

Martyna MICHALAK  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Kadrami

## MOŻLIWOŚCI ROZWOJU JAKO JEDEN Z ELEMENTÓW WARUNKUJĄCYCH SATYSFAKCJĘ ZAWODOWĄ

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowano badanie pilotażowe przeprowadzone na grupie pracowników firmy z branży IT. Badanie ujawniło, że respondenci są zadowoleni m.in. z rozwoju zawodowego w organizacji, z możliwości wykorzystania posiadanych zdolności i kompetencji oraz z osiągnięć. Wykazano również, że badane osoby są zadowolone z możliwości zdobywania wiedzy, nowych umiejętności oraz samorealizacji oraz z faktu bycia podziwianymi i szanowanymi za posiadane kompetencje. Ważną informacją jest to, że badani nie traktują podwyższania kwalifikacji, jako męczącego i wymagającego dużego poświęcenia obowiązku.

## DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AS ONE OF THE PREREQUISITES FOR JOB SATISFACTION

**Summary.** The article presents a pilot study conducted on a group of employees from the IT industry. The study revealed that the respondents are satisfied with professional development within the organization, the possibility to use their skills and competences at work and achievements. The study also presented that the employees are satisfied with opportunities to acquire knowledge, skills, and self-fulfillment, as well as the fact that they are admired and respected for their competence. The important issue is that the respondents do not consider the need of development as duty requiring a lot of sacrifice.

### 1. Wstęp

Zagadnienia z obszaru satysfakcji zawodowej są szeroko opisywane w literaturze (m.in. Zalewska A., 2003; Bartkowiak G., 2009, Juchnowicz M., 2010, i in.). A.M. Zalewska podaje, że satysfakcja jest poznawczym elementem postawy zadowolenia z pracy i może być sądem na temat pracy pojmowanej całościowo lub też dotyczyć jej poszczególnych składników (Zalewska A.M., 2006, s. 291). A. Lipińska-Grobelny i K. Głowacka wskazują

m.in. na następujące aspekty pracy wiążące się z satysfakcją: koledzy, zwierzchnicy, rozwój, warunki pracy itp. (Lipińska-Grobelny A., Głowacka K., 2009, s. 190). W związku z tym, że ludzie rozwijają się przez całe życie, wielu badaczy postanowiło badać sposób, w jaki jednostki funkcjonują w pracy (Hornowska E., Paluchowski W.J., 2001, s. 231). Jednym z obszarów zainteresowania badawczego stały się więc możliwości rozwoju pracowników. W kontekście badań nad satysfakcją zawodową i możliwościami rozwojowymi, warto jest zbadać, czy wspomniane możliwości rozwoju są elementem warunkującym satysfakcję zawodową. Celem artykułu jest zaprezentowanie pilotażowego badania, służącego przetestowaniu koncepcji teoretycznej zakładającej, że możliwości rozwoju stanowią element warunkujący satysfakcję zawodową oraz sprawdzeniu rzetelności opracowanego narzędzia badawczego.

## 2. Możliwości rozwoju

Rozwój pracowników stanowią „działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności”<sup>1</sup>. Cele rozwoju pracowników to realizacja potrzeb organizacji pod względem osób zatrudnionych na stanowiskach kluczowych, wykonywanie zadań na wysokim poziomie przez odpowiednio wykwalifikowaną kadrę oraz dostarczenie możliwości realizacji osobistych potrzeb pracowników związanych z samorealizacją i uznaniem w ramach organizacji (Suchodolski A., 2006, s. 147). Rozwój pracowników wymaga wykorzystania określonych działań, mających na celu dostarczenie wiedzy, doskonalenie umiejętności i modyfikację postaw (Suchodolski A., 2010, s. 729).

M. Morawski twierdzi, że „ignorowanie konieczności ciągłego zdobywania nowych kompetencji będzie oznaczać zepchnięcie na margines”<sup>2</sup>. Podejście dotyczące konieczności systematycznego i ciągłego rozwoju zauważyć można we współczesnych organizacjach. Również pracownicy dostrzegają potrzebę kształcenia się, doskonalenia i podwyższania swoich kwalifikacji. To właśnie wymagania współczesnej gospodarki stawiają przed organizacjami i ich pracownikami wyzwanie w postaci potrzeby ciągłego rozwoju. Ten nacisk na rozwój jest rezultatem dwojakiego rodzaju potrzeb. Po pierwsze, organizacje dążą do uzyskania elastyczności w dostosowywaniu się do dynamicznych zmian rynkowych. Po drugie, ludzie pragną umocnić swoją pozycję, jako potencjalnych czy obecnych pracowników (Król H., 2006, s. 432). Dla sukcesu rynkowego w turbulentnym otoczeniu niezbędni są pracownicy, którzy gotowi są uczyć się, co sprzyja reagowaniu na zmiany, kreatywności oraz łatwemu przystosowaniu się do wykorzystywania nowych metod czy narzędzi pracy

---

<sup>1</sup> Suchodolski A.: Rozwój pracowników, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 147.

<sup>2</sup> Morawski M.: Zarządzanie profesjonalistami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 38.

(Sienkiewicz Ł., 2010, s. 132). W literaturze spotkać się można nawet z podejściem, mówiącym o swoistej transakcji wymiennej między organizacjami a pracownikami, polegającej na tym, że pracownicy zobowiązują się do wykazywania inicjatywy w pomnażaniu zysków, a organizacje z kolei dostarczają środki na kształcenie i umożliwiają odnoszenie sukcesów (Juchnowicz M., 2012, s. 31). O dużym znaczeniu rozwoju w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa pisała m.in. M.W. Kopertyńska. Autorka analizowała szkolenia i rozwój pracowników nie tylko jako jeden z motywatorów pozapłacowych materialnych, element niezbędny w dążeniu do zintegrowania pracownika z organizacją, zwiększenia jego efektywności, zaspokojenia potrzeby samorealizacji, ale również jako jeden z ważniejszych czynników satysfakcji zawodowej (Kopertyńska W.M., 2009, s. 226-231).

W opisywanym badaniu skoncentrowano się na możliwościach rozwojowych umożliwiających pracownikom przez organizację oraz na gotowości pracowników do podejmowania działań służących dalszemu rozwojowi zawodowemu (takich jak uczestniczenie w działaniach rozwojowych, w tym w szkoleniach, coachingu, e-learningu itp., poświęcaniu dodatkowego czasu na edukację oraz wykorzystywaniu posiadanej już wiedzy i umiejętności).

### 3. Satysfakcja zawodowa

Satysfakcja zawodowa definiowana jest w odmienny sposób przez wielu badaczy. M. Juchnowicz definiuje ją jako: „wyższy poziom zadowolenia, wymagający aby praca stwarzała intelektualne wyzwania, poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz pełnej identyfikacji z wykonywaną pracą i/lub organizacją. Uzyskanie satysfakcji zawodowej wymaga dodatkowo wpływu czynników wewnętrznych, takich jak możliwość uczenia się, powierzona odpowiedzialność, uznanie ze strony zwierzchników”<sup>3</sup>. A. Czerw i A. Borkowska twierdzą, że satysfakcja zawodowa „rozumiana jest jako ogólne zadowolenie z wykonywanej pracy lub aktywności wybranej jako przyszły zawód”<sup>4</sup>. G. Bartkowiak utożsamia satysfakcję zawodową z zadowoleniem z pracy i stosuje te pojęcia zamiennie (Bartkowiak G., 2009, s. 103), deklarując, że jest to „element szerzej pojmowanej motywacji czy też dobrego samopoczucia człowieka, stanowiący wypadkową już zaspokojonych potrzeb i aspiracji oraz potrzeb niezaspokojonych”<sup>5</sup>. W niniejszym artykule przyjęto definicję satysfakcji za A.M. Zalewską, która podaje, że satysfakcja to pochodna jednego z dwóch komponentów składających się na postawę zadowolenia z pracy.

<sup>3</sup> Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 53.

<sup>4</sup> Czerw A., Borkowska A.: Rola optymizmu i inteligencji emocjonalnej w osiągnięciu satysfakcji z pracy. Implikacje dla tworzenia programów rozwojowych pracowników. Współczesne zarządzanie nr 1/2010, s. 72.

<sup>5</sup> Bartkowiak G.: Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 103.

Składowymi tej postawy są komponenty emocjonalny i poznawczy, a satysfakcja to sąd na temat pracy ujmowanej całościowo lub jej składowych, będący elementem oceny poznawczej pracy (Zalewska A.M., 2006, s. 291).

Poniższa tabela prezentuje wybrane opinie badaczy dotyczące tego, jakie elementy składowe pracy mają wpływ na możliwość wystąpienia satysfakcji zawodowej.

Tabela 1

## Składowe pracy warunkujące satysfakcję zawodową

Autor	Składowe
Lipińska-Grobelny A., Głowacka K. (2009)	Koledzy, przełożony, treść pracy, warunki pracy, organizacja i kierownictwo, rozwój, wynagrodzenie
Baka Ł. (2012)	Wynagrodzenie, warunki pracy, relacje z przełożonymi i współpracownikami, możliwości rozwoju, treści pracy
Kowalska M., Marcinkowska U., Joško J. (2010), [za:] Brown A., Forde C., Spencer D., Charlwood A.	Kariera i status jednostki jako pracownika, zdrowie i dobre samopoczucie w pracy, rozwój osobisty, relacje między pracą a życiem osobistym, wysiłek psychiczny i fizyczny, stosunki międzyludzkie w pracy
Brilman J. (2002)	Wynagrodzenie, wizerunek przedsiębiorstwa, relacje między pracownikami a kierownikami, zainteresowanie pracą, możliwości rozwoju, bezpieczeństwo zatrudnienia, wykorzystywanie i docenienie zdolności współpracowników, charakter wykonywanej pracy, zakres odpowiedzialności, system awansowania
Andrałojć M., Szmbelańczyk J., (2009)	Czynniki ekonomiczne (skutek otrzymywanego wynagrodzenia), czynniki zawodowe (rodzaj zadań, częstotliwość ich zmiany, zakres czynności wymagających odpowiednich umiejętności, stopień autonomii w realizacji zadań, szybkość otrzymywania informacji zwrotnej na temat wyników pracy, fizyczne warunki pracy), czynniki społeczne (kultura organizacyjna, w tym typ relacji społecznych w organizacji)
Bartkowiak G. (2009), [za:] Bańka i inni	Czynniki bezpośrednio związane z pracą: <ul style="list-style-type: none"> <li>• potrzeby, zainteresowania pracowników i cechy socjologiczno-demograficzne,</li> <li>• cechy organizacji (cele, misja, strategia rozwoju, rodzaj zadań, zasoby zapewniające dalszy rozwój lub blokujące go itp.),</li> </ul>

cd. tabeli 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adekwatność funkcjonalna między cechami człowieka (sfera motywacji) a cechami organizacji (zaspokojenie dążeń, pragnień, oczekiwań pracowników).</li> </ul> <p>Czynniki pośrednio związane z pracą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolności, kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie zawodowe i życiowe, zasoby materialne itp.,</li> <li>• cechy organizacji (m.in. wymagania pracy, relacje z otoczeniem),</li> </ul> <p>adekwatność funkcjonalna w sferze sprawnościowej człowieka (możliwości).</p>
--	--

Źródło: opracowanie własne.

Jako że osoby o wyższym poziomie satysfakcji zawodowej „wykazują większą inicjatywę, mniejszą niechęć do innowacji, są bardziej lojalne wobec pracodawcy, tworzą sprzyjający klimat organizacyjny i mają niższe wskaźniki absencji”<sup>6</sup>, zasadne jest dokonywanie pomiaru satysfakcji zawodowej oraz badanie związków poszczególnych elementów pracy z satysfakcją zawodową. Jak wynika z powyższej tabeli, możliwości rozwoju stanowią ważny element warunkujący pojawienie się satysfakcji zawodowej. Dodatkowo, konieczność konkurowania organizacji na rynkach teraźniejszych i przyszłych, a więc takich, które nie są jeszcze w pełni uformowane i przewidywalne, wymaga gromadzenia zasobów niematerialnych, opartych na wiedzy. W tym nowym modelu funkcjonowania organizacji kluczowi stają się pracownicy posiadający wysokie kompetencje (Morawski M., 2009, s. 11-19). Oferowanie możliwości rozwoju pracownikom w organizacjach staje się więc naturalnym elementem składającym się na pracę zawodową. Dlatego też w opisywanym badaniu pilotażowym skoncentrowano się właśnie na tym elemencie pracy zawodowej i jego ocenie dokonanej przez respondentów.

#### 4. Metodyka badań

Badaniem pilotażowym objęto dwudziestu pracowników organizacji z branży IT. W tym celu wykorzystano autorską ankietę do badania satysfakcji zawodowej, którą zbudowano opierając się na kwestionariuszu do badania satysfakcji zawodowej (J. Neiwer, 2004, Niepublikowana praca magisterska)<sup>7</sup> oraz o kwestionariusz MN (J. Mesjasz, Kwestionariusz

<sup>6</sup> Ibidem, s. 104.

<sup>7</sup> Neiwer J.: Satysfakcja z pracy zawodowej – charakterystyka, pomiar i rola satysfakcji z pracy zawodowej w ogólnym funkcjonowaniu człowieka. Niepublikowana praca magisterska, Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych, Instytut Psychologii, Wrocław 2004.

MN)<sup>8</sup>. Celem przeprowadzonego badania pilotażowego było przetestowanie koncepcji teoretycznej zakładającej, że możliwości rozwoju stanowią element warunkujący satysfakcję zawodową oraz sprawdzenie rzetelności opracowanego narzędzia badawczego. W pierwotnej wersji, kwestionariusz do badania satysfakcji zawodowej (J. Neiwer) składał się z dwóch części:

1. Część A zawierała listę czynników wchodzących w skład trzech grup – czynniki: egzystencji, społeczne oraz rozwoju. W tej części zadaniem badanej osoby było uporządkowanie czynników według stopnia ich ważności.
2. W części B badany miał określić, w jakim stopniu jest usatysfakcjonowany z podanych aspektów pracy zawodowej.

Na potrzeby autorskiej ankiety do badania satysfakcji zawodowej, w powiązaniu z możliwościami rozwoju, z części A kwestionariusza zostały wybrane jedynie następujące czynniki rozwojowe: rozwój zawodowy, wykorzystanie posiadanych zdolności i kompetencji w pracy, poczucie efektywności własnej pracy, awans, samodzielność i odpowiedzialność oraz osiągnięcia.

Druga część ankiety bazowała na metodzie MN (J. Mesjasz), która służyła do badania psychologicznych kosztów pracy i zawierała 60 pytań, na które respondenci odpowiadali korzystając z 6-stopniowej skali. Na potrzeby autorskiej ankiety wybrano 13 twierdzeń i dostosowano ich wymowę do obszaru satysfakcji zawodowej w powiązaniu z możliwościami rozwoju.

W badaniu pilotażowym obliczono rzetelność skali, z wykorzystaniem współczynnika rzetelności Alfa-Cronbacha. Uzyskany wynik, zaprezentowany w poniższej tabeli, świadczy o wysokiej rzetelności utworzonej skali.

Tabela 2

#### Analiza rzetelności mierzonej skali

Pozycja	Alfa-Cronbacha
Satysfakcja zawodowa (KDBSZ)	0,843

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Możliwości rozwoju jako jeden z elementów warunkujących satysfakcję zawodową – badania

W wywiadzie przeprowadzonym z właścicielem organizacji uzyskano informację, że w organizacji przeprowadza się wewnętrzne badanie satysfakcji pracowników, w ramach którego pracowników pyta się m.in. o możliwości rozwoju w organizacji oraz o korzyści, jakie pracownicy uzyskują z dostarczanych możliwości rozwoju w firmie. Prowadzenie badań

<sup>8</sup> Na podstawie: Mesjasz J.: Kwestionariusz MN.

dotyczących satysfakcji zawodowej pozwala na wyróżnienie źródeł satysfakcji i niezadowolenia. To z kolei umożliwia identyfikację obszarów wartych naprawy. Dzięki temu możliwe jest opracowanie działań mających na celu podwyższenie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników organizacji (Brilman J., 2002, s. 56). Do dyspozycji pracowników są m.in. zajęcia z języka angielskiego, zdobywanie kompetencji, umiejętności i wiedzy przez pracę w ramach różnych projektów oraz szeroki dostęp do literatury fachowej, mogą też korzystać z finansowania certyfikatów technicznych.

Pracownicy badanej organizacji są zadowoleni z rozwoju zawodowego w organizacji (łącznie 70%), z wykorzystania posiadanych zdolności i kompetencji w pracy (łącznie 75%), poczucia efektywności własnej pracy – poczucia, że praca przynosi oczekiwane rezultaty (łącznie 70%), samodzielności i odpowiedzialności (łącznie 80%) oraz z osiągnięć – odnoszenia sukcesów w wykonywaniu trudnych, złożonych zadań (łącznie 75%). W przypadku pytania o zadowolenie z awansu – możliwości zmiany stanowiska pracy na wyższe – opinie badanych są podzielone i w większym stopniu wskazują na zadowolenie w co najwyżej średnim stopniu.

Dalszy etap badania wykazał, że respondenci są zadowoleni z tego, że w pracy dużo się uczą, zdobywają nowe umiejętności i realizują siebie (75%). Dodatkowo, cieszy ich to, że inni ich podziwiają i szanują ze względu na posiadane kompetencje i umiejętności (60%). Pracownicy uważają, że poświęcenie czasu na rozwój to najbardziej korzystny sposób na odniesienie sukcesu zawodowego (95%). Deklarują także, że poczucie bycia docenianym przez innych, związane z posiadanymi kwalifikacjami i umiejętnościami zawodowymi wciąga ich i chcą coraz więcej umieć i wiedzieć (60%). Co ważne, twierdzą również, że konieczność uczestniczenia w działaniach rozwojowych (np. szkoleniach, coachingu, mentoringu, e-learningu itp.) nie ogranicza ich prywatnego czasu, który mogliby poświęcić bliskim (80%). Pracownicy są najczęściej dumni, że ciężko zapracowali na swoją pozycję zawodową, wynikającą z ich wiedzy i umiejętności (70%).

Respondenci zauważają, że bardziej zadowoleni ze swojej pracy pracownicy angażują się w nią w większym stopniu (95%), jednak ich opinie są podzielone w odniesieniu do twierdzenia, że możliwość ciągłego rozwoju, oferowana przez firmę, podwyższa ich zaangażowanie w wykonywaną pracę.

Opinie badanych są podzielone również w odniesieniu do twierdzeń dotyczących obaw o to, czy ich kwalifikacje mogą być niewystarczające, poczucia presji ciągłego uczenia się i doskonalenia umiejętności oraz w odniesieniu do możliwości rozwoju talentów w pracy. Respondenci mają także zróżnicowane opinie na temat twierdzenia, że dzięki temu, że firma dba o rozwój ich umiejętności i kwalifikacji wkładają duży wysiłek w to, by swoje obowiązki zawodowe wykonywać na jak najwyższym poziomie.

Respondenci najczęściej nie zgadzają się z twierdzeniem, że ciągle podwyższanie kwalifikacji jest dla nich męczące i nie uważają, że wymaga się od nich dużego poświęcenia (75%).

Uzyskane wyniki pozostają w zgodzie m.in. z rezultatami badania ilościowego, prowadzonego przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, którego celem było określenie poziomu satysfakcji z pracy osób zatrudnionych w firmach działających na rynku polskim. Badanie to pokazało, że w 2006 roku odsetek zadowolonych z pracy pracowników wynosił 66%. W odniesieniu do możliwości rozwoju połowa ankietowanych deklaruwała, że obejmowane przez nich stanowisko jest zgodne z ich kierunkiem wykształcenia. Podobny odsetek uważał również, że ich możliwości są w pełni wykorzystywane na obecnym stanowisku pracy (Raport z badania ilościowego, Satysfakcja pracowników, 2006).

Warto zwrócić uwagę na wyniki wskazujące na fakt, że działanie jednostronne (a więc dostarczanie działań rozwojowych przez firmę, dbanie o rozwój umiejętności i kwalifikacji pracowników przez organizację), niewymagające niejako aktywności ze strony pracowników, nie daje tak dobrych rezultatów, jak można by było tego oczekiwać. Wydaje się, że samo oferowanie i dbanie o rozwój pracowników, bez wymagania pewnego wkładu w doskonalenie wiedzy i umiejętności ze strony samych zainteresowanych nie owocuje wyższą jakością wykonywanych zadań czy zaangażowaniem. Można sądzić, że lepsze rezultaty uzyskuje się w sytuacji, gdy część odpowiedzialności za rozwój pozostawi się po stronie pracowników lub zastosuje się narzędzia sprzyjające większej aktywności pracowników w tym zakresie. Badana organizacja zachęca na przykład pracowników do poszukiwania literatury fachowej, samodzielnej nauki do certyfikowanych egzaminów, ponosi natomiast koszty zakupionych książek i pokrywa koszty certyfikatów. D. Danielewicz opisuje z kolei organizację, w której, w ramach rozwoju kompetencji, większość pracowników obejmuje stanowiska trenerskie, w ramach których prowadzi szkolenia dla współpracowników, partnerów zewnętrznych czy uczestniczy w procesie adaptacji nowych pracowników (Danielewicz D., 2011, s. 197).

## 6. Podsumowanie

W czasach, gdy o sukcesie rynkowym organizacji decydują zatrudnieni w niej ludzie, ich wiedza i umiejętności na szczególną uwagę zasługują możliwości rozwoju, jakie jednostki uzyskują w ramach organizacji. Przytaczane w artykule liczne cytaty z literatury oraz przeprowadzone badania własne pokazują, że możliwości rozwoju stanowią również jeden z ważnych elementów wpływających na satysfakcję zawodową pracowników. Można więc sądzić, że rozwój zawodowy przyczynia się do uzyskania obustronnych korzyści – organizacji zapewnia wykształconą kadrę oraz usatysfakcjonowanych pracowników, w większym stopniu gotowych do pozostania w organizacji; pracownikom natomiast oprócz podwyższenia kwalifikacji zapewnia poczucie satysfakcji z wykonywanych zadań. Przeprowadzone badanie oraz analiza literatury fachowej wskazują, że możliwości rozwoju stanowią element wpływający na satysfakcję zawodową pracowników. Warto jest więc badać poziom



satysfakcji zawodowej pracowników oraz elementy na nią wpływające. Można zauważyć, że możliwości rozwoju stają się istotnym elementem wpływającym na deklarowaną satysfakcję zawodową. Taka tendencja może być rezultatem nowych wymogów stawianych pracownikom w nowoczesnych organizacjach, gdzie kluczową wartością staje się wiedza.

W świetle przeprowadzonego badania pilotażowego należy jednak zaznaczyć, że samo oferowanie możliwości rozwoju zawodowego nie jest jednoznacznym gwarantem uzyskania wyższej jakości świadczonych usług czy wytwarzanych produktów. Niezbędna wydaje się tu aktywność pracowników na rzecz własnego rozwoju i ich proaktywne podejście do poszerzania swojej wiedzy i umiejętności.

## Bibliografia

1. Andrałojć M., Szambelańczyk J.: Satysfakcja z pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
2. Baka Ł.: Wymagania w pracy i w rodzinie a satysfakcja z pracy i satysfakcja z małżeństwa. Mediująca rola konfliktów między pracą i rodziną. *Polskie Forum Psychologiczne*, tom 17, nr 1, 2012, s. 171-186.
3. Bartkowiak G.: Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa 2009.
4. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa 2002.
5. Czerw A., Borkowska A.: Rola optymizmu i inteligencji emocjonalnej w osiągnięciu satysfakcji z pracy. Implikacje dla tworzenia programów rozwojowych pracowników. *Współczesne zarządzanie*, nr 1/2010.
6. Danielewicz D.: Rozwój kompetencji pracowników wykonawczych w przedsiębiorstwie, [w:] Juchnowicz M. (red.): Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. *Metodyka badania. Opisy przypadków*. Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
7. Lipińska-Grobelny A., Głowacka K.: Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu. *Przegląd Psychologiczny*, tom 52, nr 2, 2009, 181-194.
8. Juchnowicz M.: Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa 2012.
9. Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje. *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa 2010.
10. Kopertyńska M.W.: Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka. *Wyd. Placet*, Warszawa 2009.

11. Kowalska M., Marcinkowska U., Joško J.: Satysfakcja z pracy zawodowej a jakość życia kobiet w wieku 45-60 lat w województwie śląskim. *Medycyna Pracy*, 61 (3), 2010, s. 277-285.
12. Król H.: Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red. nauk.): *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
13. Morawski M.: *Zarządzanie profesjonalistami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
14. Sienkiewicz Ł.: Rola szkoleń i rozwoju w budowaniu innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa, [w:] Borkowska St. (red. Nauk.): *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacyjnej*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
15. Suchodolski A.: Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych, [w:] Listwan T., Witkowski St. A. (red. nauk.): *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
16. Suchodolski A.: *Rozwój pracowników*, [w:] Listwan T. (red.): *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa 2006.
17. Zalewska A.: *Dwa światy*. Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2003.
18. Zalewska A.M.: Zadowolenie z pracy w zależności od reaktywności i wartości stymulacyjnej pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 2006, tom 49, nr 3, 289-304.
19. Mesjasz J.: *Kwestionariusz MN*.
20. Neiwer J.: *Satysfakcja z pracy zawodowej – charakterystyka, pomiar i rola satysfakcji z pracy zawodowej w ogólnym funkcjonowaniu człowieka*, niepublikowana praca magisterska, Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych, Instytut Psychologii, Wrocław 2004.
21. *Satysfakcja pracowników 2006. Raport z badania ilościowego*. Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, pracuj.pl.

## **Abstract**

The purpose of this article is to present the results of a pilot study conducted in a company in the IT industry. This study attempts to verify if the development opportunities are an important element for the appearance of job satisfaction. The article presents also a review of literature in the area of employees' development opportunities, and their relationship with job satisfaction.