

Adrianna Potocka  
Małgorzata Waszkowska

## ZASTOSOWANIE MODELU „WYMAGANIA PRACY – ZASOBY” DO BADANIA ZWIĄZKU MIĘDZY SATYSFAKCJĄ ZAWODOWĄ, ZASOBAMI PRACY, ZASOBAMI OSOBISTYMI PRACOWNIKÓW I WYMAGANIAMI PRACY

APPLICATION OF JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL IN RESEARCH ON RELATIONSHIPS  
BETWEEN JOB SATISFACTION, JOB RESOURCES, INDIVIDUAL RESOURCES AND JOB DEMANDS

Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera / Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź, Poland  
Zakład Psychologii Pracy / Department of Occupational Psychology

### STRESZCZENIE

**Wstęp:** Celem prezentowanych badań było określenie związków między wymaganiami pracy, zasobami pracy, zasobami osobistymi a satysfakcją zawodową oraz określenie użyteczności modelu Wymagania Pracy – Zasoby w wyjaśnianiu stwierdzonych związków. **Materiał i metody:** Badaniem objęto 500 pracowników socjalnych z całej Polski. Do testowania hipotez zastosowano kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne” oraz skalę „Satysfakcja zawodowa”. **Wyniki:** Wykazano, że wraz ze wzrostem dostępnych zasobów pracy oraz wzrostem dostępnych zasobów osobistych wzrasta satysfakcja z pracy ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,05$ ;  $r = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ). Analiza wariancji (ANOVA) wykazała, że zasoby pracy [ $F(1,474) = 4,004$ ;  $p < 0,05$ ] oraz wymagania pracy [ $F(1,474) = 4,166$ ;  $p < 0,05$ ] są istotnymi źródłami zmienności satysfakcji zawodowej. Ponadto interakcja wymagań pracy i zasobów pracy [ $F(3,474) = 2,748$ ;  $p < 0,05$ ] oraz wymagań pracy i zasobów osobistych [ $F(3,474) = 3,021$ ;  $p < 0,05$ ] ma statystycznie istotny wpływ na poziom zadowolenia z pracy. Porównania *post hoc* wykazały, że: 1) w warunkach niskich wymagań pracy, ale przy dużych zasobach pracy pracownicy odczuwają istotnie wyższy poziom satysfakcji zawodowej w porównaniu z osobami oceniającymi zasoby pracy jako średnie ( $p = 0,0001$ ) lub niskie ( $p = 0,0157$ ); 2) przy średnim poziomie wymagań pracy osoby szacujące swoje zasoby osobiste jako duże deklarowały istotnie wyższą satysfakcję z pracy niż osoby oceniające swoje zasoby osobiste jako małe ( $p = 0,0001$ ). **Wnioski:** Wykazano użyteczność modelu Wymagania Pracy – Zasoby do badania satysfakcji zawodowej. Uwzględniając w zarządzaniu organizacją składowe modelu, tj. wymagania pracy oraz zasoby (pracy i osobiste), można wpływać na poziom satysfakcji zawodowej. Med. Pr. 2013;64(2):217–225

**Słowa kluczowe:** stres, pracownicy socjalni, satysfakcja zawodowa, model Wymagania Pracy – Zasoby

### ABSTRACT

**Background:** The aim of this study was to explore the relationships between job demands, job resources, personal resources and job satisfaction and to assess the usefulness of the Job Demands-Resources (JD-R) model in the explanation of these phenomena. **Materials and Methods:** The research was based on a sample of 500 social workers. The “Psychosocial Factors” and “Job satisfaction” questionnaires were used to test the hypothesis. **Results:** The results showed that job satisfaction increased with increasing job accessibility and personal resources ( $r = 0.44$ ;  $r = 0.31$ ;  $p < 0.05$ ). The analysis of variance (ANOVA) indicated that job resources and job demands [ $F(1.474) = 4.004$ ;  $F(1.474) = 4.166$ ;  $p < 0.05$ ] were statistically significant sources of variation in job satisfaction. Moreover, interactions between job demands and job resources [ $F(3,474) = 2.748$ ;  $p < 0.05$ ], as well as between job demands and personal resources [ $F(3.474) = 3.021$ ;  $p < 0.05$ ] had a significant impact on job satisfaction. The *post hoc* tests showed that 1) in low job demands, but high job resources employees declared higher job satisfaction, than those who perceived them as medium ( $p = 0.0001$ ) or low ( $p = 0.0157$ ); 2) when the level of job demands was perceived as medium, employees with high personal resources declared significantly higher job satisfaction than those with low personal resources ( $p = 0.0001$ ). **Conclusion:** The JD-R model can be used to investigate job satisfaction. Taking into account fundamental factors of this model, in organizational management there are possibilities of shaping job satisfaction among employees. Med Pr 2013;64(2):217–225

**Key words:** stress, social workers, job satisfaction, the Job Demands-Resources model

Adres autorek: Zakład Psychologii Pracy, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera,  
św. Teresy 8, 91-348 Łódź, e-mail: garczar@imp.lodz.pl  
Nadesłano: 26 listopada 2012, zatwierdzono: 1 lutego 2013

Praca przygotowana w ramach zadania finansowanego z dotacji na działalność statutową nr IMP 21.2 pt. „Dopasowanie do organizacji – uwarunkowania środowiskowe i indywidualne pracowników socjalnych”. Wykorzystano dane z badań zrealizowanych w ramach zadania finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju NCBiR 1.R.05 „Identyfikacja i ocena uciążliwości psychospołecznych czynników środowiska pracy pracownika socjalnego” realizowanego w ramach programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”. Kierownik zadania: dr Małgorzata Waszkowska.

## WSTĘP

Satysfakcja z pracy jest wskaźnikiem stosunku emocjonalnego pracowników do ich pracy, zadań oraz środowiska, w którym przebywają (1–3) i dlatego stanowi jedną z najważniejszych i chętnie badanych elementów postaw pracowników wobec pracy i organizacji (4,5).

Najogólniej można powiedzieć, że brak satysfakcji z pracy wiąże się ze zjawiskami negatywnymi dla:

- pracownika – np. pogorszenie stanu zdrowia ze względu na stres, wypalenie zawodowe (6,7);
- organizacji – np. mniejsza efektywność pracy (8–10), większa chęć opuszczenia organizacji (6,11,12) i mniejsze przywiązanie do niej (3,13,14).

Z kolei duża satysfakcja ze zjawiskami korzystnymi zarówno dla pracownika, jak i organizacji – np. lepsze dopasowanie do organizacji/środowiska pracy (1,15–18).

W ostatnich latach obserwuje się wzrost zainteresowania zjawiskami pozytywnymi, które oprócz zjawisk potencjalnie zagrażających (stresorów), obecne są w każdej organizacji. Uwaga badaczy skupia się m.in. na zasobach (pracy i osobistych), które mogą chronić zdrowie pracowników i kształtować ich dobrostan zawodowy (m.in. poprzez wzmacnianie satysfakcji z pracy).

Istnieją dane empiryczne wskazujące na pozytywny związek między zasobami pracy i zasobami indywidualnymi a satysfakcją zawodową. Nielsen i wsp. (2) analizowali związek między postrzeganym zagrożeniem w miejscu pracy (związanym np. ze stanem technicznym statków lub platform wiertniczych, prawdopodobieństwem pożaru, stosowaniem bezpiecznych procedur) i klimatem organizacyjnym (traktowanym jako zasób pracy) a satysfakcją zawodową osób pracujących na morzu. Wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że osoby, które postrzegały ryzyko zawodowe jako wysokie, ujawniały niższą satysfakcję zawodową. Siła tego związku jednak malała, kiedy pracownicy jednocześnie postrzegali klimat organizacyjny jako bezpieczny. Wyniki te pozostają w zgodzie z wnioskami, jaki wysnuli na podstawie swoich badań Jansen i wsp. (19) czy Lambert i wsp. (11). Stwierdzili oni, że w kształtowaniu zadowolenia z pracy duże znaczenie ma środowisko pracy, w tym wymagania i zasoby (dobre zarobki, dobre relacje z kolegami z pracy, brak konfliktu roli czy poczucie autonomii). Badacze ci również podkreślali, że środowisko pracy ma większy wpływ na satysfakcję zawodową niż cechy/zasoby indywidualne (np. cechy demograficzne, sposoby radzenia sobie ze stresem) (11,19).

Autorzy innych publikacji podkreślają znaczenie zasobów osobistych w kształtowaniu satysfakcji zawodowej. Z badań przeprowadzonych wśród włoskich nauczycieli (20) wynika, że takie zasoby osobiste, jak poczucie własnej skuteczności czy pozytywne emocje są niezbędne, żeby czuć się usatysfakcjonowanym zawodowo. Z kolei Judge i Bono (21) wykazali, że zasoby indywidualne, takie jak poczucie własnej wartości, stabilność emocjonalna (niski neurotyzm), poczucie własnej skuteczności i wewnętrzne umiejscowienie kontroli, pozytywnie korelują z satysfakcją zawodową (współczynniki korelacji od 0,24 do 0,45).

Mimo zainteresowania badaczy związkiem między satysfakcją z pracy a zasobami nadal jest stosunkowo mało doniesień naukowych na ten temat. Szczególnie nieliczne są doniesienia dotyczące zasobów osobistych. Aby wypełnić tę lukę, podjęto badania, których celem było określenie związków między wymaganiami pracy, zasobami pracy, zasobami indywidualnymi a satysfakcją zawodową wśród pracowników socjalnych w oparciu o model Wymagania Pracy – Zasoby (Job Demands-Resources model) (22–27).

## Model Wymagania Pracy – Zasoby

Model opracowany przez Demerouti i wsp. (22,23) oraz Bakker i wsp. (24–27) odnosi się do relacji praca–dobrostan. Koncepcja ta integruje dwie różne tradycje z obszaru psychologii pracy i organizacji – tradycję badań nad stresem i tradycję badań nad motywacją (23).

Główne założenie modelu mówi, że każde środowisko pracy ma swoje własne specyficzne czynniki kształtujące stres/dobrostanem pracowników. Czynniki te można sklasyfikować w 2 ogólne kategorie, tj. wymagania i zasoby pracy.

Wymagania pracy odnoszą się do tych fizycznych, psychologicznych, społecznych i/lub organizacyjnych aspektów pracy, które wymagają długotrwałego fizjologicznego i/lub psychologicznego (poznawczego i emocjonalnego) wysiłku lub umiejętności i w związku z tym są związane z kosztami fizjologicznymi i/lub psychologicznymi (22–24). Klasyczne przykłady wymagań pracy to duża presja związana z pracą, nieprzyjemne fizyczne warunki pracy i brak kontroli pracy. Oczywiście wymagania pracy nie zawsze są czynnikami negatywnymi, pociągającymi za sobą stres, ale stają się stresorami, kiedy sprostanie tym wymaganiom wiąże się z dużym wysiłkiem, a koszty z niego wynikające nie zostaną odpowiednio zrekompensowane (organizm nie zregeneruje się po wysiłku, czyli dochodzi do zaburzenia homeostazy).

Zasoby pracy są drugą grupą cech pracy/organizacji. Odnoszą się one do fizycznych, psychologicznych, społecznych i/lub organizacyjnych aspektów pracy, które mogą (22–26):

- być narzędziem w osiągnięciu celów zawodowych,
- zredukować koszty psychofizjologiczne związane z wymaganiami stawianymi przez pracę,
- przyczyniać się do rozwoju osobistego.

Wśród istotnych zasobów pracy najczęściej wymienia się: możliwość kontroli pracy, uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, otrzymywanie informacji zwrotnej na temat wykonywania pracy, różnorodność wykonywanych zadań, możliwość rozwoju, wsparcie od przełożonego, kolegów z pracy itp. (np. 22,27,28).

Drugie założenie modelu Wymagania Pracy – Zasoby odnosi się do procesów odgrywających kluczową rolę w kształtowaniu napięcia/stresu i motywacji w miejscu pracy (22–26). Pierwszym procesem jest pogorszenie zdrowia, a drugi to proces motywacyjny.

Kiedy praca stawia bardzo wysokie wymagania (np. odbywa się w warunkach ekstremalnych lub wiąże się z dużą odpowiedzialnością czy decyzyjnością) albo pracownik narażony jest na czynniki obciążające w sposób przewlekły (np. zbyt dużo obowiązków, praca emocjonalna), może wystąpić wyczerpanie intelektualne, emocjonalne i fizyczne pracownika, których konsekwencją jest pogorszenie stanu zdrowia.

Z kolei proces motywacyjny uruchamiany jest dzięki specyficznym zasobom organizacji / zasobom osobistym, które skłaniają pracowników do większego zaangażowania w pracę, dbania o jej lepszą jakość i podnoszenia kompetencji zawodowych.

Kierunek i rozwój tych dwóch procesów (zmian w stanie zdrowia i motywacyjnego) jest zależny od wzajemnej relacji między wymaganiami pracy a zasobami w pracy (23). Kiedy wymagania pracy są duże, ale w środowisku pracy obecne są zasoby, z których pracownik potrafi/może korzystać, to skutki zdrowotne (efekt narażenia na stres związany z dużymi wymaganiami pracy) mogą być mniejsze, niż w sytuacji, w której tych zasobów nie ma lub pracownik nie potrafi z nich korzystać.

Założenia modelu Wymagania Pracy – Zasoby były pierwotnie weryfikowane w kontekście wypalenia zawodowego (np. 22,25), natomiast obecnie zaczął on być wykorzystywany również do wyjaśnienia zjawisk pozytywnych, głównie zaangażowania w pracę (np. 27). W obecnej formie model, oprócz wymagań pracy i zasobów pracy, uwzględnia również zasoby osobiste (23,27,29,30). Definiuje się je jako te aspek-

ty „Ja”, które wiążą się z odpornością i odnoszą się do indywidualnego poczucia posiadania wpływu i kontroli nad swoim środowiskiem (31). Zasoby osobiste, podobnie jak zasoby pracy, mają charakter funkcjonalny (29):

- pomagają osiągać wyznaczone cele,
- chronią przed zagrożeniami związanymi z kosztami psychofizjologicznymi,
- stymulują indywidualny wzrost i rozwój.

Jako przykłady zasobów osobistych można wymienić: poczucie własnej skuteczności, optymizm życiowy, poczucie koherencji, poczucie kontroli i kompetencje osobiste (29,32).

Atrakcyjność opisywanego modelu wyraża się w uwzględnianiu zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów środowiska pracy. Z tego względu zdecydowano się sprawdzić jego użyteczność w badaniach uwarunkowań satysfakcji z pracy zawodowej. Celem badań prezentowanych w niniejszej pracy było określenie związku między wymaganiami pracy, zasobami pracy, zasobami osobistymi a satysfakcją zawodową i uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy zasoby są czynnikiem zmniejszającym (moderujący) negatywny wpływ wymagań pracy na odczuwaną przez pracowników satysfakcję z niej.

## MATERIAŁ I METODY

### Hipotezy badawcze

Przystępując do badań przyjęto następujące hipotezy:

- Hipoteza 1 ( $H_1$ ): wymagania pracy są ujemnie związane z satysfakcją zawodową.
- Hipoteza 2 ( $H_2$ ): zasoby osobiste i zasoby pracy są istotnie, pozytywnie związane z satysfakcją zawodową.
- Hipoteza 3 ( $H_3$ ): istnieje interakcyjny wpływ wymagań pracy, zasobów pracy na poziom satysfakcji z pracy.
- Hipoteza 4 ( $H_4$ ): istnieje interakcyjny wpływ wymagań pracy, zasobów osobistych na poziom satysfakcji z pracy.

### Grupa badana

W badaniach wzięło udział 500 pracowników społecznych z 10 województw Polski. Badania przeprowadzono w 59 miejskich ośrodkach pomocy społecznej, 16 miejskich ośrodkach pomocy rodzinie, 27 gminnych ośrodkach pomocy społecznej, 6 miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej oraz w 6 powiatowych centrach pomocy rodzinie.

Ponad połowa (54%) respondentów była zatrudniona w miejskich ośrodkach pomocy społecznej, 24% badanych – w miejskich ośrodkach pomocy rodzinie, 14% – w gminnych ośrodkach pomocy społecznej, 5% – w miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej, a 3% – w powiatowych centrach pomocy rodzinie. Przeważającą większość (92,5%) respondentów stanowiły kobiety.

Pracownicy zatrudnieni w instytucjach opieki społecznej uczestniczący w badaniu w przeważającej części legitymowali się wykształceniem wyższym, przy czym 44% miało ukończone studia magisterskie, natomiast 19% – licencjackie. Pozostali respondenci (37%) to osoby z wykształceniem średnim. Blisko 90% osób ma wykształcenie kierunkowe.

Wśród respondentów 30% stanowili pracownicy młodzi stażem, tj. pracujący 1–5 lat w zawodzie, 22% – osoby pracujące 6–10 lat, a 30% – pracujący 11–20 lat. Dłużej niż 20 lat pracowało w zawodzie 18% badanych.

### Narzędzia badawcze

#### Wymagania pracy – zmienna niezależna

Do oceny wymagań pracy wykorzystano kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne” (33) – narzędzie specyficzne, ukierunkowane na wybraną grupę zawodową, tj. pracowników socjalnych, które pozwala na dokładną diagnozę stresorów zawodowych. Pozycje zasadniczej części kwestionariusza zostały wyodrębnione w efekcie analiz statystycznych wyników badań 500-osobowej grupy walidacyjnej (pracownicy socjalni).

Narzędzie zawiera 33 pozycje opisujące różne cechy pracy, zgrupowane w następujące skale: Praca z klientem, Relacje w pracy, Warunki pracy. Zadaniem osoby badanej jest określenie – poprzez zaznaczenie jednej z 5 możliwych odpowiedzi, punktowanych od 0 do 4 – czy dana cecha występuje na jej stanowisku pracy, a jeśli tak, w jakim stopniu przeszkadza w pracy i denerwuje. Im wyższa jest suma punktów, tym wyższy poziom odczuwanego stresu wynikającego z wymagań pracy. Wartość współczynników  $\alpha$ -Cronbacha dla poszczególnych czynników waha się od 0,84 do 0,91, a dla całości (części zasadniczej kwestionariusza) wynosi 0,94 (33).

#### Zasoby pracy – zmienna niezależna

Do zidentyfikowania zasobów pracy pracowników socjalnych wykorzystano dane zebrane za pomocą kwestionariusza „Czynniki psychospołeczne”, który służy do identyfikacji czynników psychospołecznych występujących w środowisku pracy pracowników socjalnych (33). W celu określenia zasobów z kwestionariusza wyodręb-

niono 21 pozycji odnoszących się do właściwości pracy, których obecność może być powodem utrudnień, stresu, oraz tych, których nieobecność jest dla pracownika korzystna.

Na przykład konflikty stawiają przed pracownikiem dodatkowe wymagania (musi sobie z tym „jakoś” radzić, co powoduje dodatkowe koszty psychofizjologiczne), natomiast brak konfliktów jest zasobem (sprzyjające środowisko), który jeśli nawet nie ułatwia realizacji zadań, to przynajmniej nie utrudnia pracy i nie stawia dodatkowych wymagań. Wskazanie przez respondentów niewystępowania określonej uciążliwej właściwości pracy (punktacja 0) oznaczało, że jest to zasób pracy. W analizach uwzględniano liczbę wszystkich zasobów pracy wskazywanych przez respondentów.

#### Zasoby osobiste – zmienna niezależna

Identyfikacji zasobów osobistych pracowników dokonano za pomocą przygotowanego zestawu 15 opisów umiejętności niezbędnych w ich codziennej pracy (m.in. wiedza i doświadczenie w pracy, umiejętność organizacji pracy, umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi i współpracy, zdolność twórczego myślenia i rozwiązywania problemów). Zostały one wyłonione na podstawie danych literaturowych (34,35) i wywiadów przeprowadzonych z pracownikami socjalnymi. W analizie uwzględniono ilość zasobów osobistych respondentów.

#### Satysfakcja zawodowa – zmienna zależna

Do pomiaru satysfakcji z pracy skonstruowano skalę „Satysfakcja zawodowa”, która odnosi się do głównych aspektów pracy, zaczerpniętych z Arkusza Opisu Pracy Neubergera i Allerbeck (36). Są to warunki pracy, organizacja pracy, rodzaj wykonywanej pracy, wynagrodzenie i świadczenia socjalne, możliwość rozwoju zawodowego, kontakty międzyludzkie i ogólny poziom zadowolenia z pracy.

Do każdej pozycji załączona została skala odpowiedzi od 1 do 4 (od „bardzo niezadowolony” do „bardzo zadowolony”), na której osoba badana wskazywała stopień swojego zadowolenia z poszczególnych aspektów pracy. Wskaźnikiem zadowolenia z pracy była suma punktów uzyskana z 6 itemów. Wartość współczynnika  $\alpha$ -Cronbacha dla skali wynosi 0,71.

#### Metody analizy statystycznej

Analizę danych przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego Statistica 9 PL. Przed przystąpieniem do testowania hipotez przeprowadzono analizę wstępną

w celu wyboru odpowiednich testów statystycznych. Za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa sprawdzono rozkłady zmiennych – wynik testu pozwolił przyjąć hipotezę zerową o normalności rozkładu badanych zmiennych. W związku z powyższym do testowania hipotez badawczych wykorzystano testy parametryczne. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę korelacyjną a następnie 3-czynnikową analizę wariancji ANOVA.

## WYNIKI

W pierwszym etapie eksploracji obliczono współczynniki korelacji między wszystkimi zmiennymi. W tabeli 1. przedstawiono wyniki tej analizy.

Przeprowadzona analiza korelacyjna potwierdziła słuszność założeń  $H_1$  i  $H_2$  o istnieniu istotnej statystycznie zależności między analizowanymi zmiennymi. Wartość współczynnika korelacji dla zmiennej „Wymagania pracy” i „Satysfakcja zawodowa” wyniosła  $r = -0,46$ , co oznacza, że wraz ze wzrostem wymagań pracy (stresogenności) maleje satysfakcja zawodowa. Jest to zgodne z założeniem  $H_1$ , zgodnie z którą wymagania pracy negatywnie są związane z satysfakcją zawodową. Współczynnik determinacji współzmienności dla tych zmiennych wynosi  $r^2 = 0,2116$ , co oznacza, że 21,16% wariancji zmiennej „Satysfakcja zawodowa” jest wyjaśniane przez zmienną „Wymagania pracy”.

Analiza korelacyjna wykazała również, że między zmiennymi „Zasoby pracy” i „Satysfakcja zawodowa” a zmiennymi „Zasoby osobiste” i „Satysfakcja zawodowa” istnieje istotna statystycznie współzależność o kierunku dodatnim ( $H_2$ ). Oznacza to, że satysfakcja z pracy wzrasta wraz ze wzrostem liczby dostępnych zasobów pracy ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,05$ ) oraz ze wzrostem liczby dostępnych zasobów osobistych ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ). Współczynnik determinacji dla współzmienności „Zasoby pracy”  $\times$  „Satysfakcja zawodowa” wynosi  $r^2 = 0,1936$ , a dla współzmienności „Zasoby osobiste”  $\times$  „Satysfakcja zawodowa” –  $r^2 = 0,0961$ . Biorąc pod uwagę współczynniki determinacji, można stwierdzić, że 19,36% wariancji zmiennej „Satysfakcja zawodowa” wyjaśnia zmienna „Zasoby pracy” i 9,61% wariancji zmiennej „Satysfakcja zawodowa” jest wyjaśnione przez wariancję zmiennej „Zasoby osobiste”.

W celu testowania hipotez  $H_3$  i  $H_4$  dotyczących wpływu 3 źródeł zmienności („Wymagań pracy”, „Zasobów pracy” oraz „Zasobów osobistych”) na zmienną zależną („Satysfakcja zawodowa”) przeprowadzono 3-czynnikową analizę wariancji ANOVA (poziom istotności  $\alpha = 0,05$ ). Każdy z czynników przyjmował 3 poziomy – niski (wyniki poniżej pierwszego kwartyła), średni (wyniki między pierwszym a trzecim kwartyłem) oraz wysoki (wyniki powyżej trzeciego kwartyła). Wyniki 3-czynnikowej ANOVA przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 1.** Charakterystyki opisowe i macierz korelacji (r Pearsona) dla analizowanych zmiennych (N = 500)

**Table 1.** Descriptive characteristics and correlation matrix (Pearson's r) for the analyzed variables (N = 500)

Zmienne Variables	M	SD	Współczynnik korelacji Pearsona Pearson's correlation coefficient			
			1	2	3	4
1. Wymagania pracy (stresory) / Job demands (stressors)	54,22	22,57				
2. Zasoby pracy / Job resources	9,95	4,88	-0,70*			
3. Zasoby osobiste / Personal resources	14,01	2,04	-0,29*	0,21*		
4. Satysfakcja z pracy / Job satisfaction	16,31	3,26	-0,46*	0,44*	0,31*	

M – średnia / mean, SD – odchylenie standardowe / standard deviation.

\*  $p < 0,05$ .

**Tabela 2.** Wynik 3-czynnikowej ANOVA dla zmiennej zależnej „Satysfakcja zawodowa” (N = 500)

**Table 2.** Results of three-way ANOVA for dependent variable “Job satisfaction” (N = 500)

Źródło zmienności Source of variation	SS	df	MS	F	p
Zasoby pracy / Job resources	32,319	1	32,319	4,004	0,045
Zasoby osobiste / Personal resources	21,009	1	21,008	2,602	0,107
Wymagania pracy / Job demands	33,632	1	33,631	4,166	0,041
Zasoby pracy $\times$ Wymagania pracy / Job resources $\times$ Job demands	66,538	3	22,179	2,748	0,042
Zasoby osobiste $\times$ Wymagania pracy / Personal resources $\times$ Job demands	73,170	3	24,390	3,021	0,029

SS – suma kwadratów / sum of squares.

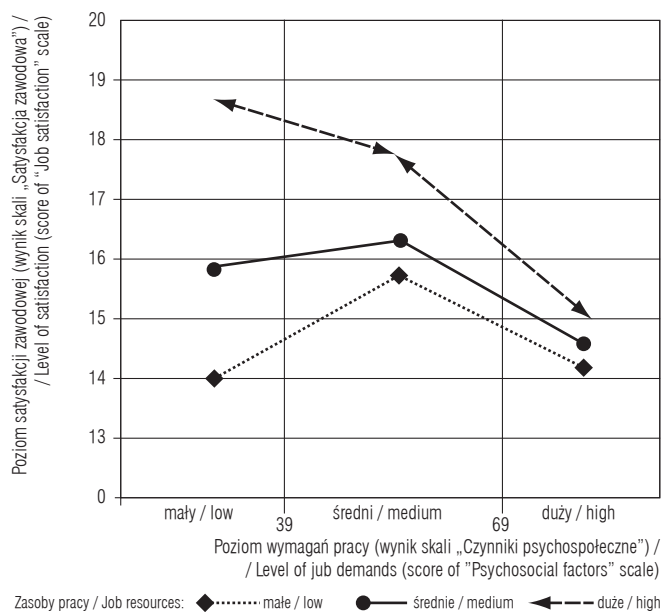
df – stopnie swobody / degrees of freedom.

MS – średni kwadrat / mean square.

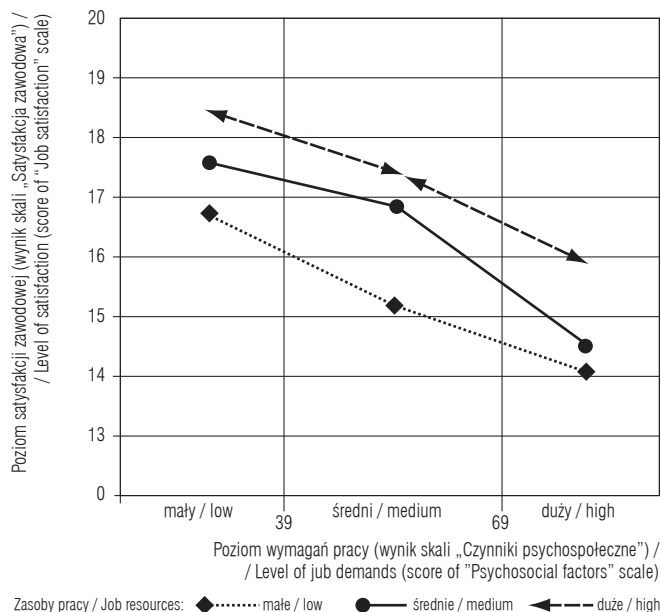
F – test F / F test.

Analizując źródła zmienności, niezależnie od siebie, istotne efekty główne uzyskano dla zmiennych „Zasoby pracy” [ $F(1,474) = 4,004$ ;  $p < 0,05$ ] oraz „Wymagania pracy” [ $F(1,474) = 4,166$ ;  $p < 0,05$ ]. Z kolei liczba posiadanych zasobów osobistych nie wiąże się istotnie statystycznie z poziomem satysfakcji z pracy [ $F(1,474) = 2,602$ ;  $p > 0,05$ ]. Sytuacja wygląda nieco inaczej, kiedy przyjrzymy się interakcjom między zmiennymi niezależnymi, czyli na łączne oddziaływanie tych zmiennych na zmienną zależną („Satysfakcja zawodowa”). Tak jak napisano, efekt zasobów osobistych okazał się nieistotny, natomiast zmienna ta ma wpływ na siłę związku między „Wymaganiami pracy” a „Satysfakcją z pracy” [ $F(3,474) = 3,021$ ;  $p < 0,05$ ]. Również efekt interakcji „Zasobów pracy” i „Wymagań pracy” dla poziomu „Satysfakcji z pracy” okazał się w statystycznie istotny [ $F(3,474) = 2,748$ ;  $p < 0,05$ ].

W celu bardziej szczegółowego przeanalizowania istotności różnic między średnimi grupowymi w układzie analizy wariancji przeprowadzono porównania *post hoc* z wykorzystaniem testu Bonferroniego. Wyniki porównań *post hoc* przedstawiono na rycinach 1. i 2. Prawdopodobieństwa uzyskane dla testów *post hoc* ( $p < 0,05$ ) w kontekście interakcyjnego wpływu zmiennych niezależnych „Zasoby pracy”  $\times$  „Wymagania pracy” na zmienną zależną „Satysfakcja zawodowa” (ryc. 1) wskazują, że jedynie w warunkach niskich wymagań pracy osoby, w których środowisku pracy liczba zasobów jest wysoka,



**Ryc. 1.** Zróżnicowanie satysfakcji zawodowej w zależności od poziomu wymagań pracy i zasobów pracy  
**Fig. 1.** Variation in job satisfaction in relation to job demands and job resources



**Ryc. 2.** Zróżnicowanie satysfakcji zawodowej w zależności od poziomu wymagań pracy i zasobów osobistych  
**Fig. 2.** Variation in job satisfaction in relation to job demands and personal resources

odczuwają istotnie wyższy poziom satysfakcji w porównaniu z osobami, w których środowisku zasoby pracy są średnie ( $p = 0,0001$ ) i niskie ( $p = 0,0157$ ).

Z kolei uzyskane prawdopodobieństwa dla testów *post hoc* ( $p < 0,05$ ) w kontekście interakcyjnego wpływu zmiennych niezależnych „Zasoby osobiste”  $\times$  „Wymagania pracy” na zmienną zależną „Satysfakcja zawodowa” (ryc. 2) wskazują, że wpływ zasobów osobistych na związek między wymaganiami pracy a satysfakcją z niej ma miejsce tylko wtedy, gdy wymagania pracy są na poziomie przeciętnym. Przy takim poziomie wymagań pracy osoby mające dużą liczbę zasobów osobistych odczuwają istotnie większą satysfakcję z pracy w porównaniu z osobami posiadającymi małą liczbę zasobów osobistych ( $p = 0,0006$ ).

## OMÓWIENIE I WNIOSKI

W pracy przedstawiono możliwość wykorzystania modelu Wymagania Pracy – Zasoby do badania satysfakcji zawodowej pracowników socjalnych. Wyniki badań potwierdzają założenia modelu co do istnienia istotnych statystycznie zależności między zmiennymi uwzględnionymi w modelu, tj. wymagań pracy, zasobów pracy, zasobów osobistych i satysfakcji zawodowej. Przeprowadzona analiza korelacyjna potwierdziła założone w hipotezach ( $H_1$  i  $H_2$ ) kierunki współzależności analizowanych zmiennych w badanej grupie pracowników.

Stwierdzono, że wraz ze wzrostem wymagań pracy (poziomu stresu) obniża się poziom odczuwanej przez pracowników satysfakcji, natomiast wzrostowi liczby zasobów pracy i zasobów osobistych towarzyszy jej wzrost.

Ponadto na podstawie wyników 3-czynnikowej analizy wariancji ANOVA stwierdzono interakcyjny (łączny) wpływ zasobów pracy i wymagań pracy oraz zasobów osobistych i wymagań pracy na poziom satysfakcji. Pogłębiona analiza (testy *post hoc*) wykazała jednak, że zasoby pracy istotnie różnicują poziom satysfakcji zawodowej jedynie w sytuacji niskich wymagań (niskiego stresu). Nie są one więc czynnikiem buforowym, który istotnie obniża negatywny wpływ wymagań pracy na odczuwaną satysfakcję z niej. Można więc przypuszczać, że w środowisku pracy pracowników socjalnych liczba i prawdopodobnie rodzaj występujących zasobów pracy nie są wystarczające do tego, żeby mogli oni dobrze radzić sobie z większymi wyzwaniami, lub też zasoby te nie kompensują ponoszonego przez nich wysiłku. Hipoteza  $H_3$  potwierdziła się więc częściowo.

Wyniki badań potwierdziły słuszność hipotezy  $H_4$  mówiącej o tym, że satysfakcja zawodowa jest kształtowana przez łączny wpływ wymagań pracy i zasobów osobistych, mimo że (jak już napisano) zasoby osobiste nie wpływają bezpośrednio na poziom satysfakcji zawodowej. Wpływ ten jest jednak znaczący tylko wtedy, gdy wymagania pracy są na poziomie przeciętnym. W takich warunkach pracy najwyższą satysfakcję z pracy odczuwają osoby o wysokich zasobach osobistych. Przypuszczalnie osoby o wysokich zasobach osobistych w warunkach niskich wymagań pracy nie mają możliwości ich pełnego wykorzystywania (co jest jednym ze źródeł satysfakcji z pracy), natomiast wysokie wymagania prawdopodobnie przekraczają możliwości radzenia sobie z nimi w tej grupie pracowników. Do takich przypuszczeń uprawnia to, że zdecydowana większość wymagań pracy (stresorów) występujących w środowisku pracowników socjalnych wynika z przepisów prawa, narzuconych procedur działań, z którymi radzenie sobie nie zależy od kompetencji (zasobów) pracowników (37). To, że postawione przez nas hipotezy nie potwierdziły się w pełni, może wynikać z niedoskonałości metodologicznych (operacjonalizacji zmiennych) – wskaźnikami zasobów była ich liczba, natomiast wskaźnikiem satysfakcji z pracy suma poziomu satysfakcji z poszczególnych jej aspektów. Z uwagi jednak na charakter badań i możliwą wielkość próby było to jedyne racjonalne rozwiązanie.

Prawdopodobnie nie tyle liczba zasobów, ile ich rodzaj, dostosowany do rodzaju wymagań pracy, w więk-

szym stopniu wpływa na poziom ogólnej satysfakcji z pracy, ale przede wszystkim satysfakcji z poszczególnych jej aspektów. Jeżeli nawet pracownik ma do dyspozycji komputer wyposażony w dobre oprogramowanie, telefon komórkowy i pracuje w klimatyzowanym pomieszczeniu, to jeśli często jest zaskakiwany zadaniami, które ma wykonać, dezorganizującymi mu pracę – jego ogólna satysfakcja z pracy, a szczególnie satysfakcja z organizacji pracy, prawdopodobnie nie będzie wysoka. Z kolei kiedy pracownik dysponuje wymienionymi zasobami pracy, ale nie ma zasobu osobistego (tj. wystarczających umiejętności, żeby sprawnie obsługiwać komputer), pracę będzie oceniał jako mało satysfakcjonującą, zwłaszcza w aspekcie rodzaju wykonywanej pracy i obciążenia nią. Nasuwa się więc wniosek, że w przyszłych badaniach dotyczących satysfakcji zawodowej i jej wyznaczników należałoby zwrócić uwagę na odpowiedniość (dopasowanie) wymagań pracy i jej zasobów oraz kompetencji (zasobów) pracowników.

Mimo że zaistniały wspomniane niedoskonałości metodologiczne i przedstawione wyniki badań nie mogą być generalizowane na inne grupy osób (ponieważ odnoszą się do konkretnej grupy pracowniczej), to wyniki te pozwalają przyjąć, iż krytyczne znaczenie w kształtowaniu zadowolenia z pracy wśród badanych pracowników mają przede wszystkim wymagania pracy. Wniosek ten pozostaje w zgodzie ze stanowiskiem Jansena i wsp. (19) czy Lamberta i wsp. (11) mówiącym, że na satysfakcję zawodową większy wpływ ma właśnie środowisko pracy niż zasoby indywidualne.

Przedstawione powyżej wnioski wydają się mieć teoretyczne uzasadnienie, zgodnie z którym zasoby osobiste odgrywają szczególną rolę w sytuacjach trudnych, ułatwiając adaptację do uciążliwych warunków (31), chociaż jak wykazano – tylko w określonych zakresach. Ponadto wyniki te pozostają w zgodzie z założeniami modelu Cech Pracy (Job Characteristic Model) (37), zgodnie z którym to charakterystyki pracy głównie modyfikują poziom zadowolenia. Warto wspomnieć, że model ten został jednak później rozbudowany o czynnik indywidualny (potrzeba rozwoju osobistego), ponieważ w pierwotnej wersji nie wyjaśniał, dlaczego istnieją różnice w satysfakcji zawodowej wśród osób pracujących w tych samych warunkach pracy. Uwzględnienie czynnika indywidualnego w modelach wyjaśniających zjawiska w środowisku pracy, w tym satysfakcję zawodową, wydaje się więc uzasadnione. Myśl ta znalazła również odzwierciedlenie w wynikach prezentowanych badań.

Wnioski z przeprowadzonych badań można podsumować następująco:

1. Wykazano zasadność wykorzystania modelu Wymagania Pracy – Zasoby do badania zjawisk w środowisku pracy (w tym przypadku satysfakcji zawodowej).
2. Wykazano, że występują istotnie statystycznie zależności między charakterystykami pracy (wymaganiami i zasobami), cechami indywidualnymi (zasobami osobistymi) a satysfakcją z pracy.
3. Wykazano, że łączny wpływ wymagań pracy i zasobów pracy oraz wymagań pracy i zasobów osobistych istotnie różnicuje poziom satysfakcji zawodowej w badanej grupie pracowników.

## PIŚMIENNICTWO

1. Czarnota-Bojarska J.: Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010
2. Nielsen M.B., Mearns K., Matthiesen S.B., Eid J.: Using the Job Demands-Resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scand. J. Psychol.* 2011;52:465–475
3. Yang M.: Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Soc. Behav. Pers.* 2012;40:31–46
4. Judge T.A., Klinger R.: Promote job satisfaction through mental challenge. W: Locke E.A. [red.]. *Handbook of principles of organizational behavior.* Blackwell Publishing, Oxford 2004, ss. 107–121
5. Judge T.A., Klinger R.: Job satisfaction. W: Eid M., Larsen R.J. [red.]. *The science of subjective well-being.* The Guilford Press, New York 2008, ss. 393–413
6. Smith R.J., Clark S.J.: Does job resource loss reduce burnout and job exit for professionally trained social workers in child welfare? *Child. Youth Serv. Rev.* 2011;33:1950–1959
7. Youngshin K.: Music therapists' job satisfaction, collective self-esteem, and burnout. *Arts Psychother.* 2012;39:66–71
8. Kamalanabhan T.J., Sai L.P., Mayuri D.: Employee engagement and job satisfaction in the information technology industry. *Psychol. Rep.* 2009;105:759–770
9. Giallonardo L.M., Wong C.A., Iwasiw C.L.: Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *J. Nurs. Manag.* 2010;18:993–1003
10. Alarcon G.M., Edwards J.M.: The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress Health* 2011;27:294–298
11. Lambert E.G., Hogan N.L., Barton S.M.: The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of structural measurement model using a national sample of workers. *Soc. Sci. J.* 2011;38:233–250
12. De Cuyper N., Mauno S., Kinnunen U., Makikangas A.: The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *J. Vocat. Behav.* 2011;78:253–263
13. Eker M., Eker S., Pala F.: The effects of job satisfaction on organizational commitment among Turkish health care staff: an empirical study. *J. Acad. Stud.* 2008;36:46–68
14. Wahyu A.D.: Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: An empirical test. *Int. J. Manag. Rev.* 2012;29:46–56
15. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C.: Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Pers. Psychol.* 2005;58:281–342
16. Edwards J.R., Shipp A.J.: The relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An integrative theoretical framework. W: Ostroff C., Judge T.A. [red.]. *Perspectives on organizational fit.* Jossey-Bass, San Francisco 2007, ss. 209–258
17. Edwards J.R.: Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Acad. Manag. Ann.* 2008;2:167–230
18. Merecz D.: Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2010
19. Jansen P.G.M., Kerkstra A., Abu-Saad H.H., van der Zee J.: The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *Int. J. Nurs. Stud.* 1996;33:407–421
20. Moe A., Pazzaglia F., Ronconi L.: When being able is not enough. The combined value of positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching. *Teach. Teach. Educ.* 2010;26:1145–1153
21. Judge T.A., Bono J.E.: Relationship of core self-evaluations traits- self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability- with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 2001;86:80–92
22. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B.: The Job-Resources model of burnout. *J. Appl. Psychol.* 2001;86:499–512
23. Demerouti E., Bakker A.B.: The Job-Resources model: Challenges for future research. *J. Ind. Psychol.* 2011;37:974–983



24. Bakker A.B., Geurts S.A.E.: Toward a dual-process model of work – home interference. *Work Occup.* 2004;31: 345–366
25. Bakker A.B., Demerouti E., Taris T.W.F., Schaufeli W.B., Schreurs P.J.G.: A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *Int. J. Stress Manage.* 2003;10:16–38
26. Bakker A.B., Demerouti E.: The Job Demands-Resources model: State of the art. *J. Manage. Psychol.* 2007;22: 309–328
27. Bakker A.B., Leiter M.P.: Work engagement. A handbook of essential theory and research. Psychology Press, New York 2010
28. Crawford E.R., LePine J.A.: Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *J. Appl. Psychol.* 2010;95:834–848
29. Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B.: Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *J. Vocat. Behav.* 2009;74:235–244
30. Tremblay M.A., Messervey D.: The Job Demands-Resources model: Further evidence for the buffering effect of personal resources. *S. Afr. J. Ind. Psychol.* 2011;37:876–886
31. Hobfoll S.E., Johnson R.J., Ennis N., Jackson A.P.: Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *J. Pers. Soc. Psychol.* 2003;84:632–643
32. Ogińska-Bulik N., Juczyński Z.: Osobowość, stres a zdrowie. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010
33. Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P.: Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2010
34. Krzyszkowski J.: Pomoc społeczna. Szkic socjologiczny. Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2008
35. Ankietka.pl: Model pracownika socjalnego – wyniki [cytowany 18 sierpnia 2009]. Adres: <http://www.ankietka.pl/survey/results/id/6402/model-pracownika-socjalnego.html>
36. Zalewska A.: Arkusze Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich. *Stud. Psychol.* 2001;XXXIX:197–217
37. Hackman J.R., Oldham G.R.: Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 1976;16:250–279