

Ежи КАЗЬМЕРЧИК<sup>1</sup>  
Йоанна ВЬРВА<sup>2</sup>

УДК 331.5

**ИЗБРАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ:  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОЛЬСКИХ  
И РОССИЙСКИХ БАНКОВ\***

<sup>1</sup> кандидат экономических наук, постдок,  
Финансово-экономический институт,  
Тюменский государственный университет;  
доцент, Государственный экономический  
университет в Познани (Польша)  
jerzy.kazmierczyk@ue.poznan.pl

<sup>2</sup> кандидат экономических наук, доцент,  
Зелёногурский университет (Польша)  
j.wyrgwa@wez.uz.zgora.pl

**Аннотация**

Удовлетворенность работой является одним из главных вопросов социальных исследований. Она может помочь объяснить сущность и динамику потенциала отдельных лиц и групп в организациях. Она также является ориентиром для управления людьми в организации и помогает понять благополучие людей на грани работы и личной жизни. Многие публикации указывают на разные факторы, влияющие на удовлетворение работой. Остается вопрос, насколько удовлетворение работой свя-

---

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ (проект № 16-03-00500 «Возможности и ограничения новой индустриализации и противоречия социокультурного пространства: на примере Тюменского региона»). Тюменский государственный университет.

---

**Цитирование:** Казьмерчик Е. Избранные показатели удовлетворенности работой: сравнительный анализ польских и российских банков / Е. Казьмерчик, Й. Вырва // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2017. Том 3. № 4. С. 19-40.  
DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-19-40

зано с влиянием окружающей среды, в которой находится рабочий, является ли оно следствием индивидуальной предрасположенности данного человека. Неоднозначное и трудноизмеряемое влияние удовлетворенности сотрудников на их поведение указывает на необходимость проведения исследований по этой проблеме. Одним из важных вопросов является выявление факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников, что является основой для создания эффективной системы стимулирования. Цель статьи — восполнить пробел в этой области, уделив особое внимание важности отдельных факторов, присущих самой организации, которые определяют удовлетворенность сотрудника в банковском секторе. Основные рассматриваемые проблемы сосредоточены как на классических, так и на современных сюжетах, связанных с удовлетворенностью. Кроме обзора концептуальных и исследовательских перспектив, в статье обсуждаются эмпирически проявленные детерминанты удовлетворенности работой в банковском секторе Польши и России. Результаты показывают, что работники банковского сектора в Польше и России, несмотря на экономическое напряжение, в том числе давление на продажи и сокращения персонала, в целом довольны своей работой. При этом такие нематериальные факторы, как отношения с руководителем, система награды и чувство справедливости, играют важную роль в достижении удовлетворения.

#### **Ключевые слова**

Удовлетворенность работой, анализ удовлетворенности, чувство справедливости, награды, отношения с руководителями, сравнительный анализ, банковский сектор, Польша, Россия.

**DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-19-40**

#### **Введение**

Одной из основных детерминант оптимизации функционирования человека на работе является удовлетворение, которое ведет не только к достижению требуемых результатов и росту эффективности, но и к повышению качества жизни [37, с. 323-324]. Среди представителей бихевиоризма проблема удовлетворенности работой основывалась на предположении, что успех организации определяется удовлетворенностью сотрудников. Это предположение стало мотивом для проведения многих исследований, направленных на ознакомление с источниками удовлетворенности работой сотрудников или с источниками причин ее отсутствия [25, с. 73]. Удовлетворенность сотрудников работой<sup>1</sup> постоянно находится в фокусе внимания исследователей [2, 6, 11, 13, 22, 23, 29, 33, 39].

<sup>1</sup> Удовлетворение работой положительно связано с: мотивацией к работе, приверженностью работе, привязанностью к организации и гражданским поведением внутри организации. Отрицательная связь была обнаружена между удовлетворенностью работой и: отсутствием рабочих мест, деградацией рабочих мест, повышенной готовностью покинуть организацию, профессиональным стрессом и психическим и физическим здоровьем. Удовлетворенность работой отражает аспекты функционирования сотрудников, которые важны для правильного функционирования организации и может служить индикатором, предоставляя ценную информацию менеджерам [18, с. 83-84; 4, с. 100; 35, с. 63-76].

Проблема состоит в том, что работа — это не монолитное целое, а система, состоящая из множества элементов, каждый из которых является источником другого аспекта удовлетворения. Мы можем говорить об общей или частичной (конкретной) удовлетворенности работой. Общая удовлетворенность связана с общим эмоциональным отношением к работе, но не обязательно с конкретными факторами работы. С другой стороны, особое удовольствие — это чувство удовольствия, связанное только с конкретным фактором работы. Исследования показывают отсутствие корреляции между суммой частичной удовлетворенности и общей удовлетворенности, а это означает, что общая удовлетворенность не является суммой удовлетворения отдельных компонентов работы (цитата по [30, с. 54]).

В статье, в которой осуществлен критический анализ литературы, представлены различные способы понимания удовлетворенности работой в контексте исследовательских и диагностических возможностей. В основном статья сосредоточена на двух подходах — когнитивном и эмоциональном. В обзоре литературы использовались научные статьи из EBSCO, Elsevier, Emerald, Proquest, Scopus и Web of Science. Неоднозначное и трудноизмеряемое влияние удовлетворенности сотрудников на их поведение указывает на необходимость проведения исследований по этой проблеме. Одной из важных проблем в этой области является выявление факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников, что составляет основу для создания эффективной системы стимулирования. Цель статьи — восполнить пробел в этой области, уделив особое внимание важности отдельных факторов, присущих самой организации, которые определяют удовлетворенность сотрудника в банковском секторе в Польше и России. Это ведет к следующей гипотезе: удовлетворенность работой (в случае сотрудников банка) варьируется в зависимости от степени восприятия отношений с руководителем, а также системы вознаграждения и чувства справедливости. Поиск ответа на вопрос об удовлетворенности сотрудников основан на собственных исследованиях, проведенных среди 1 920 сотрудников банков в Польше и 359 в России. Цель исследования — оценить уровень удовлетворенности<sup>1</sup> сотрудников банков в Польше и России как общую удовлетворенность работой<sup>2</sup> в банке, так и удовлетворенность в отдельных областях<sup>3</sup>, как отношения с руководителями и поддержка

---

<sup>1</sup> Следует подчеркнуть, что в статье анализируется лишь несколько избранных потенциальных детерминант удовлетворенности работой из-за ограниченного объема этого исследования.

<sup>2</sup> Многие психологи считают, что измерение общей удовлетворенности работой может не предоставлять информацию о полном диапазоне отношения ко всем аспектам работы. Работники могут быть удовлетворены определенными условиями, но недовольны другими [26, с. 289].

<sup>3</sup> Каждый из аспектов был описан набором вопросов, содержащих шкалу 0-4, где 0 — я полностью не согласен, а 4 — я полностью согласен.

со стороны организации; а также осуществить анализ факторов, определяющих удовлетворенность работой.

### **Удовлетворение работой — теоретический подход**

Удовлетворенность работой — это концепт, который может быть проанализирован с разных точек зрения. Способ понимания концепта «удовлетворенности работой» значительно влияет на соответствующий выбор его составляющих и является основой для дальнейших исследований. В начальный период исследований понятие «удовлетворенность работой» определялось неоднозначно, что было обусловлено разнообразием концептуальных подходов. В итоге были предприняты попытки уточнить и прояснить эту концепцию, в результате чего определения удовлетворенности работой в последние несколько десятилетий стали совпадать [38, с. 130]<sup>1</sup>.

Начало систематизированных исследований по удовлетворенности работой датируется 1930-ми гг. Первые концепции удовлетворенности работой определяют эту категорию как краткосрочную эмоциональную реакцию на работу, связанную с удовлетворением потребностей. Другие определяют ее суть с отношением, которое состоит из относительно постоянных чувств, испытываемых во время работы и в отношении к работе. Попытки определить причины и последствия удовлетворенности работой были учтены в ситуациях, когда работник испытывает положительные или отрицательные чувства в работе и в отношении к работе [37, с. 329]. Одним из предшественников удовлетворенности сотрудников был Р. Хоппок, который в 1935 г. определил это понятие как «любую комбинацию психологического и экологического кондиционирования, учитывая которую человек с истинным убеждением мог сказать, что он доволен либо недоволен своей работой». Этот подход показывает, что удовлетворенность работой обусловлена многими факторами как внутренними, так и внешними по отношению к индивидууму, которые необходимо идентифицировать и измерять. Поэтому можно сказать, что это определение включает в себя императив изучения условий, в которых достигается удовлетворенность [17, с. 200].

С 1960-х годов удовлетворенность работой понимается как отношение, которое имеет два аспекта: эмоциональный (каковы чувства работника на работе и в отношении к работе) и когнитивный (что работник думает о своей работе — оценка работы) [40, с. 50; 31, с. 164; 12, с. 157-158]. Эмоциональный аспект удовлетворенности работой считает удовлетворенность прямым и краткосрочным эмоциональным откликом человека, прежде всего, в результате удовлетво-

<sup>1</sup> Общими элементами в большинстве определений являются когнитивные и эмоциональные аспекты, а также субъективное восприятие. Однако определенные различия касаются сферы применения различных ситуационных компонентов, к которым относятся удовлетворенность работой (например, экологические факторы — внутренние и внешние, роли и задачи в организации, степень адаптации людей, сравнение эффектов с ожиданиями, системы ценностей организации) и степень прочности и динамики реагирования на условия труда.

рения потребностей и снижения напряженности [7, с. 10]. Многие исследования были ориентированы, прежде всего, на когнитивный аспект. Это отражается в количестве и структуре потенциальных компонентов и индикаторов удовлетворенности, предложенных в литературе. Этот подход основан на предположении, что хорошая когнитивная оценка может быть основой для выводов об эмоциональном аспекте. Последующие эмпирические исследования не полностью подтвердили гипотезу, а это означало необходимость проведения относительно независимых исследований<sup>1</sup>. Согласно А. П. Брефу [8, с. 282-286], эмоциональный аспект удовлетворенности работой может быть неоднородным, поскольку он состоит из эмоциональных состояний, опыта работы и эмоционального отношения к работе. Эмоциональное состояние можно определить как самочувствие или чувство на рабочем месте, а когнитивный компонент — как удовлетворенность работой. Р. Е. Спектор высказывает иную позицию: он считает, что удовлетворенность работой относится к чувству людей к работе и ее компонентам, а следовательно, к оценке того, «насколько сотрудники любят или не любят свою работу» (цитата по [7, с. 10]).

В литературе наиболее часто цитируемым определением удовлетворенности работой является предложение А. А. Локка о том, что удовлетворенность работой является «приятным эмоциональным состоянием в результате восприятия человеком своей работы как выполнения или обеспечения значительного труда. Эти ценности соответствуют ее потребностям». Концепция является нейтральным подходом к вопросу и подчеркивает такие аспекты, как субъективность явления, причинно-следственная связь: восприятие — эмоции, значение взаимосвязи между ценностями работы и ценностями работника, определение явления как желаемого (удовлетворение работы — желаемое, положительное чувство; отсутствие удовлетворенности работой — отрицательное состояние). Эта интерпретация представляет собой связь между разными способами восприятия удовлетворенности. Определение Е. А. Локка заключается в том, что удовлетворенность работой является положительным эмоциональным состоянием в результате оценки работы как деятельности, ведущей к достижению профессиональных целей или способствующей их достижению. Однако сегодня указывается, что эмоциональный опыт, связанный с предметом, и оценки по этому предмету — это две разные конструкции<sup>2</sup> с различными причинами и последствиями [18, с. 81]. Профессиональный подход к удовлетворению, пред-

---

<sup>1</sup> Когнитивными аспектами могут быть удовлетворение отношениями с начальством и коллегами, уровень оплаты труда; эмоциональные факторы включают в себя различные эмоциональные состояния, стресс или усталость, приводящие к формулированию оценки того, «как сотрудники любят или не любят свою работу» [38, с. 127].

<sup>2</sup> Тщательный анализ различий оценки работы от эмоциональных переживаний в работе был проведен Н. М. Вайссом [34, с. 173-194]. Он сказал, что, для того чтобы полностью понять удовлетворение работой, следует выделить три аспекта трудовой жизни: общую оценку работы, убеждения о работе и эмоциональный опыт, связанный с работой.

ложенный Е. А. Локком [21, с. 240-246], понимаемый как основное измерение эффективного функционирования человека на работе, основан на предпосылке, что человек должен иметь в организации или через работу способность удовлетворять важные для него цели. Важность потребностей для достижения удовлетворенности сотрудников оставляет Р. Е. Спектор, который указывает на доминирующую роль когнитивных процессов в формировании отношения к работе, которая является ключевым элементом удовлетворенности сотрудников. Аналогично Р. К. Наир понимает удовлетворение работой как отношение, основанное на индивидуальной оценке своего места работы. Включает оно в себя не только чувства, но и оценку и восприятие ценности своей работы [31, с. 163].

Также можно найти литературу, в которой чувство удовлетворенности работой относится к отдельным аспектам работы. Поэтому М. Бугдол [9, с. 157] утверждает, что «удовлетворенность работой» является переопределяющим термином, который содержит подробное удовлетворение:

- мотивационными системами;
- межличностными отношениями (включая удовлетворительные отношения с руководителями и сотрудниками);
- рыночным положением компании, в которой мы работаем;
- мнениями, высказываемыми о нашей организации другими лицами,
- организацией и характером работы.

### Методология<sup>1</sup>

Данные опроса, проведенного в январе — апреле 2016 г. в Польше и в феврале — апреле 2017 г. в России (в Тюменской области), были использованы для проверки данного тезиса. При сборе данных применялся метод «снежного кома»<sup>2</sup>. Новых участников опроса приглашали лица, уже его прошедшие. Использовались личные контакты, наносились визиты в банках. Было разослано более 20 тыс. запросов в Польше и более 4 тыс. запросов в России с просьбой заполнить анкету по электронной почте или в социальных сетях (Facebook, GoldenLine и LinkedIn) и тематических форумах. Анкеты были доступны как в электронной<sup>3</sup>, так и в бумажной форме.

Основному опросу предшествовал предварительный в Польше, состоявший из двух частей. Вначале обследовалась небольшая группа респондентов (180 студентов) с целью выявить возможные противоречия и убедиться в том, что во-

<sup>1</sup> Данная работа — часть более обширного исследования, посвященного подбору кадров, формам занятости, мотивации, построению профессиональной карьеры, сокращениям, увольнению и содействию в трудоустройстве. Используемые в данном исследовании методы применялись и других работах Ежи Казьмерчика, посвященных другим аспектам управления персоналом [10, с. 117-118; 15, с. 82-84].

<sup>2</sup> Данный метод не затратен. Также его преимущество заключается в простоте и охвате больших групп.

<sup>3</sup> Anonimowe badanie pracowników banków. URL: <https://docs.google.com/forms/d/1fq9ZKdr8zXA7zjp8wFowBqJ6ciT4nSmjer598pGWbG0/viewform>

просы ясно сформулированы. Предварительный опрос помог усовершенствовать анкету. На втором этапе было обследовано 100 представителей банковского сектора. Затем бланк опроса был переведен на русский язык группой из 12 филологов, психологов, банкиров и специалистов HRM. Двухступенчатое исследование в России проводилось в группе 50 студентов, а затем в группе 50 банкиров.

На вопросы анкеты ответили 1 949 респондентов из Польши и 375 из России. 29 анкет из Польши и 16 из России были забракованы, так как возникли сомнения в добросовестности отвечавших (например, в некоторых анкетах на все закрытые вопросы был дан ответ «0»). Таким образом, выборку составили 1 920 респондентов, заполнивших 152 электронных и 1 768 бумажных анкет в Польше, и 359 респондентов, заполнивших бумажные анкеты в России. В таблице 1 представлены подробные данные о структуре выборки.

Таблица 1

## Структура выборки

Table 1

## Structure of the sample

Характеристика		N Польши	N России	Доля Польши	Доля России
1	2	3	4	5	6
Пол	Мужской	1 312	243	68,33%	67,7%
	Женский	473	74	24,64%	20,6%
	Не указано	135	42	7,03%	11,7%
Образование	Высшее (экономическое)	883	216	45,99%	60,2%
	Высшее (другое)	515	92	26,82%	25,6%
	Среднее (экономическое)	270	5	14,06%	1,4%
	Среднее (другое)	189	2	9,84%	0,6%
	Среднее-техническое	2	6	0,1%	1,7%
	Начальное	2	0	0,1%	0
	Не указано	59	38	3,1%	10,6%
Должность	Высшая руководящая	43	2	2,24%	0,6%
	Руководящая среднего звена	129	32	6,72%	8,9%
	Руководящая нижнего звена	153	26	7,97%	7,2%
	Неруководящая	1 485	245	77,34%	68,2%
	Не указано	110	54	5,73%	15%

Окончание таблицы 1

Table 1 (end)

1	2	3	4	5	6
Подразделение	Головной офис	409	42	21,3%	11,7%
	Региональное отделение	416	108	21,66%	30,1%
	Операционное отделение	1 020	165	53,13%	46%
	Не указано	75	44	3,91%	12,3%
Тип банка	Коммерческий	1 342	—	69,9%	—
	Кооперативный	481	—	25,05%	—
	Не указано	97	70	5,05%	19,5%
	Иностраный банк	—	2	—	0,6%
	Федеральный банк	—	105	—	29,2%
	Региональный банк	—	54	—	15%
	Банк с государственным капиталом	—	128	—	35,7%
Капитал	Национальный	919	—	47,86%	—
	Иностраный	863	—	44,95%	—
	Не указано	138	—	7,19%	—
Тип работы	Работа с клиентами	1 118	247	58,23%	68,8%
	Работа с документами	460	67	23,96%	18,7%
	Не указано	342	45	17,81%	12,5%
Инвалидность	Нет	1 820	304	94,79%	84,7%
	Легкая	12	0	0,63%	0
	Средняя	8	0	0,42%	0
	Тяжелая	2	0	0,1%	0
	Не указано	78	55	4,06%	15,3%

Источник: составлено авторами  
на основании данных опроса

Source: own computations based  
on the survey data

Состав выборки по полу, образованию и типу банка соответствует структуре персонала польских банков [14, с. 234]. Средний возраст респондента составил 36,612 лет в Польше и 31,721 лет в России, средний стаж работы в банковской сфере — 12,065 лет (от 1 до 43 лет) в Польше и 7,75 лет (от 0 до 38 лет) в России, а медианный стаж — 14,967 лет в Польше и 11,167 лет в России (таблица 2).

Таблица 2

Сведения о возрасте  
и стаже респондентов

Table 2

Statistics summary:  
age and work experience

Характеристика	Мин.		Макс.		Средний		Медианный		Среднеквадратическое отклонение	
	П	РФ	П	РФ	П	РФ	П	РФ	П	РФ
Возраст	19	20	64	57	36,61	31,72	35	30	9,75	7,20
Стаж в банковской сфере	1	0	43	38	12,07	7,75	10	6	9,58	5,93
Стаж на текущем месте работы	1	0	43	25	9,84	4,78	7	3	9,34	4,72
Общий стаж	1	0	45	39	14,98	11,17	12	9	10,24	7,72

Источник: составлено авторами  
на основании данных опроса

Source: own computations based  
on the survey data

Большинство респондентов из Польши работали в пунктах с населением приблизительно 50 тыс. чел. Самая малочисленная группа работала в пунктах с населением 200-250 чел. Большинство респондентов из России работали в пунктах с населением 500-1 000 тыс. чел. (таблица 3).

Анкета состояла из введения, 23 закрытых вопросов и нескольких вопросов по поводу работы и социальных характеристик. Основная часть анкеты включала в себя вопросы по разным областям управления персоналом. Некоторые из них были призваны протестировать выдвинутый тезис.

Таблица 3

Сведения о населенных пунктах

Table 3

Statistics summary: place of residence

Население	Количество респондентов		Доля респондентов	
	П	РФ	П	РФ
менее 50 тыс. чел.	658	8	34,27%	2,2%
50-100 тыс. чел.	251	10	13,07%	2,8%
100-200 тыс. чел.	245	18	12,76%	5%
200-500 тыс. чел.	124	14	6,46%	3,9%
500-1 000 тыс. чел.	541	239	28,18%	66,6%
более 1 000 тыс. чел.	—	15	—	4,2%
Не указано	101		5,26%	

Источник: составлено авторами на основании данных опроса

Source: own computations based on the survey data

### Удовлетворение работой — эмпирический подход

Проанализированы ответы на вопрос об общей удовлетворенности работой. Были также созданы два индекса: Индекс отношений с руководством (ИОР)<sup>1</sup> и Индекс награды и справедливости (ИНС)<sup>2</sup>. Ответы на общий вопрос об удов-

<sup>1</sup> Он состоял из ответов на вопросы: Мой непосредственный руководитель открыт для идей и предложений со стороны сотрудников; В моем Банке сотрудники могут открыто говорить с руководством, не опасаясь негативных последствий; Мой руководитель поддерживает сотрудников, и принимает их сторону при необходимости; Мой руководитель заботится о профессиональном развитии своих сотрудников; Мой руководитель говорит мне прямо, что он ожидает от меня; Я доверяю моему руководителю.

<sup>2</sup> Он состоял из ответов на вопросы: Руководство в моем Банке справедливо относится к работникам; В моем Банке есть возможность обжалования принятых решений; Я думаю, что моя работа оценивается справедливо; В моем Банке ценится качественное выполнение работы; Ресурсы (например, материалы, оборудование) распределены справедливо среди сотрудников; Моя заработная плата адекватна моим трудовым усилиям; Я заслужил уважение за работу, которую я делаю; Коллеги на работе относятся ко мне с уважением; Дополнительные преимущества, предоставляемые моим работодателем, удовлетворяют моим потребностям; Система мотивации, функционирующая в моем Банке, соответствует моим личным предпочтениям. Вопросы в анкете, используемые для оценки удовлетворенности работой, включают показатели, используемые П. О'Нилом и П. Севастосом. O'Neill P. The Development and Validation of a New Multidimensional Job Insecurity Measure (JIM), An Inductive Methodology / P. O'Neill, P. Sevastos // Journal of Occupational Health Psychology. 2013. Vol. 18. Issue 3. Pp. 338-349.

летворенности были выше, чем ответы, связанные с анализируемыми двумя индексами. Это имело место для обеих стран как отдельно, так и когда обе страны были проанализированы вместе (таблица 4). Это может означать, что общая удовлетворенность от работы, помимо отношений с начальством, призами и справедливостью, зависит от других аспектов, не включенных в эмпирический анализ. Можно предположить, что такие аспекты — это культура работы и восприятие банковского сектора как хорошего места для работы. Исследования показывают, что общая удовлетворенность не является суммой удовлетворенности, складывающейся из отношений с руководителем, системой награды и чувством справедливости на работе.

Банкиры также оценивали выше отношения с начальством, чем систему награды и утверждение справедливости в своем банке. Возможно, это результат централизации системы награды (стимулов) [10, с. 117-118; 15, с. 82-112] и принятых решений, касающихся справедливости. Банки довольно централизованы в процессах управления человеческими ресурсами, что ведет к их унификации, они не адаптируются к потребностям отдельных сотрудников. Отношения же с руководителем более индивидуализированы, что может способствовать повышению оценок данного аспекта работы. Удовлетворенность проявляет субъективное измерение эмоциональных отношений с работодателем. Это в основном связано с организационным климатом, существующим в банке [1, с. 519-522]. Он основан не только на материальных ценностях, но и на долгосрочных неплатежеспособных стимулах.

Таблица 4

Удовлетворение работой в банковском секторе Польши и России

Table 4

Job satisfaction in the banking sector of Poland and Russia

	N	Среднее арифметическое	Медиана	Мода	Стандартное отклонение	Асимметричность	Стандартная ошибка наклона (асимметричности)	Коэффициент острровершинности	Стандартная ошибка эксцесса (островершинности)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Польша + Россия									
ВЦ	2 265	2,82	3,00	3	0,98	-1,01	0,05	0,74	0,1
ИОР	2 276	2,68	2,83	3	0,93	-0,53	0,05	-0,30	0,1
ИНС	2 274	2,37	2,40	2,5	0,73	-0,24	0,05	-0,25	0,10

Окончание таблицы 4

Table 4 (end)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Россия									
ВЦ	359	3,18	3,00	3	0,91	-1,28	0,13	1,56	0,257
ИОР	359	3,01	3,17	4	0,83	-1,04	0,13	1,17	0,26
ИНС	359	2,75	2,8	2,8	0,63	-0,48	0,13	0,17	0,26
Польша									
ВЦ	1 906	2,75	3	3	0,97	-1,00	0,056	0,69	0,11
ИОР	1 917	2,61	2,67	3	0,94	-0,44	0,056	-0,40	0,11
ИНС	1 915	2,30	2,30	2,5	0,73	-0,19	0,056	-0,24	0,11

*Примечание:* различия между Польшей и Россией являются статистически значимыми (В целом я доволен своей работой в Банке: U Manna-Whitneya = 250 022,5, W Wilcoxon = 2 067 393,5, z = 8,888416, Асимптотическая значимость (двусторонняя) = 0, коэффициент рангово-бисериальной корреляции (effect size) = 0,2692; Индекс отношений с руководством: U Manna-Whitneya = 256 272,0, W Wilcoxon = 2 094 675,0, z = 7,698918, Асимптотическая значимость (двусторонняя) = 0, коэффициент рангово-бисериальной корреляции (effect size) = 0,2553; Индекс награды и справедливости: U Manna-Whitneya = 217 584,5, W Wilcoxon = 2 052 154,5, z = -11,058374, Асимптотическая значимость (двусторонняя) = 0, коэффициент рангово-бисериальной корреляции (effect size) = 0,367). ВЦ = В целом общий вопрос про удовлетворенность; ИОР = Индекс отношений с руководством; ИНС = Индекс награды и справедливости

*Источник:* составлено авторами на основании данных опроса

*Note:* the differences between Poland and Russia are statistically significant (“Overall, I am pleased with my work at the Bank”: U Manna-Whitneya = 250,022.5, W Wilcoxon = 2,067,393.5, z = -8.888416, Asymptotic significance (bilateral) = 0.000, the coefficient of rank-biserial correlation (0.2592), the “Management Relationship Index”: U Manna-Whitneya = 256,272.0, W Wilcoxon = 2,094,675.0, z = -7.698918, Asymptotic significance (bilateral) = 0.000, coefficient of rank-biserial correlation (0.2553); “Rewards and Justice Index”: U Manna-Whitneya = 217,584.5, W Wilcoxon = 2,052,154.5, z = -11.058374, Asymptotic significance (Dual-sided) = 0.000, biserial rank-correlation coefficient (effect size) = 0,3670). ВЦ = In general, the general question about satisfaction; ИОР = “Management Relationship Index”; ИНС = “Rewards and Justice Index”

*Source:* own computations based on the survey data

Распределения всех проанализированных показателей в обеих странах были асимметричными. Позитивные оценки встречались чаще негативных. При этом общее удовлетворение работой было более асимметричным, чем рассчитанные индексы. Ответы на общий вопрос об удовлетворенности были сосредоточены вокруг среднего (лептокуртик — коэффициент островершинности).

Аналогичным образом в России распределения обоих индексов также были сосредоточены вокруг среднего. С другой стороны, в случае Польши и в случае всей группы распределение обоих индексов было платикуртик.

Удовлетворенность, как измеряемая ответами на вопрос об общей удовлетворенности, так измеряемая обоими индексами, была значительно выше для России. Самые большие различия наблюдались в случае Индекса награды и справедливости (средний коэффициент рангово-бисериальной корреляции (effect size)) (таблица 4). Разница в вопросе об общей удовлетворенности и в случае Индекса отношений с руководством была ниже (почти средний коэффициент рангово-бисериальной корреляции (effect size)). Ответы на каждый из проанализированных аспектов были ниже в Польше (соответственно 2,747; 2,61; 2,30), чем самая низко оцененная стоимость в России — награды и справедливость (2,748). Эти наблюдения также подтверждаются графиками 1-2. Видно, что число положительных ответов в России выше, чем в Польше. С другой стороны, в Польше было больше негативных ответов, чем в России, как в целом, так и в отношениях с руководителем или в отношении к наградам и справедливости (рис. 1-2).

Была проанализирована взаимосвязь между Индексом отношений с руководством, Индексом награды и справедливости и общей удовлетворенностью работой. Рис. 3 и 4 представляют собой уровень общей удовлетворенности в зависимости от уровня удовлетворенности отношениями с руководством и удовлетворенности полученными наградами и субъективным восприятием справедливости. Индекс отношений с руководством указан на горизонтальной оси, а Индекс награды и

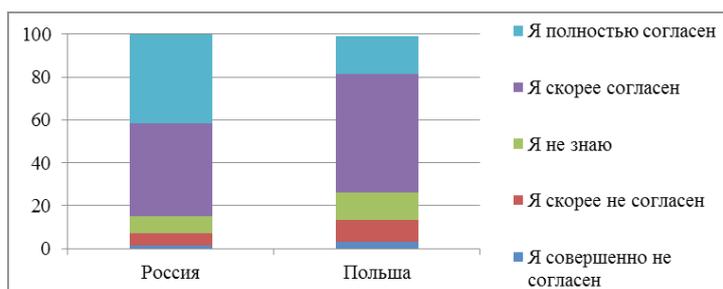


Рис. 1. Общая удовлетворенность сотрудников банков, работающих в России и Польше (в процентах от респондентов)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса

Fig. 1. Overall satisfaction of employees of banks in Russia and Poland (in percent of respondents)

Source: own computations based on the survey data

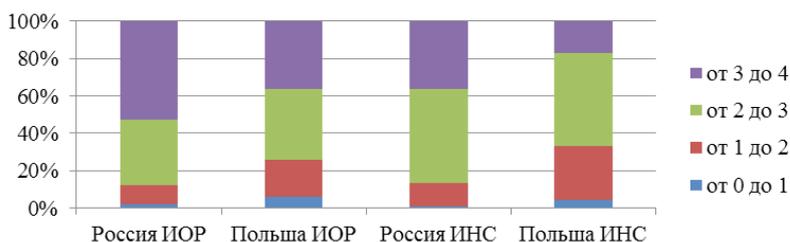


Рис. 2. Индекс отношений с руководством (ИОР) и Индекс награды и справедливости (ИНС) сотрудников банков в России и Польше (в процентах от респондентов)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса

Fig. 2. Management Relationship Index and Rewards and Justice Index of bank employees in Russia and Poland (in percent of respondents)

Source: own computations based on the survey data

справедливости на вертикальной оси. Каждая ось была разделена на две равные части. Границей раздела является 2, в качестве центрального значения шкалы — 0-4. Для каждого из четырех кварталов матрицы было рассчитано среднее значение общей удовлетворенности и представлены ее распределения. Можно заметить, что чем выше удовлетворенность как отношениями, так и наградами и справедливостью, тем выше общая удовлетворенность.

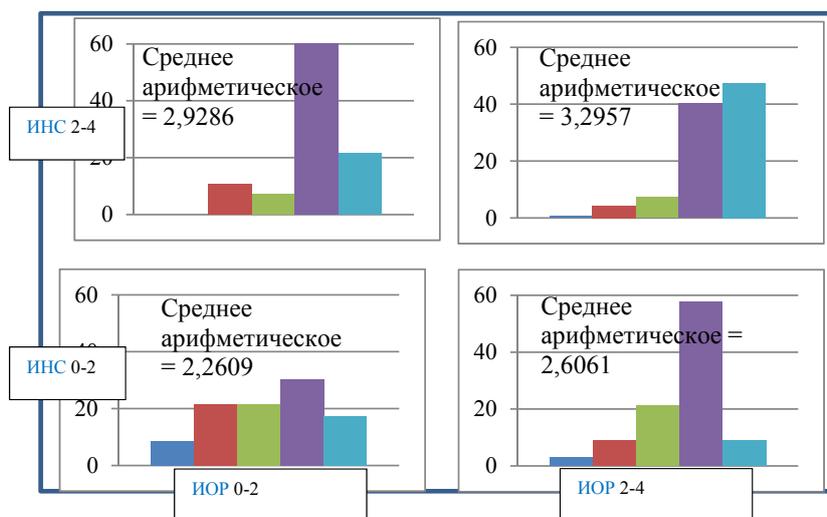


Рис. 3. Матрица Индекса отношений с руководством, Индекса награды и справедливости и общего удовлетворения работой в России (%)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса

Fig. 3. Matrix of Management Relationship Index and Rewards and Justice Index and overall satisfaction of bank employees in Russia (in percent)

Source: own computations based on the survey data

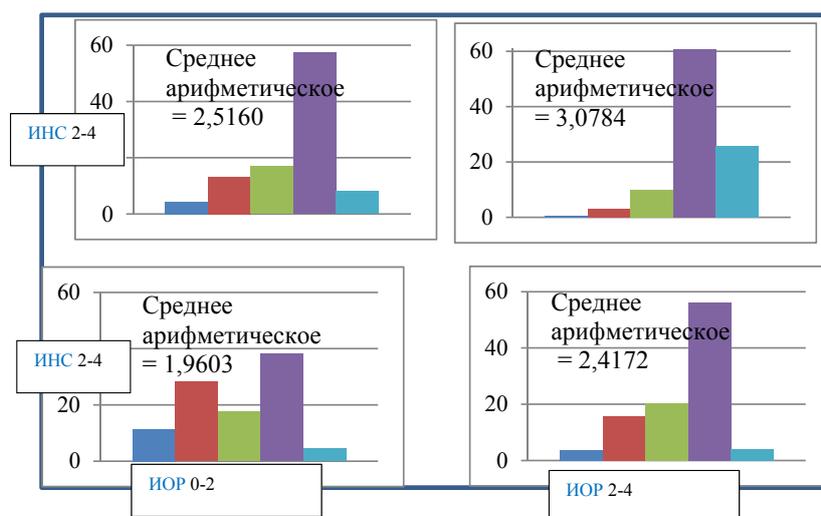


Рис. 4. Матрица Индекса отношений с руководством, Индекса награды и справедливости и общего удовлетворения работой в Польше (%)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса

Fig. 4. Matrix of Management Relationship Index and Rewards and Justice Index and overall satisfaction of bank employees in Poland (in percent)

Source: own computations based on the survey data

Результаты анализа были разделены на Россию и Польшу (рис. 3-4). Сравнимая распределение удовлетворенности в России и Польше, отметим, что самые высокие, самые положительные рейтинги («4») были представлены гораздо реже поляками, чем россиянами.

### Заключение

Результаты этого исследования доказывают, что сотрудники банковского сектора в Польше и России в целом довольны своей работой. Удовлетворенность работой связана с восприятием работником его профессиональной роли. Следует отметить, что удовлетворенность сотрудников банков работой, которую они выполняют, может включать оценку общей удовлетворенности работой, т. е. удовлетворенность нынешней профессиональной ситуацией, а также частичную удовлетворенность, например, конкретным аспектом работы. Сотрудники банка могут быть удовлетворены одним аспектом работы, но при этом недовольны другим.

Теоретический анализ вопросов, связанных с удовлетворенностью работой, свидетельствует о том, что значительную роль в удовлетворенности играют факторы, связанные с использованием сотрудником нематериальных стимулов, в том числе таких, как отношения с руководством, система вознаграждения и чувство справедливости [3, 16, 19, 20, 24, 27, 28, 32, 36].

Эти контексты напрямую связаны с организационной культурой, что, следовательно, может привести к сложным изменениям в организациях, направленных на формирование, повышение и поддержание желаемого уровня удовлетворенности для всех сотрудников. Поэтому проведение непрерывных опросов удовлетворенности создает динамический образ, который является свидетельством состояния и процессов как в организационном, так и в психологическом контексте.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Казьмерчик Е. Роль организационной культуры в польском коммерческом банковском деле / Е. Казьмерчик // *Kultura a rynek* / S. Partycki (ed.). Люблин: Издательство Люблинского католического ун-та, 2008.
2. Когай Е. А. Философия мягкого управления: к истокам идей / Е. А. Когай // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2014. № 5. С. 10-14.
3. Akhtar Z. Job Satisfaction and Job Involvement among Private and Government Bank Employees / Z. Akhtar, P. Nadir, H. Nadir // *Indian Journal of Health & Wellbeing*. 2016. Vol. 7. Issue 2. Pp. 236-239.
4. Babiarczyk B. Analiza poziomu satysfakcji zawodowej oraz jej związku z subiektywnie ocenianą jakością życia położnych / B. Babiarczyk, M. Fraś, I. Ulman-Włodarz, D. Jarosova // *Medycyna Pracy*. 2014. No 65(1). Pp. 99-108.
5. Barska A. Znaczenie badań satysfakcji i lojalności konsumentów / A. Barska, J. Śnihur // *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*. 2007. No 473. Pp. 11-17.
6. Bercu A-M. Impact of Employees' Training Programmes on Job Satisfaction / A-M. Bercu // *Current Science*. 2017. Vol. 112. Issue 7. Pp. 1340-1345. DOI: 10.18520/cs/v112/i07/1340-1345
7. Borowska-Pietrzak A. Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej / A. Borowska-Pietrzak // *Nauki o Zarządzaniu. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*. 2014. No 1(18). Pp. 9-22.
8. Brief A. P. Organizational Behavior: Affect in the Workplace / A. P. Brief, H. M. Weiss // *Annual Review of Psychology*. 2002. Vol. 53. Issue 1. Pp. 279-307. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
9. Bugdol M. Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania / M. Bugdol Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2006.
10. Davydenko V.A. Diversity of Employee Incentives from the Perspective of Banks Employees in Poland — Empirical Approach / V. A. Davydenko, J. Kaźmierczyk, G. F. Romashkina, E. Żelichowska // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2017. Vol. 5. No 1. Pp. 116-126. DOI: 10.9770/jesi.2017.5.1(9)
11. Djordjević B. Relationship of Ages And Gender of the Employees in Organisations in the Republic of Serbia and Their Job Satisfaction / B. Djordjević, M. Ivanović-Djukić, V. Lepojević // *Economic Themes*. 2017. Vol. 55. Issue 2. Pp. 263-280. DOI: 10.1515/ethemes-2017-0015

12. Haffer R. Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania / R. Haffer // *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2015. No 376. Pp. 152-168.
13. Inamizu N. Spurious Correlation between Work Environment and Job Satisfaction: An Office Move Case / N. Inamizu // *Annals of Business Administrative Science*. 2016. Vol. 15. Issue 5. Pp. 199-209. DOI: 10.7880/abas.0160803a
14. Kaźmierczyk J. Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce / J. Kaźmierczyk. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, 2011.
15. Kaźmierczyk J. Satisfaction of Polish bank employees with incentive systems: An empirical approach / J. Kaźmierczyk, E. Żelichowska // *Baltic Region*. 2017. Vol. 9. No 3. Pp. 82-112. DOI: 10.5922/2074-9848-2017-3-5
16. Khan H. A Comparative Study on Job Satisfaction among Public and Private Banks Employees / H. Khan, S. Khan, N. Saif, M. S. Khan, F. Ullah, M. Phil // *Gomal University Journal of Research*. 2015. Vol. 31. Issue 1. Pp. 132-142.
17. Kosiorek D. Aspekty badania satysfakcji pracowników / D. Kosiorek // *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2012. No 264. Pp. 199-208.
18. Kulikowski K. Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi — zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego // *Organizacja i Kierowanie*. 2016. No 1. Pp. 81-96.
19. Kumar R. The Impact of Personal Variables on Job Satisfaction: A Study of Public Sector Bank Employees in India / R. Kumar // *The IUP Journal of Organizational Behavior*. 2016. Vol. 15. Issue 3. Pp. 40-58.
20. Kumar V. Job Satisfaction: A Study of Public and Private Sector Employees / V. Kumar // *Skyline Business Journal*. 2013/2014. Vol. 9. Issue 1. Pp. 29-33.
21. Locke E. A. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel / E. A. Locke, G. P. Latham // *Psychological Science*. 1990. Vol. 1. Issue 4. Pp. 240-246. DOI: 10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x
22. Özan M. B. The Effects of Social Capital Elements on Job Satisfaction and Motivation Levels of Teachers / M. B. Özan, T. Y. Özdemir, Z. Yaras // *European Journal of Education Studies*. 2017. Vol. 3. Issue 4. Pp. 49-68.
23. Parveen M. A Comparative Study on job satisfaction between Registered Nurses and Other Qualified Healthcare Professionals / M. Parveen, K. Maimani, N. M. Kassim // *International Journal of Healthcare Management*. 2017. Vol. 10. No 4. C. 238-242.
24. Parzinger M. J. The Impact of Organizational Context on Turnover and Job Satisfaction: A Multi-Analysis Study of Bank Employees / M. J. Parzinger, M. A. Lemons, K. McDaniel // *International Journal of the Academic Business World*. 2012. Vol. 6. Issue 1. Pp. 39-50.
25. Robak E. Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze / E. Robak // *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*. 2013. No 9. Pp. 73-83.
26. Schultz D. P. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy / D. P. Schultz, S. E. Schultz // Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012.
27. Sharma E. A Comparative Analysis of Employee Satisfaction in Indian Commercial Banks / E. Sharma, M. Mani // *IUP Journal of Organizational Behavior*. 2012. Vol. 11. Issue 4. Pp. 38-61.
28. Shrivastava A. Employee Perceptions of Job Satisfaction: Comparative Study on Indian Banks / A. Shrivastava, P. Pooja // *Asian Academy of Management Journal*. 2009. Vol. 14. Issue 2. Pp. 65-78.

29. Singha P. Non IAS/IPS Sector: An Analysis of In-Depth Psychosocial Correlates behind the Job Satisfaction of the Employees / P. Singha, S. Raychaudhuri // *Journal of Psychosocial Research*. 2017. Vol. 12. No 1. Pp. 207-215.
30. Sowińska A. Zadowolenie z pracy — problemy definicyjne / A. Sowińska // *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 2014. No 197. Pp. 45-56.
31. Springer A. Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika / A. Springer // *Problemy Zarządzania*. 2011. Vol. 9. No 4 (34). Pp. 162-180.
32. Uzonwanne F. C. Pay Satisfaction and Career Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment among Employee Leaders of Banks in North and Southwest Nigeria / F. C. Uzonwanne, C. L. Nwanzu // *Journal of Management Research*. 2017. Vol. 17. No 1. Pp. 9-21.
33. Vorina A. An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement / A. Vorina, M. Simonič, M. Vlasova // *Economic Themes*. 2017. Vol. 55. Issue 2. Pp. 243-262. DOI: 10.1515/ethemes-2017-0014
34. Weiss H. M. Deconstructing Job Satisfaction. Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences / H. M. Weiss // *Human Resource Management Review*. 2002. Vol. 12. Issue 2. Pp. 173-194. DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1
35. Westover J. H. The Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes / J. H. Westover // *The International Journal of Science in Society*. 2011. Vol. 2. No 1. Pp. 63-76.
36. Wnuk M. Organizational Conditioning of Job Satisfaction. A Model of Job Satisfaction / M. Wnuk // *Contemporary Economics*. 2017. Vol. 11. Issue 1. Pp. 31-43. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.227
37. Wudarzewski G. Satysfakcja z pracy — konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych / G. Wudarzewski // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*. 2013. No 5(37). Pp. 321-344.
38. Wudarzewski G. Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych / G. Wudarzewski // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*. 2016. Vol. 16. No 2. Pp. 123-151.
39. Yeh Ch-H. A Study on the Management Styles and Job Satisfaction of Employees at Taiwan's Architectural Firms / Ch-H. Yeh, T-Y. Hsieh // *International Journal of Organizational Innovation*. 2017. Vol. 10. Issue 1. Pp. 185-204.
40. Zalewska A. M. Skala satysfakcji z pracy — pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy / A. M. Zalewska // *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica*. 2003. No 7. Pp. 49-61.

Jerzy KAŻMIERCZYK<sup>1</sup>  
Joanna WYRWA<sup>2</sup>

**SELECTED INDICATORS OF JOB SATISFACTION:  
A COMPARATIVE ANALYSIS  
OF POLISH AND RUSSIAN BANKS\***

<sup>1</sup> PhD, Postdoc, Institute of Finance and Economics,  
University of Tyumen; Assistant Professor,  
Poznan University of Economics and Business (Poland)  
e.kazmerchik@utmn.ru  
jerzy.kazmierczyk@ue.poznan.pl

<sup>2</sup> PhD, Assistant Professor,  
University of Zielona Gora (Poland)  
j.wyrwa@wez.uz.zgora.pl

**Abstract**

Job satisfaction is one of the main issues of the modern social research. It can help explain the essence and dynamics of individuals' and groups' potential. It can also aid managing people in enterprises, as well as the understanding of people's well-being both at work and in personal life. Many publications point to various factors that affect the job satisfaction. Yet, the question remains: to what extent the job satisfaction can be associated with the influence of the environment (to which an employee belongs), or whether it is a consequence of a person's individual predisposition. The ambiguous and difficult-to-measure effect of employee satisfaction on their behavior indicates the need for researching this issue. That includes the identification of factors that affect the job satisfaction, which is the basis for creating an effective incentive system.

---

\* The study was financially supported by the Russian State Scientific Foundation for the Humanities (project no 16-03-00500 "Opportunities and Limitations of the New Industrialization and the Contradictions of the Socio-Cultural Space: The Example of the Tyumen Region"). University of Tyumen.

---

**Citation:** Kaźmierczyk J., Wyrwa J. 2017. "Selected Indicators of Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Polish and Russian Banks". Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research, vol. 3, no 4, pp. 19-40.  
DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-19-40

---

The purpose of this article is to fill this gap, paying special attention to the importance of certain factors inherent to enterprises themselves, which determine the employees' satisfaction in the banking sector. That involves both classical and modern views on the job satisfaction.

In addition to reviewing conceptual and research perspectives, this article discusses empirically demonstrated determinants of the job satisfaction in the banking sector in Poland and Russia. The results show that employees, despite the economic stress (i. e. sales pressure and staff cuts), are generally satisfied with their jobs. At the same time, such intangible factors, as relations with superiors, the incentive system, and a sense of justice, play an important role in achieving the job satisfaction.

### Keywords

Job satisfaction, satisfaction analysis, feeling of justice, incentive, relations with superiors, comparative analysis, banking sector, Poland, Russia.

**DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-19-40**

### REFERENCES

1. Kaźmierczyk J. 2008. "Rol' organizatsionnoy kul'tury v pol'skom kommercheskom bankovskom dele" [The Role of Organizational Culture in Polish Commercial Banking]. In: Partycki S. (ed.). *Kultura a rynek*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
2. Kogay E. A. 2014. "Filosofiya myagkogo upravleniya: k istokam idey" [Philosophy of Soft Governance: to the Origins of Ideas]. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*, no 5, pp. 10-14.
3. Akhtar Z., Nadir P., Nadir H. 2016. "Job Satisfaction and Job Involvement among Private and Government Bank Employees". *Indian Journal of Health & Wellbeing*, vol. 7, no 2, pp. 236-239.
4. Babiarczyk B., Fraś M., Ulman-Włodarz I., Jarosova D. 2014. "Analiza poziomu satysfakcji zawodowej oraz jej związku z subiektywnie ocenianą jakością życia położnych". *Medycyna Pracy*, no 65 (1), pp. 99-108.
5. Barska A., Śnihur J. 2007. "Znaczenie badań satysfakcji i lojalności konsumentów". *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, no 473, pp. 11-17.
6. Bercu A-M. 2017. "Impact of Employees' Training Programmes on Job Satisfaction". *Current Science*, vol. 112, no 7, pp. 1340-1345. DOI: 10.18520/cs/v112/i07/1340-1345
7. Borowska-Pietrzak A. 2014. "Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej". *Nauki o Zarządzaniu. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, no 1 (18), pp. 9-22.
8. Brief A. P., Weiss H. M. 2002. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace". *Annual Review of Psychology*, vol. 53, no 1, pp. 279-307. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
9. Bugdol M. 2006. *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

10. Davydenko V. A., Kaźmierczyk J., Romashkina G. F., Żelichowska E. 2017. "Diversity of Employee Incentives from the Perspective of Banks Employees in Poland — Empirical Approach". *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 5, no 1, pp. 116-126. DOI: 10.9770/jesi.2017.5.1(9)
11. Djordjević B., Ivanović-Djukić M., Lepojević V. 2017. "Relationship of Ages and Gender of the Employees in Organisations in the Republic of Serbia and Their Job Satisfaction". *Economic Themes*, vol. 55, no 2, pp. 263-280. DOI: 10.1515/ethemes-2017-0015
12. Haffer R. 2015. "Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania". *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no 376, pp. 152-168.
13. Inamizu N. 2016. "Spurious Correlation between Work Environment and Job Satisfaction: An Office Move Case", *Annals of Business Administrative Science*, vol. 15, no 5, pp. 199-209. DOI: 10.7880/abas.0160803a
14. Kaźmierczyk J. 2011. *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
15. Kaźmierczyk J., Żelichowska E. 2017. "Satisfaction of Polish bank employees with incentive systems: An empirical approach". *Baltic Region*, vol. 9, no 3, pp. 82-112. DOI: 10.5922/2074-9848-2017-3-5
16. Khan H., Khan S., Saif N., Khan M. S., Ullah F., Phil M. 2015. "A Comparative Study on Job Satisfaction among Public and Private Banks Employees". *Gomal University Journal of Research*, vol. 31, no 1, pp. 132-142.
17. Kosiorok D. 2012. "Aspekty badania satysfakcji pracowników". *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no 264, pp. 199-208.
18. Kulikowski K. 2016. "Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi — zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego". *Organizacja i Kierowanie*, no 1, pp. 81-96.
19. Kumar R. 2016. "The Impact of Personal Variables on Job Satisfaction: A Study of Public Sector Bank Employees in India". *The IUP Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no 3, pp. 40-58.
20. Kumar V. 2013/2014. "Job Satisfaction: A Study of Public and Private Sector Employees". *Skyline Business Journal*, vol. 9, no 1, pp. 29-33.
21. Locke E. A., Latham G. P. 1990. "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel". *Psychological Science*, vol. 1, no 4, pp. 240-246. DOI: 10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x
22. Özan M. B., Özdemiř T. Y., Yaras Z. 2017. "The Effects of Social Capital Elements on Job Satisfaction and Motivation Levels of Teachers". *European Journal of Education Studies*, vol. 3, no 4, pp. 49-68.
23. Parveen M., Maimani K., Kassim N. M. 2017. "A Comparative Study on job satisfaction between Registered Nurses and Other Qualified Healthcare Professionals". *International Journal of Healthcare Management*, vol. 10, no 4. C. 238-242.
24. Parzinger M. J., Lemons M. A., McDaniel K. 2012. "The Impact of Organizational Context on Turnover and Job Satisfaction: A Multi-Analysis Study of Bank Employees". *International Journal of the Academic Business World*, vol. 6, no 1, pp. 39-50.
25. Robak E. 2013. "Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze". *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, no 9, pp. 73-83.

26. Schultz D. P., Schultz S. E. 2012. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
27. Sharma E., Mani M. 2012. "A Comparative Analysis of Employee Satisfaction in Indian Commercial Banks". *IUP Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, no 4, pp. 38-61.
28. Shrivastava A., Pooja P. 2009. "Employee Perceptions of Job Satisfaction: Comparative Study on Indian Banks". *Asian Academy of Management Journal*, vol. 14, no 2, pp. 65-78.
29. Singha P., Raychaudhuri S. 2017. "Non IAS/IPS Sector: An Analysis of In-Depth Psychosocial Correlates behind the Job Satisfaction of the Employees". *Journal of Psychosocial Research*, vol. 12, no 1, pp. 207-215.
30. Sowińska A. 2014. "Zadowolenie z pracy — problemy definicyjne". *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, no 197, pp. 45-56.
31. Springer A. 2011. "Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika". *Problemy Zarządzania*, vol. 9, no 4 (34), pp. 162-180.
32. Uzonwanne F. C., Nwanzu C. L. 2017. "Pay Satisfaction and Career Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment among Employee Leaders of Banks in North and Southwest Nigeria". *Journal of Management Research*, vol. 17, no 1, pp. 9-21.
33. Vorina A., Simonič M., Vlasova M. 2017. "An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement". *Economic Themes*, vol. 55, no 2, pp. 243-262. DOI: 10.1515/ethemes-2017-0014
34. Weiss H. M. 2002. "Deconstructing Job Satisfaction. Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences". *Human Resource Management Review*, vol. 12, no 2, pp. 173-194. DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1
35. Westover J. H. 2011. "The Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes". *The International Journal of Science in Society*, vol. 2, no 1, pp. 63-76.
36. Wnuk M. 2017. "Organizational Conditioning of Job Satisfaction. A Model of Job Satisfaction". *Contemporary Economics*, vol. 11, no 1, pp. 31-43. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.227
37. Wudarzewski G. 2013. "Satysfakcja z pracy — konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych". *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, no 5(37), pp. 321-344.
38. Wudarzewski G. 2016. "Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych". *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, vol. 16, no 2, pp. 123-151.
39. Yeh Ch-H., Hsieh T.-Y. 2017. "A Study on the Management Styles and Job Satisfaction of Employees at Taiwan's Architectural Firms". *International Journal of Organizational Innovation*, vol. 10, no 1, pp. 185-204.
40. Zalewska A. M. 2003. "Skala satysfakcji z pracy — pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy". *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, no 7, pp. 49-61.