

ZASOBY A ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ: MEDIACYJNA ROLA SATYSFAKCJI POTRZEB PODSTAWOWYCH

JOB RESOURCES AND WORK ENGAGEMENT:
THE MEDIATING ROLE OF BASIC NEED SATISFACTION

Łukasz Kapica, Łukasz Baka, Aleksandra Stachura-Krzyształowicz

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy / Central Institute for Labour Protection – National Research Institute, Warsaw, Poland
Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy / Department of Ergonomics, Laboratory of Psychology and Sociology of Work

STRESZCZENIE

Wstęp: We współczesnej psychologii pracy wskazuje się, że poprawa funkcjonowania pracownika i organizacji odbywa się nie tylko przez zapobieganie czynnikom szkodliwym, ale także dzięki rozwojowi pozytywnych postaw wobec pracy. W świetle modelu wymagania w pracy–zasoby można przyjąć, że zasoby są istotnym czynnikiem prowadzącym do zaangażowania w pracę. Autorzy tej koncepcji sugerują ponadto, że rolą zasobów jest również zaspokajanie potrzeb. Z kolei według teorii autodeterminacji dla rozwoju motywacji wewnętrznej, a więc także zaangażowania w pracę, kluczowe jest zaspokojenie 3 potrzeb podstawowych, tj. autonomii, kompetencji i przynależności. W artykule sformułowano zatem hipotezy, że zasoby w postaci poczucia wpływu, możliwości rozwoju i klimatu społecznego w pracy są dodatnio związane z zaangażowaniem w pracę. Satysfakcja potrzeb podstawowych, odpowiednio, autonomii, kompetencji i przynależności, stanowią natomiast mediatory tych związków. **Materiał i metody:** Grupa badana składała się z 200 pracowników w wieku 18–35 lat, zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Pomiar zasobów odbywał się za pomocą podskal *Kopenhaskiego kwestionariusza psychospołecznego*, do pomiaru satysfakcji potrzeb wykorzystano *Skalę pomiaru satysfakcji/frustracji uniwersalnych potrzeb życiowych w pracy*, a zaangażowanie w pracę mierzono *Utrechcką skalą zaangażowania w pracę*. **Wyniki:** Przeprowadzono analizy regresji z efektem mediacji dla 3 modeli. Wykazano, że poczucie wpływu stanowi predyktor zaangażowania w pracę, a w związku tym pośredniczy satysfakcja potrzeby autonomii. Możliwości rozwoju są dodatnio związane z zaangażowaniem w pracę, a satysfakcja potrzeby kompetencji jest mediatorem w tej relacji. Z kolei w związku klimatu społecznego w pracy z zaangażowaniem w pracę mediacyjną rolę odgrywa satysfakcja potrzeby przynależności. **Wnioski:** Wyniki pozwoliły przyjąć postawione hipotezy na temat pośredniczącej roli satysfakcji potrzeb w związku zasobów z zaangażowaniem w pracę. Ustalenia te zwiększają wiedzę na temat roli zasobów i satysfakcji potrzeb oraz mechanizmów kształtowania zaangażowania w pracę. Tym samym, pomimo ograniczeń badania, uzyskane wyniki potwierdzają i rozwijają teorie wymagania w pracy–zasoby i autodeterminacji. Med. Pr. 2022;73(5)

Słowa kluczowe: psychologia pracy, potrzeby, zaangażowanie w pracę, zasoby, mediacja, satysfakcja potrzeb

ABSTRACT

Background: Contemporary work psychology indicates that improving the functioning of employees and organizations takes place not only through the prevention of harmful factors but also through the development of positive attitudes towards work. According to the job demands–resources model, it can be assumed that resources are an important factor leading to work engagement. However, the authors of this concept also suggest that the role of resources is also to meet needs. In turn, according to the self-determination theory, the key to the development of intrinsic motivation and thus also work engagement is the satisfaction of basic needs. Therefore, hypotheses argue that resources in the form of the influence at work, possibilities for development, and social community at work are positively related to work engagement. And also that the satisfaction of basic needs, respectively autonomy, competence, and relatedness, are the mediators of these relationships. **Material and Methods:** Data were collected among 200 workers aged 18–35, employed to work in direct contact with customers. Job resources were measured with the *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II)* subscales. Basic psychological need satisfaction was measured with the *Basic Psychological Needs Satisfaction and Frustration Scale at Work*. Work Engagement was measured with the *Utrecht Work Engagement Scale*. **Results:** Regression analyses with mediation effects were performed for 3 models. It has been shown that Influence at work is a predictor of Work engagement and this relationship is mediated by Autonomy satisfaction. Possibilities for development are positively related to Work engagement, in this relationship, the mediator is Competence satisfaction. In the relationship between the Social community at work and Work engagement, the mediator is the relatedness satisfaction. **Conclusions:** The results have confirmed hypotheses regarding the mediating role of need satisfaction in the relationship between job resources and work engagement. Despite the limitations of the study, the results obtained confirm and develop the job demands–resources and self-determination theories. Med Pr. 2022;73(5)

Key words: work psychology, needs, work engagement, resources, mediation, need satisfaction

Autor do korespondencji / Corresponding author: Łukasz Kapica, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa, e-mail: lukap@ciop.pl
Nadesłano: 8 lutego 2022, zatwierdzono: 16 sierpnia 2022

WSTĘP

We współczesnej psychologii pracy zauważono, że rozpoznanie negatywnych czynników środowiska pracy i zapobieganie im nie zawsze poprawia funkcjonowanie pracowników, ich satysfakcję i zaangażowanie. Jedną z koncepcji powstałych na bazie tego spostrzeżenia jest model wymagania w pracy–zasoby (*job demands–resources* – JD-R) [1], w którym wskazuje się, że pozytywne postawy wobec pracy są rozwijane przede wszystkim dzięki posiadanym zasobom, a nie przez ograniczanie czynników szkodliwych.

Celem niniejszego badania była próba weryfikacji modelu JD-R w zakresie zakładanego przezeń procesu motywacyjnego prowadzącego do zaangażowania w pracę w grupie młodych pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami. W badaniu weryfikowano modele mediacyjne, w których zasoby są predyktorami zaangażowania w pracę, a związki te są mediowane przez satysfakcję 3 potrzeb podstawowych w ujęciu teorii autodeterminacji [2,3]. W badaniu uwzględniono 3 różne rodzaje zasobów: poczucie wpływu, możliwości rozwoju i klimat społeczny między współpracownikami. Zdecydowano się na ich wybór, ponieważ na podstawie ich charakteru przyjęto, że mogą one zaspokajać poszczególne rodzaje potrzeb podstawowych – odpowiednio, autonomii, kompetencji i przynależności. Związek zasobów z zaangażowaniem w pracę wynika wprost z modelu JD-R i był już potwierdzany w licznych badaniach na całym świecie [4]. W niewielu badaniach podejmowano jednak rolę satysfakcji potrzeb w omawianym związku, a ponadto zazwyczaj skupiano się w nich na 1 rodzaju zasobów [np. 5].

Model wymagania w pracy–zasoby

Według modelu JD-R czynniki środowiska pracy można podzielić na 2 ogólne kategorie – zasoby i wymagania [1,6]. Wymagania to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne niekorzystne warunki pracy, jak np. nieodpowiednia kultura organizacyjna, nadmierne obciążenie pracą, obciążające relacje z ludźmi czy monotonia pracy. Poradzenie sobie z wymaganiami wiąże

się z wysiłkiem i kosztami psychofizjologicznymi, które ponosi pracownik.

Z kolei zasoby to czynniki, które obniżają koszty związane z radzeniem sobie z wymaganiami w pracy, a także – poprzez zaspokojenie potrzeb pracowników – wspierają rozwój i pomagają osiągać cele zawodowe [6]. Zasoby mogą zawierać się w samej pracy (tzw. zasoby zadania – np. poczucie wpływu w pracy, możliwości rozwoju, różnorodność zadań) lub dotyczyć stosunków interpersonalnych (tzw. zasoby społeczne – np. wsparcie społeczne i klimat współpracy) bądź struktury organizacji i sposobu zarządzania nią (tzw. zasoby organizacyjne) [6,7]. Według modelu JD-R wypalenie zawodowe jest zatem konsekwencją długotrwałego stresu spowodowanego sytuacją nadmiernych wymagań przy niedostatecznych zasobach i może wystąpić w każdym zawodzie [1,4]. Badacze podkreślają więc uniwersalność (możliwość odniesienia do wielu różnorodnych zawodów) i kompleksowość (objęcie dużej liczby czynników w pracy, przypisanych jedynie do kategorii wymagań lub zasobów) modelu JD-R [4].

Zasoby nie stanowią jednak wyłącznie buforu chroniącego przed negatywnymi skutkami wymagań, ale są również źródłem kształtowania postaw wobec pracy. Już w początkowej wersji modelu [6] jego autorzy postulowali istnienie tzw. procesu motywacyjnego, zgodnie z którym zaangażowanie w pracę jest wynikiem interakcji wysokiego poziomu wymagań i zasobów w pracy [8]. Z czasem okazało się, że w tej relacji istotną rolę odgrywają także inne zmienne pośredniczące, np. przekształcanie pracy (*job crafting*) [4]. Wciąż jednak nie jest do końca jasne, jaką rolę w omawianym modelu odgrywają potrzeby pracowników. Autorzy modelu w samej definicji zasobów w pracy podkreślają, że jedną z ich funkcji jest zaspokojenie podstawowych potrzeb pracowników [6]. Wydaje się, że zasoby w pracy mogą odpowiadać na różne potrzeby pracownika, np. informacje zwrotne, różnorodność zadań i możliwość szkoleń zaspokajają potrzebę kompetencji.

W niniejszym badaniu testowano możliwości rozwoju jako zasób mogący mieć znaczenie dla zaspokojenia potrzeby kompetencji. Z kolei potrzeba autonomii

może być zaspokajana przez takie zasoby jak kontrola lub – badane przez autorów niniejszej pracy – poczucie wpływu w pracy. Potrzeba przynależności może być natomiast zaspokajana przez wsparcie od współpracowników, zaufanie między współpracownikami czy – testowane przez autorów niniejszej pracy – dobry klimat psychologiczny między pracownikami. Zaspokojenie wspomnianych potrzeb jest kluczowe dla rozwoju wewnętrznej motywacji pracownika [2,3,9]. Badania wskazują jednak, że posiadanie zasobów (a zatem także spełnionych potrzeb) rozwija jednocześnie także zewnętrzną motywację. Prawdopodobnie pracownicy, którzy uważają, że organizacja dba o zaspokojenie ich potrzeb, odpowiadają jej wysokim zaangażowaniem [9].

Zaangażowanie w pracę

Część badaczy traktuje zaangażowanie jako biegun przeciwległy wypaleniu zawodowemu. Rozumie się je wtedy jako stan energetyczny włączenia się w działania, który daje poczucie osobistego spełnienia, co przekłada się na zwiększenie poczucia zawodowej skuteczności. Zaangażowani pracownicy, w przeciwieństwie do tych doświadczających wypalenia, odczuwają energetyczne i emocjonalne związanie się z zadaniami pracy i postrzegają siebie jako zdolnych do radzenia sobie z jej wymogami [10,11]. W świetle koncepcji JD-R zaangażowanie traktuje się jednak nie tyle jako przeciwieństwo wypalenia, ile osobny, ale komplementarny wobec niego, wymiar. Na przykład jest możliwe, by pracownik jednocześnie nie był ani wypalony, ani zaangażowany. W przypadku, gdyby były to 2 przeciwstawne bieguny tego samego konstruktów, brak wypalenia oznaczałby jednocześnie obecność zaangażowania.

Zaangażowanie ujmuje się zatem w modelu JD-R jako pozytywny i dający poczucie satysfakcji stan umysłu odnoszący się do pracy [4,8,12]. Na zaangażowanie w tej koncepcji składają się następujące czynniki: wigor (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) i zaabsorbowanie (*absorption*). Wigor to wysoki poziom energii i elastyczności podczas pracy, chęć podejmowania wysiłku i wytrwałość w nim, także wtedy, gdy doświadczą się trudności. Z kolei oddanie pracy jest to poczucie znaczenia pracy, entuzjazmu, inspiracji i dumy oraz ocena zdarzeń w kategoriach wyzwania. Zaabsorbowanie jest natomiast określane jako pełna koncentracja na swojej pracy, całkowite przez nią pochłonięcie i wrażenie szybkiego upływu czasu, a także trudności z oderwaniem się od swoich zajęć [12]. Jak zauważają Szabowska-Walaszczyk i wsp. [13], w wielu badaniach na całym świecie zaangażowanie w pracę bada się jako konstrukt

jednoczynnikowy. Przegląd literatury przeprowadzony przez Łagunę i wsp. [12] wskazuje, że zaangażowanie w pracę niesie ze sobą wiele wymiernych korzyści zarówno dla organizacji (większa wydajność pracowników), jak i dla samych pracowników (dobrostan).

Potrzeby podstawowe pracowników

Ryan i Deci w sformułowanej przez siebie teorii autodeterminacji [2,3] wskazują na istnienie 2 różnych motywacji – wewnętrznej i zewnętrznej. Zewnętrzna dotyczy zachowań regulowanych nagrodami i karami, a wewnętrzna jest motywacją wynikającą z „ja”, tzn. autonomiczną. Badacze ci [2] zauważają, że kluczowym dla rozwoju osobistego i istnienia motywacji wewnętrznej, a więc można założyć, że także zaangażowania w pracę, jest zaspokojenie podstawowych potrzeb człowieka. Wymieniają oni 3 rodzaje takich potrzeb: autonomii, kompetencji i przynależności (relacji z innymi ludźmi).

Potrzeba autonomii dotyczy możliwości podejmowania decyzji i organizowania oraz regulowania swojego zachowania z własnej woli i w sposób samodzielny. Potrzeba kompetencji jest potrzebą podejmowania wyzwań i doświadczenia własnej skuteczności. Z kolei potrzeba przynależności jest związana z poszukiwaniem relacji z innymi, związków, bliskości i bezpieczeństwa. Autorzy wskazują, że niezaspokojone potrzeby rodzą frustrację. Badania jednak wykazały, że niski poziom satysfakcji potrzeby nie oznacza jednocześnie wysokiego poziomu frustracji. Stąd, oba konstrukty – satysfakcji i frustracji potrzeb – zaczęto traktować odrębnie [14].

W środowisku pracy satysfakcja autonomii pojawia się, gdy pracownik doświadcza wolności, kreatywności i możliwości wyboru, podczas gdy frustracja autonomii reprezentuje poczucie bycia kontrolowanym i znajdowania się pod presją. Satysfakcja kompetencji to poczucie skuteczności i zdolności w pracy, a frustracja kompetencji to odczuwanie nieadekwatności i niepowodzenia w wykonywaniu zadań, za które się odpowiada. Satysfakcja przynależności obejmuje poczucie bycia związanym z osobami ze swojego środowiska pracy (np. współpracownikami, klientami, kierownictwem), natomiast frustracja oznacza poczucie samotności, ostracyzmu lub odrzucenia [15].

W kontekście niniejszej pracy szczególnie interesujące jest badanie przeprowadzone przez Toyamę i wsp. [16] w grupie dyrektorów szkół. Badacze wykazali w nim dodatni związek przekształcania pracy – polegającego na zwiększaniu przez pracowników posiadanych zasobów – z zaangażowaniem w pracę. Związek ten jest mediowany przez satysfakcje potrzeb podstawowych (potraktowanych

jako jednoczynnikowy konstrukt uwzględniający wszystkie 3 kategorie potrzeb). Wykazali oni także ujemny związek frustracji potrzeb z zaangażowaniem w pracę, a dodatni – z wypaleniem zawodowym [16].

Kovjanic i wsp. [5] wykazali z kolei pośredniczącą rolę satysfakcji potrzeb przynależności i kompetencji (ale nie autonomii) w związku przywództwa transformacyjnego z zaangażowaniem w pracę. De Gieter i wsp. [17] stwierdzili natomiast mediacyjną rolę potrzeby autonomii i kompetencji w związku wymagań z wydajnością, potrzeby autonomii, ale nie kompetencji, w związku wymagań z napięciem oraz także potrzeby autonomii (ale nie kompetencji) w związku zasobów, rozumianych jako pozytywna informacja zwrotna, z wydajnością i napięciem. Natomiast Leroy i wsp. [18] wykazali, że satysfakcja potrzeb (traktowana jednoczynnikowo) jest mediatorem związku stylu przywództwa z wydajnością pracowników. Badacze ci – interpretując wyniki – wskazują, że satysfakcja potrzeb rozwija motywację wewnętrzną, a zatem także angażowanie się w pracę, które przekłada się na wydajność [18].

Hipotezy badawcze

Na podstawie modelu JD-R opisującego zależność zasoby–zaangażowanie i teorii autodeterminacji, która wskazuje na rozwój motywacji poprzez zaspokojenie potrzeb, a także przytoczonych wcześniej badań [5,16–18], które sugerują pośredniczącą rolę potrzeb w związku zasobów z zaangażowaniem w pracę, autorzy niniejszej pracy sformułowali hipotezę o związku zasobów z zaangażowaniem w pracę, który jest mediowany przez zaspokojenie potrzeb. Z uwagi na to, że poszczególne potrzeby są zaspokajane przez doświadczanie sytuacji i stanów odpowiadających danej potrzebie, np. relacje społeczne zaspokajają potrzebę przynależności [15], przyporządkowano zasoby do konkretnych potrzeb podstawowych, z którymi mogą być powiązane, i postawiono następujące hipotezy badawcze:

- H1: zasoby w pracy – poczucie wpływu, możliwości rozwoju i klimat społeczny między współpracownikami – są dodatnio związane z zaangażowaniem w pracę.
- H2: w związkach tych zmiennymi pośredniczącymi są satysfakcje potrzeb podstawowych.
- H2a: satysfakcja potrzeby autonomii jest mediatorem związku poczucie wpływu – zaangażowanie w pracę.
- H2b: satysfakcja potrzeby kompetencji jest mediatorem związku możliwości rozwoju – zaangażowanie w pracę.

- H2c: satysfakcja potrzeby przynależności jest mediatorem związku klimat społeczny między współpracownikami – zaangażowanie w pracę.

MATERIAŁ I METODY

Osoby badane

W badaniu brali udział pracownicy zatrudnieni w bezpośrednim kontakcie z klientem. Badanie było prowadzone w ramach projektu dotyczącego tej grupy zawodowej. Wielkość próby wyniosła $N = 200$ (100 kobiet i 100 mężczyzn). Osoby badane były w wieku 19–35 lat ($M = 28,63$ roku, $SD = 4,11$, $Me: 29$ lat), a ich staż pracy mieścił się w przedziale od kilku miesięcy do 17 lat ($M = 6,59$ roku, $SD = 4,06$).

Spśród badanych 30,8% miało wykształcenie wyższe, 13,6% było w trakcie studiów, 11,1% zadeklarowało wykształcenie policealne, 34,4% – wykształcenie średnie i 10,1% – wykształcenie zawodowe.

Osoby badane w pytaniu otwartym zadeklarowały wykonywanie 60 różnych zawodów, spośród których najliczniej reprezentowany był sprzedawca (20% osób badanych), a następnie doradca klienta (11,5%) i agent ubezpieczeniowy (3,5%). Osoby badane były zatrudnione w następujących sektorach: pozostałe usługi niematerialne (fryzjerskie, kosmetyczne, fotograficzne i inne) – 46%, handel – 38,50%, finanse i ubezpieczenia – 8,50%, administracja państwowa i wymiar sprawiedliwości oraz oświata i wychowanie – po 2%, budownictwo – 1,5%, ochrona zdrowia i pomoc społeczna – 1% i przemysł – 0,5%.

Osoby badane pochodziły z województw małopolskiego, śląskiego, opolskiego i dolnośląskiego.

Narzędzia badawcze

Zasoby w pracy

Wykorzystano wybrane podskale z *Kopenhaskiego kwestionariusza psychospołecznego* (COSPOQ II) [19] w polskiej adaptacji Baki [20]. Jest to narzędzie składające się ze 140 stwierdzeń w 41 podskalach służących pomiarowi różnych aspektów psychospołecznych warunków pracy. Kwestionariusz znajduje zastosowanie w badaniach prowadzonych w nurcie JD-R [5]. Z uwagi na długość kwestionariusza i różne cele badawcze jego autorzy dopuszczają możliwość wyboru do badania jedynie części podskal narzędzia [20]. Odpowiedzi osób badanych rekoduje się ze skali Likerta na 0–100 pkt. Wynik podskali jest średnią punktów ze stwierdzeń wchodzących w skład danej podskali. Dobre i zadowalające właściwości psychometryczne (rzetelność, trafność

teoretyczna, trafność czynnikowa) polskiego przekładu zostały potwierdzone przez Bakę [20] w badaniach podłużnych. W niniejszym badaniu wykorzystano następujące podskale:

- Poczucie wpływu – przekonania pracownika na temat posiadanego wpływu na podejmowane decyzje, sposoby wykonywania pracy, liczba przydzielanych zadań czy ludzi, z którymi współpracuje (4 stwierdzenia),
- Możliwości rozwoju – stopień wykorzystania przez pracownika własnej wiedzy i umiejętności w pracy oraz możliwość uczenia się nowych rzeczy i rozwijania umiejętności (4 stwierdzenia),
- Klimat społeczny między współpracownikami – poczucie pracownika, że jest częścią społeczności w miejscu pracy i że panuje tam dobra atmosfera (3 stwierdzenia).

Satysfakcja potrzeb

Wykorzystano *Skalę pomiaru satysfakcji/frustracji uniwersalnych potrzeb życiowych w pracy (Basic Psychological Needs Satisfaction and Frustration Scale at Work – BPNSF)*. Kwestionariusz BPNSF jest narzędziem mierzącym satysfakcję i frustrację 3 uniwersalnych potrzeb życiowych w ujęciu teorii autodeterminacji, tj. autonomii, kompetencji i przynależności. Skala zawiera 24 stwierdzenia mierzone na 5-stopniowej skali Likerta. Dostępna jest wersja ogólna BPNSF oraz kilka wersji dostosowanych do kontekstu badania, jak np. edukacja, związki romantyczne oraz wspomniana i użyta w niniejszym badaniu wersja do badania pracowników. Wersja ogólna skali została skonstruowana przez Chen i wsp. [14]. Następnie Schultz i wsp. [21] oraz Olafsen i wsp. [22] opracowali wersję dostosowaną do kontekstu badania pracowników. Skala ta została zaadaptowana do warunków polskich przez Szulawskiego i wsp. [15]. Polska wersja skali BPNSF – *Work Demain* cechuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi.

Zaangażowanie w pracę

Mierzono za pomocą *Utrechckiej skali zaangażowania w pracę (Utrecht Work Engagement Scale – UWES [23,24])* w polskiej adaptacji Szabowskiej-Walaszczyk i wsp. [13]. Kwestionariusz zawiera 17 stwierdzeń z 7-stopniową skalą odpowiedzi od 0 („nigdy”) do 6 („zawsze / każdego dnia”). W badaniu UWES uzyskuje się wynik w 3 podskalach: wigor, zaabsorbowanie i oddanie. Dużą popularnością cieszy się jednak analizowanie także wyniku ogólnego skali, a wykonana przez autorki polskiej wersji [13] analiza

czynnikowa potwierdza jednoczynnikową strukturę narzędzia. W niniejszym badaniu posłużono się wynikiem ogólnym UWES.

Procedura badania

Badanie odbyło się w listopadzie 2021 r. Osoby badane otrzymywały od przeszkolonych ankieterów baterię kwestionariuszy typu papier-ołówek wraz z listem, w którym były informowane o celu badania i dobrowolności udziału. Zapewniono anonimowość i poufność danych.

Projekt badania został pozytywnie oceniony przez Komisję Etyki Badań Naukowych z Udziałem Ludzi przy Instytucie Nauk o Żywieniu Człowieka Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego (Uchwała nr 47/2021 z 15 listopada 2021 r.).

Metody analiz statystycznych

Analizy statystyczne przeprowadzono przy użyciu programu IBM SPSS Statistics (wersja 27) oraz makra PROCESS (wersja 3.5.3). W pierwszym etapie wykonano opis statystyczny oraz ocenę spójności wewnętrznej zastosowanych narzędzi za pomocą współczynnika α Cronbacha. W celu weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono analizę regresji z testowaniem zależności mediacyjnej (Model 4 PROCESS [25]). Do wyznaczenia przedziałów ufności zastosowano metodę wielokrotnego losowania (*bootstrap*), z losowaniem 5000 prób z oryginalnych danych. Analizy przeprowadzono odrębnie dla każdej z zakładanych par predyktorów i mediatorów, tworząc 3 modele regresji.

Zgodnie z klasycznym podejściem Barona i Kenny'ego [26] testowanie zależności mediacyjnej polega na wykazaniu, że predyktorami zmiennej zależnej są zmienna niezależna (ścieżka c) i mediator (ścieżka b), natomiast predyktorem mediatora jest zmienna niezależna (ścieżka a). Następnie wykazuje się, że – uwzględniając w modelu mediator – wartość bezpośredniego efektu zmiennej niezależnej na zmienną zależną (ścieżka c') jest mniejsza, najlepiej nieistotna statystycznie, niż bez uwzględnienia mediatora (ścieżka c). Zgodnie z nowszym podejściem [np. 27] należy wykazać istotność efektu pośredniego (ab) rozumianego jako efekt zmiennej niezależnej na zależną przez mediator. W celu określenia istotności tego efektu przyjęto 95% przedział ufności, uznając, że efekt jest istotny, jeśli wartość dolnej i górnej granicy przedziału nie obejmuje zera. W niniejszym badaniu ocenie podlegały także wartości wystandardyzowanych współczynników dla ścieżek c, które odpowiadają hipotezie badawczej H1. Zatem istotność

współczynników w ścieżkach c będzie służyła przyjęciu hipotezy H1, z kolei potwierdzenie zależności mediacyjnych pozwoli przyjąć hipotezę H2 i bardziej szczegółowe H2a, H2b i H2c.

WYNIKI

Tabela 1 przedstawia statystyki opisowe, wyniki współczynnika α Cronbacha i wyniki analiz korelacji mierzonych współczynnikiem r Pearsona pomiędzy badanymi zmiennymi.

Na podstawie wartości skośności i kurtozy przyjęto, że rozkłady badanych zmiennych nie odbiegają znacząco od rozkładu normalnego. Spójność wewnętrzna oceniana współczynnikiem α Cronbacha dla wszystkich zmiennych wyniosła $>0,80$, co wskazuje na zadowalającą rzetelność zastosowanych skal. Zaprezentowane w tabeli 1 wyniki wskazują na istotne statystycznie dodatnie związki zasobów z zaangażowaniem w pracę, satysfakcją potrzeb z zaangażowaniem w pracę oraz pary zasoby–potrzeby: poczucie wpływu – potrzeba autonomii, możliwości rozwoju – potrzeba kompetencji i klimat społeczny między współpracownikami – potrzeba przynależności. Kolejne analizy, mające na celu potwierdzenie hipotez badawczych, zaprezentowano w tabeli 2 oraz na rycinach 1–3.

Zawarte w tabeli 2 i na rycinach 1–3 modele regresji wskazują na istotne oddziaływanie zasobów (poczucie wpływu, możliwości rozwoju i klimat społeczny między współpracownikami) na zaangażowanie (ścieżki c). Wyniki te potwierdzają postawioną hipotezę H1. Analiza wykazała także istotną statystycznie mediacyjną rolę satysfakcji potrzeb (efekt ab) we wszystkich modelach. Wyniki analiz potwierdzają zatem także hipotezy H2, H2a, H2b i H2c. Ponadto warto zauważyć, że bezpośredni efekt zmiennej niezależnej na zmienną zależną przy uwzględnieniu mediatora w modelu (ścieżki c') okazał się nieistotny w przypadku zależności poczucie wpływu – satysfakcja potrzeby autonomii – zaangażowanie w pracę oraz klimat społeczny między współpracownikami – satysfakcja potrzeby przynależności – zaangażowanie w pracę, co, w paradygmacie klasycznym, interpretuje się jako występowanie mediacji całkowitej.

OMÓWIENIE

Celem niniejszego badania było określenie, czy satysfakcja potrzeb jest mediatorem związku zasobów z zaangażowaniem w pracę. Przeprowadzona analiza regresji

Tabela 1. Statystyki opisowe i współczynniki korelacji w badaniu zależności między: zasobami pracy, satysfakcją potrzeb i zaangażowaniem w pracę; grupa badana (N = 200): osoby zatrudnione w bezpośrednim kontakcie z klientem, woj. małopolskie, śląskie, opolskie i dolnośląskie, listopad 2021

Table 1. Descriptive statistics and correlation coefficients in the study of the relationships between job resources, needs satisfaction and work engagement; study group (N = 200): workers employed in direct contact with customers from the provinces of: Małopolska, Silesia, Opole and Lower Silesia, November 2021

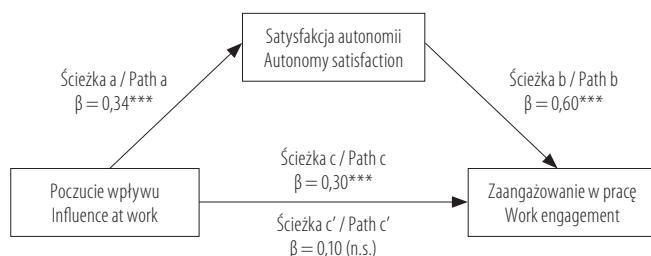
Zmienna Variable	M	SD	Skośność Skewness	Kurtoza Kurtosis	α Cronbacha Cronbach's α	Współczynnik korelacji Pearsona Pearson's correlation coefficients										
						1	2	3	4	5	6	7				
1. Poczucie wpływu / Influence	44,13	23,52	0,31	-0,35	0,83	1										
2. Możliwości rozwoju / Possibilities for development	62,19	20,90	-0,19	-0,44	0,82	0,43***	1									
3. Klimat społeczny między współpracownikami / Social community at work	70,05	25,28	-0,72	-0,30	0,91	-0,05	0,44***	1								
4. Satysfakcja autonomii / Autonomy satisfaction	4,58	1,33	-0,34	-0,26	0,84	0,34***	0,45***	0,39***	1							
5. Satysfakcja kompetencji / Competence satisfaction	5,32	1,17	-0,38	-0,75	0,85	0,05	0,49***	0,45***	0,60***	1						
6. Satysfakcja przynależności / Relatedness satisfaction	4,91	1,05	-0,36	0,19	0,78	-0,10	0,36***	0,55***	0,47***	0,64***	1					
7. Zaangażowanie w pracę / Work engagement	3,86	0,99	-0,51	-0,08	0,91	0,30***	0,50***	0,31***	0,63***	0,50***	0,45***	1				

*** p < 0.001.

Tabela 2. Predykcynna rola zasobów pracy i medycyjna rola satysfakcji potrzeb dla zaangażowania w pracę – wyniki analizy regresji; grupa badana (N = 200): osoby zatrudnione w bezpośrednim kontakcie z klientem, woj. małopolskie, śląskie, opolskie i dolnośląskie, listopad 2021
Table 2. The predictive role of job resources and the mediating role of needs satisfaction for work engagement – the results of the regression analysis; study group (N = 200): workers employed in direct contact with customers from the provinces of: Małopolska, Silesia, Opole and Lower Silesia, November 2021

Model		X → Y (c)			X → M (a)			M (X) → Y (b)			X (M) → Y (c')			Niestandardyzowany efekt pośredni ab (95% CI)		R ²	MSE	F
Predyktor (X)	Mediator (M)	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	Unstandardized indirect effect ab (95% CI)				
Poczucie wpływu / Influence at work	Satysfakcja autonomii / Autonomy / satisfaction	0,013	0,003	0,304***	0,019	0,004	0,343***	0,446	0,043	0,599***	0,004	0,003	0,099 ^a	0,009 (0,005–0,013)	0,409	0,584	68,21***	
Możliwości rozwoju / Possibilities for development	Satysfakcja kompetencji / Competence / satisfaction	0,024	0,003	0,501***	0,027	0,004	0,486***	0,282	0,056	0,335***	0,016	0,003	0,338***	0,008 (0,004–0,012)	0,337	0,656	61,20***	
Klimat społeczny / Social community at work	Satysfakcja przynależności / Relatedness / satisfaction	0,012	0,003	0,314***	0,022	0,002	0,548***	0,454	0,073	0,465***	0,002	0,003	0,059 ^b	0,010 (0,006–0,014)	0,250	0,740	32,16***	

B – współczynnik niestandardyzowany / unstandardized coefficient, β – współczynnik standaryzowany / standardized coefficient, MSE – błąd średniokwadratowy / mean squared error, SE – błąd standardowy / standard error.
^ap = 0,09, ^bp = 0,43.
 ***p < 0,001.

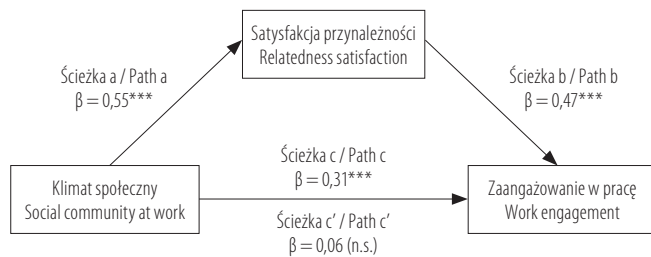


n.s. – non significant.

*** $p < 0,001$.

Rycina 1. Satysfakcja potrzeby autonomii jako mediator związku poczucia wpływu w pracy z zaangażowaniem w pracę; grupa badana (N = 200): osoby zatrudnione w bezpośrednim kontakcie z klientem, woj. małopolskie, śląskie, opolskie i dolnośląskie, listopad 2021

Figure 1. Autonomy satisfaction as a mediator of relationship between Influence at work and Work engagement; study group (N = 200): workers employed in direct contact with customers from the provinces of: Małopolska, Silesia, Opole and Lower Silesia, November 2021



n.s. – non significant.

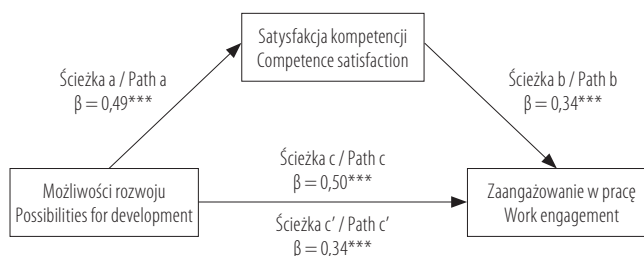
*** $p < 0,001$.

Rycina 3. Satysfakcja potrzeby przynależności jako mediator związku klimatu społecznego między współpracownikami z zaangażowaniem w pracę; grupa badana (N = 200): osoby zatrudnione w bezpośrednim kontakcie z klientem, woj. małopolskie, śląskie, opolskie i dolnośląskie, listopad 2021

Figure 3. Relatedness satisfaction as a mediator of relationship between Social community at work and Work engagement; study group (N = 200): workers employed in direct contact with customers from the provinces of: Małopolska, Silesia, Opole and Lower Silesia, November 2021

potwierdziła postawione hipotezy. Oznacza to, że zasoby stanowią predyktor zaangażowania w pracę, a satysfakcje potrzeb są mediatorem tego związku. Związek zasobów z zaangażowaniem w pracę wynika wprost z modelu JD-R i był już potwierdzany w licznych badaniach na całym świecie [4]. Badanie wnosi do stanu wiedzy jednak także wyjaśnienie tego związku poprzez rozpoznanie mediacyjnej roli satysfakcji potrzeb podstawowych według teorii autodeterminacji Ryana i Deciego [2,3]. Odkrycie to rozwija teorię JD-R i teorię autodeterminacji. W przypadku pierwszej przynosi dodatkowe wyjaśnienie wskazywanego w modelu JD-R procesu motywacyjnego prowadzącego do zaangażowania w pracę.

Uzyskane wyniki są częściowo zgodne z poprzednimi badaniami [5,16,17], które nie ujmowały jednak tak



*** $p < 0,001$.

Rycina 2. Satysfakcja potrzeby kompetencji jako mediator związku możliwości rozwoju z zaangażowaniem w pracę; grupa badana (N = 200): osoby zatrudnione w bezpośrednim kontakcie z klientem, woj. małopolskie, śląskie, opolskie i dolnośląskie, listopad 2021

Figure 2. Competence satisfaction as a mediator of relationship between Possibilities for development and Work engagement; study group (N = 200): workers employed in direct contact with customers from the provinces of: Małopolska, Silesia, Opole and Lower Silesia, November 2021

szerokiego zakresu zasobów ani nie potwierdzały roli wszystkich 3 kategorii potrzeb zakładanych w teorii autodeterminacji. Badanie Kovjanic i wsp. [5] nie potwierdziło mediacji potrzeby autonomii, a badanie De Gieter i wsp. [17] nie wykazało mediacji potrzeby kompetencji. Różnice w uzyskiwanych przez badaczy wynikach mogą być także związane z rodzajem zasobów dobranych do testowania.

Wyniki niniejszego badania mogą mieć także znaczenie praktyczne. Projektowane w przyszłości interwencje mające na celu wspieranie zasobów pracowników [28] mogą być oparte także na uzyskanych w nim wynikach. Przeprowadzone badanie potwierdza bowiem związek zasobów z zaangażowaniem w pracę i dodatkowo sugeruje, że interwencje mogą także oddziaływać na poziom satysfakcji potrzeb pracowników.

Przeprowadzone badanie ma jednak także pewne ograniczenia. Jednym z nich jest poprzeczny sposób badania. Przyszłe badania powinny być oparte na modelu podłużnym, który pozwala lepiej ukazać dynamikę badanych zmiennych, a co za tym idzie – w większym stopniu przedstawiać wnioski jako przyczynowo-skutkowe. Badania takie ograniczają także wariancję błędów 1 metody [29]. W przypadku badań nad zjawiskami w miejscu pracy, jak zaangażowanie w pracę, rekomenduje się także pomiary dzienniczkowe (*daily diary study*) [por. 17,30].

Inne ograniczenia dotyczą badanej próby, która była stosunkowo nieduża. Ponadto składała się wyłącznie z pracowników w określonym wieku (19–35 lat) ze zbliżonych charakterem branż. Ponadto badanie nie miało charakteru ogólnopolskiego i było skupione na osobach z dużych miast. Z wymienionych powodów uogólnianie

uzyskanych wyników na populację wszystkich pracowników musi się odbywać z odpowiednią ostrożnością. Przyszłe badania powinny być przeprowadzone w większych próbach i dotyczyć także innych grup zawodowych. W celu uzyskania pełnej generacyjnej charakterystyki badanej grupy kolejne badania powinny także uwzględnić reprezentantów późnej dorosłości.

Trzeba także pamiętać, że w prezentowanym badaniu weryfikacji podlegała jedynie niewielka część teorii JD-R. Na przykład nie oceniano wpływu wymagań czy przekształcania pracy na opisywane zależności. Przyszłe badania powinny brać pod uwagę także takie zmienne i tym samym identyfikować inne mediatory i moderatory w związku zasoby – potrzeby – zaangażowanie w pracę. W przyszłych badaniach można analizować także rolę frustracji potrzeb czy oceniać wypalenie zawodowe jako zmienną zależną. Analizy takie stanowiłyby, w świetle modeli JD-R i autoderemintacji, znaczące uzupełnienie przeprowadzonego badania.

WNIOSKI

Uzyskane wyniki wskazują, że im wyższy poziom zasobów, tym wyższy poziom satysfakcji potrzeb, a następnie większe zaangażowanie w pracę. Satysfakcja potrzeby autonomii pośredniczy w związku poczuciem wpływu z zaangażowaniem w pracę, satysfakcja potrzeby kompetencji w związku możliwości rozwoju z zaangażowaniem, a satysfakcja potrzeby przynależności w związku klimatu społecznego między współpracownikami z zaangażowaniem. Ustalenia te rozwijają stan wiedzy na temat roli zasobów i satysfakcji potrzeb oraz mechanizmów kształtowania zaangażowania w pracę. Tym samym, pomimo wskazanych ograniczeń badania uzyskane wyniki potwierdzają i rozwijają teorie JD-R i autodeterminacji.

PIŚMIENNICTWO

1. Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. The job demands resources model of burnout. *J Appl Psychol.* 2001;86(3):499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
2. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol.* 2000;55:68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
3. Ryan RM, Deci EL. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and well-being.* The Guilford Press; 2017. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>.
4. Bakker AB, Demerouti E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol.* 2017;22(3):273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
5. Kovjanic S, Schuh SC, Jonas K. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *J Occup Organ Psychol.* 2013;86:543–555. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>.
6. Schaufelli WB, Bakker AB. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J Organ Behav.* 2004;25(3):293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
7. Berthelsen H, Hakanen JJ, Westerlund H. Copenhagen Psychosocial Questionnaire – A validation study using the Job Demand-Resources model. *PloS one.* 2018;13(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>.
8. Bakker AB, Hakanen JJ, Demerouti E, Xanthopoulou D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *J Educ Psychol.* 2007;99(2):274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>.
9. Hakanen JJ, Perhoniemi R, Toppinen-Tanner S. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *J Vocat Behav.* 2008;73(1):78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>.
10. Chirkowska-Smolak T. *Psychologiczny model zaangażowania w pracę.* Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM; 2012.
11. Maslach C, Leiter MP. Early predictors of job burnout and engagement. *J Appl Psychol.* 2008;93(3):498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
12. Łaguna M, Mielniczuk E, Żaliński A, Wałachowska K. Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Med Pr.* 2015;66(2):277–284. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00169>.
13. Szabowska-Walaszczyk A, Zawadzka AM, Wojtaś M. Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: Adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia.* 2011;10(1):57–74.
14. Chen B, Vansteenkiste M, Beyers W, Boone L, Deci EL, Van der Kaap-Deeder J, et al. Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motiv Emot.* 2015;39(2):216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>.
15. Szulawski M, Baka Ł, Prusik M, Olafsen AH. The basic psychological needs satisfaction and frustration scale at work: A validation in the Polish language. *PLoS ONE.* 2021;16(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258948>.

16. Toyama H, Upadyaya K, Salmela-Aro K. Job crafting and well-being among school principals: The role of basic psychological need satisfaction and frustration. *Eur Manag J*. Forthcoming 2021. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.003>.
17. De Gieter S, Hofmans J, Bakker AB. Need satisfaction at work, job strain, and performance: a diary study. *J Occup Health Psychol*. 2018;23(3):361–372. <https://doi.org/10.1037/ocp0000098>.
18. Leroy H, Anseel F, Gardner WL, Sels L. Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *J Manag*. 2015;41(6): 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>.
19. Pejtersen JH, Kristensen TS, Borg V, Bjorner J. The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scand J Public Health*. 2010;28(3):8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>.
20. Baka Ł. Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny COPSOQ II. Podręcznik do polskiej wersji narzędzia. Warszawa: Wydawnictwo CIOP-PIB; 2019.
21. Schultz PP, Ryan RM, Niemiec CP, Legate N, Williams GC. Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*. 2015;6(5): 971–985. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>.
22. Olafsen AH, Halvari H, Wiemann Frølund C. The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Front Psychol*. 2021;12: 697306. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>.
23. Schaufeli WB, Bakker AB. Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES). Utrecht; 2003.
24. Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud*. 2002;3:71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
25. Hayes AF. Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression – based approach. New York: Guilford Press; 2018.
26. Baron RM, Kenny DA. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *J Pers Soc Psychol*. 1986;51(6):1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>.
27. Hayes AF, Preacher KJ. Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *Br J Math Stat Psychol*. 2014;67:451–470. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12028>.
28. Oprea TO, Bazrin L, Virgă D, Iliescu D, Rusu A. Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *Eur J Work Organ Psychol*. 2019;28(6):723–741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>.
29. Razmus W, Mielniczuk E. Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych. *Pol Forum Psychol*. 2018; 23(2):277–290. <https://doi.org/10.14656/PFP20180204>.
30. Kühnel J, Zacher H, de Bloom J, Bledow R. Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *Eur J Work Organ Psychol*. 2017;26(4):481–491. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1269750>.