

Determinanty satysfakcji zawodowej polskich pielęgniarek – wybrane elementy oceny pracowniczej

Nadesłany: 06.09.18 | Zaakceptowany do druku: 15.10.18

Danuta Kunecka*

Celem pracy było zbadanie wybranych czynników warunkujących satysfakcję zawodową polskich pielęgniarek/-rzy. Badaną grupę stanowiły czynne zawodowo polskie pielęgniarki/-rze, w liczbie 1066 osób. Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego, w którym za narzędzie posłużył standaryzowany kwestionariusz ankiety. Grupa czynników sklasyfikowana w obszarze: elementy oceny pracowniczej, kar i wynagrodzeń, to czwarta w kolejności spośród 5 grup czynników warunkujących satysfakcję zawodową polskich pielęgniarek/-rzy, ujętych w przyjętym w badaniu modelu satysfakcji zawodowej. Elementem najsilniej oddziałującym w opinii respondentów w tej grupie czynników jest „wynagrodzenie”. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że w grupie polskich pielęgniarek/rzy na uzyskiwany poziom satysfakcji zawodowej istotny wpływ mają elementy charakteryzowane jako rzeczywiste motywatory. Dlatego powinny być wykorzystywane w codziennej praktyce zarządczej w zespołach pielęgniarskich, zwłaszcza w procesie umięjętnego motywowania i budowania zaangażowania pracowników.

Słowa kluczowe: wynagrodzenie, system nagród i kar, awans zawodowy.

Determinants of Polish Nurses' Job Satisfaction – Selected Elements of Employee Evaluations

Submitted: 06.09.18 | Accepted: 15.10.18

The aim of the study has been to investigate selected factors determining the professional satisfaction of Polish nurses. The examined group consisted of 1066 professionally active Polish nurses. The study was conducted with the use of diagnostic survey method, where a standardized questionnaire survey was used as the main tool. The group of factors classified as elements of employee evaluation systems, penalties and wages is the fourth among five groups of factors determining the professional satisfaction of Polish nurses, as included in the occupational satisfaction model adopted in the study. Respondents think that the most influential factor in this group is “remuneration”. It also ranks third, in the opinion of the respondents, among all the elements included in the model. The results show that in the group of Polish nurses, the factors that are characterized as actual motivators significantly influence the level of job satisfaction. Therefore, they should be used in daily management practice in nursing teams, especially in the process of skilful motivation and employee engagement.

Keywords: remuneration, system of rewards and punishments, professional advancement.

JEL: J28, J44, J81, I18

* **Danuta Kunecka** – dr, Wydział Nauk o Zdrowiu, Pomorski Uniwersytet Medyczny.

Adres do korespondencji: Pomorski Uniwersytet Medyczny, ul. Żołnierska 48, 71-201 Szczecin.

1. Wprowadzenie

Zainteresowanie problematyką satysfakcji z pracy sięga lat 30. ubiegłego wieku (Białas i Litwin 2013, s. 162). Mimo upływu lat, to nadal temat cieszący się dużym zainteresowaniem badaczy. Jednak pomimo wielu prób usystematyzowania definicyjnego, nadal pozostaje kategorią wielowątkową (Wudarczewski, 2013, s. 324–325), przez to trudną do jednoznacznego określenia. Dla celów poniższego opracowania Autorka z kilku powodów proponuje rozgraniczenie pojęć podstawowych: „zadowolenie” i „satysfakcja”, które dość często traktowane są zarówno w powszechnym przekazie, jak i w literaturze przedmiotu jako synonimy. Przede wszystkim w uzasadnieniu przywołać należy tutaj różnice w przyczynach i skutkach każdego z nich oraz nieco różniące się ich znaczenia (Juchnowicz, 2014, s. 12). Podstaw teoretycznych do rozdzielenia obu ww. pojęć dostarcza teoria motywacji według F. Herzberga (Herzberg i in., 1959, s. 113–119), w której wymiary niezadowolenia i satysfakcji wyodrębniono na dwóch różnych kontynuach, przyjmując, że jeżeli człowiek odczuwa zadowolenie, to nie jest to jednoznaczne z odczuwaniem przez niego satysfakcji (Juchnowicz, 2014, s. 12). Elementem różnicującym oba pojęcia jest również czas ich występowania – zadowolenie może być chwilowe, natomiast satysfakcja rozumiana jako „silne uczucie zadowolenia” (Olechnicki i Załęcki, 1997, s. 184–185) odczuwana jest zazwyczaj dopiero po długotrwałym okresie zadowolenia (Kunecka i in., 2007, s. 192). „Satysfakcję zawodową można więc określić jako wyższy poziom zadowolenia z pracy” (Juchnowicz, 2014, s. 15). „Satysfakcja zawodowa” to szersza kategoria nie tylko z perspektywy czasowej, lecz także zdecydowanie obszerniejszy kontekst zewnętrzny, wykraczający poza bezpośrednie środowisko organizacji (Wudarczewski, 2013, s. 325), która nie jest już jedynie skutkiem zaspakajania sfery materialnej pracowników, ale dotyczy również, a może przede wszystkim, kwestii zaspakajania ich potrzeb wyższego rzędu: przynależności, uznania (prestżu) czy samorealizacji (Bartkowiak, 2009, s. 103). Opisując zagadnienia zadowolenia oraz satysfakcji zawodowej, warto podkreślić subiektywny charakter obu pojęć. Zależy on od indywidualnej percepcji podmiotu je odczuwającego (Sowińska, 2014, s. 46). Stąd takie same okoliczności mogą przyczynić się u jednej osoby do odczuwania zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej, u innej zaś wywołać uczucie niezadowolenia i braku satysfakcji zawodowej (Wudarczewski, 2013, s. 325). Ponadto istotne znaczenie dla poruszanej problematyki ma fakt, iż zadowolenie z pracy stanowi ważny element procesu motywowania każdego pracownika. Ponieważ zadowolenie z pracy warunkowane jest głównie spełnieniem oczekiwań pracownika, tym samym jego poziom stanowi ogólny miernik dopasowania pracownika do danej organizacji (Kozłowski, 2010, s. 87–92). Motywowanie natomiast to świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat czynników determinujących to zachowanie (Pocztowski, 2003, s. 233). Postrzegane jako funkcja zarządzania, rozumiane

jako „...oddziaływanie przez rozmaite formy i środki na pracownika, tak by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań” (Moczydłowska, 2008, s. 131).

Prezentowany w niniejszym artykule materiał stanowi jedynie fragment materiału z projektu badawczego, stanowiącego podstawę do kompleksowego opisu zjawiska satysfakcji zawodowej polskich pielęgniarek/-rzy w ujęciu modelowym, w którym wykorzystano jako dominującą metodę analizy statystycznej modelowanie ścieżkowe (Kunecka, 2015, s. 157). Jest to materiał dotychczas niepublikowany i stanowi szczegółowy opis wybranych elementów składowych odczuwanej satysfakcji zawodowej. Celem opracowania jest zbadanie, który z trzech obszarów sklasyfikowanych w płaszczyźnie wybranych elementów „ocen pracowniczych, wynagrodzeń i kar”, w opinii środowiska polskich pielęgniarek/-rzy, ma największy wpływ na uzyskiwany w badanej grupie poziom zadowolenia z pracy oraz dokonanie charakterystyki ich wpływu na uzyskiwaną satysfakcję zawodową. Badanie zrealizowano w 2015 roku. Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Autorka, bazując na posiadanej wiedzy o badanej populacji pielęgniarek w Polsce, uwzględniając potencjalne rodzaje ryzyka tego typu badań, zdecydowała się na dobór próby w drodze celowo-losowo-przypadkowej. Godząc przy tym osiągnięcie zadawalającego poziomu reprezentatywności dla całej grupy zawodowej pielęgniarek/pielęgniarzy z możliwościami organizacyjnymi samodzielnego przeprowadzenia tego typu badań.

2. Metodologia badania i próba badawcza

Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, narzędziem zaś autorski kwestionariusz ankiety, przygotowany na podstawie polskiej wersji *Indeksu Satysfakcji i Motywacji Pracowników* – ISMP (Skowron, 2011, s. 90–98; Skowron i in., 2011, s. 99–109). Kwestionariusz ankiety w wersji papierowej składał się z trzech zasadniczych części (Kunecka, 2015, Aneks), wśród których część II zawierała pytania będące przedmiotem poniższego opisu, które sklasyfikowano w jednej z pięciu płaszczyzn problemowych, nazwanej „system ocen pracowniczych, wynagrodzeń i kar”, w którym wyodrębniono 3 obszary tematyczne, spośród 15 ujętych w modelu, tj.:

- wynagrodzenia i nagrody (6 pytań/stwierdzeń),
- system kar (3 pytania/stwierdzenia),
- awans zawodowy (4 pytania/stwierdzenia).

Kwestionariusz ankiety w części II zawierał łącznie 67 pytań/stwierdzeń, mogących stanowić potencjalne czynniki warunkujące poziom odczuwanej satysfakcji zawodowej. Ponadto w kwestionariuszu uwzględniono dodatkowy obszar tematyczny: „satysfakcja z pracy” – w ujęciu ogólnym, rozumianym jako stosunek pracownika – respondenta do firmy i pracy, zawierający 15 pytań/stwierdzeń badawczych, stanowiących składowe zjawiska satysfakcji z pracy oraz dodatkowo 2 pytań/stwierdzeń podsumowujących.

Mając na uwadze pełną charakterystykę badanych zjawisk w analizie statystycznej zastosowano metody opisowo-wyjaśniające, z których istotne dla osiągnięcia założonego celu badań były: Structural Equation Modelling – SEM przy użyciu Partial Least Squares – PLS (Abdi, 2007, s. 740–744), analiza współczynnika determinacji – R^2 oraz wskaźników: Average Variance Extracted – AVE/Communality, Composite Reliability – CR, Alfa Cronbacha oraz wyniki analizy z zastosowaniem regresji liniowej. Rozpoczynając od uporządkowania zgromadzonego materiału badawczego oraz opracowaniu go w formie zestawień tabelarycznych, ilustrujących uzyskane w poszczególnych grupach rozkłady procentowe udzielanych odpowiedzi.

Analizy statystyczne zebranego materiału wykonano w oparciu o arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel oraz pakiet statystyczny Statsoft, Inc. (2010) STATISTICA 9.1.

Zmienna	Charakterystyka zmiennej	Wartość <i>N</i>	Wartość %
Wiek	30 lat i poniżej	272	25,5
	31–45 lat	447	41,9
	46 lat i powyżej	341	32,0
	brak odpowiedzi	6	0,6
Staż pracy	5 lat i poniżej	257	24,1
	6–15 lat	165	15,5
	16–25 lat	310	29,1
	26 lat i powyżej	283	26,5
	brak odpowiedzi	51	4,8
Wykształcenie	liceum medyczne	327	30,7
	studium medyczne	113	10,6
	licencjat	514	48,2
	magister	125	11,7
	brak odpowiedzi	1	0,1
Status rodzinny	wolna/-y bez dzieci	192	18,0
	wolna/-y z dziećmi	91	8,5
	w związku bez dzieci	145	13,6
	w związku z dziećmi	623	58,4
	brak odpowiedzi	15	1,4
Forma zatrudnienia	uop*, czas określony oraz inne	399	37,4
	uop*, czas nieokreślony	568	53,3
	brak odpowiedzi	99	9,3

Gdzie: „uop” oznacza umowa o pracę.

Tab. 1. Struktura socjodemograficzna uczestników badania ($N = 1066$). Źródło: opracowanie własne.

Materiałem badawczym było uzyskanych zwrotnie 1066 kwestionariuszy ankiet (czyli 75,6% ogółu badanych, zakwalifikowanych do badania). Prawie 97% ogółu badanych stanowiły kobiety, najczęściej zatrudnione w placówkach opieki stacjonarnej (ponad 80% ogółu badanych), w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony (przeszło 50% ogółu badanych), pracujące w zawodzie ponad 16 lat (ponad połowa ogółu badanych), stosunkowo rzadko podejmujące decyzję o zmianie miejsca pracy (dla prawie połowy ogółu badanych ich obecne miejsce pracy stanowi jednocześnie pierwsze miejsce pracy, a na obecnym stanowisku prawie 30% ogółu badanych pracuje ponad 20 lat). W większości były to osoby będące w stałym związku i posiadające dzieci (przeszło 50% ogółu badanych). Szczegółową charakterystykę badanej grupy przedstawiono w tabeli 1.

Rozkłady procentowe uzyskane w badanej grupie odzwierciedlają zbliżone proporcje do ogółu pracowników zatrudnionych w szpitalach w Polsce (Naczelna Rada Pielęgniarek i Położnych, 2015). Nieznaczne odstępstwa odnotowano jedynie w zakresie zmiennych: wiek oraz staż pracy respondenta, co należałoby tłumaczyć kryterium kwalifikacji do udziału w badaniu, ograniczając je do osób – uczestników różnych form kształcenia podyplomowego.

3. Omówienie wyników badań

Satysfakcja zawodowa postrzegana jest przez pryzmat wielu czynników: ekonomicznych, psychologicznych, strukturalnych (Schmalenberg i Kramer, 2008, s. 65–67; Soja, 2015, s. 5–19). Wśród najczęściej wymienianych determinant wskazywane jest „przyjazne środowisko pracy” (Lu i in., 2004, s. 211–214; Kilańska i in., 2016, s. 11–19; Kunecka i Skowron, 2018). Kształtowane przez odpowiednie warunki pracy, co potwierdzają również dotychczasowe badania przeprowadzone w grupie polskich pielęgniarek (Kunecka, 2017a, s. 203–214; Kunecka, 2017b, s. 149–168; Kunecka, 2017c, s. 163–179). Warunki, które sprzyjają nie tylko optymalnemu poziomowi uzyskiwanej przez pielęgniarki satysfakcji zawodowej, lecz także wzrostowi motywacji do pracy. Dlatego w poniższym opracowaniu skoncentrowano uwagę badawczą na elementach najczęściej uznawanych za charakteryzujące ww. Jednocześnie dotyczą one kwestii związanych z procesem motywowania zarówno w wymiarze materialnym, jak i niematerialnym i są to: wynagrodzenia i nagrody, system kar oraz proces awansu zawodowego, w opinii respondentów – czynnych zawodowo pielęgniarek/-rzy w Polsce. By móc zrealizować założony na wstępie cel badań, czynniki determinujące satysfakcję zawodową polskich pielęgniarek/-rzy w obszarze odnoszącym się do opisywanych w opracowaniu aspektów, zgromadzony materiał poddano analizie statystycznej, której wybrane wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Obszar	Indeksy obszarów	Wartości zależności ścieżkowych	Miary dopasowania modelu			Wyniki analizy regresji liniowej	
			AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	B	„p”
Wynagrodzenia i nagrody	3,98	0,039	0,620	0,906	0,874	0,031	0,095
System kar	5,48	-0,005	0,750	0,900	0,834	0,023	0,147
Proces awansu zawodowego	5,18	0,023	0,550	0,829	0,723	0,028	0,129
Wizerunek	6,20	0,369	0,602	0,883	0,835	0,242	0,000
Satysfakcja zawodowa	7,07	-----	0,424	0,912	0,896	---	---

Tab. 2. Wyniki analiz statystycznych dla wybranych czynników determinujących poziom satysfakcji zawodowej w badanej grupie. Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, iż w opisywanym obszarze najsilniej oddziałującym czynnikiem jest element ujęty w modelu jako „wynagrodzenia i nagrody”, najslabiej zaś – „system kar”. Przy czym dla interpretacji wyników w kontekście uzyskiwanego zadowolenia z pracy oraz siły motywacyjnej mogą być uzyskane w badanej grupie wartości średnie, które najwyżej respondenci przypisali „procesowi awansu zawodowego”. Powyższe wyniki potwierdziły dotychczasowe wyniki badań dla analizowanej grupy zawodowej (Kunecka, 2012, s. 185; Kunecka i in., 2007, s. 193–196; Hasselhorn i in., 2008, s. 75–82; Hasselhorn in., 2003), iż w najniższym stopniu pielęgniarki/-rze w Polsce zadowolone są z wynagrodzenia i systemu nagród, także w odniesieniu do uzyskiwanych dla ogółu badanych, wartości średnich – 3,98, co należy interpretować jako „brak zadowolenia z pracy/poczucie dyskomfortu” (Kunecka, 2015, s. 82). W opinii badanych dość często uznawano, iż systemy nagród w miejscach ich zatrudnienia nie są wręcz stosowane w ogóle. Jedną z możliwości interpretacji uzyskanych wyników, proponowaną przez Autorkę, jest zbieżna z założeniami przywołanej we wstępie opracowania teorii motywacji Herzberga, uznająca wynagrodzenia za jedynie czynnik higieny, o którym pracownicy dyskutują tylko w okolicznościach braku z nich zadowolenia, nie stanowią one zatem rzeczywistych motywatorów. W przypadku przedstawicieli zawodów misyjnych, do których należy zaliczyć pielęgniarki/-rzy, raczej trudno uznać za efektywny, a co za tym idzie i skuteczny, proces motywacyjny, który zbudowano jedynie na przesłankach materialnych, wykluczając przy tym jako podstawę przywołaną wysokość płacy zasadniczej. Ta zaś stanowi odniesienie do możliwości zaspokojenia potrzeb fizjologicznych pracownika. Wyniki dotychczasowych

badania satysfakcji i zadowolenia z pracy prowadzonych w grupie zawodowej pielęgniarek/-rzy w Polsce wskazują, iż, poza oczywistym elementem procesu motywowania płacowego, dla reprezentantów opisywanego środowiska najbardziej oczekiwaną formą motywowania, a tym samym kryteriami satysfakcji i zadowolenia z pracy są jednak elementy niematerialne, np. proces awansowania (Kunecka, 2012, s. 182–184). Co zdają się również potwierdzać obecne realia polityki wynagradzania środowiska pielęgniarskiego w Polsce, w przypadku którego już od kilkunastu lat dość głośno dyskutuje się na forum publicznym. W tej części opracowania, by ułatwić czytelnikowi odniesienie prezentowanych wyników do kompleksowo opisanego modelu satysfakcji zawodowej polskich pielęgniarek/-rzy, w zestawieniu ujęto również element uznany za najsilniejszą determinantę satysfakcji zawodowej wśród badanych (Kunecka, 2015, s. 75, 103), tj. wizerunek firmy.

W dalszej części opracowania w tabelach 3–5 zaprezentowano wyniki wybranych analiz statystycznych, omawianych w opracowaniu trzech czynników determinujących poziom satysfakcji zawodowej i zadowolenia z pracy, uzyskiwanych w badanej grupie, tj.: wynagrodzenia i nagród, systemu kar oraz procesu awansu zawodowego.

OBSZAR	Liczba odp.	Braki odp.	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Waga (PLS)
Jestem zadowolony(a) z otrzymywanego wynagrodzenia	1054	1,1%	3,52	2,85	0,229
Znam i rozumiem działanie systemu wynagradzania	1018	4,5%	5,77	3,14	0,220
Uważam, że system płac jest sprawiedliwy	1019	4,4%	3,24	2,73	0,200
Nadgodziny w mojej pracy są uczciwie rozliczane (niezależnie od formy rozliczenia)	866	18,8%	4,86	3,50	0,198
Uważam, że system nagród jest klarowny	931	12,7%	3,72	3,03	0,212
Uważam, że system nagród jest sprawiedliwy	922	13,5%	3,54	2,97	0,216

Tab. 3. Wyniki analiz w zakresie elementu sklasyfikowanego w modelu jako „wynagrodzenia i nagrody”. Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono wyniki szczegółowych analiz przeprowadzonych dla poszczególnych kwestii problemowych poruszanych w ramach obszaru „wynagrodzenia i nagrody”. Na omawiany obszar składa się 6 pytań badawczych, a uzyskane wyniki pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków: wszystkie poruszane w ramach omawianego obszaru

kwestie problemowe w porównywalnym oraz istotnym ze statystycznego punktu widzenia stopniu wpływają na kształtowanie ostatecznej opinii respondentów. Niemniej wskaźniki odchylenia standardowego osiągają dość wysokie wyniki (ok. 3,0 lub więcej) i wskazują na skrajnie niski poziom jednorodności wyrażanych przez respondentów opinii. Analiza braków odpowiedzi mogą świadczyć o zróżnicowanym poziomie wiedzy badanych osób w zakresie poruszanych w omawianym obszarze tematycznym kwestii problemowych.

OBSZAR	Liczba odp.	Braki odp.	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Waga (PLS)
Uważam, że system kar jest klarowny	826	22,5%	5,12	3,15	0,354
Uważam, że system kar jest sprawiedliwy	808	24,2%	4,86	3,10	0,360
Stawiane mi wymagania są jasno zdefiniowane	971	8,9%	6,59	3,00	0,448

Tab. 4. Wyniki analiz w zakresie elementu sklasyfikowanego w modelu jako „system kar”. Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 przedstawiono zestawienie danych opisujących wyniki analiz przeprowadzonych dla poszczególnych zagadnień problemowych poruszanych w ramach obszaru „system kar”. Prezentowane dane pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków: wszystkie poruszane w ramach omawianego obszaru kwestie problemowe w istotnym ze statystycznego punktu widzenia stopniu wpływają na kształtowanie opinii respondentów odnośnie do całego analizowanego obszaru. Można jednakże zauważyć, iż kwestia problemowa opisująca „jasności zdefiniowania stawianych respondentom wymagań” jest z perspektywy ocen stawianych przez badane osoby głównym determinantem kształtowania ostatecznej opinii respondentów na temat „systemu kar” panującego w ich firmach (miara wagi wyznaczonej metodą PLS dla omawianego zagadnienia kształtuje się na poziomie 0,448 i jest o około 25% wyższa od wyników uzyskanych dla pozostałych kwestii problemowych). Uzyskane dla omawianego obszaru wartości odchylenia standardowego w przypadku wykorzystywanej skali 1–10 wskazują na skrajnie niski poziom jednorodności wyrażanych przez respondentów opinii odnośnie do każdej z badanych kwestii problemowych (dla wszystkich analizowanych zagadnień omawiane wskaźniki osiągają dość wysokie wyniki – powyżej 3,0). Dane dotyczące ilości braków odpowiedzi pokazują, że spora grupa badanych nie potrafi udzielić odpowiedzi na omawiane pytanie, co może być wynikiem braku wiedzy w omawianym zakresie, z uwagi na fakt, iż nigdy nie były karane w pracy lub braku wstępowania w ich organizacjach jednoznacznie zdefiniowanego systemu kar.

OBSZAR	Liczba odp.	Braki odp.	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Waga (PLS)
Znam dokładne wyniki mojej oceny (niezależnie od źródeł)	970	9,0%	6,36	3,18	0,330
W firmie istnieje jasno określony system awansów	883	17,2%	4,72	3,21	0,377
Mam perspektywę otrzymania awansu	883	17,2%	3,92	3,04	0,326
Mam pewność zatrudnienia	956	10,3%	6,14	3,27	0,313

Tab. 5. Wyniki analiz w zakresie elementu sklasyfikowanego w modelu jako „proces awansu zawodowego”. Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz przeprowadzonych dla poszczególnych zagadnień problemowych poruszanych w ramach obszaru „proces awansu zawodowego”, które przedstawiono w tabeli 5, pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków: poziom istotności poszczególnych kwestii problemowych poruszanych w ramach tego obszaru świadczy o tym, iż w opinii respondentów największy poziom istotności spośród wszystkich omawianych w nim zagadnień wykazuje element odnoszący się do firmowego systemu awansów – jasno określonego (poziom wag PLS wnosi 0,377). Uzyskane dla omawianego obszaru wartości odchylenia standardowego w przypadku wykorzystywanej skali 1–10 wskazują na skrajnie niski poziom jednorodności wyrażanych przez respondentów opinii odnośnie do każdej z badanych kwestii problemowych (dla wszystkich analizowanych zagadnień omawiane wskaźniki osiągają niezwykle wysokie wyniki przekraczające poziom 3,0). Uzyskane wyniki braków odpowiedzi mogą zaś świadczyć o tym, iż omawiane w tej części zagadnienia były umiarkowanie trudnymi dla osób uczestniczących w badaniu.

W dalszej części opracowania zaprezentowane zostaną wyniki uzyskane w przedmiotowych badaniach, w obszarach dotyczących aspektów systemu wynagrodzeń, nagród i kar oraz możliwości awansu zawodowego, w odniesieniu do wybranych zmiennych socjodemograficznych, tj.: wiek, staż pracy, poziom wykształcenia, status (tab. 6–10).

Przeprowadzone analizy dowodzą, iż: wiek nie ma znaczącego wpływu na poziom zadowolenia z otrzymanego wynagrodzenia, przy czym respondenci ocenili nisko swoje zadowolenia z otrzymywanego wynagrodzenia (wartości średnie w przedziale: 3,45 – 3,63) (zob. tab. 6). Wiek nie wpływa również na ocenę „systemu kar” oraz procesu awansu zawodowego przez respondentów. Jednocześnie w obu przypadkach uzyskano relatywnie niskie wartości średnie, przy bardzo wysokim odchyleniu standardowym, świadczące o braku jednomyślności respondentów w tej kwestii.

Zagadnienie	Do 30 lat		31–45 lat		46–60 lat	
	M	SD	M	SD	M	SD
Wynagrodzenia i nagrody						
Jestem zadowolony(a) z otrzymywanego wynagrodzenia	3,63	2,80	3,51	2,88	3,45	2,88
Znam i rozumiem działanie systemu wynagradzania	5,97	2,86	5,92	3,16	5,44	3,31
Uważam, że system płac jest sprawiedliwy	3,29	2,65	3,29	2,76	3,14	2,78
Nadgodziny w mojej pracy są uczciwie rozliczane	4,86	3,32	4,83	3,55	4,90	3,61
Uważam, że system nagród jest klarowny	3,77	2,83	3,74	3,04	3,64	3,17
Uważam, że system nagród jest sprawiedliwy	3,70	2,86	3,59	3,00	3,35	3,02
System kar						
Uważam, że system kar jest klarowny	5,11	2,90	5,07	3,18	5,21	3,30
Uważam, że system kar jest sprawiedliwy	5,06	2,82	4,69	3,13	4,92	3,26
Stawiane mi wymagania są jasno zdefiniowane	6,73	2,79	6,49	3,06	6,64	3,07
Proces awansu zawodowego						
Znam dokładne wyniki mojej oceny	5,85	3,01	6,62	3,18	6,46	3,26
W firmie istnieje jasno określony system awansów	4,61	2,89	4,90	3,25	4,62	3,41
Mam perspektywę otrzymania awansu	3,93	2,80	3,90	3,05	3,96	3,23
Mam pewność zatrudnienia	6,23	3,16	6,17	3,29	6,05	3,37

Tab. 6. Elementy oceny pracowniczey, kar i wynagrodzeń, proces awansu zawodowego a wiek respondenta. Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie	Do 5 lat		6–15 lat		16–25 lat		26 lat i powyżej	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Wynagrodzenia i nagrody								
Jestem zadowolony(a) z otrzymywanego wynagrodzenia	3,73	2,78	3,47	2,89	3,45	2,86	3,40	2,89
Znam i rozumiem działanie systemu wynagradzania	5,96	2,79	5,84	3,25	6,06	3,18	5,21	3,33
Uważam, że system płac jest sprawiedliwy	3,27	2,54	3,37	2,88	3,25	2,80	3,03	2,71
Nadgodziny w mojej pracy są uczciwie rozliczane	4,99	3,31	4,73	3,51	4,92	3,62	4,73	3,60
Uważam, że system nagród jest klarowny	3,75	2,76	3,60	3,14	3,76	3,08	3,63	3,15
Uważam, że system nagród jest sprawiedliwy	3,68	2,77	3,40	2,97	3,59	3,05	3,25	2,98
System kar								
Uważam, że system kar jest klarowny	5,02	2,92	4,94	3,24	5,36	3,23	5,09	3,30
Uważam, że system kar jest sprawiedliwy	5,02	2,82	4,67	3,14	4,94	3,28	4,80	3,24
Stawiane mi wymagania są jasno zdefiniowane	6,81	2,79	6,48	2,93	6,59	3,13	6,58	3,11
Proces awansu zawodowego								
Znam dokładne wyniki mojej oceny	5,96	2,97	6,35	3,22	6,79	3,29	6,38	3,21
W przedsiębiorstwie istnieje jasno określony system awansu	4,65	2,88	4,79	3,31	5,05	3,34	4,38	3,30
Mam perspektywę otrzymania awansu	3,96	2,77	3,72	3,09	4,04	3,17	3,80	3,18
Mam pewność zatrudnienia	6,26	3,16	6,25	3,40	6,14	3,31	6,04	3,32

Tab. 7. Elementy oceny pracowniczej, kar i wynagrodzeń, proces awansu zawodowego a staż pracy respondenta w zawodzie pielęgniarzki/-rza. Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 7 wyniki analizy wpływu stażu pracy w zawodzie pielęgniarki/-rza na postrzeganie przez respondentów wybranych elementów ocen pracowniczych świadczą, iż: staż pracy w zawodzie pielęgniarki/pielęgniarki nie ma statystycznie istotnego wpływu na większość zagadnień związanych z wynagrodzeniem i nagrodami. Wyjątek stanowi kwestia znajomości systemu wynagradzania, którą najniżej, ale wciąż na umiarkowanym poziomie, ocenili badani o najdłuższym stażu pracy. Staż pracy nie wpływa również na sposób postrzegania przez respondentów poszczególnych zagadnień związanych z systemem kar, tj. jego klarowność, sprawiedliwość oraz jasność stawianych wymagań. Ponadto w opinii badanych istniejący w organizacji system awansów nie jest wystarczająco jasno zdefiniowany. Poza tym staż pracy respondenta nie ma wpływu na jego postrzeganie perspektywy otrzymania awansu oraz jego opinię nt. pewności zatrudnienia. Według uczestników badania, mają oni niewielką szansę na awans zawodowy, o czym świadczą stosunkowo niskie wartości średnich (3,72–4,04). Niemniej są oni umiarkowanie pewni dalszego zatrudnienia w obecnym miejscu pracy (6,04–6,26).

Zagadnienie	Liceum medyczne		Studium medyczne		Licencjat		Magister	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Wynagrodzenia i nagrody								
Jestem zadowolony(a) z otrzymywanego wynagrodzenia	3,21	2,81	3,65	2,80	3,55	2,85	4,13	2,98
Znam i rozumiem działanie systemu wynagradzania	5,68	3,30	5,36	3,11	5,80	3,07	6,30	3,03
Uważam, że system płac jest sprawiedliwy	3,07	2,79	3,64	2,67	3,17	2,64	3,61	2,93
Nadgodziny w mojej pracy są uczciwie rozliczane	4,94	3,55	4,58	3,08	4,82	3,60	5,12	3,29
Uważam, że system nagród jest klarowny	3,62	3,09	3,98	3,11	3,61	2,99	4,19	2,90
Uważam, że system nagród jest sprawiedliwy	3,28	2,97	4,02	3,06	3,51	2,94	3,91	2,89
System kar								
Uważam, że system kar jest klarowny	5,23	3,33	5,53	3,00	4,96	3,10	5,07	2,96
Uważam, że system kar jest sprawiedliwy	4,91	3,33	5,36	2,95	4,67	2,99	5,05	3,01
Stawiane mi wymagania są jasno zdefiniowane	6,61	3,21	6,43	3,00	6,69	2,87	6,20	3,02
Proces awansu zawodowego								
Znam dokładne wyniki mojej oceny	6,74	3,20	6,53	2,95	6,11	3,18	6,18	3,29
W firmie istnieje jasno określony system awansów	5,13	3,40	5,41	3,24	4,30	3,07	4,66	2,98
Mam perspektywę otrzymania awansu	3,56	2,91	4,70	3,23	3,97	3,06	3,88	2,95
Mam pewność zatrudnienia	5,81	3,42	5,97	3,20	6,40	3,20	6,01	3,17

Tab. 8. Elementy oceny pracowniczej, kar i wynagrodzeń, proces awansu zawodowego a poziom wykształcenia respondenta. Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wpływu wykształcenia na sposób postrzegania przez respondentów wybranych elementów oceny pracowniczej, nagród, kar i wynagrodzeń pozwalają dostrzec następujące prawidłowości: uczestniczące w badaniu pielęgniarki/-rze, niezależnie od poziomu wykształcenia nie są zadowolone z otrzymywanego wynagrodzenia (wartości średnie mieszczą się w przedziale 3,21–4,13) (zob. tab. 8). Co dość zaskakujące, najwyższy poziom niezadowolona wykazują absolwenci studium medycznego, najniższy zaś osoby ze stopniem magistra, zatem z najwyższym poziomem kształcenia zawodowego w obecnym systemie ochrony zdrowia w Polsce. Respondenci nie byli jednak jednomyślni w swoich opiniach, na co wskazują wysokie wartości odchylenia standardowego. Ponadto poziom wykształcenia nie ma wpływu na postrzeganie jasności zdefiniowania wymagań względem pracownika, w opinii badanych. Przy czym według respondentów są one stosunkowo jasno określone. Osoby z wykształceniem średnim deklarują wyższą znajomość wyników swojej oceny niż osoby z wykształceniem wyższym. Jednocześnie uzyskane wyniki świadczą z jednej strony o jedynie umiarkowanej znajomości tychże wyników, z drugiej zaś – o braku jednomyślności respondentów. W sposób umiarkowanie negatywny respondenci oceniają swoje opinie nt. jasności systemu awansu zawodowego. Przy czym wyżej zagadnienie to oceniły osoby z wykształceniem średnim – absolwenci studium medycznego (5,41) i liceum medycznego (5,13), niżej zaś – osoby z wykształceniem wyższym – na poziomie licencjata (4,30) oraz magistra (4,66). Wysokie wartości odchylenia standardowego wskazują jednak na znaczne różnice w ocenie tego zagadnienia. Respondenci bardzo nisko ocenili możliwości awansu zawodowego, przy czym największą szansę na awans z wynikiem średnim 4,70, dostrzegają absolwenci studium medycznego, najmniejszą zaś, co wydaje się zrozumiałe i zasadne, absolwenci liceum medycznego (3,56). Niemniej w przypadku tego zagadnienia również odnotowano wysokie wartości odchylenia standardowego wskazujące na znaczne różnice w ocenie. Poziom wykształcenia ma nieznaczny wpływ na poczucie pewności zatrudnienia respondenta. Jakkolwiek nieco wyżej kwestię tę oceniły osoby ze stopniem licencjata (6,40), najniżej zaś – absolwenci liceum medycznego (5,81). Należy zauważyć, iż również w tej kwestii respondenci mieli dość mocno zróżnicowane odczucia, o czym świadczą wartości odchylenia standardowego.

W dalszej kolejności analizie poddano wpływ statusu rodzinnego na postrzeganie wybranych elementów systemu ocen pracowniczych (nagród, kar, wynagrodzeń oraz awansu zawodowego), której wyniki przedstawiono w tabeli 9. Prezentowane zestawienie danych wskazuje na to, iż: niezależnie od statusu rodzinnego respondenci są raczej niezadowoleni z otrzymywanego wynagrodzenia (3,19–3,70). Przy czym najniżej oceniły je osoby żyjące w związku bez dzieci, najwyżej zaś – osoby stanu wolnego bez dzieci. Status rodzinny nie ma istotnego statystycznie wpływu na znajomość systemu wynagrodzeń. Jednocześnie respondenci wykazują się umiarkowaną jego znajomością (5,55–5,83). Status rodzinny nie ma także istotnego wpływu

na postrzeganie przez badanych „systemu kar”. Jednocześnie oba te zagadnienia zostały ocenione na poziomie dającym się interpretować negatywnie jako brak zadowolenia, natomiast wartości odchyłeń standardowych należy interpretować jako znaczący dla uznania opinii za niejednoznaczne.

Zagadnienie	Stan wolny bez dzieci		Stan wolny z dziećmi		W związku bez dzieci		W związku z dziećmi	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Wynagrodzenia i nagrody								
Jestem zadowolony(a) z otrzymywanego wynagrodzenia	3,70	2,84	3,30	2,71	3,19	2,55	3,51	2,92
Znam i rozumiem działanie systemu wynagradzania	5,55	3,05	5,71	3,22	5,72	2,98	5,83	3,20
Uważam, że system płac jest sprawiedliwy	3,39	2,79	3,33	2,99	2,82	2,28	3,26	2,74
Nadgodziny w mojej pracy są uczciwie rozliczane	4,74	3,30	5,00	3,53	4,90	3,53	4,85	3,56
Uważam, że system nagród jest klarowny	3,68	2,84	3,70	3,01	3,48	2,73	3,78	3,15
Uważam, że system nagród jest sprawiedliwy	3,58	2,92	3,05	2,53	3,30	2,72	3,64	3,08
System kar								
Uważam, że system kar jest klarowny	4,91	2,97	5,04	3,33	4,96	2,93	5,23	3,22
Uważam, że system kar jest sprawiedliwy	4,83	2,97	4,77	3,32	4,76	2,83	4,92	3,17
Stawiane mi wymagania są jasno zdefiniowane	6,24	2,88	6,89	2,92	6,86	2,85	6,58	3,07
Proces awansu zawodowego								
Znam dokładne wyniki mojej oceny	5,53	3,00	6,34	3,51	6,14	3,04	6,65	3,17
W przedsiębiorstwie istnieje jasno określony system awansów	4,36	3,07	4,48	3,31	4,49	3,31	4,89	3,29
Mam perspektywę otrzymania awansu	3,92	2,99	3,23	3,05	3,67	2,73	4,06	3,10
Mam pewność zatrudnienia	6,05	3,30	5,60	3,47	6,35	3,13	6,17	3,27

Tab. 9. Elementy oceny pracowniczek, kar i wynagrodzeń, proces awansu zawodowego a status rodzinny respondenta. Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 10 umieszczono wyniki analizy na temat wpływu formy zatrudnienia respondentów na ich sposób postrzegania systemu ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń.

Zagadnienie	Umowa o pracę na czas określony		Umowa o pracę na czas nieokreślony	
	M	SD	M	SD
Wynagrodzenia i nagrody				
Jestem zadowolony(a) z otrzymywanego wynagrodzenia	3,24	2,69	3,37	2,82
Znam i rozumiem działanie systemu wynagradzania	5,61	2,93	5,65	3,27
Uważam, że system płac jest sprawiedliwy	3,04	2,49	3,09	2,68
Nadgodziny w mojej pracy są uczciwie rozliczane	4,80	3,39	4,74	3,56
Uważam, że system nagród jest klarowny	3,74	2,97	3,59	3,02
Uważam, że system nagród jest sprawiedliwy	3,50	2,86	3,39	2,91
System kar				
Uważam, że system kar jest klarowny	4,77	3,02	5,20	3,21
Uważam, że system kar jest sprawiedliwy	4,66	2,97	4,85	3,18
Stawiane mi wymagania są jasno zdefiniowane	6,51	2,94	6,54	3,23
Proces awansu zawodowego				
Znam dokładne wyniki mojej oceny	5,79	3,08	6,54	3,23
W przedsiębiorstwie istnieje jasno określony system awansów	4,39	2,96	4,87	3,35
Mam perspektywę otrzymania awansu	3,62	2,87	3,96	3,12
Mam pewność zatrudnienia	5,78	3,26	6,44	3,24

Tab. 10. Elementy oceny pracowniczej, kar i wynagrodzeń, proces awansu zawodowego a forma zatrudnienia respondenta. Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza uzyskanych danych (zob. tab. 10) pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków: forma zatrudnienia nie ma wpływu na opinie respondentów nt. systemu płac obowiązującego w miejscu pracy. Forma prawna umowy o pracę nie ma także istotnego wpływu przy ocenie systemu nagród, kar oraz oceny procesu awansu zawodowego. Niestety uzyskane w badanej grupie wartości średnie w ww. obszarze należy zinterpretować

jako negatywną ich ocenę, przede wszystkim w wymiarze „wynagrodzenia i nagrody”. Poziom niezadowolenia zdają się potwierdzać różnego rodzaju protesty podejmowane przez środowisko pielęgniarskie w Polsce na przełomie ostatnich lat. Niestety mimo upływu lat, zmieniających się rządów propozycje zmian oraz wprowadzane w życie regulacje w tym zakresie są na tyle nieskuteczne, że mimo upływu czasu, jest to nadal element najczęściej dyskutowany w kontekście niezadowolenia, a zatem w myśl założeń teorii motywacji, przywołanej we wstępie tego artykułu, niespełniony na poziomie bezwzględного minimum, koniecznego do uzyskania swoistej równowagi.

4. Podsumowanie

Uzyskiwany przez pracowników poziom zadowolenia i satysfakcji z pracy jest obecnie szczególnie istotny dla sektorów usługowych. Z uwagi na rolę odgrywaną w kształtowaniu jakości świadczonej usługi, w tym przypadku jakości opieki nad pacjentem, uzyskiwany poziom satysfakcji zawodowej i zadowolenia z pracy wśród pielęgniarek/pielęgniarzy nabiera szczególnego znaczenia (Fiech i Mudyń, 2011, s. 149; Kunecka i Skowron, 2018).

Zadawalający poziom satysfakcji zawodowej pracownika sprzyja występowaniu zachowań prospołecznych takich m.in., jak chęć udzielania wsparcia innym pracownikom/klientom/pacjentom i przekłada się on, z jednej strony, na pozytywny klimat pracy. Z drugiej zaś – na efektywność funkcjonowania każdej organizacji, co w dobie obecnych braków kadrowych w sektorze ochrony zdrowia w kraju może okazać się warunkiem wręcz decydującym o dalszych losach niejednej placówki ochrony zdrowia w Polsce i na świecie.

W świetle przeprowadzonych badań należy uznać, iż spośród trzech opisywanych w poniższym opracowaniu obszarów, ujętych w płaszczyźnie „wybranych elementów ocen pracowniczych, wynagrodzeń i kar”, w opinii środowiska polskich pielęgniarek/pielęgniarzy w Polsce, największy wpływ na uzyskiwany w badanej grupie poziom zadowolenia z pracy ma ich wynagrodzenie i nagrody, w nieco mniejszym stopniu proces awansu zawodowego, w najmniejszym zaś stosowany w miejscu pracy uczestników badań system kar, co na przełomie ostatnich lat jest szczególnie dostrzegane, już nie tylko w debatach publicznych, ale i w podejmowanych finalnie decyzjach ustawodawcy. Mając na uwadze dynamikę zjawiska satysfakcji zawodowej, iż z punktu widzenia zarządczego zasadne wydają się nie tylko dalsze, ale przede wszystkim systematyczne badania w tym zakresie. Z uwagi zaś na znaczenie uzyskiwanej przez pracownika medycznego satysfakcji zawodowej w kontekście satysfakcji z opieki pacjentów oraz jakości opieki w ogóle wydają się one obecnie wręcz konieczne. Niezbędna jest zmiana postrzegania konieczności prowadzenia tego typu badań, a co ważniejsze, z punktu widzenia aplikacyjności uzyskiwanych w nich wyników, należy zmienić przede wszystkim podejście względem pracownika i postrzeganie go jako najcenniejszego z zasobów, nie tylko deklaratorywnie, lecz także rzeczywiście, w sposób

przejawiający się w codziennym procesie zarządczym. By miało to miejsce należało by tego typu pomiary wykonywać systematycznie, ale każdorazowo uzyskiwane w nich wyniki poddawać wnikliwej analizie w celu bieżącego udoskonalania i modyfikowania stosowanych metod zarządczych. Aktualnie dbałość o optymalny poziom satysfakcji i zadowolenia z pracy uzyskiwany wśród przedstawicieli środowiska pielęgniarskiego w Polsce powinien być traktowany jako jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed kadrą zarządzającą w tym sektorze, niezależnie od poziomu zarządzania czy zajmowanego stanowiska. Jednak obserwacje z ostatnich lat świadczą raczej o zgoła odmiennym rozumieniu ich znaczenia.

Bibliografia

- Abdi, H. (2007). Partial Least Square Regression (PLS Regression). W: N.J. Salkind (red.), *Encyclopedia of Measurement and Statistics* (s. 740–744). London: Sage Publications.
- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu organizacji*. Warszawa: PWE.
- Białas, S. i Litwin, J. (2013). Kierunki badań nad satysfakcją z pracy. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 161–170.
- Fiech, M. i Mudyń, K. (2011). Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. *Problemy Zarządzania*, 9/4(34), 147–161.
- Hasselhorn, H.M., Conway, P.M., Widerszal-Bazyl, M., Simon, M., Tackenberg, P., Schmidt, S., Camerino, D. i Müller, B.H. (2008). NEXT study group. Contribution of job strain to nurses' consideration of leaving the profession – results from the longitudinal European nurses' early exit study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Suppl 6, 75–82.
- Hasselhorn, H.M., Tackenberg, P., Müller, B.H. (2003). *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe*. University of Wuppertal, Report No. 7. https://www.researchgate.net/publication/242742550_Work_Conditions_and_Intent_to_Leave_the_Profession_Among_Nursing_Staff_in_Europe [14.07.18r.]
- Herzberg, F., Mausner, B. i Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Ed. John Wiley.
- Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: PWE.
- Kilańska, D., Gorzkowicz, B., Sienkiewicz, Z., Lewandowska, M., Dominiak, I. i Bielecki, W. (2016). Evaluation of chosen determinants of the positive practice environments (PPS) AT Polish Nursing wards. *Medycyna Pracy*, 67(1), 11–19. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00225>.
- Kozłowski, W. (2010). *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa: CeDeWu.
- Kunecka, D. i Skowron, Ł. (2018). The model of Professional satisfaction of nursing Staff in Poland – brief communications. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1480152>.
- Kunecka, D. (2017a). Aspekty wizerunkowe determinantą satysfakcji zawodowej polskich pielęgniarek. *Marketing i Rynek*, 24(4), 203–214.
- Kunecka, D. (2017b). Wybrane determinanty satysfakcji zawodowej polskich pielęgniarek. Część I – praca a życie osobiste i społeczne. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(7/1), 149–168.
- Kunecka, D. (2017c). Wybrane determinanty satysfakcji zawodowej polskich pielęgniarek. Część II – praca a jakość relacji interpersonalnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(10/3), 163–179.

- Kunecka, D. (2016). Determinanty satysfakcji zawodowej kadry pielęgniarskiej w Polsce. *Zdrowie publiczne i Zarządzanie*, 14(1), 26–31. <https://doi.org/10.4467/20842627OZ.16.004.5566>.
- Kunecka, D. (2015). *Satysfakcja zawodowa pielęgniarek/pielęgniarzy w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Kunecka, D. (2012). Motywacja w pracy pielęgniarek. *Problemy Pielęgniarstwa*, 20(2), 180–184.
- Kunecka, D., Kamińska, M. i Karakiewicz, B. (2007). Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. Badanie wstępne. *Problemy Pielęgniarstwa*, 15(2–3), 192–196.
- Ostrowicka, M., Walewska-Zielecka, B. i Olejniczak, D. (2013). Czynniki motywujące i satysfakcja z pracy pielęgniarek w wybranych placówkach publicznej i prywatnej służby zdrowia. *Zdrowie Publiczne i Zarządzania*, 11(2), 191–209.
- Lu, H., While, A. i Barriball, L. (2004). Job Satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211–227.
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Olechnicki, K. i Załęcki, P. (1997). *Słownik socjologiczny*. Toruń: Graffiti BC.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Raport Naczelnej Rady Pielęgniarek i Położnych. (2015). *Zabezpieczenie społeczeństwa polskiego w świadczenia pielęgniarek i położnych*. http://www.nipip.-pl/attachments/article/3368/Raport_2015_NIPiP.pdf (14.07.2018).
- Schmalenberg, C. i Kramer, M. (2008). Clinical Units with the healthiest work environments. *Critical Care Nurse*, 28(3), 65–77.
- Skowron, Ł. (2011). Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 223, 90–98.
- Skowron, Ł., Fojutowski, Ł. i Sak-Skowron, M. (2011). Badanie poziomu motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystaniem modelu ścieżkowego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 201, 99–109.
- Soja, E. (2015). Uwarunkowania satysfakcji zawodowej starszych pracowników w Polsce. *Studia demograficzne*, 2(168), 3–24.
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 197, 45–56.
- Wudarczyński, G. (2013). Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu*, 5(37), 323–344.