

**OLGA BOCHEN**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie

e-mail: olga.bochen87@gmail.com

**WOJCIECH SIECZKOWSKI**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie

e-mail: wojciech.sieczkowski@warszawa.merito.pl

## **Poziom satysfakcji zawodowej na przykładzie mieszkańców i migrantów z Kraśnika<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Artykuł odnosi się do problematyki poziomu satysfakcji z pracy na przykładzie mieszkańców i migrantów z lubelskiego miasta Kraśnik. Celem była identyfikacja czynników, które mogą mieć wpływ na postrzeganą jakość życia zawodowego. W pierwszej części artykułu opisano definicje satysfakcji z pracy oraz jej determinanty. Następnie przybliżono zjawisko migracji zarobkowej oraz scharakteryzowano rynek pracy w Kraśniku. W części badawczej zaprezentowano cele badania, metodykę, opis grupy badawczej oraz szczegółową analizę wyników ankiety przeprowadzonej wśród mieszkańców Kraśnika i osób, które zdecydowały się na migrację zarobkową. Badania przeprowadzono w marcu 2025 roku w grupie 125 osób pochodzących z Kraśnika — 59 mieszkańców oraz 66 emigrantów aktywnych zawodowo. W końcowej części artykułu podsumowano zebrane wyniki oraz zidentyfikowano kluczowe czynniki, które wydają się mieć wpływ na poziom satysfakcji zawodowej. Sformułowano również praktyczne rekomendacje dla lokalnego rynku pracy celem uzasadnienia dalszych badań, które mogą przyczynić się do poprawy jakości życia zawodowego mieszkańców i zmniejszenia skali migracji.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja zawodowa, migracja zarobkowa, Kraśnik, rynek pracy w Kraśniku, mieszkańcy Kraśnika, migranci z Kraśnika

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2102>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej pt. „Poziom satysfakcji zawodowej na przykładzie mieszkańców i migrantów z Kraśnika — cechy wspólne i różnice”, napisanej pod kierunkiem dr. Wojciecha Sieczkowskiego.

## 1. Wstęp

Problematyka satysfakcji z pracy w kontekście migracji coraz częściej spotyka się z zainteresowaniem środowiska naukowego, głównie ze względu na rosnące znaczenie mobilności zawodowej oraz otwarcie granic Unii Europejskiej. Szczególnie istotny w tym obszarze jest dorobek autorstwa Mieczysława Adamowicza i Pawła Siedlanowskiego (2021) lub Elżbiety Kacperskiej i in. (2019). Publikacje te stanowią cenne źródło wiedzy na temat przyczyn migracji oraz ich bezpośredniego wpływu na rynek pracy w Polsce, co pozwala lepiej zrozumieć tło i kontekst analizowanego zjawiska.

Wraz ze wzrostem liczby osób przemieszczających się w celach zawodowych badacze coraz częściej podejmują zagadnienia związane z różnicami w postrzeganiu satysfakcji z pracy, które wynikają z różnic ekonomicznych, strukturalnych, a także kulturowych. Zasadniczym czynnikiem determinującym pojawienie się nowych publikacji jest powszechność zjawiska migracji zarobkowej, zarówno wewnątrz Polski, jak i poza jej granicami.

Na bazie przeglądu literatury można zauważyć zależność pomiędzy poziomem satysfakcji a podjęciem decyzji o migracji zarobkowej (np. Sowińska, 2014; Wudarzewski, 2016). Temat jest niezwykle interesujący, biorąc pod uwagę obserwowaną skalę zjawiska. Z problemem emigracji mieszkańców borykają się głównie małe miasta z tzw. bloku ściany wschodniej – Podlasia, Lubelszczyzny oraz Podkarpacia.

Dane statystyczne dostarczają wiedzy na temat skali migracji, głównych kierunków migracji, wysokości i źródeł dochodów, ale nie istnieją opracowania, które określałyby poziom zadowolenia z pracy mieszkańców i migrantów Kraśnika.

Celem niniejszego artykułu jest wytypowanie czynników, które mogą mieć związek z zadowoleniem z pracy. Dla jego osiągnięcia porównany zostanie poziom satysfakcji z pracy między mieszkańcami a migrantami z Kraśnika w odniesieniu do zaproponowanych zmiennych. Zamierzeniem niniejszej pracy nie jest rozstrzygnięcie, które czynniki korelują lub mają związek, a jedynie zidentyfikowanie zmiennych do dalszych badań. Opracowanie to zatem stanowi próbę odpowiedzi na ważne pytania i może wnieść cenny wkład w dalsze badania nad tym zagadnieniem.

W kontekście niniejszego opracowania zaprojektowano hipotezę główną, a także zestaw hipotez cząstkowych, które precyzują jej założenia i odnoszą się do poszczególnych aspektów badanego zjawiska.

**Hipoteza główna:** Niższy poziom satysfakcji zawodowej w Kraśniku stanowi czynnik sprzyjający migracji zarobkowej.

**Hipotezy częstkowe:**

H1. Czynniki takie jak warunki pracy, poziom wynagrodzenia, relacje interpersonalne i możliwości rozwoju zawodowego mają związek z poziomem satysfakcji z pracy.

H2. Występują różnice w poziomie satysfakcji pomiędzy mieszkańcami a migrantami z Kraśnika. Zadowolenie z pracy jest wyższe u osób, które opuściły miasto.

H3. Wśród migrantów głównymi determinantami satysfakcji są możliwości rozwoju zawodowego i dobra komunikacja, a wśród mieszkańców większą rolę odgrywają aspekty finansowe: wysokość wynagrodzenia i benefity.

## **2. Satysfakcja zawodowa i jej determinanty**

Satysfakcja z pracy jest jednym z częściej opisywanych i badanych problemów zarówno przez nauki ekonomiczne, jak i psychologiczne (Sowińska, 2014). Zainteresowanie tym zagadnieniem ma dwie przyczyny. Po pierwsze, prowadzone analizy umożliwiają wgląd w subiektywną ocenę pracy, jakiej dokonują pracownicy, po drugie, konsekwencje braku satysfakcji z pracy, takie jak na przykład fluktuacja i absencja, mają ogromne znaczenie zarówno dla efektywności pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym, jak i dla całej organizacji (Paliga, 2021). Wiele badań dowodzi, że między satysfakcją z pracy a efektywnością i produktywnością zachodzą różnego rodzaju zależności, które powinny być uwzględniane w założeniach strategicznych organizacji (Wudarzewski, 2016).

Punktem wyjścia do zrozumienia tematu jest doprecyzowanie i zrozumienie definicji satysfakcji z pracy. W pojęciu klasycznym Edwina A. Locke'a satysfakcja z pracy to przyjemny stan emocjonalny wynikający z postrzegania przez jednostkę własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie istotnych wartości zbieżnych z jej potrzebami (Wudarzewski, 2016).

Bardzo często zamiennie z pojęciem „satysfakcja” używa się terminu „zadowolenie”. Należy jednak zwrócić uwagę, że zadowolenie to chwilowe, przyjemne uczucie, które w odniesieniu do pracy można łączyć z uczuciową reakcją na wykonywanie poszczególnych zadań (pozytywną lub negatywną). Według Elżbiety Robak (2013, s. 74) „satysfakcja z pracy w uproszczony sposób definiowana jest jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja nasze potrzeby i oczekiwania. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokajaniem”. Podsumowując, zadowolenie jest krótkotrwałym uczuciem, z kolei satysfakcję odczuwamy po długotrwałym okresie zadowolenia. Emocjonalny charakter zadowolenia czy satysfakcji nie musi mieć

bezpośredniego przełożenia na rzeczywistą sytuację (Wударzewski, 2016). W niniejszym artykule, dla zachowania przejrzystości wywodu, „satisfakcję” uznano za definicję nadrzędną.

W lepszym zrozumieniu opisywanego zjawiska pomocna jest koncepcja zaprezentowana przez Fredericka Herzberga, który wyróżnił dwa rodzaje czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy – zewnętrzne, tzw. czynniki higieny, oraz wewnętrzne, tzw. czynniki motywacji (Paliga, 2021). W momencie kiedy czynniki zewnętrzne są oceniane przez pracowników negatywnie, powodują niezadowolenie i spadek motywacji. Jednak w sytuacji, kiedy warunki te są oceniane dobrze, nie podnoszą one poziomu satysfakcji z pracy. Według tej koncepcji satysfakcja z pracy i brak niezadowolenia to dwa odmienne stany. Pracownik może odczuwać satysfakcję z pracy, nawet jeśli równocześnie w pewnych sferach odczuwa niezadowolenie. Z drugiej strony, organizacja może usunąć czynniki powodujące niezadowolenie, ale nie będzie to równoznaczne z tym, że pracownik automatycznie poczuje się bardziej usatysfakcjonowany (Paliga, 2021).

Rozwinięciem modelu Herzberga jest trójczynnikowa koncepcja czynników motywacji, która wyróżnia trzy grupy czynników: motywatory, czynniki higieny oraz demotywatory. Motywatory zwiększają satysfakcję, czynniki higieny zapobiegają niezadowoleniu, a demotywatory obniżają poziom zadowolenia z pracy. Każdy z tych czynników wpływa na satysfakcję w inny sposób, ale wszystkie jednocześnie oddziałują w środowisku pracy, tworząc skomplikowaną dynamikę wpływów (Sowińska, 2014).

W wyodrębnieniu czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy pomocna jest teoria Richarda Hackmana i Grega Oldhama (1976), która określiła pięć głównych cech pracy wpływających na poziom satysfakcji: różnorodność umiejętności, kompletność zadań, znaczenie zadań, autonomię oraz informację zwrotną. Czynniki te prowadzą do trzech stanów psychologicznych: poczucia znaczenia pracy, odpowiedzialności za wyniki oraz świadomości własnych możliwości i rezultatów. Gdy te trzy kluczowe stany psychologiczne występują jednocześnie, pracownicy odczuwają silniejszą motywację wewnętrzną, większą satysfakcję z pracy, wykazują większą kreatywność i mniejszą absencję (Paliga, 2021).

Analizując determinanty poziomu satysfakcji z pracy, nie można pominąć czynników socjodemograficznych, takich jak wiek, płeć czy poziom wykształcenia. Ogólny poziom satysfakcji w odniesieniu do płci nie pozwala wyciągnąć jednoznacznych wniosków, ale można zauważyć pewne różnice w elementach, które wpływają na odbiór miejsca pracy przez kobiety i mężczyzn. Z przeprowadzonych przez Annę Zalewską (2009) badań wynika, że dla kobiet najważniejsze w miejscu pracy są organizacja, kierownictwo oraz stanowiska pracy zapewniające samodzielność i autonomię. Kobiety częściej odczuwają napięcie oraz mniej inten-

sywnie doświadczają przyjemności w pracy, zwłaszcza w kontekście nierównego traktowania oraz większych nakładów na rozwój zawodowy. Wśród męczyzn czynniki wpływające na wzrost satysfakcji są związane z rodzajem wykonywanej pracy. Na stanowiskach wykonawczych satysfakcja wiąże się z kontaktami społecznymi i możliwością rozwoju. Jako determinanty satysfakcji kierownicy wskazują wynagrodzenie oraz przyjemność z pracy, z kolei mężczyźni pełniący samodzielne funkcje – warunki pracy i organizację.

Według Davida G. Blanchflowera i Andrew J. Oswald (2000) wiek badanych znacząco wpływa na satysfakcję z pracy. Poziom satysfakcji w zależności od wieku ma kształt litery „U”. Oznacza to, że pracownicy u progu i schyłku kariery wykazują większy poziom satysfakcji zawodowej w porównaniu z osobami w średnim wieku. Młodzi wchodzi na rynek pracy pełni entuzjazmu i nadziei, podczas gdy starsi pracownicy często czerpią satysfakcję z doświadczenia i poczucia osiągnięć w karierze. Z kolei osoby na „półmetku” kariery zawodowej mogą odczuwać spadek satysfakcji, wynikający z nadmiernego obciążenia obowiązkami zawodowymi i prywatnymi. Z drugiej strony, Paliga przytoczył koncepcję Sesana K. Sokoyi oraz Victora S. DeSantis i Samantha L. Durst, według której satysfakcja z pracy rośnie proporcjonalnie do wieku, a doświadczeni pracownicy mają bardziej realistyczne oczekiwania wobec swojej pracy, co zwiększa poczucie wewnętrznego spełnienia (Paliga, 2021).

Rozważając czynniki socjodemograficzne, nie można pominąć poziomu wykształcenia. Badania dotyczące związku pomiędzy poziomem edukacji a satysfakcją z pracy prowadzą do różnych wniosków. Z jednej strony wyższy poziom wykształcenia przekłada się na niższy poziom satysfakcji z pracy. Koncepcja ta zakłada, że osoby lepiej wykształcone mają większe oczekiwania, które trudno spełnić na drodze zawodowej. Z drugiej strony wyższy poziom wykształcenia ma szanse przełożyć się na odniesienie sukcesu w miejscu zatrudnienia, co podnosi poziom satysfakcji (Paliga, 2021).

Najnowsze badania wskazują istnienie związku między *work-life balance* a poziomem osiąganego satysfakcji z pracy. Dzięki zachowaniu balansu życie–praca pracownicy czują się szczęśliwi, ponieważ są w stanie pogodzić obowiązki zawodowe z życiem prywatnym. Pracownicy odczuwają wyższy poziom zadowolenia, kiedy widzą, że praca i życie prywatne wzajemnie się uzupełniają oraz wspierają (Waworuntu i in., 2022).

Zidentyfikowanie czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy jest niezwykle istotne dla prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Satysfakcja przekłada się na motywację pracowników, a ta na efektywność i produktywność przedsiębiorstwa.

### 3. Migracja zarobkowa jako specyficzna forma migracji

Według Mieczysława Adamowicza i Pawła Siedlanowskiego (2021) pojęcie migracji wywodzi się z łacińskiego słowa „migratio”, które oznacza przesiedlenie, czyli pewnego rodzaju ruch ludności. Migracja może polegać na zmianie miejsca pobytu jednostki na okres tymczasowy lub stały, zarówno w granicach danego kraju, jak i pomiędzy różnymi państwami. W praktyce istnieje wiele różnych definicji migracji, a tematyka ta jest przedmiotem badań m.in. nauk demograficznych, geograficznych, socjologicznych, politycznych i ekonomicznych.

W świetle badań nauk ekonomicznych pojęcie migracji można rozpatrywać w skali mikro- lub makroekonomicznej. Klasyczna teoria migracji wskazuje przyczyny przemieszczania się pracowników, do których należy brak równowagi na rynkach pracy w różnych obszarach geograficznych i poszczególnych gałęziach gospodarki (rolnictwo, przemysł itp.)<sup>2</sup>. W sytuacji, gdy pomiędzy państwami nie są wprowadzone celowe ograniczenia, a przepływ ludności może odbywać się swobodnie, efekty migracji są korzystne dla każdej ze stron, zarówno tej, która przyjmuje emigrantów, jak i tej, z której następuje odpływ ludności. W kraju notującym zmniejszenie się liczby pracowników spada bezrobocie i następuje wzrost wynagrodzeń, z kolei w miejscu imigracji można zaobserwować wzrost podaży pracy, co ogranicza narastanie poziomu płac, prowadzi do pomnażania kapitału oraz dalszego rozwoju społeczeństwa. Proces migracji ustaje w momencie, kiedy opłacalność pracy jest taka sama na obszarze emigracji i imigracji (Adamowicz i Siedlanowski, 2021).

Teoria neoklasyczna, jak podają Adamowicz i Siedlanowski (2021), rozwinęła klasyczną teorię migracji, wskazując nowe elementy i pomagając lepiej zrozumieć przyczyny przesiedlania się ludzi. W nowym podejściu do migracji zwrócono uwagę na zdefiniowanie czynników wypychających i przyciągających. Do czynników motywujących ludzi do wyjazdu (wypychających) możemy zaliczyć m.in. wysokie bezrobocie, niskie płace, niewystarczające warunki życia, z kolei czynniki przyciągające to wyższe wynagrodzenia, łatwiejszy dostęp do pracy, godne warunki życia, możliwość rozwoju itp. Teoria neoklasyczna analizuje również zyski i straty wynikające z migracji, podkreślając, że ludzie, podejmując decyzję o wyjeździe, dokonują wnikliwej analizy zarówno ryzyka związanego ze zmianą miejsca zamieszkania, jak i potencjalnych zysków.

Nowa teoria migracji, będąca rozwinięciem neoklasycznego podejścia do teorii, skupia się nie na jednostce, a na grupie ludzi tworzącej wspólne gospodarstwo do-

---

<sup>2</sup> Szczegółowe omówienie wspomnianego pojęcia wykracza poza ramy niniejszego artykułu; zainteresowany czytelnik znajdzie je w: Adamowicz i Siedlanowski (2021).

mowe. Gospodarstwo domowe, postrzegane jako podmiot gospodarczy, nie bierze pod uwagę jedynie maksymalizacji dochodów, ale stara się minimalizować ryzyko związane z migracją. W tym celu gospodarstwa domowe dywersyfikują źródła dochodu, zabezpieczając się przed trudnościami ekonomicznymi, wynikającymi z utraty jednego źródła dochodu (Adamowicz i Siedlanowski, 2021).

W tym miejscu należy także podkreślić znaczenie migracji zarobkowej specjalistów, w ramach której możemy zdefiniować zjawiska takie jak: wymiana mózgów (zatrudnienie pracowników zgodnie z ich kompetencjami), marnotrawstwo mózgów (podejmowanie pracy poniżej kwalifikacji) oraz drenaż mózgów (wykorzystywanie przewagi konkurencyjnej państw rozwiniętych ekonomicznie do pozyskania wyspecjalizowanej kadry) (Kacperska i in., 2019).

Podsumowując, skutki migracji można postrzegać w kategorii korzyści i kosztów, które będą różne w zależności od perspektywy badania problematyki.

Satysfakcja z pracy jest jednym z kluczowych czynników wpływających na decyzje migracyjne. Osoby niezadowolone ze swojej pracy, poszukujące lepszych warunków zawodowych, częściej decydują się na migrację, zarówno w obrębie kraju, jak i za granicę. Z kolei wysoki poziom satysfakcji z pracy związanej z odpowiednimi warunkami pracy, stabilnością zatrudnienia oraz możliwościami rozwoju, może ograniczać migrację.

## 4. Charakterystyka rynku pracy w Kraśniku

Województwo lubelskie należy do jednego z najszybciej wyludniających się terenów w Polsce, co w dużej mierze wiąże się z jego sytuacją gospodarczą. Pomimo prowadzenia licznych inwestycji oraz programów wsparcia region ten cały czas zmaga się z niższym poziomem industrializacji, a także z ograniczonym dostępem do atrakcyjnych miejsc pracy. Wysoki odsetek mieszkańców zatrudnionych w rolnictwie oraz stosunkowo niski poziom wynagrodzeń sprawiają, że wielu młodych ludzi decyduje się na migrację do większych miast lub za granicę. Przykładem lubelskiego miasta, które boryka się z problemem odpływu mieszkańców, jest Kraśnik.

Kraśnik pod względem liczby mieszkańców zaliczany jest do miast średniej wielkości. Na koniec 2023 roku liczba osób wynosiła 31 296. W ciągu ostatnich dwóch dekad populacja miasta zmniejszyła się o 13,85%, czyli o ponad 5 tysięcy osób (w 2003 roku wynosiła 36 327). Szczególnie niepokojąca jest struktura demograficzna miasta. Analizując wyniki spisu powszechnego w 2011 i 2021 roku, można zauważyć, że znacząco spadła liczba młodych: w przedziale wieku 25–29 lat o 51%, w wieku 15–24 lata o 34%, a w grupie 30–34 lata o 37%. Z kolei znacznie



wzrosła liczba osób w wieku emerytalnym — w wieku 65–74 lata o 52%, a tych powyżej 80. roku życia o 106% (GUS, 2003–2023).

Stale zmniejszająca się liczba mieszkańców przekłada się na spadek popytu na usługi i produkty, co może wpływać na rozwój lokalnej gospodarki. Kolejnym wyzwaniem jest starzejące się społeczeństwo, które wymaga wsparcia w zakresie opieki zdrowotnej i systemu emerytalnego. Spadek liczby ludności w Kraśniku stanowi wyzwanie, które wymaga przemyślanych działań zarówno ze strony władz lokalnych, jak i lokalnej społeczności.

Jak podaje Biuro Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta (2024, s. 10), „pod względem struktury gospodarki w Kraśniku dominuje sektor przetwórstwa przemysłowego. Kolejno, znaczącą rolę odgrywają również sektory gospodarki przemysłu metalowego, poligraficznego, usług oraz handlu. Największe zakłady pracy i firmy przemysłowe oraz produkcyjne na terenie Kraśnika to: Fabryka Łożysk Toczących S.A., TN Polska Sp. z o.o., PPW NABOR G. Naborczyk, Mesko (teren FŁT), GUMET Sz. Geneja Sp.j., AJG Zakłady Poligraficzne, Cyclone Polska (teren FŁT), WABO Kraśnik Sp. z o.o., ORTIS s.c., Stare Drewno Sp. z o.o., WOD-BUD, PBI WMB, GM Steel. Ponadto, w mieście działają także zakłady remontowo-budowlane, zakłady produkcyjno-naprawcze, przedsiębiorstwa transportowe, placówki handlowe i inne”.

Według danych dostępnych na stronie GUS (2024) liczba zatrudnionych w Kraśniku we wrześniu 2024 roku wynosiła 9868 osób, a średnia wieku statystycznego pracownika to 45 lat. Sytuacja na rynku pracy jest ukazywana przez procentowy udział zarejestrowanych bezrobotnych w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym. W Polsce najczęściej podawanym wskaźnikiem bezrobocia jest stopa bezrobocia rejestrowanego, obliczana na poziomie powiatów. Niestety, nie istnieją zestawienia dotyczące poziomu bezrobocia w Kraśniku, jednak dane z powiatu mogą dostarczyć informacji na temat kondycji lokalnego rynku pracy. Na koniec lutego 2025 roku poziom bezrobocia w powiecie kraśnickim wyniósł 10,8% — 3216 osób (PUP, 2025). Według danych przekazanych przez Ministerstwo Pracy stopa bezrobocia rejestrowego w lutym 2025 roku w Polsce wyniosła 5,5%, a zatem bezrobocie w powiecie kraśnickim jest prawie dwukrotnie wyższe w stosunku do całego kraju.



## 5. Metoda badań, ograniczenia metodologiczne i charakterystyka próby badawczej

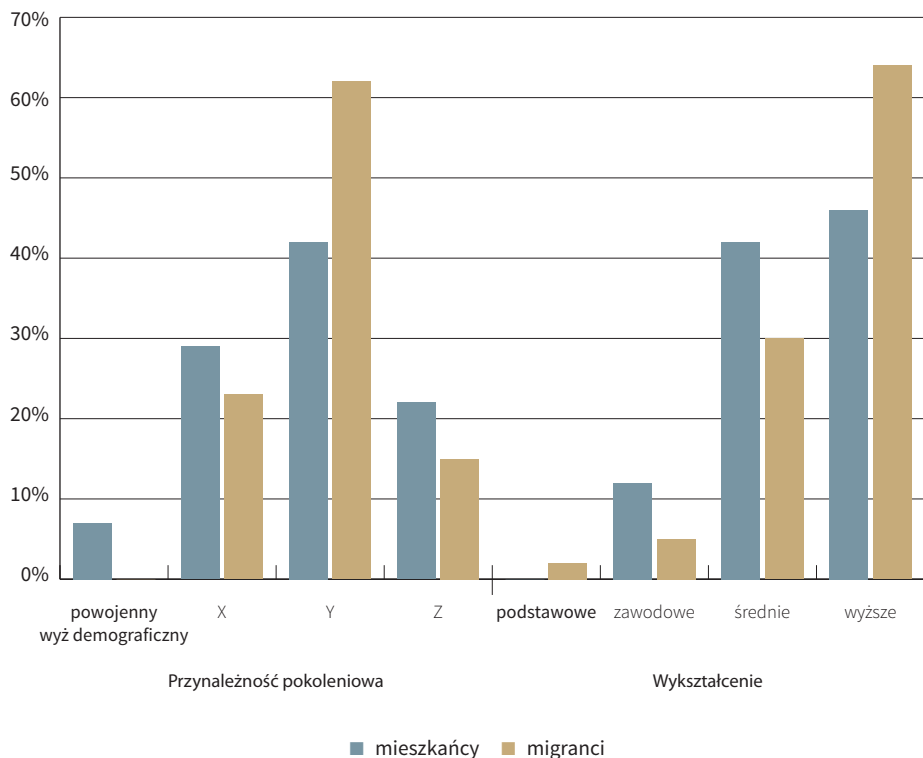
Na potrzeby niniejszego badania posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, która cieszy się dużą popularnością ze względu na swoją efektywność w analizie zjawisk o charakterze opiniotwórczym i dynamicznym. Wprowadzenie skali Likerta do badań nad satysfakcją z pracy znajduje swoje uzasadnienie zarówno w charakterze badanego zjawiska, jak i w potrzebie uzyskania rzetelnych oraz porównywalnych danych. Metoda ta pozwala nie tylko na uchwycenie aktualnego stanu wiedzy, postaw czy opinii jednostek, ale także na obserwację zmian zachodzących w określonym czasie i miejscu.

Już na samym początku należy jednak podkreślić, że badania miały charakter eksploracyjny i stanowią próbę nakreślenia problematyki migracji zarobkowej. Zastosowanie bardziej zaawansowanych metod statystycznych, takich jak współczynniki tau Kendalla lub statystyk korelacji, nie zostały wykorzystane. Decyzja ta podyktowana jest niewielką liczebnością i brakiem normalizacji próby badawczej oraz przybliżonym charakterem odpowiedzi. Istnieje oczywiście możliwość wykorzystania bardziej zaawansowanych metod w dalszych, pogłębionych badaniach.

Przy doborze próby badawczej uwzględniono dwie kategorie respondentów: pracowników zatrudnionych i mieszkających w Kraśniku oraz pochodzących z Kraśnika, ale zatrudnionych poza nim. Zabrakło uwzględnienia osób, które mogą pracować poza miastem, ale mieszkać na jego terenie. Dodatkowo nie uwzględniono czynnika pracy w zawodzie z uwagi na zbyt małą liczebność próby badawczej, która uniemożliwia wiarygodne wnioski w tym zakresie. Należałoby również zbadać poziom istotności poszczególnych czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy. Wymienione ograniczenia potwierdzają potrzebę pogłębionej analizy poruszanej w pracy problematyki, na przykład w trakcie wywiadów indywidualnych z respondentami.

Pomimo tych ograniczeń przeprowadzone badania pozwoliły uchwycić realne potrzeby, a zaprezentowane wyniki stanowią podstawę do dalszej analizy oraz refleksji nad zwiększeniem satysfakcji wśród pracowników.

Kwestionariusz został udostępniony mieszkańcom i migrantom z Kraśnika w dniach 28 marca – 5 kwietnia 2025 roku w formie online poprzez zamieszczenie go na forach internetowych zrzeszających badane grupy. W badaniu wzięło udział 125 osób pochodzących z Kraśnika. W grupie osób mieszkających i pracujących w Kraśniku znalazło się 59 osób – 38 kobiet i 21 mężczyzn. Grupa migrantów z Kraśnika była niewiele większa i składała się z 66 osób – 41 kobiet i 25 mężczyzn. Charakterystykę grupy badawczej zaprezentowano na wykresie 1 i 2.



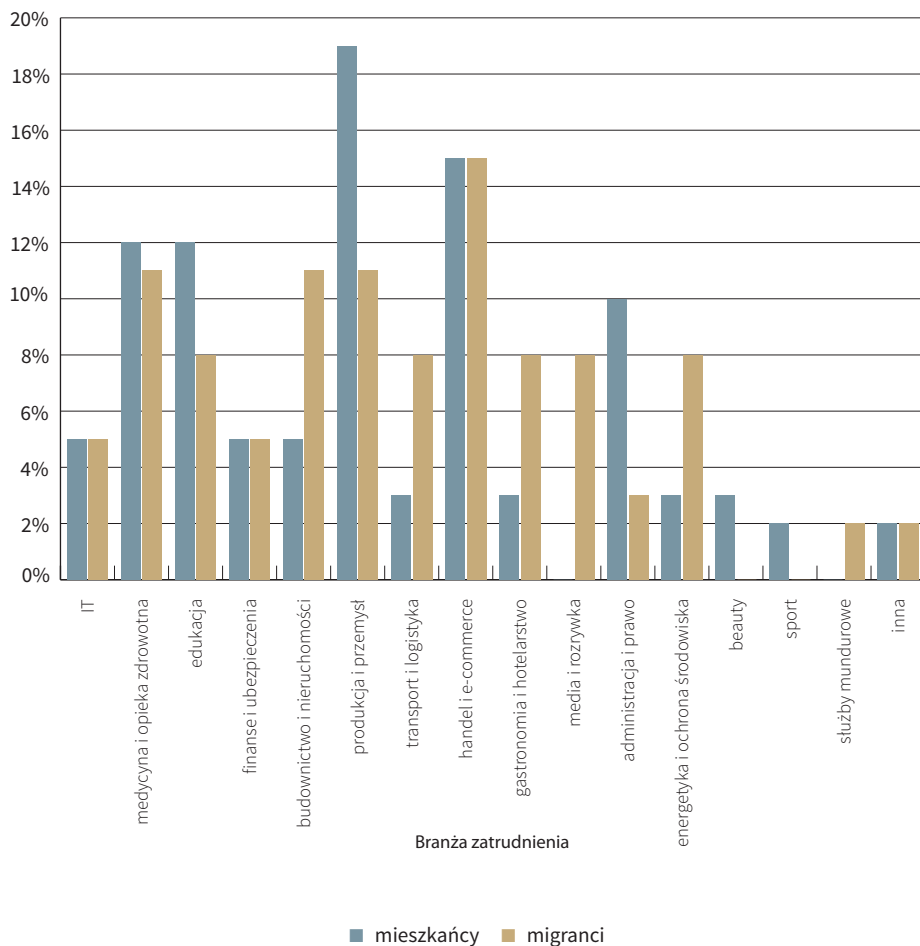
**Wykres 1.** Charakterystyka grupy badawczej, cz. 1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Badanych podzielono na 4 grupy, które w uproszczeniu miały umożliwić przypisanie do pokoleń aktywnych na rynku pracy, tj. pokolenie powojennego wyżu demograficznego, X, Y i Z. Najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy pokolenia Y, tzw. millenialsi — 53% (62% w grupie migrantów i 42% wśród mieszkańców). Następna pod kątem liczebności była grupa pracowników urodzonych w latach 1965–1980, którą można przyporządkować do pokolenia X — 29% wśród mieszkańców i 23% w grupie migrantów, co dało w sumie 26%. Przedstawiciele najmłodszego na rynku pracy pokolenia Z stanowili 18% wszystkich badanych (15% migrantów i 22% mieszkańców). Najmniej liczną grupę stanowili pracownicy z pokolenia powojennego wyżu, którzy opuszczają rynek pracy — 4 osoby należące do osób mieszkających i pracujących w Kraśniku (3%).

Najliczniejsza grupa wśród respondentów to pracownicy posiadający dyplomy ukończenia szkół wyższych — 55% (46% w grupie mieszkańców i 64% w grupie migrantów). 42% mieszkańców i 30% migrantów zadeklarowało wykształcenie średnie, co stanowiło 36% wszystkich odpowiedzi. Najmniej liczni byli pracownicy

z wykształceniem zawodowym (12% mieszkańców i 5% migrantów), a wykształcenie podstawowe wskazała tylko jedna kobieta z grupy migrantów.

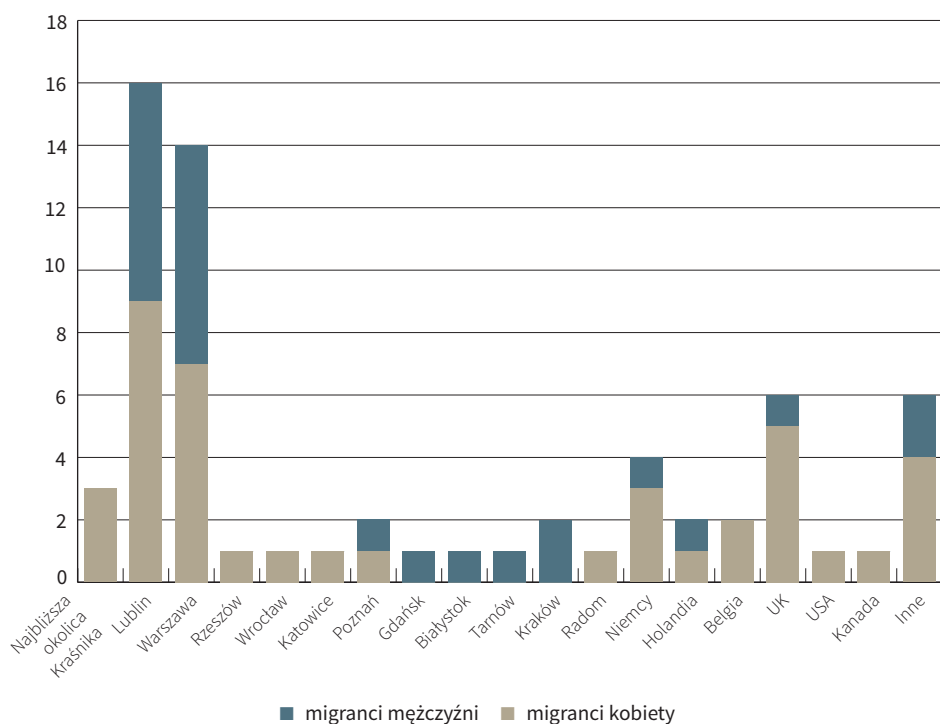


**Wykres 2.** Charakterystyka grupy badawczej, cz. 2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Respondenci podejmowali zatrudnienie w różnorodnych gałęziach gospodarki. Najliczniejsze grupy to: handel i e-commerce (15%), produkcja i przemysł (14%) oraz medycyna i opieka zdrowotna (11%).

Na podstawie zebranych danych najczęstszymi kierunkami migracji respondentów były Lublin, Warszawa oraz miejscowości sąsiadujące z Kraśnikiem, z kolei największe skupiska migrantów za granicą to Wielka Brytania, Niemcy oraz Belgia i Holandia (wykres 3).



Wykres 3. Miejsce zatrudnienia migrantów z Kraśnika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

## 6. Wyniki badań własnych i dyskusja<sup>3</sup>

W analizie wysokości wynagrodzenia zasadniczego netto w złotych można zauważyć dysproporcję w poziomie wynagrodzeń pomiędzy mieszkańcami a migrantami z Kraśnika. 85% osób pracujących w Kraśniku zadeklarowało wynagrodzenie do 6000 zł netto, z kolei 58% migrantów osiąga wynagrodzenie powyżej tej kwoty. Minimalne wynagrodzenie za pracę otrzymywało 29% mieszkańców miasta w stosunku do 2% osób, które wyemigrowały „za pracę”. Co piętnasty emigrant wskazał wynagrodzenie powyżej 10 000 zł netto<sup>4</sup>. Sytuacja ta może być powiąza-

<sup>3</sup> Ze względu na dbałość o przejrzystość i czytelność artykułu szczegółowe dane z ankiet umieszczono w Załączniku nr 1.

<sup>4</sup> Respondenci wskazywali wynagrodzenie w formie przedziałów, średnią wartość obliczono metodą średniej przybliżonej. Wartości środkowe poszczególnych przedziałów zostały przypisane jako reprezentatywne, natomiast dla kategorii otwartej ('powyżej 10 000 zł') przyjęto wartość 11 000 zł. Wśród respondentów znalazło się 16 migrantów podejmujących zatrudnienie za granicą. Średnie zarobki w tej grupie oszacowano na 8325 zł netto, czyli ok. 1982,14 € (przy kursie 1€ = 4,20 zł).

na z ograniczonymi możliwościami lokalnego rynku pracy. Ankietowani, którzy opuścili Kraśnik, częściej osiągają wyższe dochody. Należy wziąć pod uwagę, że osoby zatrudnione poza granicami Polski uzyskują dochody w obcych walutach, co podnosi średni poziom wynagrodzeń w tej grupie, ale może nie przekładać się na wyższy poziom życia. Podsumowując, należy domniemywać, że dla emigrantów z Kraśnika decyzja o podjęciu zatrudnienia poza rodzinnym miastem mogła być świadomą strategią rozwoju zawodowego i narzędziem do poprawy sytuacji ekonomicznej, która nie zostałaaby w pełni zrealizowana na lokalnym rynku pracy.

Ponadto emigranci z Kraśnika dużo częściej określali swoją sytuację ekonomiczną jako „dobrą” i „bardzo dobrą” (74%), gdzie w grupie pracowników z Kraśnika było to mniej niż połowa (46%). Można zauważyć pewną współzależność pomiędzy oceną sytuacji materialnej a adekwatnością wynagrodzenia do pełnionych obowiązków, gdzie 19% pracowników z terenu miasta czuło się sprawiedliwie wynagradzanymi w stosunku do 50% zatrudnionych poza miastem. W tym miejscu należy przeanalizować odpowiedzi ankietowanych na temat wpływu benefitów płacowych i pozapłacowych na poziom satysfakcji zawodowej. Subiektywnie wyższy poziom satysfakcji zawodowej wskazały osoby, które wyemigrowały z Kraśnika, co ciekawe – większa część Kraśniczan odpowiedziała, że nie otrzymuje żadnych dodatków do pensji – 34% wskazało, że nie ma wypłacanych dodatków finansowych, 54% zadeklarowało brak motywatorów pozapłacowych. Może to świadczyć o niższej konkurencyjności lokalnych pracodawców, którzy rzadziej inwestują w systemy motywacyjne, czy dodatki socjalne dla pracowników. Z drugiej strony, może to wynikać z ograniczonych zasobów finansowych firm funkcjonujących w mieście oraz niższego poziomu rozwoju kultury organizacyjnej. Podsumowując, można wysnuć przypuszczenie, że lokalny rynek pracy nie zaspakaja potrzeb dochodowych pracowników, co może mieć związek z poszukiwaniem zatrudnienia poza miejscem zamieszkania.

Analiza zebranych ankiet wykazała, że pracownicy, którzy wyemigrowali z Kraśnika, częściej deklarowali wyższy poziom satysfakcji z pracy. Tabela 1 zawiera zestawienie porównawcze ukazujące procentową zależność odpowiedzi pozytywnych na pytania odnoszące się do postrzegania środowiska pracy w obu grupach respondentów.

**Tabela 1.** Porównanie środowiska pracy wśród mieszkańców i migrantów z Kraśnika

| Pytanie   | Procent odpowiedzi pozytywnych |          |
|---|--------------------------------|----------|
|   | Mieszkańcy                     | Migranci |
| Czy uważasz, że Twoja praca jest satysfakcjonująca?                                     | 56%                            | 73%      |
| Czy czujesz, że Twoja praca jest ważna i ma sens?                                       | 66%                            | 74%      |
| Czy masz poczucie, że wykonywana praca w pełni wykorzystuje Twój potencjał oraz wiedzę? | 39%                            | 47%      |

| Pytanie  | Procent odpowiedzi pozytywnych |          |
|--|--------------------------------|----------|
|  | Mieszkańcy                     | Migranci |
| Czy Twoja praca jest zgodna z Twoimi zainteresowaniami?                                      | 53%                            | 55%      |
| Czy czujesz się doceniany przez przełożonych?  | 37%                            | 58%      |
| Czy masz możliwość rozwoju zawodowego w obecnej firmie?                                      | 32%                            | 44%      |
| Czy masz jasno określone cele i zadania związane z wykonywaną pracą?                         | 64%                            | 86%      |
| Czy Twoje środowisko pracy sprzyja zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym? | 46%                            | 61%      |
| Jak oceniasz komunikację wewnątrz swojej firmy?  | 47%                            | 68%      |
| Czy liczba zadań do wykonania każdego dnia wpływa na Twój poziom satysfakcji?                | 58%                            | 56%      |

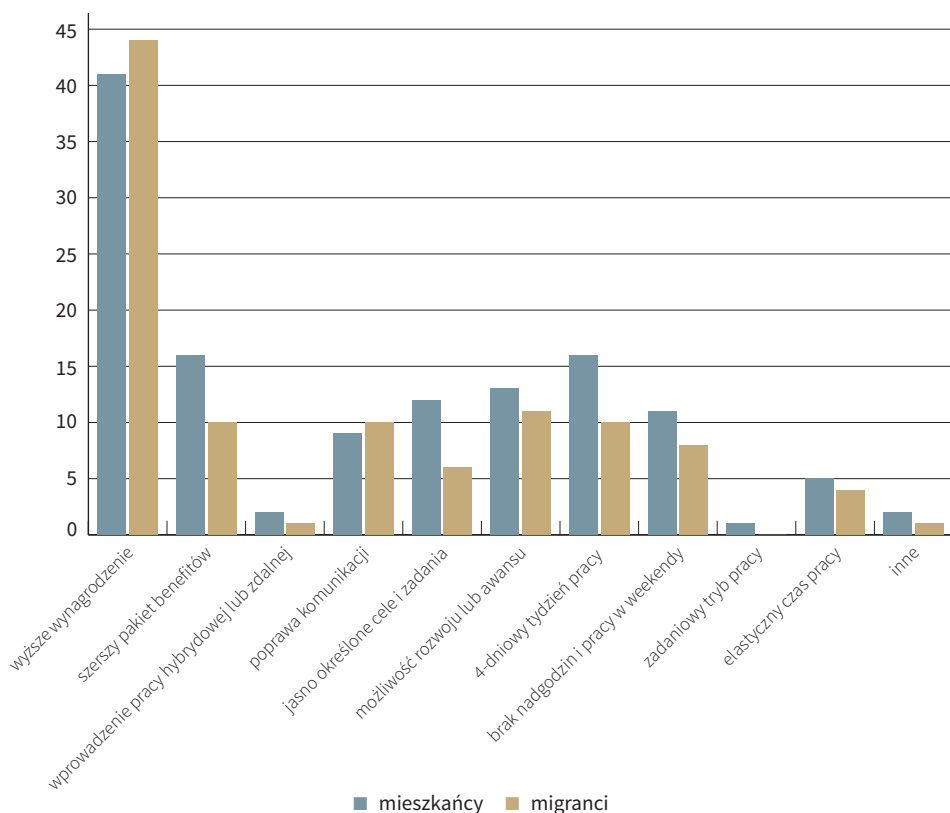
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie powyższej tabeli można wskazać kilka różnic w ocenie środowiska pracy migrantów i mieszkańców Kraśnika, które mogą wpływać na poziom satysfakcji zawodowej. Największe różnice odnotowano w obszarze organizacji pracy i relacji z przełożonymi. Większość osób, które wyjechały z rodzinnego miasta (86%), uznaje, że ich zadania i cele związane z pracą są jasno określone. W grupie pracowników z Kraśnika odsetek pozytywnych odpowiedzi był również wysoki (64%), ale mimo wszystko niższy o 22 punkty procentowe w porównaniu z drugą grupą. Podobną różnicę można zauważyć w ocenie poczucia bycia docenianym. W tym obszarze zdecydowanie większą satysfakcję osiągają migranci (58%), a mieszkańcy, którzy podzielają tę opinię, stanowią jedynie 37%. Dysproporcje dostrzegalne są także w ocenie komunikacji wewnątrz firmy, gdzie pozytywnie oceniła ją mniej niż połowa respondentów wyłonionych spośród Kraśniczan (47%) w stosunku do dużej części pracowników, którzy opuścili miasto (68%).

Z kolei dane dotyczące postrzegania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym obrazują różnicę między grupą mieszkańców a migrantów, która może wskazywać na kolejną potencjalną zmienną do wyjaśnienia w pogłębionych badaniach. Sześćdziesiąt jeden procent osób, które opuściły miasto, pozytywnie oceniło środowisko pracy pod tym względem, podczas gdy wśród mieszkańców odsetek ten wyniósł zaledwie 46 procent. W pierwszym odczuciu może być to informacja zaskakująca, biorąc pod uwagę, że funkcjonowanie w mniejszym mieście pozwala zaoszczędzić czas np. na dojazdy do pracy oraz ułatwia szeroko pojętą logistykę życia codziennego, jednak różnica ta może sugerować, że migranci częściej trafiają do organizacji, które lepiej dbają o kwestię równowagi praca–życie, np. poprzez stosowanie elastycznego czasu pracy czy bardziej realistyczne oczekiwania wobec pracowników. Przewaga migrantów (44%) nad mieszkańcami Kraśnika (32%) w zakresie postrzeganych możliwości rozwoju zawodowego może

sugerować, że osoby opuszczające miasto częściej znajdują zatrudnienie w organizacjach oferujących korzystniejsze warunki sprzyjające rozwojowi kariery. Obejmuje to m.in. dostęp do szkoleń, awansów, przejrzystych ścieżek awansu zawodowego czy większą elastyczność w zakresie zmiany stanowisk.

W celu zidentyfikowania czynników, które mogłyby przyczynić się do podniesienia poziomu satysfakcji zawodowej w dotychczasowych miejscach zatrudnienia, poproszono ankietowanych o wybranie maksymalnie trzech odpowiedzi z przygotowanego katalogu oraz umożliwiono dopisanie motywatorów spoza listy. Najczęściej wybierane odpowiedzi w obu grupach były zbieżne – na pierwszym miejscu znalazło się wyższe wynagrodzenie (odpowiedziało w ten sposób 32% Kraśniczan i 42% emigrantów). Dodatkowo pracownicy wskazywali szerszy pakiet benefitów, 4-dniowy tydzień pracy, możliwość awansu oraz poprawę komunikacji. Dodatkowo, respondenci w odpowiedzi: „inne” zwrócili uwagę na takie aspekty, jak brak mobbingu, brak lekceważenia, zauważenie poświęcenia dla pracy oraz zmianę kierownictwa.



**Wykres 4.** Czynniki zwiększające poziom satysfakcji z pracy wśród respondentów  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

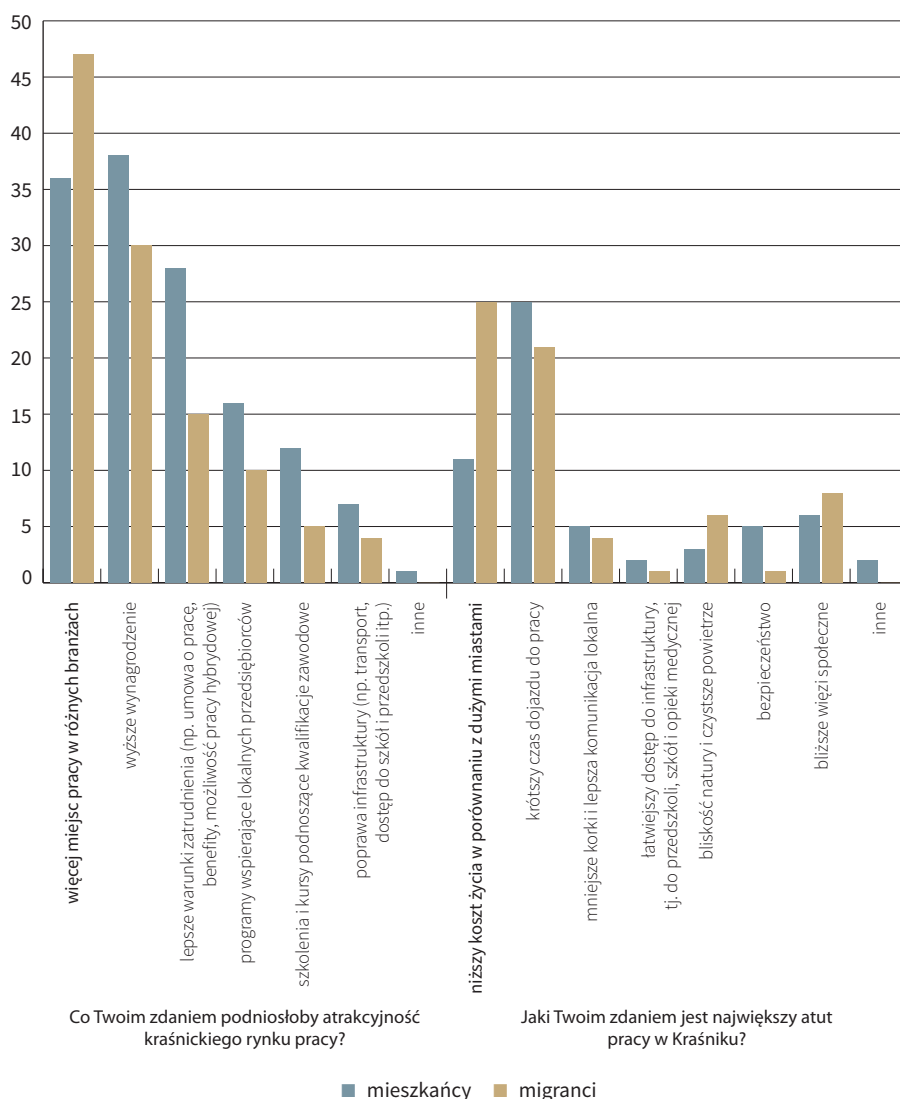


Według respondentów najważniejszy czynnik, który podniósłby atrakcyjność lokalnego rynku pracy, to zwiększenie liczby wakatów w różnych branżach — wskazało go 33% badanych. Na kolejnych miejscach znalazły się: wyższe wynagrodzenie (27%), lepsze warunki zatrudnienia (17%), programy wspierające lokalnych przedsiębiorców (11%), kursy i szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe (7%), poprawa infrastruktury (5%) i inne (1%). Dane te mogą potwierdzać zależność pomiędzy poszukiwaniem pracy poza Kraśnikiem a niedostateczną liczbą miejsc pracy, niską jakością zatrudnienia oraz ograniczonymi możliwościami rozwoju, czyli klasycznymi czynnikami wypychającymi. Takie otoczenie sprzyja decyzjom o migracji zarobkowej, zwłaszcza wśród osób młodszych i bardziej mobilnych, które poszukują stabilności finansowej, awansu zawodowego oraz dostępu do szerszego rynku pracy.

Z kolei jako największy atut pracy w mieście ankietowani wskazali krótszy czas dojazdu do pracy (37%). Na kolejnych miejscach respondenci umieścili niższe koszty życia w porównaniu z większymi miastami (29%), bliższe więzi społeczne (11%), bliskość natury i czystsze powietrze (9%), mniejsze korki (6%), bezpieczeństwo (5%), łatwiejszy dostęp do infrastruktury, np. przedszkoli, żłobków, opieki medycznej itp. (2%) i inne (2%).

Podobieństwa pomiędzy grupami porównawczymi można również zaobserwować w zakresie oczekiwań działań pracodawców, które zwiększyłyby poziom satysfakcji zawodowej. Większość ankietowanych jako największą potrzebę wskazywało wyższe wynagrodzenie (32% mieszkańców i 42% migrantów), co wynika z potrzeby zaspokojenia podstawowych potrzeb tzw. niższego rzędu, będących podstawą ludzkiej egzystencji. Dodatkowo mieszkańcy i migranci z Kraśnika podkreślają znaczenie takich aspektów życia zawodowego, jak szerszy pakiet benefitów, 4-dniowy tydzień pracy oraz poprawa komunikacji i ograniczenie liczby nadgodzin, co zapewne dowodzi uniwersalnego charakteru tych potrzeb, które mają przełożenie na komfort pracy i życia. Można więc przypuszczać, że mają zbliżone oczekiwania wobec pracodawców, co może być efektem rosnącej świadomości własnych potrzeb i praw w miejscu zatrudnienia.

W analizie poziomu satysfakcji zawodowej dostrzegalne są pewne różnice między mieszkańcami Kraśnika a osobami, które zdecydowały się na migrację — na korzyść tych drugich. Migranci częściej deklarują poczucie sensu wykonywanej pracy, lepsze wykorzystanie swojego potencjału oraz większe możliwości rozwoju, co może świadczyć o tym, że trafili do bardziej wspierających i rozwojowych środowisk zawodowych. Jednocześnie warto zauważyć, że w niektórych obszarach, takich jak zgodność pracy z zainteresowaniami czy wpływ liczby zadań na satysfakcję, odpowiedzi respondentów są zbieżne, co można interpretować jako uniwersalność pewnych obszarów wpływających na jakość życia zawodowego i prywatnego, bez względu na miejsce zatrudnienia.



**Wykres 5.** Czynniki przyciągające i wypychające z lokalnego rynku pracy  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według **pierwszej sformułowanej hipotezy** czynniki takie, jak warunki pracy, poziom wynagrodzenia, relacje interpersonalne i możliwości rozwoju zawodowego, mogą mieć istotny wpływ na poziom satysfakcji z pracy. **Uzyskane w trakcie badań wyniki sugerują potwierdzenie tej tezy** – osoby, które określiły swoją pracę jako satysfakcjonującą, częściej deklarowały wysoki poziom poczucia jasności celów, dostosowania liczby zadań, wykorzystywania własnej wiedzy i potencjału,

motywacji płynącej z benefitów płacowych, równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Wymienione determinanty możemy zakwalifikować do ogólnych warunków pracy. W odniesieniu do relacji interpersonalnych grupa osób określających się jako usatysfakcjonowane z pracy oceniła pozytywnie poziom komunikacji w miejscu zatrudnienia oraz docenienia przez przełożonych. Należy zwrócić uwagę, że czynniki zawarte w pierwszej hipotezie mogą nie wyczerpywać listy cech, charakteryzujących satysfakcjonujące miejsce pracy. Istotnym elementem w osiągnięciu poczucia zawodowego spełnienia wydaje się być dostosowanie profilu działalności pracowniczej do indywidualnych preferencji i zainteresowań.

**Kolejna hipoteza** badawcza zakładała występowanie różnic w poziomie satysfakcji zawodowej pomiędzy mieszkańcami i migrantami z Kraśnika. **Zaobserwowane** w procesie analizy wyników badań **zależności są spójne z przewidywaniami drugiej hipotezy**. Przede wszystkim w praktycznie każdym zadanyemu pytaniu to osoby, które wyjechały z miasta, wskazywały bardziej pozytywny odbiór zarówno środowiska, jak i warunków pracy. Dość zamknięty i ograniczony charakter kraśnickiego rynku pracy może powodować trudności w znalezieniu miejsca pracy dostosowanego do indywidualnych potrzeb. Z kolei osoby funkcjonujące na zróżnicowanych rynkach pracy mogą pozwolić sobie na większą selekcję ofert pracy, poszukując zatrudnienia zapewniającego wyższy komfort zatrudnienia, lepsze warunki i możliwości rozwoju. Ta różnica może tłumaczyć wyższy poziom satysfakcji zawodowej w grupie emigrantów.

Założeniem **trzeciej hipotezy** badawczej było sformułowanie przypuszczenia, że wśród migrantów głównymi determinantami satysfakcji mogą być możliwość rozwoju zawodowego i dobra komunikacja, a wśród mieszkańców większą rolę odgrywają aspekty finansowe: wysokość wynagrodzenia i benefity. **Przypuszczenie to nie znalazło potwierdzenia w procesie oceny wyników badań**. Analiza ankiet wydaje się nie wykazywać różnic w postrzeganiu czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy pomiędzy badanymi grupami. Mimo że można zaobserwować procentowe różnice w nasileniu oceny poszczególnych aspektów życia zawodowego, struktura oczekiwań zarówno mieszkańców, jak i migrantów z Kraśnika sprawia wrażenie spójnej. W pytaniu odnoszącym się do wskazania elementów, które zwiększyłyby poczucie satysfakcji z pracy, przedstawiciele obu grup deklarowali wyższe wynagrodzenie i szerszy pakiet benefitów, a dopiero na kolejnych miejscach znalazły się lepsza komunikacja i możliwości rozwoju. Może to świadczyć o uniwersalności potrzeb pracowniczych niezależnych od miejsca zatrudnienia.

Wyniki przeprowadzonych badań oraz trafność większości hipotez częściowych zdają się potwierdzać **zasadność hipotezy głównej**, zgodnie z którą można zauważyć współzależność pomiędzy niższym poziomem satysfakcji zawodowej

w Kraśniku a podejmowaniem decyzji o migracji zarobkowej, prowadzącej do poprawy satysfakcji z pracy wśród osób opuszczających miasto.

## 7. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie zebranych informacji można podjąć próbę określenia czynników związanych z poziomem satysfakcji z pracy.

Jak wskazano we wcześniejszej części pracy, celem tych badań jest wytypowanie potencjalnych zmiennych, jednak na tym etapie zaczyna wyłaniać się pewien zarys struktury badanej zależności. W tym celu przeanalizowano odpowiedzi osób, które na pytanie: „Czy uważasz, że Twoja praca jest satysfakcjonująca?” udzieliły odpowiedzi twierdzącej. W obu grupach pozytywnie na ten temat wypowiedziało się 81 osób, które stanowiły 65% wszystkich ankietowanych, co można uznać za pozytywny sygnał na temat ogólnej sytuacji zawodowej mieszkańców pochodzących z Kraśnika. Analiza najczęstszych odpowiedzi udzielanych przez pracowników wskazujących na wysoki poziom satysfakcji zawodowej pozwala na wysnucie wniosku, że profil pracownika usatysfakcjonowanego z pracy mógłby wyglądać w sposób zaprezentowany w tabeli 2:

**Tabela 2.** Profil pracownika usatysfakcjonowanego z pracy

| Cechy                    | Dane   |
|--------------------------|--|
| wiek                     | ur. 1981–1994  |
| pleć                     | kobieta  |
| wykształcenie            | wyższe   |
| wynagrodzenie netto w zł | 4600–8000 zł   |
| branża                   | handel i e-commerce; edukacja; budownictwo i nieruchomości |
| forma zatrudnienia       | umowa o pracę lub własna działalność                       |
| tryb pracy               | praca stacjonarna lub praca hybrydowa                      |
| sytuacja materialna      | dobra  |
| miejsce zatrudnienia     | poza Kraśnikiem  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wyniki badań, pomimo omówionych ograniczeń, wydają się uzasadniać proponowanie kluczowych czynników związanych z poziomem satysfakcji zawodowej, do których należą:

1. Poczucie ważności i sensowności pracy.
2. Jasne określenie celów i zadań.
3. Praca zgodna z zainteresowaniami.
4. Bardzo dobry i dobry poziom komunikacji w firmie.
5. Dostosowana liczba zadań do wykonania każdego dnia.
6. Wykorzystywanie wiedzy i potencjału pracownika.
7. Docenienie przez przełożonych.
8. Zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.
9. Benefity płacowe.
10. Możliwość rozwoju.

Dodatkowo, osoby usatysfakcjonowane z pracy zwróciły uwagę, że w celu wzmocnienia poziomu satysfakcji pracodawca powinien zagwarantować: wyższe wynagrodzenie, 4-dniowy tydzień pracy i możliwość awansu. Dość często wskazywano również: brak nadgodzin i pracy w weekendy, poprawę komunikacji i jasno określone zadania oraz cele. Wyniki mogą wskazywać, że nawet wśród osób określających się wysokim poziomem satysfakcji z pracy najpilniejszą potrzebą jest poprawa warunków materialnych. Potwierdza to, że płaca wciąż może pełnić funkcję podstawowego czynnika higienicznego. Równocześnie część respondentów przywołuje pomysł 4-dniowego tygodnia pracy i możliwość awansu. Pokazuje to dwojakie potrzeby pracowników, polegające na zachowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym (podobny wymiar można odczytać w postulatcie „brak nadgodzin i pracy w weekendy”) oraz potrzebę stałego rozwoju poprzez awansowanie w organizacyjnej hierarchii. Oprócz tego powtarzające się sugestie dotyczące poprawy komunikacji oraz jasnego określenia zadań i celów wskazują na ważność tych czynników przy budowaniu wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej.

Podsumowując powyższe informacje, osoby o wysokim poziomie satysfakcji z pracy są przypuszczalnie pracownikami świadomymi i dobrze wykształconymi, takimi, którzy odnajdują sens w swojej pracy, wykorzystują własną wiedzę i potencjał, realizują w niej swoje pasje, ale równocześnie odnajdują równowagę pomiędzy zobowiązaniami zawodowymi a życiem prywatnym.

Pracownicy usatysfakcjonowani wydają się czuć częściej doceniani przez pracodawców zarówno poprzez stworzenie warunków rozwoju, jak i poprzez motywatory płacowe, a także dzięki jasnej i swobodnej komunikacji z przełożonymi i współpracownikami. Można wysnuć hipotezę, że to osoby znające swoją wartość na rynku pracy, ambitne i zaangażowane w powierzone obowiązki oraz posiadające potrzebę ciągłego rozwoju, zarówno zawodowego, jak i osobistego.

Stworzenie optymalnego ekosystemu mogłoby zagwarantować lojalność zespołów, a usatysfakcjonowani podwładni są gwarantem budowania przewagi kon-

kurencyjnej. Jednak przy planowaniu działań podnoszących poziom satysfakcji zawodowej pracowników niezbędna wydaje się bieżąca analiza potrzeb, która będzie bazowała na szczerych opiniach ludzi, a nie na kreowanych sztucznie rynkowych trendach i działaniach pozornych. Należy pamiętać, że największą wartością organizacji jest człowiek, a człowiek usatysfakcjonowany to inwestycja, która zwraca się w postaci lojalności i zaangażowania.

Identyfikacja czynników przyciągających i wypychających wskazuje kierunek działania dla lokalnego samorządu. Uwzględniając ograniczenia metodologiczne, przeprowadzone badania skłaniają do sformułowania kilku rekomendacji, które – choć wymagają dalszej weryfikacji – wydają się logicznie uzasadnione.

Odnosnie do działań samorządu, po pierwsze wskazane byłoby nawiązanie ściślejszej współpracy z władzami powiatowymi w celu najszybszego dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy. Po drugie, władze miasta powinny rozważyć wsparcie przedsiębiorczości mieszkańców oraz intensywnie szukać inwestorów poprzez oferowanie pomocy prawnej i ekonomicznej w początkowym okresie rozpoczęcia działalności. Po trzecie, często przy budowaniu strategii pomijany jest aspekt promocji miasta jako miejsca dobrego do życia. Bliska odległość Lublina i niższe ceny mieszkań mogą być szansą na pozyskanie nowych mieszkańców, którzy zasilą miejski budżet wpływami z podatków. Władze powinny wspierać budowanie nowych mieszkań i promować je w większych, sąsiednich aglomeracjach. Dodatkowo warto rozważyć starania o zwiększenie liczby pociągów na trasie Lublin–Przeworsk przebiegającej przez Kraśnik, dostosowanych do potrzeb studentów i pracowników, których aktywność naukowa oraz zawodowa odbywa się poza miastem. Mógłby to być czynnik decydujący o podjęciu zatrudnienia poza miastem, ale dalszym zamieszkiwaniu w nim, jako alternatywa dla wysokich kosztów najmu w dużych aglomeracjach. W ten sposób mieszkańcy mieliby możliwość zarabiania pieniędzy poza Kraśnikiem, ale wydawania ich w Kraśniku, co zasilaloby miejski budżet i pobudzało lokalną gospodarkę.

## 8. Zakończenie

W opracowaniu przedstawiono wstępną analizę poziomu satysfakcji zawodowej mieszkańców i migrantów z Kraśnika. Wyniki badania zdają się wskazywać na potencjalną identyfikację czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy.

Zaprezentowane wnioski uzasadniają przypuszczenie o ich zgodności z teoretycznym ujęciem problematyki satysfakcji z pracy i migracji zarobkowej zaprezentowanej w niniejszym artykule. Wyniki badań sugerują, że można określić pewien

uniwersalny zespół czynników wpływających na poziom satysfakcji zawodowej, ponieważ jako społeczeństwo funkcjonujemy w podobnym wzorcu kulturowym, dzieląc wspólne wartości i tradycje, co może mieć przełożenie na podobne potrzeby i oczekiwania względem pracy.

Można wysnuć przypuszczenie, że migracja zarobkowa przyczynia się do pogłębiania deficytu pracowników na lokalnym rynku pracy w regionach o niższej atrakcyjności ekonomicznej. W procesie analizy wyników ankiety stwierdzono, że migranci częściej deklarowali wyższe wynagrodzenia oraz wyższy poziom satysfakcji zawodowej. To również w tej grupie ankietowani częściej deklarowali posiadanie wyższego wykształcenia, co może mieć związek z obserwowanym w regionie zjawiskiem „drenażu mózgów”. Specyfika rynku pracy w Kraśniku potencjalnie ogranicza możliwości rozwoju zawodowego pracowników. Kraśnik jako miasto o przemysłowym rodowodzie przez wiele lat rozwijało się wokół aktualnie upadającej produkcji łożysk tocznych. Wydaje się, że w związku z brakiem perspektyw rozwoju młodzi, wykształceni mieszkańcy miasta poszukują zatrudnienia poza regionem. Z drugiej strony, można wysnuć przypuszczenie, iż rozbudowa infrastruktury drogowej oraz popularyzacja pracy hybrydowej i zdalnej umożliwia podjęcie zatrudnienia w lepiej rozwiniętych, sąsiednich miastach takich jak Lublin czy Rzeszów bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania, co może przełożyć się na pobudzenie gospodarcze miasta, zwłaszcza w sferze usług.

## Bibliografia

- Adamowicz, M., i Siedlanowski, P. (2021). Migracja jako uwarunkowanie rynku pracy w Polsce. W: A. Siedlecka i D. Guzał-Dec (red.), *Rynek pracy wobec wyzwań przyszłości – ujęcie interdyscyplinarne* (s. 24–47). Wydział Nauk Ekonomicznych Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.
- Biuro Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Kraśnik. (2024, 29 maja). *Raport o stanie miasta Kraśnik 2023*. Urząd Miasta Kraśnik. <https://www.krasnik.eu/upload/page-files/file-6659b12a19ac1.pdf>
- Blanchflower, D., i Oswald, A. (2000). The rising well-being of the young. W: D. Blanchflower i R. Freeman (red.), *Youth employment and joblessness in advanced countries* (s. 289–328). The University of Chicago Press.
- GUS. (2003–2023). *Stan ludności 2003–2023*. Główny Urząd Statystyczny. <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/teryt/tablica>
- Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2024). *Rynek pracy – pracujący według innego podziału niż PKD*. <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/metadane/metryka/4507>
- Hackman, J.R., i Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Kacperska, E., Kacprzak, M., Kmiec, D., Król, A., i Łukasiewicz, K. (2019). *Migracje między narodowe w Europie: trendy, problemy, wyzwania*. Wydawnictwo SGGW.
- Paliga, M. (2021). *Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników. Relacja (nie)oczekiwana*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



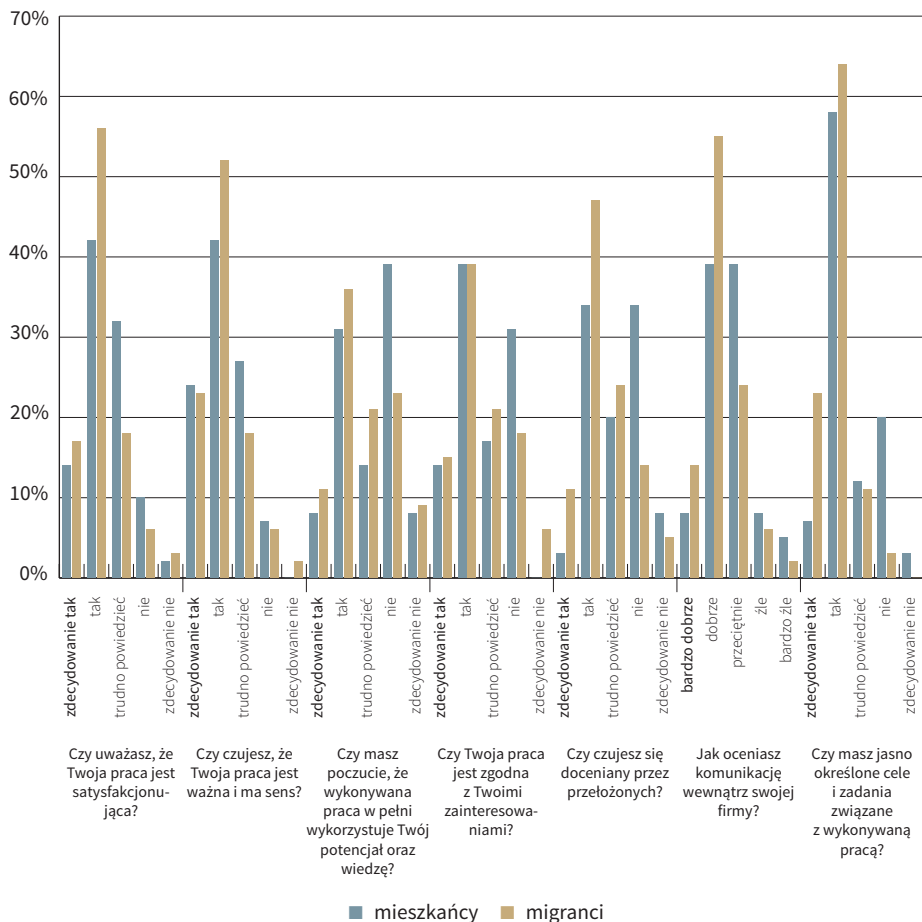
- PUP. (2025). *Statystyki i analizy urzędu — Statystyki 2025*. Powiatowy Urząd Pracy w Kraśniku. <https://krasnik.praca.gov.pl/-/23011144-statystyki-2024>
- Robak, E. (2013). Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, 9, 73–83.
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy — problemy definicyjne. *Studia Ekonomiczne*, 197, 45–56.
- Waworuntu, E.C., Mandagi, D.W., i Pangemanan, A.S. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and performance among Millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398.
- Wudarzewski, G. (2016). Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych. *The Central European Review of Economics and Management*, 16(2), 123–151.
- Zalewska, A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), 1–20.

### The Degree of Job Satisfaction on Example of Citizens and Expatriates from Kraśnik

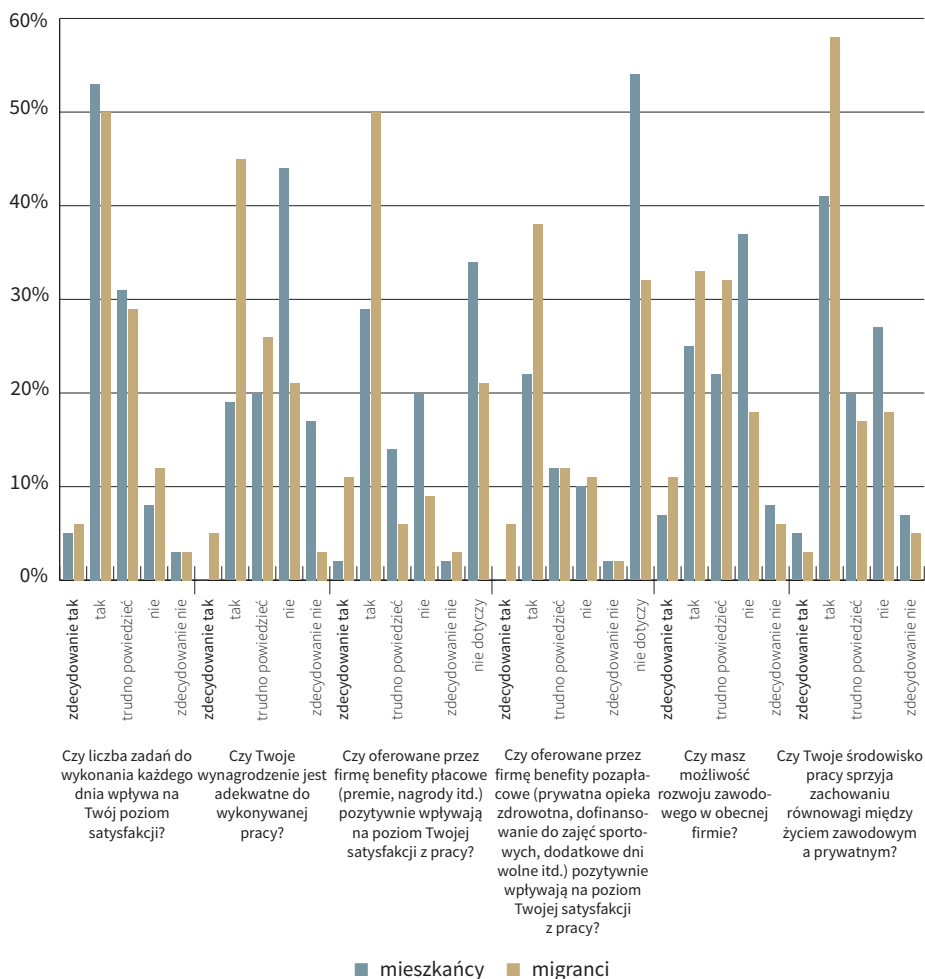
**Abstract.** This article addresses the issue of job satisfaction levels on the example of residents and migrants from the Lublin town of Kraśnik. The aim of the study was to identify factors that influence the perceived quality of work life. The first part of the paper describes the definition of job satisfaction and its determinants. Then, the subject of migration, particularly the phenomenon of labor migration. The next part of the publication characterizes the labor market in Kraśnik. The research part presents the objectives of the study, the methodology, a description of the research group and a detailed analysis of the results of the questionnaire conducted among the inhabitants of Kraśnik and people who decided to migrate for work. The survey was conducted in March 2025 among a group of 125 people from Kraśnik — 59 residents and 66 economically active emigrants. The final part of the paper summarizes the collected results and identifies key factors influencing job satisfaction. The final part of the paper formulates practical recommendations for the local labor market, which may contribute to improving the quality of working life of the residents and reducing the scale of migration.

**Keywords:** job satisfaction, economic migration, Kraśnik, labour market in Kraśnik, residents of Kraśnik, migrants from Kraśnik

## Załącznik



**Wykres 6.** Analiza jakościowych wyników uzyskanych podczas badania, cz. 1  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań



**Wykres 7.** Analiza jakościowych wyników uzyskanych podczas badania, cz. 2  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań