.2014).

Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.

Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W., Lofquist L. H., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, Minnesota 1967.

INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AND JOB SATISFACTION AMONG THE RESEARCH AND TEACHING STAFF OF THE NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY

Introduction

Job satisfaction is an issue of great interest to both theoreticians and practitioners of management, sociology and industrial and organisational psychology. Research on job satisfaction was initiated as early as the 1930s and has continued to this day. As a result of the research, a number of factors influencing employee satisfaction with their work have been identified.

The meaning of job satisfaction and its determinants is particularly important for professions with a social mission. A profession that is undoubtedly socially important is that of academic teachers, paying particular attention to those who deal with research and teaching. The job satisfaction of this group of employees has not only an individual dimension (satisfaction of an individual) but also, above all, the job satisfaction of research and teaching staff affects the quality and efficiency of their work, including teaching and research activities.

Thus, it is particularly important to determine the factors that affect the sense of job satisfaction among academics. According to the author of the article, factors particularly important in the case of academic staff are located in the area of interpersonal relationships. This is due to the fact that man is a social being and needs contact with other people for proper development. Moreover, man interacts with other people on a daily basis and, therefore, it is not surprising that interpersonal relationships at work are important for employees and affect their sense of job satisfaction.

Job satisfaction

In the first place, analysis of the issues of job satisfaction among research and teaching staff requires defining the term *job satisfaction*. Although the issue of satisfaction is of interest to many researchers, there is still no single universal definition of the term in the literature. Authors represent different approaches to the definition of *job satisfaction*, which was thoroughly investigated by T. R. Mitchell and J. R. Larson Jr. et.al in 1987. The researchers analysed more than 3,000 studies

developed over fifty years and, based on the results of the investigation, they found that there was no single definition of job satisfaction in the literature, the correctness of which would be confirmed by all (or even most) researchers¹.

It is difficult to define the term *job satisfaction* primarily because the term *satisfaction* is commonly used in many senses and is thus interpreted differently in various environments.

The term *satisfaction* in the literature is used, among other things, in two dimensions:

- in a narrow sense referring to the deprivation of needs,
- in a broad sense referring to attitudes².

In the narrow sense, it is assumed that the needs of individual employees, their behaviour and impulses give rise to dissatisfaction. Action taken by an individual is focused instead on achieving objectives that will reduce the resulting tension and satisfy the emerging need. In the broad sense, job satisfaction is defined as an attitude to work. Moreover, it is emphasised that an employee may feel both satisfaction and dissatisfaction in relation to an object or factor located in their working environment.

The definition of job satisfaction coined by D. P. Schultz and S. E. Schultz is often presented in reference literature, whereby *job satisfaction encompasses the positive and negative feelings and attitudes people hold about their jobs*³. In turn, A. Pocztowski addresses the issue of an employee's needs and stresses that job satisfaction is *a subjective feeling of satisfaction resulting from the meeting of work-related needs*⁴.

S. P. Robbins represents a contrary approach to the issue of job satisfaction, according to which *job satisfaction refers to an individual's general attitude towards his or her job*⁵. A. Locke stresses, however, that job satisfaction is *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*⁶.

The definition of job satisfaction presented by A. Sarapata and K. Doktor is essential from the point of view of the problems considered in this article. According to the authors, *job satisfaction is the result of many material and immaterial factors*.

¹ Por. T. R. Mitchell, J. R. Larson, *People in Organizations*, 3 ed., McGraw Hill, New York 1987.

² Por. D. P. Schwab, L. L. Cummings, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaną pracą a satysfakcją*, [w:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 193.

³ D. P. Schwab, L. L. Cummings, *Theories of Performance and Satisfaction in: Industrial Relations*, Journal of Economy and Society, Vol. 9, October, 1970.

⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 449.

⁵ S. P. Robbins, *Organizational Behaviour*, Pearson, London, 2010.

⁶ M. M. Shell, S. D. Duncan, *The effects of personality similarity between supervisors and subordinates on job satisfaction*, Department of Psychology MWSC, <http://clearinghouse.missouriwestern.edu/manuscripts/177.php> (accessed on 02.02.2012).

*This concept refers to a combined balance between the needs and expectations of an employee with respect to his or her job and their satisfaction*⁷.

The issues of job satisfaction determinants are more broadly discussed by R. Hoppock, who points out that job satisfaction is any combination of psychological, physiological and environmental circumstances that causes a person to truthfully say "I am satisfied with my job"⁸.

In conclusion, job satisfaction can be defined as an employee's attitude to his or her job, which is a reflection of subjective feelings of the individual, affected by a number of both material and immaterial factors. The employee's feelings in relation to his or her job may be positive or negative, which is conditioned by the degree to which the work allows the individual to meet his or her needs⁹.

Determinants of job satisfaction

In the literature, factors affecting job satisfaction are often referred to as determinants. In the *Dictionary of the Polish Language*, the term *determinant* is defined as: *a parameter that specifies, defines and fundamentally affects something*¹⁰. Thus, the determinants of job satisfaction are factors which essentially affect a sense of satisfaction.

There are two main trends in the area of research on the issues of job satisfaction: the first is related to the analysis of situational factors and conditions of job satisfaction, and the second focuses on the impact of individual characteristics on a sense of satisfaction (research on this trend started in the 1980s).

The first of the identified trends enjoys the greater interest of researchers. The authors who take up the issue of job satisfaction in terms of situational determinants are, among others:

– L. Friedeburg– the author distinguishes the following factors: *job security, pleasant working conditions, good superiors, promotion opportunities, high wages, the ability to take one's own initiative, good conditions of apprenticeship to the profession, convenient working hours and light work*¹¹,

– S. W. Gellerman– the author distinguishes the following determinants: *factors that have motivated an employee to work, behaviour – employer's behaviour and the resulting hopes of employees, illusions and myths that affect individual employees as*

⁷ A. Sarapata, K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, PWE, Warszawa 1963, s. 231.

⁸ R. Hoppock, *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York 1935, p. 47.

⁹ D. Kurek, *Determinanty satysfakcji pracowników naukowo-dydaktycznych z wykonywanej pracy na przykładzie Akademii Obrony Narodowej* (rozprawa doktorska), AON, Warszawa 2014, s. 25.

¹⁰ *Słownik języka polskiego*, [za:] <http://sjp.pl>, (z 22.05.2014).

¹¹ L. Friedeburg, *Soziologie des Betriebsklima Und Detung empirischer Untersuchungen in industriellen Grossbetrieben*, Frankfurt a/M 1963, s. 39, [za:] E. Marciszewski, *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983, s. 67.

*a result of an erroneous assessment and interpretation of their own capabilities and working conditions, or particular socio-economic conditions in which they live*¹²,

– M. Armstrong –the author distinguishes the following factors: *relatively high wages, a fair system of wages, real promotion opportunities, mindful and active management, an appropriate degree of social integration at work, interesting and varied tasks and a high degree of control over the pace and methods of work*¹³,

– W. Kieżun– the author distinguishes factors such as: *the nature of work, its organisation, appropriate adaptation of man to work, good atmosphere, the right style of managerial work and collegial relationships, good external conditions of work – the adaptation of work to man, the ability to meet material and moral needs through work and, thus, a positive response to material and moral incentives*¹⁴.

A very extensive concept of situational factors is presented by A. Sarapata and K. Doktor, among others. The authors single out the following factors influencing job satisfaction:

1. *Understanding the value of work-related benefits, a belief that the work is worth doing.*

2. *Trust in managers who know their stuff and have the right attitude towards subordinates.*

3. *Awareness of participation in important work and the trust of the working group.*

4. *The ability to speak out on matters relating to the group. A belief that what is good for the group is also good for its members.*

5. *A sense of being important for the job. Good treatment, the use of skills and recognition from management.*

6. *Fair and right wages, sufficient for a decent living. The prospect for higher earnings in the event of an increase in labour productivity.*

7. *Promotion prospects, opportunities to demonstrate one's capabilities and increase one's skills.*

8. *Stability of work. Care in sickness and old age.*

9. *Awareness of what is happening in a plant. Reliable information about any changes affecting the work of the group. Taking into account the opinions of subordinates.*

10. *Good working conditions, efficient equipment and tools*¹⁵.

In conclusion, the most frequent situational determinants of job satisfaction can be grouped into four areas:

– economic and social aspects of work (e.g., salary, job prestige, social position resulting from the job),

¹² S. W. Gellerman, *Motivation and Productivity*, New York 1963, s. 256, [za:] E. Marciszewski, *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983, s. 66.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 220, [za:] M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. PLACET, Warszawa 2008, s. 248–249.

¹⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 118.

¹⁵ A. Sarapata, K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, wyd. cyt., s. 69.

- working conditions (e.g., stability of employment, the possibility of in-service training, workstation equipment),
- interpersonal relationships,
- nature of performed tasks (e.g., independence in performing tasks, the ability to use one's skills at work)¹⁶.

In turn, the subjective determinants of job satisfaction include the age, gender, seniority or position of employees.

On the other hand, B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw and A. Gąsiorowska mention the following psychological determinants of job satisfaction:

- *values* (e.g., *self-fulfilment, independence, public spirit, responsibility, recognition, work safety, hardship, the pursuit of well-being*),
- *cognitive styles* (e.g., *analytic thinking, synthetic thinking, creativity, tendency to plan*),
- *styles of emotional functioning* (e.g., *dominant emotions – positive versus negative, emotional intelligence, emotional self-control, optimism*),
- *specific predispositions* (e.g., *aptitudes, temperament, personality traits, career interests*)¹⁷.

In contrast, M. Siekańska distinguishes the following subjective factors: abilities, temperament, values, creativity and locus of control¹⁸.

The search for the individual – psychological determinants of employee satisfaction have resulted from the negation of the earlier research, which was accused of excessive focus on work-related variables, while ignoring the importance of individual predispositions.

Reference literature increasingly notices the need for simultaneous consideration of subjective and situational determinants, as they are directly linked together. Research that considers only subjective factors is incomplete and does not always explain fully the attitude of job satisfaction.

Methodology of the conducted studies

The goal of the study

The main objective of the study was to determine the effect of individual factors in the area of interpersonal relationships on the overall level of job satisfaction among the academics of the National Defence University.

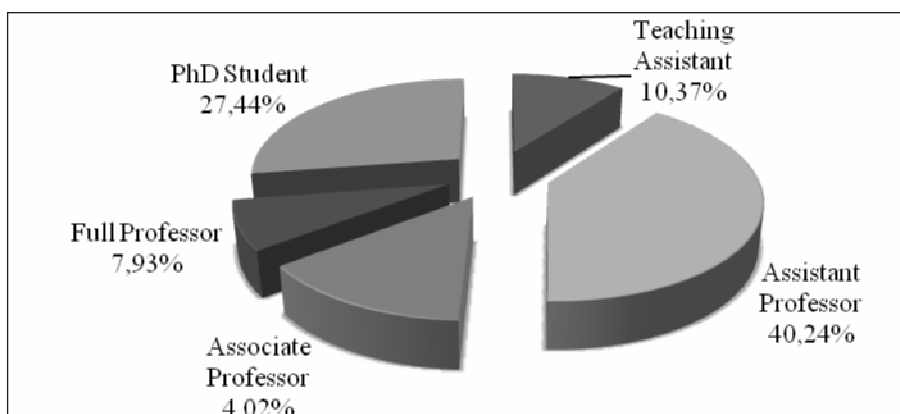
¹⁶ D. Kurek, *Determinanty satysfakcji...*, wyd. cyt., s. 166.

¹⁷ B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWE, Gdańsk 2011, s. 71.

¹⁸ M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005, s. 72–100.

The group under study

The study was carried out on a group of 164 people. Among the respondents there were 119 academic staff and 45 PhD students. The structure of the research sample is shown in Figure 1.



Source: own study results.

Figure 1. Structure of the research sample

Among the respondents, the largest group consisted of assistant professors 40.24%, and the smallest group included full professors 7.93 %.

Methods, techniques and research tools

To achieve the research goal, the author conducted the study using the method of a diagnostic survey with a questionnaire technique. The questionnaire was prepared, inter alia, based on one of the most famous questionnaires used for the study of job satisfaction: the Long-Form Minnesota Satisfaction Questionnaire, developed in 1977¹⁹.

The results of the empirical study were subject to a statistical analysis, which made it possible to indicate which of the highlighted factors found in the area of interpersonal relationships affect the overall sense of job satisfaction. During the presentation of data, coefficients of the significance test for the factors, for which the significance level α was less than 0.05 (the limit value usually accepted in the social sciences), were presented²⁰.

¹⁹ Por. D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England, L. H. Lofquist, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, Minnesota 1967, s. 10.

²⁰ *Poziom istotności α jest prawdopodobieństwem popełnienia błędu odrzucenia hipotezy o braku związku między badanymi zmiennymi, gdy tymczasem hipoteza ta jest prawdziwa*, [za:] T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2002, s. 57.

Presentation and analysis of results

The job satisfaction of research and teaching staff is highly affected by interpersonal relationships, due to the characteristics of their work, among other things. In the author's opinion, the area of interpersonal relationships is one of the most important areas of satisfaction. This is mainly due to the fact that man is a social being who associates the functioning of a particular social group not only with the acceptance of certain standards, but also, above all, with the ability to define their role and position in the group.

The Dictionary of the Polish Language defines the term *interpersonal relationships* as *mutual relationships that exist between people or social groups*²¹. In general, the term means relationships or mutual relationships between individuals. According to Z. Chlewiński²² or W. Klinkosz²³, rewarding human relationships are considered a measure of good adaptation.

On the other hand, according to M. Siekańska, who relies on the research conducted by Csikszentmihalyi, *the quality of life depends on two factors: how we experience work and our relations with other people*²⁴.

The quality of interpersonal relationships in a work environment affects many aspects, including an employee's self-esteem, personal development or the ability to achieve their objectives. Interpersonal relationships affect not only an individual but also have a crucial impact on the efficiency of an organisation. The quality of these relationships influences the effectiveness of actions taken, which is particularly important in the case of academics and their research and teaching activity. It should also be noted, quoting P. Moszyński, that *the way an individual functions in the context of the general public affects their effectiveness in fulfilling the professional role (...)*²⁵.

The quality of interpersonal relations is conditioned by many factors. In the course of the study into the area of interpersonal relations, the following determinants of job satisfaction among the academics of NDU have been distinguished:

- superior-subordinate relationships,
- employee's relationships with colleagues,
- employee's relationships with students,
- a superior's management style,
- receiving feedback on one's work.

²¹ *Słownik języka polskiego*, [za:] <http://sjp.pl>, (z 22.05.2014).

²² Z. Chlewiński, *Postawy a cechy osobowości*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1987, s. 63, [za:] M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, s. 91.

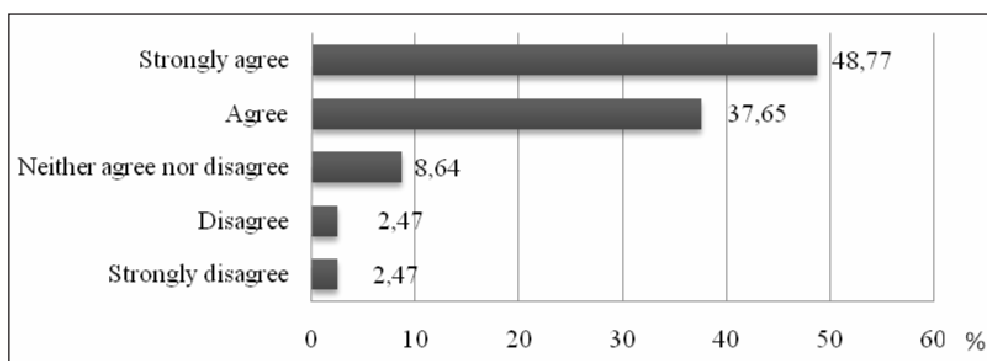
²³ W. Klinkosz, *Osobowościowe uwarunkowania osiągnięć akademickich studentów niewidomych i słabo widzących* (mps pracy doktorskiej), KUL, Lublin 2002, s. 74–81, [za:] M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, s. 91.

²⁴ M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial, New York 1990, pp. 164–165.

²⁵ P. Moszyński, *Z badań nad czynnikami warunkującymi osiągnięcie dojrzałości psychicznej*, [w:] K. Obuchowski, W. J. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, PAN, Wrocław 1982, s. 116–117, [za:] M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, wyd. cyt., s. 92.

Superior-subordinate relationships are one of the key factors in the area of interpersonal relationships. In universities, supervisors of research and teaching staff are department managers, directors of institutes, deans and rectors. The shape of an employee's relationships with their supervisor is particularly important because it affects the employee's self-esteem, or their approach to tasks entrusted by the superior. The shape of an employee's relationships with a supervisor is also affected by the way the employee assesses the supervisor, including whether they recognise the superior as an authority, especially an epistemic authority²⁶.

How do the research and teaching staff of NDU evaluate relations with their superiors? The study shows that 86.42% of the respondents indicated that their relationships with supervisors were definitely good or rather good. The opposite view was expressed by 4.94 % of the respondents (Figure 2).

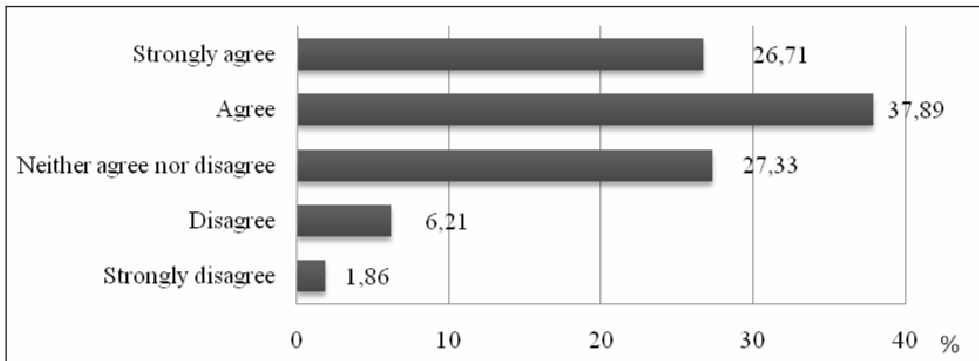


Source: own study results.

Figure 2. Very good relationship with the immediate supervisor – respondents' opinions

Such positive results of the study of interpersonal relationships can be explained, for example, by considering responses given to the next question in the survey concerning the appreciation of employees by their supervisors. The study showed that 64.6% of the respondents indicated that their superior appreciated their talents, contribution and commitment. Only 8.07% of the respondents had the opposite view (Figure 3).

²⁶ *Autorytetem epistemicznym jest dla mnie ktoś, wtedy i tylko wtedy, gdy mam przekonanie, że daną dziedzinę zna lepiej ode mnie i że mówi prawdę (...)*, [za:] J. M. Bocheński, *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, PHILED, Kraków 1987, s. 20; Autorytet epistemiczny można również wyjaśnić za pomocą następującego twierdzenia: *P jest autorytetem epistemicznym dla A w dziedzinie D dokładnie wtedy, gdy prawdopodobieństwo każdego zdania należącego do D wzrasta w stosunku do stanu wiedzy A przez fakt podania do wiadomości tego zdania przez P osobie A*, [za:] J. M. Bocheński, *Co to jest autorytet*, [w:] *Logika i filozofia. Wybór pism*, PWN, Warszawa 1993, s. 242.



Source: own study results.

Figure 3. Respondents' opinions on their appreciation by the superior staff

Showing appreciation to individual employees is one of the main ways to increase the effectiveness of tasks performed by subordinates. The superior may appreciate their subordinates e.g. by giving oral or written praise or by increased interest in employee activities and devoting more attention to them. Not everyone, however, sees the need for this type of action or the reason for it and, therefore, the need to be appreciated at work is often unsatisfied in employees. Superiors are not always aware that appreciation is a difficult art to master. It is associated with the ability to choose the relevant words (without ambiguity) and the appropriate time to communicate such information.

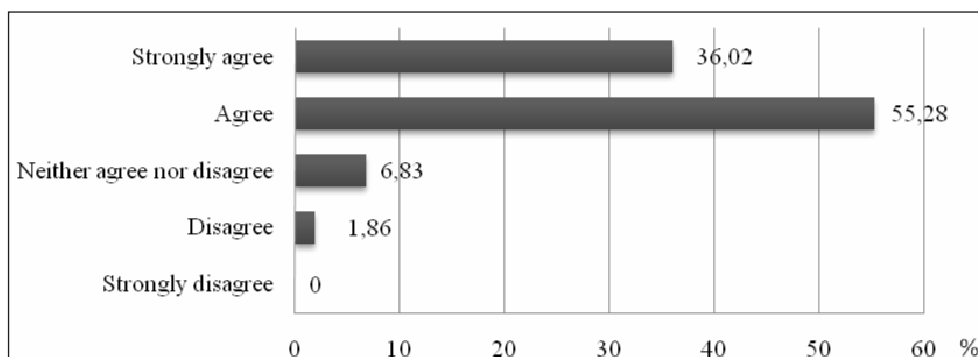
In reference literature, showing appreciation to employees is closely associated with positive reinforcement and, thus, the concept of behaviour modification (also called the theory of motivation reinforcement or operant conditioning) coined by B.F. Skinner, which is one of the key concepts of motivation²⁷.

The satisfaction of an academic may also depend on the employee's relationship with colleagues, because research and teaching work to a large extent is teamwork. In addition to the work done individually, teamwork is one of the two basic forms of work organisation. The atmosphere in which teamwork is performed affects, for example, the quality of tasks performed and the effectiveness of achieving the set objectives. The awareness of belonging to a team (specific social group), a sense of acceptance and recognition in the eyes of other employees increases employee self-esteem and a desire to work or help others. Trust, especially mutual trust of team members, is very important for teamwork. As A. Jagoda puts it, no trust or limited trust *may prevent team members from exchanging ideas and expressing constructive criticism*²⁸.

²⁷ Por. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 206.

²⁸ A. Jagoda, *Bariery pracy zespołowej – doniesienia z pilotażowych badań empirycznych*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 483.

The respondents' opinions on the relationships with peers at work are shown in Figure 4.



Source: own study results.

Figure 4. Very good relationships with colleagues at work—respondents' opinions

The study shows that 91.31% of the respondents defined their relationships with colleagues at work as very good and good. Only 1.85% of the respondents negatively evaluated the nature of these relationships. It should also be noted that 60.87% of the staff believed that colleagues at work appreciated their work. On the other hand, almost one-third of the employees surveyed had difficulty in answering this question. The staff explained that, having poor contact with some of their colleagues at work, it was difficult to determine their attitudes towards these people, especially if they were not directly revealed in everyday relationships.

The job satisfaction of academics can be also affected an employee's relationships with students. This factor is particularly important given the nature of the work performed by academics, including the advantages of their teaching activities over their research activities.

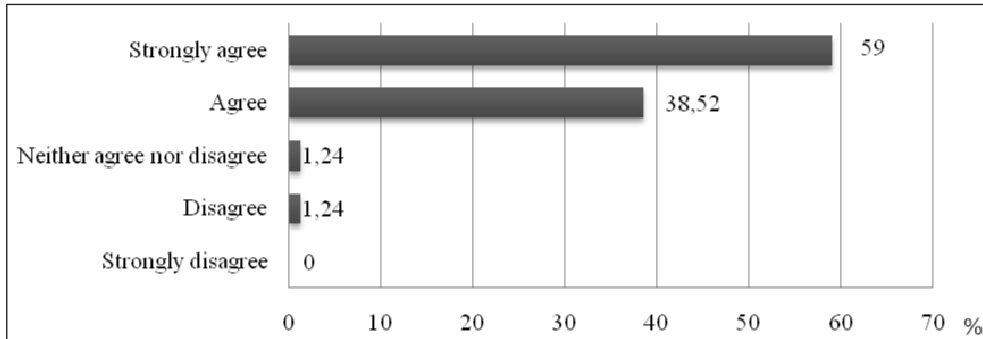
In order to determine whether the research and teaching staff of NDU enjoy working with students, respondents were asked to comment on the issue in the questionnaire. The structure of their responses is shown in Figure 5.

The study shows that the overwhelming majority of the research and teaching staff of the National Defence University enjoyed working with students – 97.52%. Differing views were only given by 1.24% of the respondents. The structure of responses is not surprising, since it only confirms that the research and teaching staff of NDU are committed to their job. Deriving pleasure from working with students, for example, may be the result of:

- recognising the potential of students, which, when used in the right way, can contribute to student success;
- recognising the intellectual development of students during their studies, which confirms the effectiveness of a professional teacher;
- the need for contact with young people, which keeps the researcher's mind fresh and protects them against dogmatism,

– opportunities to exchange views with students, especially with individuals who have significant work experience (typically part-time students), which is the basis for a deeper and multivariate analysis of the issues under consideration, which may take the form of research problems;

– receiving feedback from students on the quality of classes, which can simultaneously prove that the teacher has epistemic authority and is a specialist in the area²⁹.



Source: own study results.

Figure 5. I like working with students – respondents' opinions

The job satisfaction of academics may also depend on the perception of a superior's management style. A superior's management style is defined as a set of methods of influencing subordinates in order to encourage them to act effectively for an organisation.

The literature, for example, distinguishes the following leadership styles:

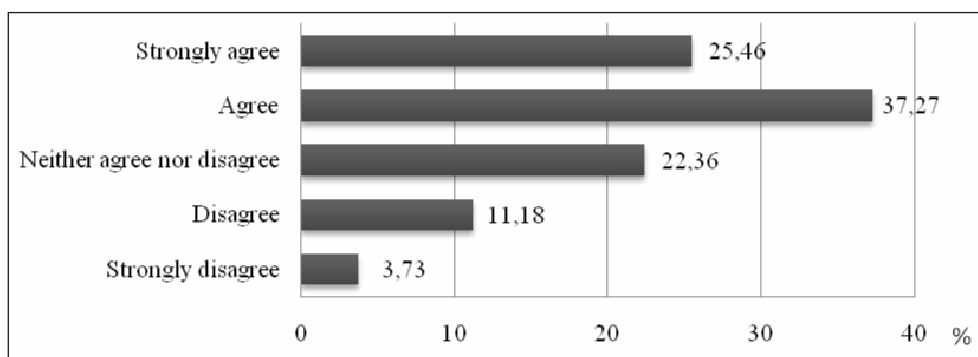
- authoritarian leadership style – superiors show high concern for production and low concern for employees (also known as autocratic leadership style),
- paternalistic leadership style – management style characterised by high concern for employees and low concern for production (as opposed to the authoritarian style),
- democratic leadership style – often referred to as a collaborative management style, managers show high concern for both production as well as employee morale and satisfaction³⁰.

A superior's management style can raise both the satisfaction and dissatisfaction of subordinate employees. The perception of a superior's leadership style also depends on the individual preferences of an employee (e.g. their professional personality type or temperament) and their views on which of the management styles is the best. While gaining experience, employees have the opportunity to shape their views on management style at the same time.

²⁹ R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 120.

³⁰ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 514.

In the course of the study, respondents were asked about their opinions regarding the democratic aspect of the superior's management style. The choice of the analysed leadership style resulted mainly from its advantages. Respondents' views are shown in Figure 6.



Source: own study results.

Figure 6. Respondents' opinions about the democratic aspect of their supervisor's leadership style

The study shows that 62.73% of respondents believed that their immediate superior used the democratic leadership style. The opposite views were expressed by 14.91% of respondents (including over 47% of officers and more than 26% of PhD students).

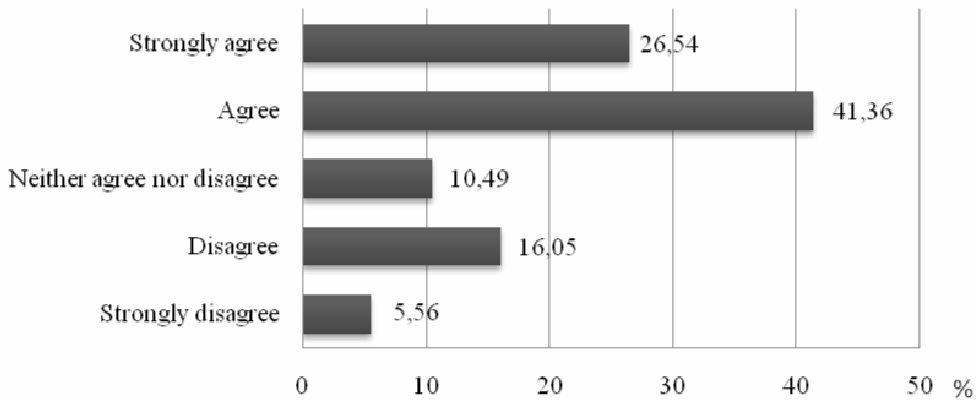
Receiving feedback on work is another factor from the area of interpersonal relationships directly related to a superior's leadership style. Getting feedback from a supervisor is particularly important in the case of academics who have just started their careers. Comprehensible and complete feedback allows employees to determine the correctness of their work, so that employees know which aspects still need improvement. Bright, open and respectful communication allows employees to assess themselves and the situation in which they are located and creates an opportunity for self-reflection and learning from one's own mistakes.

The structure of responses regarding feedback from superiors is shown in Figure 7.

The study shows that 67.9% of respondents received feedback regarding their work. Differing views were presented by 21.61% of respondents. On the other hand, 10.49% of respondents had problems with giving an unambiguous answer to this question.

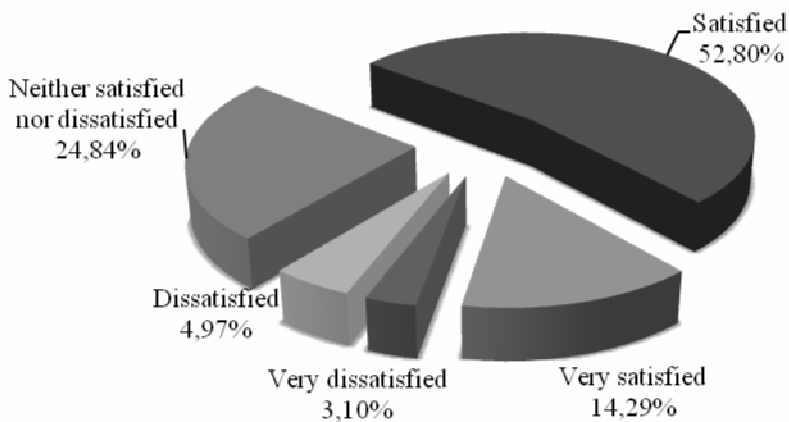
Superiors, both in universities and in other public institutions, should be aware that constructive feedback can eliminate the phenomenon of employees' unconscious incompetence and, thus, contributes to the efficiency of an organisation.

In order to determine which of the factors in the area of interpersonal relationships influences the job satisfaction of academics, respondents were asked to indicate the general level of job satisfaction at NDU. The structure of responses is shown in Figure 8.



Source: own study results.

Figure 7. Receiving feedback from superiors in the opinions of respondents



Source: own study results.

Figure 8. The level of job satisfaction among the academics of NDU

The study shows that 67.09% of all respondents were satisfied with their work at the National Defence University, while 14.29% were highly satisfied. In turn, 8.7% of respondents declared their discontent, while as many as 24.84% of respondents felt neither satisfaction nor dissatisfaction with working at NDU. The results are quite optimistic, because most of the research and teaching staff are satisfied with the work. This should not mean, however, that no further action should be taken to learn the reasons for the dissatisfaction of some employees. It should be remembered that the sooner the source of discontent is detected, the bigger the chance that dissatisfaction with one facet of a job will not adversely affect the other aspects of the evaluation.

In the next stage of the study, factors from the area of interpersonal relationships were correlated with the general level of job satisfaction in order to determine relationships between the variables.

The study shows that there are statistically significant relationships between the level of job satisfaction among the academics of NDU and factors located in the area of interpersonal relationships, such as:

- relationships between employees and superiors ($\alpha=0.039$, $V \text{ Cramera}=0.21$),
- relationships between employees and peers ($\alpha=0.001$, $V \text{ Cramera}=0.28$),
- receiving feedback on one's work ($\alpha=0.046$, $V \text{ Cramera}=0.21$).

Based on the results of the study, it can be concluded that the factors identified above are the determinants of job satisfaction among the academics of the National Defence University in the area of interpersonal relationships. At the same time, it should be added that in the case of the specified relationships, the strength of the relationship between the independent variables –the factors in the area of interpersonal relationships, and the dependent variable – job satisfaction, was weak and medium³¹.

The study shows that employees who indicated that their relationships with superiors and colleagues at work were very good, and that they received feedback regarding their work, also pointed to job satisfaction. In contrast, employees who negatively evaluated their relationships at work and declared a lack of feedback in the questionnaire, indicated dissatisfaction with their work. As for the other factors, no statistically significant correlation was found, because the level of significance α was greater than 0.05, which is the limit value usually accepted in the social sciences.

Conclusions

Job satisfaction is typically a subjective feeling, which is influenced by both subjective and situational factors. According to the author of this article, among the situational factors, a special role is played by factors in the area of interpersonal relationships. Factors highlighted in this area concern not only employee relationships with supervisors and peers, and with students in the case of academics, but also the management styles of superiors and feedback. The study has confirmed the impact of three of the five factors highlighted in the area of interpersonal relationships on the overall level of job satisfaction. The study has shown that positive relationships between employees and their superiors and colleagues, as well as receiving feedback on their work, influence the job satisfaction of academics. It should be emphasised that interpersonal relationships are one of the key aspects affecting the efficiency of teams, which is why every leader of an organisation who wants to succeed in their work with subordinates should know the determinants of job satisfaction, both in theoretical and practical terms.

³¹ Por. A. Góralski, *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1987, s. 38.

Bibliography

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWE, Gdańsk 2011.
- Bocheński J. M., *Co to jest autorytet*, [w:] *Logika i filozofia. Wybór pism*, PWN, Warszawa 1993.
- Bocheński J. M., *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, PHILED, Kraków 1987.
- Chlewiński Z., *Postawy a cechy osobowości*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1987, [za:] Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Csikszentmihalyi M., *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial, New York 1990.
- Friedeburg L., *Soziologie des Betriebsklima Und Detung empirischer Intersuchungen in industriellen Grossbetrieben*, Frankfurt a/M 1963, [za:] Marciszewski E., *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983.
- Gellerman S. W., *Motivation and Productivity*, New York 1963, [za:] Marciszewski E., *Zarys socjologii pracy*, WSP, Bydgoszcz 1983.
- Góralski A., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1987.
- Hoppock R., *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York 1935.
- Jagoda A., *Bariery pracy zespołowej – doniesienia z pilotażowych badań empirycznych*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- Klinkosz W., *Osobowościowe uwarunkowania osiągnięć akademickich studentów niewidomych i słabo widzących (mps pracy doktorskiej)*, KUL, Lublin 2002, [za:] Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Kurek D., *Determinanty satysfakcji pracowników naukowo-dydaktycznych z wykonywanej pracy na przykładzie Akademii Obrony Narodowej (rozprawa doktorska)*, AON, Warszawa 2014.
- Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2002.
- Mitchell T. R., Larson J. R., *People in Organizations*, 3 ed., McGraw Hill, New York 1987.
- Moszyński P., *Z badań nad czynnikami warunkującymi osiągnięcie dojrzałości psychicznej*, [w:] Obuchowski K., Paluchowski W. J. (red.), *Efektywność a osobowość*, PAN, Wrocław 1982, [za:] Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Robbins S. P., *Organizational Behaviour*, Pearson, London 2010.
- Rutka R., *Kierowanie*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Sarapata A., Doktor K., *Elementy socjologii przemysłu*, PWE, Warszawa 1963.

- Schultz P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Schwab D. P., Cummings L. L., *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaną pracą a satysfakcją*, [w:] Scott W. E., Cummings L. L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Schwab D. P., Cummings L. L., *Theories of Performance and Satisfaction in: Industrial Relations*, Journal of Economy and Society, Vol. 9, October, 1970.
- Shell M. M., Duncan S. D., *The effects of personality similarity between supervisors and subordinates on job satisfaction*, Department of Psychology MWSC, [za:] <http://clearing-house.missouriwestern.edu/manuscripts/177.php> (z 02.02.2012).
- Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.
- Słownik języka polskiego*, [za:] <http://sjp.pl>, (z 22.05.2014).
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W., Lofquist L. H., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, Minnesota 1967.