

ŁUKASZ BAKA¹

Zasoby w pracy a zadowolenie z pracy nauczycieli Pośrednicząca rola zaangażowania

ABSTRACT

In accordance with the Job Demands–Resources model, high job resources create appropriate job attitudes directly and indirectly – through an increase in work engagement. The direct and indirect effects of job resources were tested in relation to organizational commitment and citizenship behavior mainly. The study was aimed at investigating the links between job resources and job-related subjective well-being, measured by job satisfaction and positive affect at work, and also the mediating role of work engagement relating to the above-mentioned link. Participants were 316 teachers. As predicted by the Job Demands-Resources model, the research results show direct and indirect (via work engagement) effects of job resources on job-related well-being. High job resources (supervisor support, coworkers support and psychological climate at work) correlated with high job satisfaction and high positive affect at work. Work engagement mediated these links. The results indicate the need to develop the Job Demands-Resources model.

Key words:

ob resources, work engagement, job-related well-being

¹ Łukasz Baka, Zakład Psychologii, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Polska, l.baka@ajd.czest.pl.

W ostatnim dziesięcioleciu zaobserwować można w psychologii pracy wyraźny wzrost zainteresowania dobrostanem psychicznym pracowników. Wcześniej zdecydowana większość prac badawczych koncentrowała się głównie na identyfikacji źródeł zachowań dysfunkcyjnych, patologii organizacyjnej oraz dolegliwości psychofizycznych pracowników. Przykładowo, przegląd artykułów z lat 1996–2004 opublikowanych w czołowych amerykańskich pismach z nurtu psychologii pracy pokazał, że 94% z nich poświęconych było negatywnych czynnikom oddziałującym w pracy. Wiele z tych czynników Bakker i Schaufeli (2008) włączyli do tzw. grupy czterech D – zniszczenia (*damages*), choroby (*diseases*), zaburzenia (*disorders*) i dysfunkcje (*disfunctions*). Wspomniana dysproporcja dotyczy także badań nad funkcjonowaniem zawodowym nauczycieli, które koncentrowały się głównie wokół stresu w pracy, wypalenia zawodowego czy dolegliwości psychicznych (Baka, Cieślak, 2010). Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest niewielka wiedza o zasobach nauczycieli w pracy, a jak twierdzi Maslow, koncentrując się na patologii, tworzymy „kalekę psychologii”, jeśli natomiast skupiamy się na posiadanych zasobach, możemy poznać silne strony człowieka, wykorzystywane przez niego przy pokonywaniu problemów (Maslow, 1990).

Identyfikacja negatywnych czynników w pracy, rozpoznanie mechanizmów ich działania oraz zapobieganie ich powstawaniu rzadko prowadzą do wzrostu zadowolenia z pracy. Zwracał na to uwagę Herzberg w klasycznej już dwuczynnikowej teorii motywacji, pisząc, że poprawa czynników higieny (np. złych warunków pracy) zwykle nie wiąże się z doświadczaniem wyższego zadowolenia (Herzberg, 1974). To założenie było zresztą punktem wyjścia do rozwoju bardziej współczesnych koncepcji psychologicznych – np. modelu poszerzania umysłu i budowy zasobów osobistych (*broaden and build theory*, Fredricson, 2001), a także modelu wymagania w pracy – zasoby (*job demands – resources model*, JD-R, Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, Schreurs, 2003) – zgodnie z którymi pozytywne postawy wobec pracy kształtowane są głównie przez posiadane zasoby, nie zaś poprzez zapobieganie działaniu czynników szkodliwych.

Twórcy modelu JD-R, Arnold Bakker, Eva Demerouti i Wilmar Schaufeli, zakładają występowanie dwóch procesów – energetycznego, prowadzącego do wypalenia zawodowego i dolegliwości psychicznych, oraz motywacyjnego, skutkującego wzrostem zaangażowania i pozytywnych postaw wobec pracy. Ten drugi proces jest przedmiotem eksploracji w niniejszym tekście. Zgodnie z procesem motywacyjnym posiadanie przez pracowników bogatych zasobów w pracy (*job resources*), poprzez wzrost zaangażowania w pracę (*work engagement*), kształtuje pozytywne postawy wobec pracy – np. przywiązanie organizacyjne, zachowania obywatelskie (Schaufeli, Bakker, 2004). Teoria poszerzania umysłu i budowy

zasobów osobistych zakłada z kolei istnienie „spirali wzajemnych wpływów” między zasobami człowieka i doświadczanymi pozytywnymi emocjami, która to spirala sprzyja aktywności człowieka i długotrwałemu zaangażowaniu w działanie (Fredricson, 2001).

Przypuszczać można, że zasoby w pracy (np. wsparcie od przełożonych i współpracowników oraz klimat psychologiczny w pracy) kształtować będą wysokie zadowolenie z pracy (np. satysfakcję i pozytywne emocje), czynnikiem pośredniczącym w tejże relacji może być zaangażowanie w pracę.

1. WIODĄCE KATEGORIE

Zasoby w pracy. Przed i w czasie trwania wydarzenia stresującego na człowieka działają równocześnie czynniki modyfikujące procesy radzenia sobie ze stresem, tkwiące zarówno w nim samym, jak i kontekście sytuacyjnym. Można je podzielić na zasoby, czyli czynniki wspomagające reakcję na stres i efektywne radzenie sobie, oraz deficyty, czyli czynniki osłabiające tę reakcję i pogarszające efektywność funkcjonowania w stresie. Zasoby i deficyty warunkują zarówno wystąpienie krytycznego wydarzenia, jak również jego poznawczą ocenę oraz sposoby radzenia sobie z nim (Hobfoll, 2006).

Termin „zasoby” różnie jest w psychologii definiowany. Sęk pisze, że zasoby są to „specyficzne właściwości funkcjonalne cech istniejących potencjalnie w środowisku człowieka i w nim samym oraz w jego relacjach z otoczeniem” (Sęk, 2003, s. 18). Wyróżnia zasoby zewnętrzne, do których wlicza zasoby środowiska fizycznego i społeczno-kulturowego, jak też zasoby wewnętrzne, związane ze strukturą genetyczną człowieka, jego temperamentem, osobowością, funkcjami poznawczo-intelektualnymi, kompetencjami emocjonalno-interpersonalnymi oraz duchowością. Z kolei twórcy modelu JD-R wprowadzają pojęcie zasobów w pracy, które rozumieją jako fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, ułatwiające pracownikom osiągnięcie celów zawodowych, obniżające ponoszone koszty związane z nadmiernym obciążeniem pracą oraz stymulujące rozwój osobisty (Schaufeli, Bakker, 2004). Zasoby w pracy odnoszą się zarówno do czynników związanych ze specyfiką pracy (np. warunków pracy), czynników interpersonalnych (np. relacji ze współpracownikami, wsparcia od przełożonych), jak też czynników organizacyjnych (np. poczucia autonomii, klimatu psychologicznego). Zasoby w pracy zaspokajają podstawowe potrzeby człowieka. Na przykład wzmacniające informacje zwrotne i partycypacja w decyzjach zaspokajają potrzebę kompetencji, poczucie kontroli i swoboda w podejmowaniu decyzji zaspokajają

potrzebę autonomii, z kolei wsparcie od przełożonych i współpracowników oraz klimat psychologiczny zaspokajają potrzebę przynależności.

Zaangażowanie w pracy. W ciągu ostatnich 30 lat pojęcie zaangażowania w pracy znacznie ewoluowało. Jedno z pierwszych ujęć teoretycznych zaangażowania zaproponowała Kanungo (1982), która potraktowała je jako poznawczy komponent postawy wobec pracy. W takim rozumieniu zaangażowanie zdefiniowane zostało jako zgeneralizowany poznawczy stan psychicznej identyfikacji z pracą. Autorka rozróżniła kategorię zaangażowania w pracy oznaczającego stopień identyfikacji z aktualną pracą (*job involvement*) od kategorii zaangażowania w pracy traktowanej jako ogólna postawa wobec pracy (*work involvement*). Rozwinięciem tej koncepcji jest ujęcie Kahna, który opisał zaangażowanie w pracy jako doświadczanie przez człowieka stanu, w którym kieruje on całą swoją osobistą energią w fizyczne, poznawcze i emocjonalne zmaganie się z trudami pracy (Kahn, 1992). Autor określił taki stan jako „wsiąknięcie w pracę” lub „bycie w pełni” (*being fully there*) i odnosił bardziej do pełnienia ról zawodowych niż do samej aktywności zawodowej. Zbliżone do Kahna rozumienie zaangażowania w pracy reprezentuje Rothbard (2001), sprowadzając je do dwóch wymiarów – uwagi (*attention*), mierzonej częstością myślenia o pełnionych rolach zawodowych, oraz pochłonięciem przez pracę (*absorbition*), której wskaźnikiem jest stopień skoncentrowania na pełnieniu roli zawodowej.

Nowe podejście do omawianego zjawiska zaproponowali twórcy modelu JD-R. Przede wszystkim ujęli oni zaangażowanie w pracy nie jako chwilowy stan, lecz jako względnie stały i pogłębiający się afektywno-poznawczy stosunek do obowiązków, ludzi i obiektów związanych z pracą (Schaufeli, Bakker, 2004). Charakteryzują go poprzez trzy symptomy: wigor (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) i pochłonięcie przez pracę (*absorption*). Wigor to wysoki poziom energii i odporności psychicznej w czasie pracy, wola inwestowania wysiłku w pracę i wytrwałość nawet w obliczu trudności. Oddanie się pracy to silne utożsamianie się ze swoją pracą, poczucie jej znaczenia, entuzjazmu, dumy z jej wykonywania. Pochłonięcie przez pracę jest natomiast rozumiane jako koncentracja na pracy, zaabsorbowanie nią, poczucie, że czas mija szybko w trakcie pracy oraz że trudno się od niej oderwać. Za rdzeń zaangażowania w pracy autorzy przyjmują wigor i oddanie się pracy. Przy czym wigor traktują jako wskaźniki aktywności w pracy, zaś oddanie się pracy jako wskaźnik identyfikacji z pracą. Tak więc zaangażowany pracownik cechuje się wysokim poziomem energii i silną identyfikacją z pracą.

Hackman i Lawler (1971) już przed ponad czterdziestu laty zwrócili uwagę na znaczenie zaangażowania w pracę dla zadowolenia z pracy. Ich zdaniem wzrost zaangażowania w pracę wzmaga skuteczność organizacyjną, daje poczucie spełnie-

nia i jest drogą do osobistego rozwoju i zadowolenia. Dodatnie zależności między zaangażowaniem w pracy a zadowoleniem wykazano także w nowszych badaniach. Przykładowo, w badaniach amerykańskich potwierdzony został dodatni związek trzech komponentów zaangażowania (wigor, oddania się pracy, pochłonięcia przez pracę) z zadowoleniem z pracy (Wefald, Downey, 2009).

Badania empiryczne, prowadzone głównie w kontekście JD-R, potwierdziły także mediacyjną rolę zaangażowania w pracy. Wykazano w nich, że wysoki poziom zasobów w pracy poprzez nasilenie zaangażowania skutkuje wzrostem przywiązania organizacyjnego (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006), zachowań prospołecznych w organizacji (Sonnetag, 2003) oraz wydajności w pracy (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004), a także spadkiem tendencji do odejścia z organizacji (Schaufeli, Bakker, 2004). Zwłaszcza badania Hakanena i współautorów na grupie fińskich nauczycieli zasługują na uwagę, ponieważ opisane zależności testowano w schemacie badań podłużnych, pozwalających – w pewnym stopniu – na uchwycenie zależności o charakterze przyczynowym. Wykazano w nich, że wsparcie od przełożonych oraz klimat psychologiczny w pracy prowadzą do wzrostu zaangażowania w pracy, a to skutkuje silniejszym przywiązaniem organizacyjnym. Replikację tych wyników uzyskali ci sami autorzy dwa lata później w badaniach podłużnych na grupie ponad dwóch i pół tysiąca fińskich dentystów (Hakanen, Schaufeli, Ahola, 2008). Nie spotkałem natomiast w literaturze przedmiotu badań nad rolą zaangażowania w pracy jako mediatora relacji zasoby w pracy – zadowolenie.

Satysfakcja z pracy i pozytywny afekt. Na zadowolenie z pracy składają się dwa czynniki – satysfakcja z pracy i pozytywny afekt w pracy. Satysfakcję uznaje się za poznawczy komponent zadowolenia z pracy, afekt w pracy zaś za jego komponent emocjonalny (Zalewska, 2002). Satysfakcja z pracy obejmuje przede wszystkim sądy i oceny na temat pracy, pozytywny afekt w pracy odnosi się do częstości bądź intensywności przeżywania różnych pozytywnych stanów emocjonalnych w pracy (np. podekscytowania, odprężenia, radości) w ciągu określonego czasu. Watson i Clark piszą, że pozytywny afekt cechują zwykle wysoki poziom energii, koncentracji i radości z działania (Watson, Clark, 1994). W wielu badaniach wykazano silną dodatnią zależność między ocenami i emocjami wobec pracy, obecnie jednak traktuje się te komponenty jako oddzielne, choć współzależne od siebie (Weiss, 2002).

Badając wyznaczniki satysfakcji z pracy, autorzy koncentrują się obecnie na dwóch grupach czynników – środowiskowych i osobowościowych. Do pierwszej grupy zaliczają m.in.: ekonomiczne aspekty pracy, warunki pracy, relacje interpersonalne, obowiązki i zadania. Czynniki te badacze traktują jako tzw. satysfakcje

cząstkowe, składające się na ogólną satysfakcję z pracy. Okazuje się jednak, że średnia satysfakcja z poszczególnych aspektów pracy rzadko jest taka sama jak średni poziom satysfakcji z pracy, mierzony pojedynczym pytaniem (Derbis, Bańka, 1998). Ponadto badania pokazały wysoką stabilność satysfakcji z pracy, nawet po zmianie miejsca pracy. Dlatego coraz więcej badaczy zajmujących się uwarunkowaniami satysfakcji z pracy, oprócz cech pracy włącza do swoich badań także zmienne osobowościowe. Przeprowadzone badania potwierdzają rolę dyspozycji psychicznych – m.in. temperamentu (Brief, Weiss, 2002), inteligencji emocjonalnej i optymizmu (Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, 2011), a także pozytywnej i negatywnej afektywności (Connolly, Viswesvaran, 2000) – w kształtowaniu satysfakcji z pracy.

2. WARSZTAT BADAŃ WŁASNYCH

Celem niniejszych badań jest określenie bezpośredniej zależności pomiędzy zasobami w pracy nauczycieli a ich zadowoleniem z pracy oraz ustalenie, czy i w jaki sposób zaangażowanie w pracy pośredniczy w tej zależności. Jako zasoby w pracy potraktowałem trzy czynniki – wsparcie od przełożonych, wsparcie od współpracowników oraz klimat psychologiczny w pracy. Zasoby te były badane m.in. w studiach nad fińskimi nauczycielami (Hakanen i in., 2006). Wskaźnikami zadowolenia z pracy są satysfakcja z pracy i pozytywny afekt w pracy. Na podstawie przeglądu literatury postawiłem dwie szerokie hipotezy badawcze:

H1: Bogate zasoby w pracy bezpośrednio wiążą się z wysokim zadowoleniem z pracy.

H2: Zaangażowanie w pracy mediuje związek między zasobami w pracy i zadowoleniem z pracy.

Osobami badanymi (OB) byli nauczyciele ($N = 316$) ośmiu szkół z terenu województwa łódzkiego. Badania przeprowadzone zostały na terenie placówek przez przeszkolonych ankieterów. Były one dobrowolne i anonimowe. Dominującą grupę stanowili nauczyciele szkół średnich ($n = 171$; 54%), a w dalszej kolejności nauczyciele gimnazjum ($n = 62$; 20%), klas 4–6 ($n = 49$; 15%) oraz klas 1–3 ($n = 34$; 11%). Większość OB stanowiły kobiety ($n = 250$; 79%). Wiek OB wahał się od 22 do 60 lat ($M = 40,67$; $SD = 9,49$). Staż pracy w zawodzie wynosił od 1 roku do 37 lat ($M = 14,42$; $SD = 9,86$). Na pracę zawodową OB przeznaczały średnio nieco ponad 30 godzin tygodniowo.

Zasoby w pracy obejmowały wsparcie od przełożonych i współpracowników oraz klimat psychologiczny w pracy. Wsparcie od przełożonych i współpracowników mierzone było kwestionariuszem „Na jakie wsparcie i pomoc możesz liczyć” w opracowaniu Cieślaka i Widerszal-Bazyl (2000). Narzędzie to składa się z szesnastu twierdzeń, z pięciopunktową skalą odpowiedzi (od 1 – w bardzo małym stopniu, do 5 – w bardzo dużym stopniu), z których po osiem twierdzeń mierzy wsparcie od przełożonych i wsparcie od współpracowników. Narzędzie cechuje się zadowalającymi parametrami statystycznymi. Do pomiaru klimatu psychologicznego w pracy wykorzystano polską wersję Kwestionariusza Klimatu Psychologicznego w opracowaniu Wołowskiej (2010), będącej adaptacją skali amerykańskiej. W tym ujęciu na klimat psychologiczny składają się dwa wymiary – bezpieczeństwo psychiczne i znaczenie pracy. W niniejszym opracowaniu pod uwagę brany będzie jedynie zagregowany wskaźnik klimatu psychologicznego w pracy. Narzędzie to składa się z 18 twierdzeń, o siedmiostopniowej skali odpowiedzi (od 1 – zupełnie nie zgadzam się, do 7 – całkowicie się zgadzam). Każde twierdzenie oceniane jest na siedmiostopniowej skali odpowiedzi. Rzetelności testu w niniejszych badaniach wyniosła $\alpha = 0,92$.

Zaangażowanie w pracę mierzono skalą UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) autorstwa badaczy holenderskich, w polskiej adaptacji (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, Wojtaś, 2011). Zawiera ona siedemnaście itemów mierzących trzy wskaźniki zaangażowania – wigor, oddania się pracy i pochłonięcie przez pracę. Wszystkie pozycje mają siedmiostopniową rozpiętość (od 0 – nigdy, do 6 – każdego dnia). Narzędzie to cechuje się zadowalającymi parametrami statystycznymi. Współczynnik rzetelności dla całej skali wyniósł w niniejszych badaniach $\alpha = 0,84$.

Na zadowolenie z pracy złożyły się dwa wskaźniki – satysfakcja z pracy i pozytywny afekt w pracy. Satysfakcja z pracy mierzona była kwestionariuszem w opracowaniu Zalewskiej (2003). Narzędzie to zawiera pięć twierdzeń (np. „Mam świetne warunki pracy”), do których osoba badana ma ustosunkować się, zaznaczając na siedmiostopniowej skali odpowiedź, z którą najbardziej się zgadza (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 7 – zdecydowanie się zgadzam). Skala cechuje się zadowalającymi parametrami statystycznymi, co potwierdzają także niniejsze badania ($\alpha = 0,85$). Pozytywny afekt w pracy mierzylem Skalą Afektu w Pracy, będącą polską adaptacją amerykańskiej skali JAS (*Job Affect Scale*) autorstwa Zalewskiej (2002). Skala do badania pozytywnego afektu obejmuje 10 określeń opisujących stany afektywne, np. entuzjazm, podekscytowanie. Dla każdego z określeń należy wskazać na siedmiostopniowej skali intensywność odczuwania danego stanu w pracy w ciągu ostatniego tygodnia (1 – bardzo słabo,

7 – bardzo silnie). Miary rzetelności dla pozytywnego afektu wyniosły w badaniach Zalewskiej $\alpha = 0,82$, zaś w niniejszym opracowaniu – $\alpha = 0,77$.

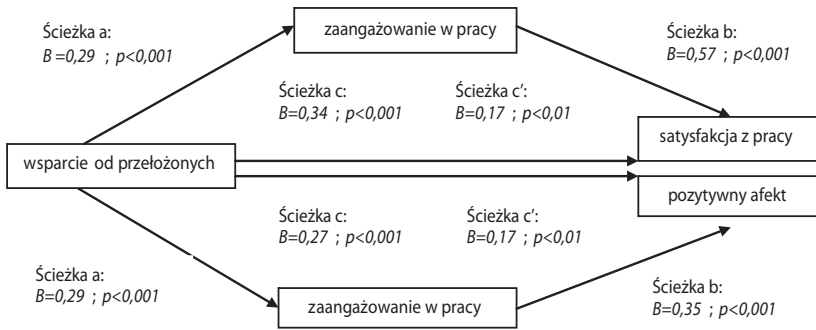
3. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Tabela 1 zawiera matrycę korelacji badanych zmiennych. Pozwala ona dokonać ogólnego wglądu w uzyskane zależności między zmiennymi. Z tabeli wynika, że zmienne demograficzne wieku i stażu pracy dodatnio wiążą się z zaangażowaniem w pracy i klimatem psychologicznym. Z kolei płeć koreluje dodatnio ze wsparciem od przełożonych i współpracowników oraz satysfakcją z pracy. Okazuje się też, że im więcej czasu tygodniowo nauczyciele poświęcają na pracę, tym mniej się w nią angażują i tym mniej są z niej usatysfakcjonowani. Trzy uwzględnione w badaniach zasoby w pracy wykazują silną korelację dodatnią, podobnie jak dwa wymiary zadowolenia z pracy – satysfakcja i pozytywny afekt.

Do weryfikacji postawionych w toku badań hipotez dotyczących bezpośredniego wpływu zasobów w pracy na zadowolenie (H1) oraz pośredniczącej roli zaangażowania w pracy (H2) posłużyłem się procedurą wnioskowania statystycznego opracowaną przez Barona i Kenny'ego (1986). Opiera się ona na hierarchicznej analizie regresji, w której testuje się cztery ścieżki. Upraszczając, chodzi o wykazanie, że zmienna niezależna jest predyktorem mediatora (tzw. ścieżka a), mediator jest predyktorem zmiennej zależnej przy kontroli zmiennej niezależnej (ścieżka b), a zmienna niezależna jest predyktorem zmiennej zależnej przy kontroli mediatora (ścieżka c'). Ponadto testuje się bezpośredni związek zmiennej niezależnej ze zmienną zależną, bez udziału mediatora (ścieżka c). Aby można było mówić o wystąpieniu mediacji, muszą zostać spełnione warunki istotności statystycznej wartości współczynnika standaryzowanego β ścieżek a i b, jak również wartości β ścieżki c powinna być większa niż ścieżki c'. Dodatkowo efekt mediacji można sprawdzać testem Sobela (<http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>). Jeśli chodzi o H1, analiza powinna wykazać, że zasoby w pracy są predyktorem zadowolenia z pracy (ścieżka c). W przypadku H2 analiza powinna wykazać, że zasoby w pracy są wyznacznikami wysokiego zaangażowania w pracy (ścieżka a), a to z kolei jest wyznacznikiem wysokiego zadowolenia z pracy (ścieżka b). Ponadto zależność między zasobami w pracy a zadowoleniem z pracy (ścieżka c) osłabi się po uwzględnieniu zaangażowania w pracy (ścieżka c'). Wyniki analizy mediacji dla trzech badanych zasobów w pracy zilustrowane są odpowiednio na rysunku 1 (dla wsparcia od przełożonych), 2 (dla wsparcia od współpracowników) i 3 (dla klimatu psychologicznego w pracy).

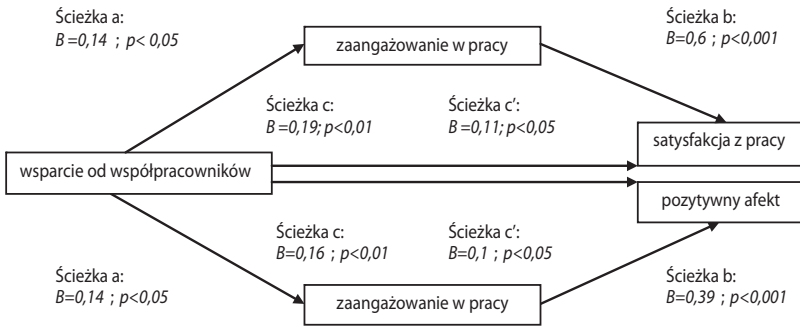
Tabela 1. Macierz korelacji badanych zmiennych (współczynniki r-Pearsona)

| Zmienna | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------------------|-------|-------|---------|--------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Wiek | 40,67 | 9,48 | - | | | | | | | | |
| 2. Płeć | | | -0,17** | - | | | | | | | |
| 3. Staż pracy | 14,42 | 9,86 | 0,85*** | -0,14* | - | | | | | | |
| 4. Czas pracy | 30,14 | 10,66 | 0,04 | -0,07 | -0,05 | - | | | | | |
| 5. Wsparcie przełożonych | 3,48 | 0,92 | -0,07 | 0,19** | -0,12* | -0,17** | - | | | | |
| 6. Wsparcie współpracowników | 3,67 | 0,86 | -0,03 | 0,11* | -0,09 | 0,06 | 0,37*** | - | | | |
| 7. Klimat psychologiczny | 4,87 | 1,04 | 0,16* | 0,05 | 0,12* | -0,2*** | 0,51*** | 0,29*** | - | | |
| 8. Zaangażowanie w pracę | 4,19 | 1,03 | 0,22*** | 0,01 | 0,2** | -0,28*** | 0,29*** | 0,14* | 0,54*** | - | |
| 9. Pozytywny afekt | 3,49 | 3,91 | 0,95 | 0,09 | -0,02 | -0,09 | 0,27*** | 0,16** | 0,28*** | 0,41*** | - |
| 10. Satysfakcja z pracy | 4,53 | 1,22 | -0,08 | 0,15** | -0,06 | -0,36*** | 0,34*** | 0,19** | 0,44*** | 0,62*** | 0,41*** |



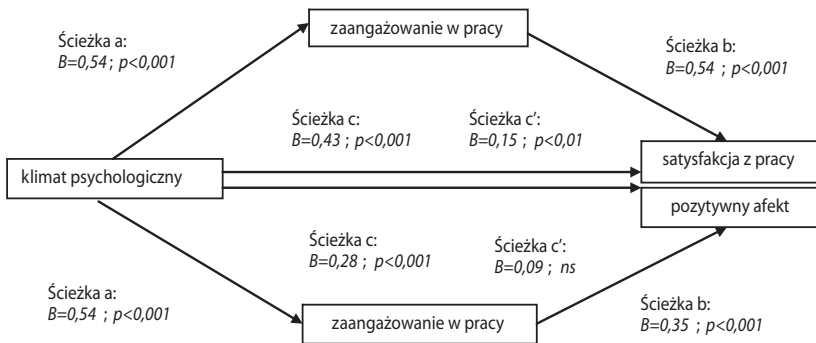
Rysunek 1. Zaangażowanie w pracy mediuje efekt wsparcia od przełożonych na zadowolenie z pracy

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 2. Zaangażowanie w pracy mediuje efekt wsparcia od współpracowników na zadowolenie z pracy

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 3. Zaangażowanie w pracy mediuje efekt klimatu organizacyjnego w pracy na zadowolenie z pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Wynika z nich, że wsparcie od przełożonych jest istotnym predyktorem (ścieżka c, rys. 1, 2 i 3) wysokiej satysfakcji z pracy ($\beta=0,34$; $p<0,001$) i pozytywnego afektu w pracy ($\beta=0,27$; $p<0,001$), które jak wiadomo, są traktowane jako wskaźniki zadowolenia z pracy. Podobne związki z satysfakcją i afektem w pracy zaobserwowano w przypadku wsparcia od współpracowników ($\beta=0,19$; $p<0,01$ i $\beta=0,16$; $p<0,01$) i klimatu psychologicznego ($\beta=0,43$; $p<0,001$ i $\beta=0,28$; $p<0,001$). Wyniki te pokazują, że każdy z uwzględnionych zasobów w pracy bezpośrednio prowadzi do wzrostu zadowolenia z pracy, co jest zgodne z **H1**. Jeśli chodzi o efekt mediacyjny analiza pokazała, że wsparcie od przełożonych ($\beta=0,29$; $p<0,001$), wsparcie od współpracowników ($\beta=0,14$; $p<0,005$) oraz klimat psychologiczny ($\beta=0,54$; $p<0,001$) są wyznacznikami silnego zaangażowania w pracę (ścieżka a, rys. 1, 2 i 3), to zaś jest wyznacznikiem (ścieżka b, rys. 1, 2 i 3) wysokiej satysfakcji z pracy ($\beta=0,57$; $p<0,001$; $\beta=0,6$; $p<0,001$; $\beta=0,54$; $p<0,001$) i pozytywnego afektu ($\beta=0,35$; $p<0,001$; $\beta=0,39$; $p<0,001$; $\beta=0,35$; $p<0,001$). W przypadku każdej z omawianych analiz wartości β ścieżki c są większe niż wartości β ścieżki c'. Opisane efekty mediacyjne zostały dodatkowo potwierdzone testem Sobela (por. wartości z, rysunek 1, 2 i 3). Tak więc **H2** można uznać za w pełni potwierdzoną – zaangażowanie w pracę mediuje wpływ zasobów w pracy na zadowolenie z pracy mierzone satysfakcją z pracy i pozytywnym afektem.

4. DYSKUSJA

Celem niniejszych badań było ustalenie zależności między zasobami w pracy nauczycieli a ich zadowoleniem z pracy (H1). Teoretycznym uzasadnieniem dla tak postawionego celu był model JD-R (Schaufeli, Bakker, 2004), a także model poszerzania umysłu i budowy zasobów osobistych (Fredricson, 2001). Autorzy tych koncepcji wskazują zasoby w pracy jako kluczowe dla kształtowania odpowiednich postaw wobec pracy. Podkreślają przy tym potrzebę wykrywania mechanizmów, za pomocą których zasoby w pracy oddziałują na te postawy. Dotychczasowe badania pokazują, że jednym z czynników pośredniczących w tej relacji jest zaangażowanie w pracę. Przy czym mediacyjną rolę zaangażowania testowano głównie w odniesieniu do relacji między zasobami w pracy a przywiązaniem organizacyjnym, nie zaś zadowoleniem z pracy (Schaufeli, Salanova, 2007). W niniejszych badaniach zajmę się więc funkcję zaangażowania w pracę jako mediatora zależności zasoby w pracy – zadowolenie z pracy (H2).

Wyniki potwierdziły postawione w toku badań hipotezy. Uwzględnione w opracowaniu zasoby w pracy, tj. wsparcie od przełożonych, wsparcie od współpracow-

ników oraz klimat psychologiczny w pracy okazały się dodatnio korelować z satysfakcją z pracy oraz pozytywnym afektem w pracy, które traktowane były jako miary zadowolenia. Analiza regresji wykazała, że zaangażowanie w pracy pełni w tej relacji rolę mediatora. Bogate zasoby w pracy sprzyjają silnemu zaangażowaniu się nauczycieli w pracę, a to z kolei prowadzi do wzrostu zadowolenia z pracy. Uzyskane wyniki są zgodne z modelem JD-R, sugerują jednak jego rozwinięcie.

Poza walorem poznawczym, jakim była weryfikacja modelu JD-R, uzyskane wyniki mają także pewną wartość dla działalności praktycznej. Pokazują bowiem, że sposobem na podniesienie zadowolenia z pracy nauczycieli jest kreowanie środowiska pracy bogatego w zasoby, które ułatwiają nauczycielom osiąganie celów zawodowych, obniżają ponoszone koszty związane z nadmiernym obciążeniem pracą oraz stymulują rozwój osobisty. Podobne wnioski wypływają z dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga (1974), zgodnie z którą oddziaływanie na tzw. czynniki higieny (np. redukcja stresorów w pracy, poprawa warunków pracy) rzadko prowadzi do rozwoju zadowolenia, jedynie zapobiega powstawaniu niezadowolenia. Sposobem na podniesienie zadowolenia jest oddziaływanie na „motywatory”, do których Herzberg wlicza m.in. zasoby środowiska pracy (np. możliwości rozwoju). Tymczasem można odnieść wrażenie, że spora część działań dyrektorów szkół koncentruje się nie na wzbogacaniu zasobów, lecz właśnie na walce z czynnikami patogennymi w pracy (np. redukcji stresu lub wypalenia zawodowego). Być może korzystniej byłoby dostarczyć silniejszego wsparcia nauczycielom, stworzenie klimatu sprzyjającego samorozwojowi, a także szkolenie nauczycieli w zakresie radzenia sobie ze stresem.

Jak większość badań, także i to charakteryzuje się pewnymi ograniczeniami. Jednym z nich jest nierównomierny rozkład próby badawczej ze względu na płeć. Dominują w niej kobiety i chociaż dysproporcja ta jest typowa dla grupy zawodowej nauczycieli, to możliwość generalizacji wyników na populację mężczyzn wymaga dużej ostrożności. Tym bardziej że losowania szkół do badań dokonano w obrębie jednego województwa. Inne ograniczenie wynika z faktu, że badania miały charakter przekrojowy. Przy interpretacji wyników należy więc z pewną rozważą odwoływać się do zależności o charakterze przyczynowo-skutkowych. Możliwości takie dają jedynie badania eksperymentalne lub badania podłużne z przynajmniej kilkumiesięczną przerwą w pomiarze. Zadowolenie z pracy jest procesem dynamicznym, rozwijającym się na skutek długofalowych oddziaływań zasobów w pracy, dlatego – w moim odczuciu – właśnie badania podłużne byłyby szczególnie wskazane w toku dalszych eksploracji.

Literatura:

- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Baka, Ł., Cieślak, R. (2010). Zależność między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli. Pośrednicząca rola przekonań o własnej skuteczności i wsparcia społecznego. *Studia Psychologiczne*, 48, s. 5–18.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufelli, W.B., Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, s. 16–38.
- Bakker, A.B., Demerouti, E.W., Verbeke, W., Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, s. 83–104.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, s. 147–154.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, s. 1173–1182.
- Brief, A.P., Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, s. 279–307.
- Connolly, J.J., Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, s. 265–281.
- Derbis, R., Bańka, A. (1998). Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Fredricson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56, s. 218–226.
- Hackman, J.R., Lawler, E.E. (1971). Employee reaction to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55, s. 259–286.
- Herzberg, F. (1974). Motivator-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3, s. 18–29.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, s. 495–513.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress*, 22, s. 224–241.
- Hobfoll, S.E. (2006). Stres, kultura i społeczność. *Psychologia i filozofia stresu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kahn, W.A. (1990). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, s. 321–349.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 3 (67), s. 341–349.
- Maslow, A. (1990). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Rebis.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, s. 655–684.
- Sęk, H. (2003). Wsparcie społeczne jako kategoria zasobów i wieloznaczne funkcje wspar-

- cia. W: Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik (red.), *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki* (s. 17–32). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M. (2007). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 2, s. 135–177.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, s. 293–315.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work, *Journal of Applied Psychology*, 88, s. 518–528.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A.M., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia*, 1, s. 81–93.
- Watson, D., Clark, L.A. (1994). *Te vicissitudes of mood: A schematic model*. W: P. Ekman & R.J. Davidson (red.), *The nature of emotion: Fundamental questions*. New York: Oxford University Press.
- Wefald, A.J., Downey, R.G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143, s. 91–111.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 22, s. 173–194.
- Wołowska, A. (2010). *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę w warunkach zmiany kontraktu psychologicznego*. Niepublikowana praca doktorska, Poznań: Uniwersytet Adama Mickiewicza.
- Zalewska, A.M. (2002). Skala afektu w pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologiczne*, 40, s. 172–192.
- Zalewska, A.M. (2003). „Skala Satysfakcji z Pracy” – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Psychologica*, 7, s. 49–61.