

# Konflikty „praca – rodzina” a zadowolenie z pracy – pośrednicząca rola zaangażowania w pracę\*

Anna M. Zalewska\*\*

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Wydział Zamiejscowy w Poznaniu

## “WORK – FAMILY” CONFLICTS AND JOB-RELATED SUBJECTIVE WELL-BEING – A MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT

**Introduction:** The aim of this study was to analyze relations between work-family conflict (WFC) and family-work conflict (FWC) and job-related subjective well-being (job satisfaction, positive – PA and negative – NA affects at work). Considering work engagement as variable that can mediate these relationships. Method: 114 employees (31.6% men) aged 25-55 ( $M=35.39$ ;  $SD=7.42$ ) completed a set of questionnaires: Work-Family and Family-Work Conflicts, Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), Job Affect Scale, and Job Satisfaction Scale. Results: All variables were related each to other. WFC and FWC predicted NA and work engagement and through it job satisfaction and PA, and then NA. Work engagement effect was stronger than conflicts effect – higher work engagement predicted higher job satisfaction and PA, and lower NA. When work engagement was controlled the job satisfaction-PA relation was ns. Conflict-work engagement interaction effects were not significant. Conclusions: Relationships are similar regarding both FWC and WFC. Work engagement do not moderate “conflict – job-related subjective well-being” relations but it mediates them. Conflicts increase NA and decrease work engagement and through it job satisfaction and PA. Work engagement enhances job-related subjective well-being protecting against adverse conflict impacts. Job satisfaction-PA relation is spurious – it results from work engagement impact on both variables.

**Key words:** work-family and family-work conflicts, work engagement, job satisfaction, positive affect, negative affect, mediator, moderator

### WPROWADZENIE

Rodzina i praca to najważniejsze sfery życia osób dorosłych, które stawiają przed nimi wiele odmiennych wymagań. Wielość i różnorodność wymagań jest stresorem (np. Grzywacz i Marks, 2000; Zalewska, 2011a), który może powodować różne skutki. Może prowadzić do kompensacji, segmentacji lub pozytywnego promieniowania doświadczeń związanych z tymi dwoma sferami (Kossek i Ozeki, 1998), do wzbogacania i facylitacji (Barnett i Hyde, 2001; Grzywacz i Marks, 2000; Lachowska, 2012; Demerouti, Bakker i Voydanoff, 2010). Może też być źródłem konfliktów, wywoływać stres (Allen, Herst, Bruck i Sutton, 2000; Frone, Russell i Cooper, 1992), zmniejszać satysfakcję z rodziny lub/i pracy, oraz życia (McElwain, Korabik i Rosin, 2005; Michel i in., 2009; Zalewska, 2009, 2011a), zwiększać koszty zdrowotne (Baka, 2013; Frone, 2000).

W obecnych czasach godzenie wymagań związanych z rodziną i pracą staje się coraz większym wyzwaniem, gdyż rosnące oczekiwania wobec pracowników wymagają ich większego wysiłku i zaangażowania (np. ciągłego do-

skonalenia się, dyspozycyjności) oraz utrudniają określanie granic między sferą pracy a sferą rodziny (np. *home office*). Prawdopodobieństwo konfliktów między pracą a rodziną staje się zatem większe i rośnie zainteresowanie badaczy relacją „konflikty-ich potencjalne skutki” oraz czynnikami, które tę relację mogą regulować, osłabiać lub modyfikować, być jej mediatorami lub moderatorami (Baka, 2013; Grzywacz i Marks, 2000; Rantanen, Pulkkinen i Kinnunen, 2005).

W wielu badaniach analizowano związki między konfliktami a satysfakcją z pracy (por. Allen, Herst, Bruck i Sutton, 2000) ze względu na jej skutki dla zdrowia (Faragher, Cass i Cooper, 2005; Satuf i in., 2016), funkcjonowania pracownika w pracy i poza pracą (Brief, 1998; Spector, 1997), funkcjonowania organizacji (Brief, 1998), a nawet społeczeństwa (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1959). Celem tego badania jest analiza relacji między konfliktami „praca-rodzina” a zadowoleniem z pracy – wielowymiarowym konstruktem obejmującym satysfakcję z pracy oraz dwa rodzaje afektu doświadczanego w pracy, afekt pozytywny i afekt negatywny – z uwzględnieniem zaangażowania w pracę jako zmiennej, która może być mediatorem lub moderatorem tych relacji.

\*\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Anna M. Zalewska, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Wydział Zamiejscowy w Poznaniu, ul. Gen. T. Kutrzeby 10, 61-719 Poznań. e-mail: azalewsk@swps.edu.pl

\*\* Artykuł powstał na podstawie danych zebranych przez mgra Tomasza Zalasa do napisanej pod moim kierunkiem pracy magisterskiej.

## KONFLIKTY „PRACA – RODZINA” A ZADOWOLENIE Z PRACY

Zgodnie z definicją Greenhousa i Beutella (1985) konflikty pomiędzy pracą a rodziną pojawiają się, gdy wymagania jednej roli utrudniają pełnienie drugiej. Konflikt „rodzina a praca” (KRP) występuje, gdy wymagania w rodzinie utrudniają pełnienie obowiązków zawodowych, a konflikt „praca a rodzina” (KPR) pojawia się, gdy wymagania związane z rolą zawodową utrudniają funkcjonowanie w rodzinie. Każdy z nich może mieć u podstaw trzy rodzaje ograniczeń:

- związane z czasem (*time-based conflict*) – kiedy czas konieczny do wypełnienia obowiązków w jednej roli ogranicza lub uniemożliwia pełnienie drugiej roli (np. opieka nad chorym dzieckiem uniemożliwia wykonanie pracy albo obowiązki zawodowe nie pozwalają na udział w uroczystości rodzinnej);
- związane z napięciem (*strain-based conflict*) – gdy zmęczenie lub napięcie związane z jedną rolą oddziałuje negatywnie na zdolność pełnienia drugiej roli (np. napięcie związane z kłopotami rodzinnymi przeszkadza w pracy albo stresujące relacje z pracownikami powodują zmęczenie i wycofywanie się z relacji w domu);
- związane ze specyfiką wymagań (*behaviour-based conflict*) – gdy zachowania oczekiwane w jednej roli są niezgodne z zachowaniem wymaganym w innej roli (np. przenoszenie z rodziny dążenia do serdecznych relacji z innymi może utrudniać wypełnianie zadań w pracy albo przenoszenie z pracy zadaniowego traktowania innych może utrudniać nawiązywanie ciepłych relacji w rodzinie).

Chociaż KRP i KPR są umiarkowanie powiązane ze sobą, najczęściej są badane odrębnie, gdyż zakłada się, że oprócz wspólnych, każdy z konfliktów może mieć specyficzne przyczyny lub skutki albo wykazywać silniejsze związki z niektórymi z nich (por. Greenhaus i Beutell, 1985; Frone, 2000; Frone, Russell i Cooper, 1992; Netermeyer, Boles i McMurrian, 1996; Zalewska, 2008). Badania (m.in. Grzywacz i Marks, 2000; McElwain, Korabik i Rosin, 2005; Michel i in., 2009; Zalewska, 2008, 2009) potwierdzają, że KRP jest silniej związany z wymaganiami w rodzinie (np. liczba dzieci), a KPR – z wymaganiami w pracy (np. liczba godzin, zmienność pracy).

Wiele badań koncentruje się na skutkach konfliktów, ale nie wszystkie dane są spójne. Przypuszczano, że KRP utrudniając pełnienie roli zawodowej powoduje głównie stres w pracy i mniejszą satysfakcję z pracy, a KPR utrudniając pełnienie roli rodzinnej wywołuje głównie stres w rodzinie oraz niższą satysfakcję z rodziny. W niektórych badaniach te zależności potwierdzono ukazując także pośredni wpływ obu konfliktów na depresję (Frone, Russell i Cooper, 1992) i satysfakcję z życia (McElwain, Korabik i Rosin, 2005). W innych wykryto, że oba konflikty wpływają na satysfakcję w obu sferach, a nawet silniej na satysfakcję w sferze, która jest źródłem utrudnień (por. Allen i in., 2000; Michel i in., 2009; Zalewska, 2011a).

Zgodnie z transakcyjnym modelem jakości życia (Zalewska, 2003a, 2011b,c) zadowolenie z pracy jest komponentem jakości życia w ujęciu subiektywnym, określa subiektywny dobrostan związany z pracą. Zadowolenie z pracy rozumiane jest jako względnie stała ocena pracy lub postawa wobec pracy (por. też Brief, 1998), odzwierciedlająca stosunek do pracy (na ile praca jest dla osoby korzystna). Jest wyrażana w ocenach poznawczych (co osoba myśli o pracy – satysfakcja z pracy) i afektywnych (co osoba czuje wobec pracy lub w pracy). Satysfakcja z pracy jest tu pojmowana jako sąd wartościujący o tym, jak korzystne jest środowisko pracy dla danej jednostki (Motowidło, 1996, za: Brief, 1998; Zalewska, 2011b). Afektywne oceny wyrażane w emocjach, wywoływanych przez różne zadania i elementy środowiska pracy (Van Katwyk, Spector, Fox i Kelloway, 2000) odzwierciedlają, co osoba czuje wobec pracy. Emocje jako reakcje na bodźce mają charakter dyskretny, trwają tylko przez pewien czas i zanikają. Afektywne oceny wyrażane w nastroju odczuwanym w pracy odzwierciedlają, co osoba czuje w pracy. Mają bardziej rozlany charakter (trudno wskazać ich konkretne przyczyny) i trwają dłużej niż emocje (Brief, 1998; Zalewska, 2002). Oceny afektywne mogą być agregowane z pomiarów dzienniczkowych (średni nastrój, zmienność nastroju, częstość stanów pozytywnych oraz negatywnych – Brandstätter, 2001; Zalewska, 2003a) lub dokonywane jednorazowo na skalach. Mogą odnosić się do dwóch wymiarów (afekt pozytywny i afekt negatywny – Brief, 1998; Zalewska, 2006), trzech (Przyjemność, Energia, Napięcie – Zalewska, 2011c), albo czterech wymiarów stanowiących kombinację walencji i pobudzenia (Van Katwyk, Spector, Fox i Kelloway, 2000; Basińska, 2016). Tu oprócz satysfakcji z pracy uwzględniono dwa dwubiegunowe wymiary: afekt pozytywny (AP) i afekt negatywny (AN). Bieguny AP wyrażają pozytywne stany o wysokiej aktywacji (ekscytację, entuzjazm, chęć do działania) albo negatywne stany o niskiej aktywacji (nuda, zmęczenie). Bieguny AN wyrażają stany negatywne o wysokiej aktywacji (niepokój, zdenerwowanie, złość) albo stany pozytywne o niskiej aktywacji (spokój, relaks) w pracy (Brief, 1998; Zalewska, 2002). Wysokie zadowolenie z pracy oznacza wysoką satysfakcję z pracy, silny AP i słaby AN. Każdy z wymiarów ma specyficzne uwarunkowania, ale generalnie ich poziom jest uwarunkowany przez właściwości osoby, środowiska pracy oraz ich współdziałanie (Zalewska, 2003a, 2006, 2011c).

W badaniach poszukujących uwarunkowań i skutków satysfakcji z pracy raczej nie uwzględniano konfliktów „praca – rodzina”, natomiast w badaniach nad potencjalnymi skutkami KPR i KRP wykrywano ich ujemne związki z satysfakcją z pracy (np. Burke, 1988; Kinnunen i Mauno, 1998; Rice, Frone i McFarlin, 1992), a także z funkcjonowaniem w pracy. Wykryto, że konflikty są także powiązane z absencją, porzucaniem pracy oraz intencją jej porzucenia (Aryee, Luk i Stone, 1998; Greenhaus, Parasuraman i Collins, 2001), spadkiem wydajności i wzrostem kosztów w organizacji (Cascio, 1991).

W metaanalizach wykonanych przez Allen i wsp. (2000) stwierdzono dodatni związek KPR z intencją porzucenia pracy (10 badań) i negatywne związki z przywiązaniem do organizacji (6 badań), poziomem wykonania (4 badania) i satysfakcją w pracy (38 badań, ale w niektórych korelacje dodatnie).

Niewiele badań uwzględniało 3 wymiary zadowolenia z pracy. Kafetsios (2007) wykrył, że konflikt między pracą a rodziną (bez kierunku) był negatywnie skorelowany z satysfakcją pracy i AP, a pozytywnie z AN, wypaleniem i dystresem (GHQ). Pokazał, że AP i AN mediowały efekty konfliktu na satysfakcję z pracy, a także na wypalenie i dystres. W polskich badaniach analizowano związki KRP i KPR (kontrolując wpływ płci) z zadowoleniem z życia i pracy w jednym badaniu, a w innym – z zadowoleniem z pracy i rodziny. W pierwszym wykryto dodatnie związki obu konfliktów z AN (w pracy i życiu) u kobiet i mężczyzn, tylko u mężczyzn ujemny związek KRP z satysfakcją z pracy (podobnie, jak w badaniach Mc Elwain, Korabik i Rosin, 2005), ujemny związek KPR z AP u kobiet posiadających dzieci (Zalewska, 2009). W drugim, obejmującym rodziców do 45 lat (Zalewska, 2011a), wykryto, że silniejszy KPR wiązał się z wyższym AN w pracy i rodzinie, a silniejszy KRP – z niższym AP w pracy i rodzinie. Jednocześnie tylko w okresie wczesnej dorosłości, u mężczyzn silniejszy KPR był związany z mniejszym zadowoleniem z pracy (niższa satysfakcja z pracy i AP, wyższy AN), a u kobiet silniejszy KRP – z mniejszym zadowoleniem z rodziny (niższa satysfakcja z rodziny i AP, wyższy AN w rodzinie). Wyniki tych badań wskazują na odmienne znaczenie obu konfliktów oraz obu afektów.

Chociaż wyniki nie są jednoznaczne, to włączanie do badań trzech wymiarów (satysfakcji z pracy, AP i AN w pracy) może pomóc w uzyskaniu bardziej kompletnego obrazu i lepszego rozumienia relacji między konfliktami a zadowoleniem z pracy (i zaangażowaniem).

## ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Zaangażowanie w pracę jest pojęciem, które w psychologii organizacji ma wiele znaczeń (Schaufeli i Bakker, 2010). Twórcy Modelu Wymagania w Pracy – Zasoby (*Job Demands-Resources* – JD-R, Schaufeli i in., 2002) przez zaangażowanie w pracę rozumieją nie chwilowy stan, ale względnie stały i pogłębiający się afektywno-poznawczy stosunek do obowiązków, ludzi i obiektów związanych z pracą (Schaufeli i Bakker, 2004). Podkreślają, że zaangażowanie w pracę jest silnie powiązane z zasobami i jest osobnym, komplementarnym wobec wypalenia wymiarem, który zawiera trzy komponenty: wigor (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) i pochłonięcie przez pracę (*absorption*). Zaangażowanie jest silnie powiązane z zasobami.

Wigor oznacza wysoki poziom energii, prężności umysłowej i odporności psychicznej w czasie pracy, wolę inwestowania wysiłku w pracę i wytrwałość, zwłaszcza w obliczu trudności. Oddanie się pracy to silne utożsamienie się ze swoją pracą, poczucie jej znaczenia, odczu-

wanie inspiracji, entuzjazmu, dumy z jej wykonywania. Pochłonięcie przez pracę oznacza koncentrację na pracy, poczucie, że trudno się od niej oderwać oraz że w trakcie pracy czas szybko mija.

Zgodnie z Modelem JD-R (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001) funkcjonowanie w pracy oraz stres i zdrowie pracowników zależy od wymagań i zasobów. Wymagania obejmują fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy – np. przeciążenie pracą, złe warunki pracy, złe relacje interpersonalne (Bakker i in., 2003), ale także konflikty ról, czy konflikty między pracą a rodziną (Schaufeli i Bakker, 2004). Sprzeczanie im wymaga od pracowników wysiłku i powoduje koszty psychofizjologiczne. Jeśli wymagania są bardzo wysokie prowadzą do wypalenia i problemów zdrowotnych (proces energetyczny).

Zasoby w środowisku pracy, to czynniki, które stymulują rozwój, umożliwiają osiąganie celów i obniżanie kosztów psychofizjologicznych: społeczne (np. wsparcie), związane z organizacją (np. płaca), z organizacją pracy (np. jasność ról) i samą pracą (np. różnorodność). Bakker i Demerouti (2007, 2008) włączyli do Modelu JD-R również zasoby osobiste (np. poczucie skuteczności), sprzyjające zaangażowaniu i związane z zasobami w środowisku pracy (Bakker i Demerouti, 2014). Zasoby prowadzą do zaangażowania w pracę i pozytywnych skutków w funkcjonowaniu oraz zabezpieczają przed rozwojem wypalenia (proces motywacyjny).

Potwierdzono, że zaangażowanie w pracę jest powiązane:

- z zasobami w pracy: autonomia i różnorodność zadań, informacje zwrotne, wsparcie, coaching, możliwości rozwoju (Schaufeli i Bakker, 2004; Bakker i Demerouti, 2008);
- z zasobami osobistymi: poczucie kontroli i samoocena w pracy (Mauno, Kinnunen i Ruokolainen, 2007), poczucie skuteczności – (Xanthopoulou i in., 2009);
- z pozytywnym funkcjonowaniem w pracy: efektywność pracy (Bakker i Demerouti, 2008), wynagrodzenie (Xanthopoulou i in., 2009), proaktywne zachowanie i motywacja do rozwoju (Sonnentag, 2003).

Jednak duże zaangażowanie może mieć skutki negatywne dla funkcjonowania w pracy i motywacji (Britt i in., 2009). Stwierdzono, że silne pochłonięcie przez pracę jest negatywnie związane z efektami pracy (Lauring i Selmer, 2015).

Schaufeli i Bakker (2010) przedstawiają argumenty i dane dotyczące trafności różnicowej zaangażowania. Dowodzą, że zaangażowanie jest odrębnym konstruktem, chociaż jest negatywnie powiązane z wypaleniem, a pozytywnie z osobistą inicjatywą, poświęceniem się pracy (*job involvement*), przywiązaniem do organizacji (*organizational commitment*), satysfakcją z pracy oraz pracoholizmem.

Bakker i Oerlemans (2011) zaproponowali model dobrostanu zawodowego, w którym 5 wskaźników dobrostanu zawodowego połączyli z czterema grupami emo-

cji, będących wynikiem kombinacji dwóch wymiarów, walencji i aktywacji. Powiązali: zaangażowanie w pracę z emocjami pozytywnymi o wysokiej aktywacji (podekscytowany), szczęście z pozytywnym biegunem wymiaru walencji, satysfakcję z pracy z emocjami pozytywnymi o małej aktywacji (zadowolony), wypalenie zawodowe z negatywnymi emocjami o małej aktywacji (przygnębiony), a pracoholizm z emocjami negatywnymi wysokiej aktywacji (rozniewany). W badaniach fińskich pracowników (Mäkikangas i in., 2015) nie udało się potwierdzić powiązania czterech rodzajów dobrostanu z kombinacją wymiarów afektywnych, ale wyniki potwierdziły odrębność 4 rodzajów dobrostanu zawodowego i występowanie emocji pozytywnych o wysokiej aktywacji w grupie zaangażowanych. Także w badaniach polskich Basińska (2016) stwierdziła, że zaangażowanie jest powiązane z emocjami pozytywnymi o wysokiej aktywacji, a dwa wymiary wypalenia łączą się z innymi układami emocji, chociaż wspólnym elementem są emocje negatywne o niskiej aktywacji.

Nie jest jasne, jaka jest relacja między wymaganiami a zaangażowaniem w pracę i jaką rolę odgrywa zaangażowanie w relacji wymagania-zadowolenie. Skoro wymagania są związane ujemnie z zasobami, wypalenie – ujemnie z zaangażowaniem, problemy zdrowia – ujemnie z dobrym funkcjonowaniem (Schaufeli i Bakker, 2004), to można przypuszczać, że silniejsze konflikty osłabiają zasoby (np. możliwości rozwoju, poczucie kontroli), a w konsekwencji zaangażowanie w pracę. Wyniki wskazujące na ujemne związki konfliktu KPR z zaangażowaniem wykryto w polskich badaniach (Baka i Derbis, 2013). Zgodnie z teorią „Spirali szczęścia” (Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions – Fredrickson, 2001) zaangażowanie w pracę oznacza pozytywny stan afektywno-motywacyjny, bezpośrednio wyznaczany przez zasoby, który sprzyja zadowoleniu z pracy – przypuszczamy, że

większe zaangażowanie zwiększa satysfakcję z pracy i AP oraz osłabia AN. Przypuszczamy także, że zaangażowanie (jako skutek zasobów) może moderować relacje między konfliktami a wymiarami zadowolenia z pracy – jego wysoki poziom może buforować negatywne skutki konfliktów na zadowolenie. Te przypuszczenia wyrażono w następujących hipotezach:

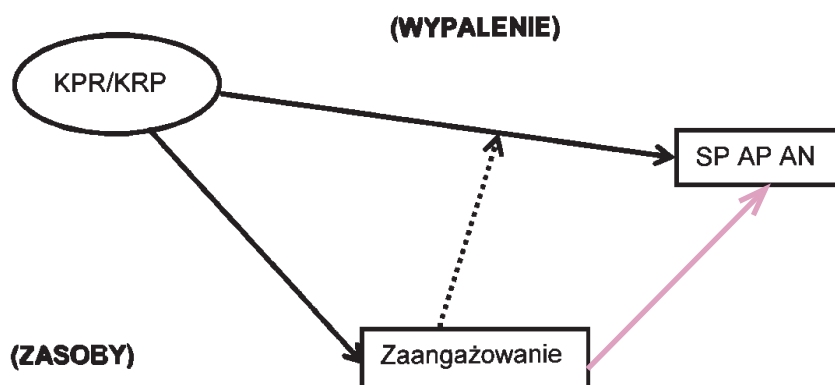
- H1. KPR i KRP (wymagania) są negatywnie powiązane z zaangażowaniem w pracę i zadowoleniem z pracy.
- H2. Zaangażowanie w pracę jest pozytywnie związane z zadowoleniem z pracy.
- H3. Zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji „KPR i KRP – wymiary zadowolenia z pracy”.
- H4. Zaangażowania w pracę moderuje relacje między KPR i KRP a wymiarami zadowolenia z pracy – jego wysoki poziom buforuje negatywne skutki konfliktów.

## METODA

### OSOBY BADANE I PROCEDURA

Zbadano 114 pracowników (w tym 78 kobiet – 68.4%) w wieku 25-55 lat ( $M=35.39$ ;  $SD=7.42$ ). Tylko jedna osoba miała wykształcenie zawodowe, pozostałe – co najmniej średnie (65% magisterskie, 17% licencjackie). 92 osoby (81%) pracowały w firmach, 22 osoby (19%) – to osoby samozatrudnione. Większość badanych (78%) żyła w związkach, formalnych (65 osób – 57%) lub nieformalnych (24 osoby – 21%), a 67 osób (59%) miało przynajmniej jedno dziecko.

Badania były dobrowolne i anonimowe. Dobór osób był incydentalny – do badań włączono osoby pracujące, które wyraziły zgodę na udział. Prowadzący badanie, po wyjaśnieniu jego celu i przebiegu oraz uzyskaniu dobrowolnej



Ryc.1. Model oczekiwanych zależności między zmiennymi.

Wektory: Czarne – oznaczają negatywny wpływ konfliktów na pozostałe zmienne.  
 Szary – oznacza pozytywny wpływ zaangażowania w pracę na zadowolenie z pracy.  
 Kropkowany – moderujący wpływ zaangażowania na relacje konfliktów z zadowoleniem z pracy.

zgody osoby badanej, zostawiał uczestnikowi badania zestaw kwestionariuszy oraz udzielał bezpośredniej instrukcji wypełniania. Po tygodniu odbierał wypełnione materiały. Dane personalne zebrano za pomocą metryczki umieszczonej w kwestionariuszu do pomiaru konfliktów między pracą a rodziną.

#### KWESTIONARIUSZE

Do pomiaru zmiennych zastosowano zestaw kwestionariuszy.

**Konflikt: Praca-Rodzina i Rodzina-Praca** (Netemeyer, Boles i McMurrin, 1996) to skala zaadaptowana przez Zalewską (2008), która zawiera 10 pozycji zaopatrzonej w 7-stopniowe skale odpowiedzi (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się do 7 – zdecydowanie zgadzam się). Pierwsze 5 pozycji dotyczy KPR, ostatnie 5 pozycji – KRP. Treści reprezentują dwa wyodrębnione przez Greenhousa i Beutella (1985) wymiary konfliktu, czas (1 stwierdzenie) i napięcie (1 stwierdzenie), a zamiast oczekiwanych zachowań uwzględnione są ogólne wymagania (3 pozycje). Wskaźnikami KPR i KRP jest średnia (lub suma) punktów dla 5 pozycji (im wyższy wynik, tym wyższy poziom konfliktu). W oryginalnej i polskiej wersji konflikty są ze sobą skorelowane w umiarkowanym stopniu, a KPR występuje w większym natężeniu niż KRP (Zalewska, 2008). Skale wykazują wysoką rzetelność w wersji oryginalnej (*alfa* Cronbacha – od .88 do .89 dla KPR i od .83 do .89 dla KRP) oraz w wersji polskiej (*alfa* Cronbacha: .94 dla KPR i .80 dla KRP, Zalewska, 2009).

**Kwestionariusz UWES-17** (*Utrecht Work Engagement Scale* – Schaufeli i Bakker, 2003) jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi do pomiaru zaangażowania w pracę w Europie. W polskiej adaptacji (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka i Wojtaś, 2011) podobnie jak w wersji oryginalnej zawiera 17 pytań mierzących trzy wymiary: wigor (np. „W pracy czuję się silny i pełen energii”), oddanie się pracy (np. „Jestem dumny z pracy, którą wykonuję”) i pochłonięcie przez pracę (np. „Zapominam się, kiedy pracuję”). Osoba badana zaznacza na 7-stopniowej skali ocenę swojego zaangażowania (od 0 – nigdy do 6 – każdego dnia). Im wyższe wyniki tym wyższy poziom zaangażowania w pracę. Oryginalne narzędzie ma zadowalającą rzetelność dla całości (*alfa* Cronbacha = .93) i trzech wymiarów (od .82 do .92, Schaufeli i Bakker, 2004). Tu analizowano globalne zaangażowanie w pracę, które także cechuje wysoka rzetelność (*alfa* Cronbacha = .93 – Baka, 2013).

**Skala Satysfakcji z Pracy** (SSP) opracowana przez Zalewską (2003b) służy do pomiaru poznawczego aspektu zadowolenia z pracy. Podobnie jak Skala Satysfakcji z Życia (SWLS – Diener, Sandvik i Pavot, 1991) nie narzuca kryteriów oceny. Składa się z 5 stwierdzeń, sądów wartościujących wyrażających ogólny stosunek do swojej pracy, zaopatrzonej w 7-stopniowe skale odpowiedzi

(1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 7 – zdecydowanie zgadzam się). Jest skalą jednoczynnikową, cechuje ją wysoka spójność wewnętrzna (*alfa* Cronbacha – .85) i duża trafność (Zalewska, 2003b). Wskaźnikiem satysfakcji z pracy jest średnia (lub suma) punktów uzyskanych dla 5 pozycji – im wyższy wynik tym wyższy poziom satysfakcji.

**Skala Afektu w Pracy** (SAP, Burke i in., 1989) w polskiej adaptacji (Zalewska, 2002) mierzy dwa składniki emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy, afekt pozytywny (AP) i afekt negatywny (AN). Każdy z nich mierzony jest za pomocą 10 określeń opisujących stany afektywne, do których dołączone są 7-stopniowe skale intensywności (od 1 – bardzo słabo do 7 – bardzo silnie). AP zawiera 6 określeń opisujących pozytywne zaangażowanie (np. zapał, chęć do pracy) i 4 pozycje opisujących negatywne odczucia braku zaangażowania (np. znużenie, poczucie znużenia). AN obejmuje 6 stanów oznaczających negatywne zaangażowanie (np. napięcie, zdenerwowanie, gniew, wrogość) i 4 pozycje – pozytywne odczucia spokoju i relaksu. Zgodnie z instrukcją w wersji oryginalnej ocena intensywności stanów afektywnych dotyczy ostatniego tygodnia, zgodnie z instrukcją w wersji polskiej ocena ta dotyczy ostatnich dwóch tygodni (Zalewska, 2002). Wskaźnikiem danego afektu jest średnia punktów uzyskana po uprzednim odwróceniu wyników 4 pozycji z niskiego bieguna – im wyższe wyniki na skali AP, tym silniej odczuwane jest pozytywne zaangażowanie, im wyższe wyniki na skali AN, tym silniej doświadczane jest negatywne zaangażowanie. Obie skale w polskiej wersji wykazują dużą trafność i rzetelność, współczynnik *alfa* Cronbacha dla AP wynosi .87 a dla AN – .80.

#### ANALIZY

Zebrane dane zakodowano i opracowano ilościowo w programie IBM SPSS. Do weryfikacji hipotez H1 i H2 o prostych związkach między zmiennymi wykorzystano korelacje *r*-Pearsona. W celu dokładniejszego zbadania relacji między konfliktami i potencjalnymi zmiennymi pośredniczącymi zastosowano hierarchiczne analizy regresji liniowej (odrębne dla KPR i KRP ze względu na ich umiarkowane skorelowanie – Zalewska, 2008), a dla weryfikacji ogólnych modeli zależności – analizę modelowania równań strukturalnych (*Structural Equation Modeling* – SEM) w programie IBM SPSS AMOS 25. Wykonano dwie analizy SEM, odrębnie dla KPR i KRP. W każdym modelu dany konflikt i iloczyn (interakcja) konfliktu z zaangażowaniem w pracę traktowano jako dwie zmienne wyjaśniające (egzogenne), a pozostałe zmienne (zaangażowanie w pracę i wymiary zadowolenia z pracy) jako zmienne wyjaśniane (endogenne), oznaczając oczekiwane relacje między nimi. Po usunięciu nieistotnych ścieżek sprawdzono, jak dobrze model jest dopasowany do danych.

**WYNIKI****ZWIĄZKI MIĘDZY ZMIENNYMI**

Tabela 1 zawiera parametry opisowe badanych zmiennych, współczynniki rzetelności pomiaru w badanej próbie oraz korelacje pomiędzy zmiennymi z uwzględnieniem płci. Wszystkie skale pomiarowe cechowała zadowalająca rzetelność. Płeć nie była istotnie powiązana z żadną ze zmiennych. W badanej grupie dość silnie powiązane były ze sobą wymiary zadowolenia z pracy: satysfakcja z pracy silnie pozytywnie korelowała z AP, a AN był z nimi skorelowany negatywnie. KPR i KRP pozytywnie korelowały ze sobą w stopniu umiarkowanym.

Obydwa konflikty były negatywnie powiązane z zaangażowaniem w pracę i zadowoleniem z pracy – negatywnie z satysfakcją z pracy i AP, a pozytywnie z AN i tylko ta korelacja miała umiarkowaną siłę ( $r=.43, p<.001$ ). Oznacza to, że wyższemu natężeniu konfliktów towarzyszy silniejszy AN, a zarazem mniejsze zaangażowanie w pracę, mniejsza satysfakcja z pracy i słabszy AP. Wyniki analiz korelacyjnych potwierdzają hipotezę H1.

analogiczne analizy dla KRP. W każdej analizie w Modelu 1 wprowadzano standaryzowane wartości danego konfliktu (KPR lub KRP), w Modelu 2 – standaryzowane wartości zaangażowania w pracę, w Modelu 3 – iloczyn (interakcję) standaryzowanych wartości konfliktu i zaangażowania w pracę, a w Modelu 4 – standaryzowane wartości dwóch pozostałych wymiarów zadowolenia z pracy, aby zbadać, jakie są relacje między wymiarami zadowolenia i sprawdzić, czy wpływ wcześniej wprowadzonych zmiennych na dany wymiar jest dodatkowo mediowany przez inne wymiary zadowolenia.

Wyniki trzech analiz z uwzględnieniem KRP zestawiono w Tabeli 2, a trzech analiz z uwzględnieniem KPR – w Tabeli 3. Ze względu na duże podobieństwo uzyskanych wyników dla obu konfliktów, ich interpretacja zostanie przedstawiona łącznie ze zwróceniem uwagi na wykryte (niewielkie) różnice.

Wyniki analiz w Modelu 1 pokazują, że obydwie konflikty, KRP i KPR były predyktorami wszystkich wymiarów zadowolenia z pracy. Każdy z nich wyjaśniał ok. 5% wariacji satysfakcji z pracy i ok. 4 – 5% wariacji AP,

**Tabela 1**  
Parametry opisowe, wskaźniki rzetelności pomiaru i korelacje między zmiennymi

N=114	M	SD	$\alpha$	KPR	KRP	UWES	SSP	AP	AN
Płeć	–	–	–	.02	.05	.02	-.06	.01	-.08
KPR	3.33	1.53	.94	1	.45***	-.22*	-.23*	-.19*	.43***
KRP	2.32	1.16	.91		1	-.21*	-.22*	-.23*	.29**
UWES	4.06	.98	.92			1	.69***	.68***	-.47***
SSP	4.79	1.17	.88				1	.56**	-.48***
AP	4.0	.90	.86					1	-.56***
AN	3.16	.79	.76						1

M – Średnia, SD – Odchylenie standardowe;  $\alpha$  – Alfa Cronbacha; Płeć: K=0, M=1; KPR – Konflikt Praca – Rodzina; KRP – Konflikt Rodzina – Praca; UWES – Zaangażowanie w Pracę; SSP – Satysfakcja z pracy; AP – Afekt Pozytywny w pracy; AN – Afekt Negatywny w pracy.  
\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ .

Wyniki analiz korelacyjnych w pełni potwierdzają hipotezę H2. Zaangażowanie w pracę było pozytywnie skorelowane z zadowoleniem z pracy – silnie pozytywnie z satysfakcją z pracy i AP, a umiarkowanie i negatywnie z AN.

### RELACJE MIĘDZY KONFLIKTAMI A ZADOWOLENIEM Z PRACY – POŚREDNICZĄCA ROLA ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ

W celu dokładnego zbadania relacji między konfliktami, zaangażowaniem w pracę i zadowoleniem z pracy, a zwłaszcza wstępnej weryfikacji hipotez o mediującej (H3) lub moderującej (H4) funkcji zaangażowania w pracę w relacjach między konfliktami a wymiarami zadowolenia z pracy, wykonano 6 hierarchicznych analiz regresji liniowej na standaryzowanych danych. Trzy analizy dla KPR – odrębnie dla satysfakcji z pracy, AP i AN – oraz trzy

a ujemne wartości beta wskazują, że wraz ze wzrostem natężenia konfliktów zmniejszała się satysfakcja z pracy i intensywność AP. Konflikty pozwalały w większym stopniu przewidywać AN (KRP wyjaśniał ok. 9%, a KPR – ok. 18% jego wariacji) i wraz ze wzrostem natężenia konfliktów zwiększała się intensywność AN.

Wprowadzenie zmiennej zaangażowanie w pracę w Modelu 2 zwiększało o ok. 42-44% wyjaśnianą wariację satysfakcji z pracy oraz AP, a jednocześnie niwelowało wartość predykcijną każdego z konfliktów dla obu wymiarów (wskaźnik beta miał wartość poniżej .10 i był nieistotny). Natomiast zaangażowanie w pracę miało dużą wartość predykcijną dla obu wymiarów – współczynnik beta wynosił .65-.68 ( $p<.001$ ) i wskazywał na silną zależność, że wraz ze wzrostem zaangażowania w pracę zwiększała się satysfakcja z pracy i siła AP. Wprowadzenie w Modelu 2 zaangażowania w pracę zwiększało także o ok. 14 – 17% wyjaśnianą wariację AN i zmniej-

Tabela 2

Konflikt rodzina – praca i zaangażowanie w pracę oraz pozostałe wymiary zadowolenia jako predyktory poszczególnych wymiarów zadowolenia z pracy – wyniki hierarchicznej analizy regresji liniowej na danych standaryzowanych

N=114 Predyktory	Satysfakcja z pracy			Afekt Pozytywny w pracy			Afekt Negatywny w pracy		
	B	SE	beta	B	SE	beta	B	SE	beta
Model 1	$\Delta R^2=.05^*$			$\Delta R^2=.05^*$			$\Delta R^2=.09^{**}$		
Stała	4.79	.11		4.60	.08		3.16	.07	
zKRP	-.25	.11	-.22*	-.21	.08	-.23*	.23	.07	.29**
Model 2	$\Delta R^2=.44^{***}$			$\Delta R^2=.42^{***}$			$\Delta R^2=.17^{***}$		
Stała	4.79	.08		4.60	.06		3.16	.06	
zKRP	-.09	.08	-.08	-.09	.06	-.09	.16	.07	.20*
zUWES	.79	.08	.68***	.60	.06	.66***	-.33	.07	-.42***
Model 3	$\Delta R^2=.00$			$\Delta R^2=.01$			$\Delta R^2=.00$		
Stała	4.78	.08		4.61	.06		3.17	.07	
zKRP	-.10	.08	-.08	-.07	.07	-.08	.17	.07	.21*
zUWES	.80	.08	.68***	.59	.06	.65***	-.34	.07	-.43***
KRP×UWES	-.05	.07	-.05	.05	.05	.07	.02	.05	.03
Model 4	$\Delta R^2=.03^*$			$\Delta R^2=.07^{***}$			$\Delta R^2=.12^{***}$		
Stała	4.78	.08		4.61	.06		3.17	.06	
zKRP	-.05	.08	-.04	-.01	.06	-.02	.13	.06	.16*
zUWES	.65	.11	.56***	.43	.08	.48***	-.02	.10	-.02
KRP×UWES	-.05	.06	-.05	.06	.05	.09	.03	.05	.05
zSSP	–	–	–	.07	.08	.08	-.17	.08	-.22*
ZAP	.10	.12	.09	–	–	–	-.31	.08	-.39***
zAN	-.20	.10	-.17*	-.26	.07	-.28***	–	–	–
Razem	$R^2=.52^{***}$ $F(5,109)=22.99^{***}$			$R^2=.55^{***}$ $F(5,109)=26.39^{***}$			$R^2=.38^{***}$ $F(5,109)=12.96^{***}$		

B – niestandardowy współczynnik regresji, SE – błąd standardowy oszacowania, Beta – standaryzowany współczynnik regresji,  $\Delta R^2$  – przyrost współczynnika determinacji po wprowadzeniu nowych zmiennych do równania regresji,  $R^2$  – współczynnik determinacji

Wyniki standaryzowane dla zmiennych: zKRP – Konflikt Rodzina – Praca, zUWES – Zaangażowanie w Pracę, KRP×UWES – wskaźnik interakcji, zSSP – Satysfakcja z pracy, zAP – Afekt Pozytywny w pracy, zAN – Afekt Negatywny w pracy.

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

szalo wartość predykcyjną każdego z konfliktów (wskaźnik beta zmniejszał się, ale nadal był istotny). Co więcej, współczynnik beta dla zaangażowania w pracę był ujemny i miał wyższą wartość niż dla konfliktu (odpowiednio:  $\beta=-.42$   $p<.001$  i  $\beta=.20$   $p<.05$  dla KRP,  $\beta=-.39$   $p<.001$  i  $\beta=.34$   $p<.001$  dla KPR) – zatem ze wzrostem natężenia konfliktów zwiększała się siła AN, ale ze wzrostem zaangażowania silniej zmniejszała się jego intensywność.

Uwzględnienie w analizie zaangażowania w pracę niweluje predykcyjną wartość obu konfliktów dla satysfakcji z pracy i AP (pozytywnych aspektów zadowolenia) oraz osłabia (zmniejsza) ich wartość predykcyjną dla AN (aspektu negatywnego). Te wyniki wstępnie potwierdzają hipotezę H3, w której oczekiwano, że zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji „konflikty PR i RP – wymiary zadowolenia z pracy”.

Uwzględnienie interakcji danego konfliktu z zaangażowaniem w pracę w Modelu 3 nie spowodowało żadnych zmian w wynikach wszystkich 6 analiz. Nie zwiększyło

wyjaśnianej wariacji dla żadnego z wymiarów zadowolenia, nie zmieniło wielkości wskaźników beta dla konfliktów i zaangażowania w pracę, a wskaźniki beta dla interakcji były bardzo niskie (od  $-.08$  do  $.07$ ) i nieistotne. Zatem hipoteza H4, w której przypuszczano, że poziom zaangażowania w pracę moderuje wpływ konfliktów PR i RP na wymiary zadowolenia z pracy, nie znalazła potwierdzenia w wynikach.

W Modelu 4 wprowadzono standaryzowane wartości dwóch pozostałych wymiarów zadowolenia z pracy, aby dokładniej zbadać relacje między wymiarami zadowolenia i sprawdzić, czy wpływ wcześniej wprowadzonych zmiennych na dany wymiar jest mediowany przez inne wymiary zadowolenia. Uwzględnienie dwóch pozostałych wymiarów zwiększyło tylko o 3% wyjaśnianą wariację dla satysfakcji z pracy, o 7 – 8% – dla AP, a najwięcej – o 12% dla AN. W odniesieniu do satysfakcji i AP (pozytywnych aspektów) oprócz zaangażowania w pracę ujawnił się tylko istotny predykcyjny efekt AN

**Tabela 3**  
**Konflikt praca – rodzina i zaangażowanie w pracę oraz pozostałe wymiary zadowolenia jako predyktory poszczególnych wymiarów zadowolenia z pracy – wyniki hierarchicznej analizy regresji na danych standaryzowanych**

N=114 Predyktory	Satysfakcja z pracy			Afekt Pozytywny w pracy			Afekt Negatywny w pracy		
	B	SE	beta	B	SE	beta	B	SE	beta
Model 1	$\Delta R^2=.05^*$			$\Delta R^2=.04^*$			$\Delta R^2=.18^{***}$		
Stała	4.79	.11		4.60	.08		3.16	.07	
zKRP	-.27	.11	-.23*	-.17	.08	-.19*	.34	.07	.43***
Model 2	$\Delta R^2=.43^{***}$			$\Delta R^2=.43^{***}$			$\Delta R^2=.14^{***}$		
Stała	4.79	.08		4.60	.06		3.16	.06	
zKRP	-.10	.08	-.08	-.04	.06	-.04	.27	.06	.34***
zUWES	.78	.08	.67***	.61	.06	.67***	-.31	.06	-.39***
Model 3	$\Delta R^2=.00$			$\Delta R^2=.01$			$\Delta R^2=.01$		
Stała	4.78	.08		4.60	.06		3.15	.06	
zKRP	-.09	.08	-.07	-.03	.07	-.04	.28	.06	.36***
zUWES	.79	.08	.68***	.62	.07	.68***	-.30	.06	-.38***
KRP×UWES	-.07	.08	-.06	-.03	.06	-.04	-.06	.06	-.08
S									
Model 4	$\Delta R^2=.03^*$			$\Delta R^2=.08^{***}$			$\Delta R^2=.12^{***}$		
Stała	4.77	.08		4.59	.06		3.14	.06	
zKRP	-.01	.09	-.01	.08	.07	.08	.26	.06	.33***
zUWES	.66	.11	.56***	.46	.08	.51***	.03	.09	.03
KRP×UWES	-.08	.07	-.07	-.05	.06	-.06	-.08	.05	-.11
S	–	–	–	.06	.08	.07	-.17	.08	-.21*
zSSP	.08	.12	.07	–	–	–	-.31	.08	-.40***
zAP									
zAN	-.22	.10	-.19*	-.30	.07	-.33***	–	–	–
Razem	$R^2=.52^{***}$ $F(5,109)=23.19^{***}$			$R^2=.55^{***}$ $F(5,109)=26.39^{***}$			$R^2=.45^{***}$ $F(5,109)=17.93^{***}$		

B – niestandardowy współczynnik regresji, SE – błąd standardowy oszacowania, Beta – standaryzowany współczynnik regresji,  $\Delta R^2$  – przyrost współczynnika determinacji po wprowadzeniu nowych zmiennych do równania regresji,  $R^2$  – współczynnik determinacji

Wyniki standaryzowane dla zmiennych: zKRP – Konflikt Praca – Rodzina, zUWES – Zaangażowanie w Pracę, KRP×UWES – wskaźnik interakcji, zSSP – Satysfakcja z pracy, zAP – Afekt Pozytywny w pracy, zAN – Afekt Negatywny w pracy

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

z ujemną wartością beta ( $\beta=-.17-.19$ ,  $p<.05$  dla satysfakcji oraz  $\beta=-.28-.33$   $p<.001$  dla AP), oznaczający, że wraz ze wzrostem AN zmniejsza się satysfakcja z pracy oraz intensywność AP. Cały model, obejmujący 5 zmiennych z dwoma istotnymi predyktorami – zaangażowaniem w pracę i AN – wyjaśniał razem 52% wariacji satysfakcji z pracy i 55% wariacji AP, niezależnie od tego, który konflikt uwzględniany był w analizie.

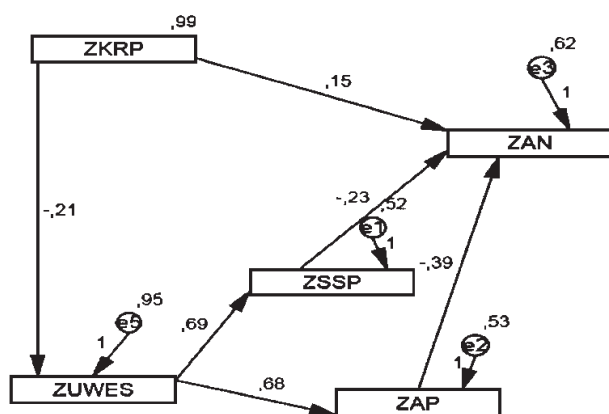
W odniesieniu do AN wprowadzenie innych wymiarów zadowolenia w Modelu 4 diametralnie zmieniło zależności – nie tylko zwiększyło wyjaśnianą wariację o 12%, ale zniwelowało wartość predykcyjną zaangażowania w pracę (wskaźnik *beta* zbliżył się do zera). Zamiast zaangażowania w pracę istotnymi predyktorami AN w obu analizach były satysfakcja z pracy ( $\beta=-.21-.22$ ,

$p<.05$ ) i AP ( $\beta=-.40-.39$ ,  $p<.001$ ), ich wyższe wartości przewidywały mniejszą intensywność AN. Te wyniki oznaczają, że zaangażowanie w pracę bezpośrednio pozwala przewidywać satysfakcję z pracy i AP, a te zmienne są bezpośrednimi predyktorami intensywności AN – satysfakcja i AP są mediatorami relacji między zaangażowaniem w pracę a AN. Oprócz nich istotnym predyktorem AN był każdy z konfliktów (KRP:  $\beta=.16$ ,  $p<.05$ ; KRP:  $\beta=.33$ ,  $p<.001$ ). Cały model obejmujący 5 zmiennych z trzema istotnymi predyktorami wyjaśniał 38% wariacji AN, jeśli uwzględniany był KRP, a 45% wariacji AN, jeśli w analizie uwzględniany był KRP – różnica wynika z silniejszej wartości predykcyjnej KRP w porównaniu z KRP, ponieważ wartości beta dla pozostałych predyktorów i zmiennych były podobne.



**MODELE ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KONFLIKTAMI  
A WYMIARAMI ZADOWOLENIA Z PRACY  
Z UWZGLĘDNIENIEM ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ**

W celu weryfikacji ogólnego modelu zależności między zmiennymi, w tym weryfikacji hipotezy o mediującej roli zaangażowania w pracę w relacji między konfliktami a wymiarami zadowolenia z pracy (H3) zastosowano analizę modelowania równań strukturalnych (SEM). Zbudowano dwa modele zależności, odrębnie dla KRP i KPR. W każdym modelu uwzględniono opisane wyżej relacje między danym konfliktem, zaangażowaniem w pracę i wymiarami zadowolenia z pracy. W toku analiz usunięto ścieżki nieistotne i oszacowano dopasowanie modelu do danych. Na Rycinie 2 przedstawiono zweryfikowany model zależności między zmiennymi z uwzględnieniem KRP, który zawiera wszystkie istotne efekty bezpośrednie, a w Tabeli 4 zamieszczono standaryzowane wskaźniki efektów pośrednich dla badanych zmiennych.



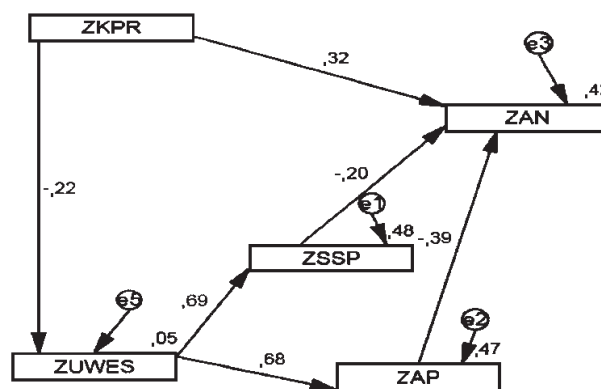
Ryc. 2. Ogólny model zależności między KRP, zaangażowaniem w pracę i wymiarami zadowolenia z pracy

Zmienne Standaryzowane: zKRP – Konflikt Rodzina-Praca; zUWES – Zaangażowanie w Pracę; zSSP – Satisfakcja z pracy; zAP – Afekt Pozytywny w pracy; zAN – Afekt Negatywny w pracy  
Wskaźniki dopasowania modelu: CMIN = 5.552, DF=4, p=.234, CMIN/DF=1.391, GFI=.980, AGFI=.923, NFI=.973, TLI=.980, CFI=.992, RMSEA=.059 (.000 – .163).

Wyniki analizy SEM dla całościowego modelu zależności z uwzględnieniem KRP wskazują na bardzo dobre dopasowanie modelu do danych. Informują także o następujących wartościach współczynnika determinacji R<sup>2</sup> dla zmiennych w modelu: Zaangażowanie = .043, Satisfakcja z Pracy = .476, Afekt Pozytywny = .467, Afekt Negatywny = .352.

Ze względu na podobieństwo zależności w obu modelach dalej dokonano ich łącznej interpretacji, zwracając uwagę na wykryte różnice. Na Rycinie 3 przedstawiono zweryfikowany model zależności między zmiennymi z uwzględnieniem KPR, a w Tabeli 5 zamieszczono wskaźniki efektów pośrednich dla badanych zmiennych.

Także wyniki analizy SEM dla modelu z uwzględnieniem KPR informują o bardzo dobrym dopasowaniu modelu do danych. Uzyskano podobne wartości współczynnika determinacji R<sup>2</sup> dla zmiennych w modelu: Zaangażowanie = .048, Satisfakcja z Pracy = .476, Afekt Pozytywny = .467, Afekt Negatywny = .424.



Ryc. 3. Ogólny model zależności między KPR, zaangażowaniem w pracę i wymiarami zadowolenia z pracy

Zmienne Standaryzowane: zKPR – Konflikt Praca- Rodzina; zUWES – Zaangażowanie w Pracę; zSSP – Satisfakcja z pracy; zAP – Afekt Pozytywny w pracy; zAN – Afekt Negatywny w pracy  
Wskaźniki dopasowania modelu: CMIN=4.525, DF=4, p=.340, CMIN/DF=1.131, GFI=.984, AGFI=.939, NFI=.979, TLI=.994, CFI=.998, RMSEA=.034 (.000 – .163).

**Tabela 4**  
Standaryzowane wskaźniki efektów pośrednich dla modelu zależności z uwzględnieniem KRP

Zmienne	KRP	UWES	SSP	AP
UWES	.000	.000	.000	.000
SSP	-.142	.000	.000	.000
AP	-.144	.000	.000	.000
AN	.090	-.434	.000	.000

KRP – Konflikt Rodzina – Praca; UWES – Zaangażowanie w Pracę; SSP – Satisfakcja z pracy; AP – Afekt Pozytywny w pracy; AN – Afekt Negatywny w pracy

**Tabela 5**  
**Standaryzowane wskaźniki efektów pośrednich dla modelu zależności z uwzględnieniem KPR**

	KPR	UWES	SSP	AP
UWES	.000	.000	.000	.000
SSP	-.152	.000	.000	.000
AP	-.150	.000	.000	.000
AN	.089	-.406	.000	.000

KPR – Konflikt Praca – Rodzina; UWES – Zaangażowanie w Pracę; SSP – Satisfakcja z pracy; AP – Afekt Pozytywny w pracy; AN – Afekt Negatywny w pracy

Z analizy zależności przedstawionych na Rycinach 2 i 3 wynika, że obydwa konflikty, KRP i KPR były bezpośrednimi pozytywnymi predyktorami AN – ich większe natężenie przewidywało większą intensywność AN. Obydwa konflikty były także negatywnymi predyktorami zaangażowania w pracę (wyjaśniały ok. 4 – 5% wariancji) – ich większe nasilenie przewidywało słabsze zaangażowanie. Zaangażowanie w pracę było silnym pozytywnym predyktorem satysfakcji z pracy i AP, które bezpośrednio były negatywnie powiązane z AN – ich większemu natężeniu towarzyszył słabszy AN. Z danych zawartych w Tabelach 4 i 5 wynika, że oprócz efektów bezpośrednich na AN i zaangażowanie w pracę, KRP i KPR pośrednio (poprzez mniejsze Zaangażowanie) pozwalały negatywnie przewidywać satysfakcję z pracy i AP, a poprzez te dwa aspekty zadowolenia z pracy dodatkowo wiązały się z większą intensywnością AN. Większe zaangażowanie miało dobroczynne efekty pośrednie – poprzez większą satysfakcję z pracy i silniejszy AP wiązało się mniejszą intensywnością AN.

Przedstawione dane potwierdzają hipotezę H3 w której oczekiwano, że zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji między konfliktami a zadowoleniem z pracy. Co więcej, wskazują, że są dwie ścieżki pośredniego negatywnego wpływu konfliktów na wymiary zadowolenia: 1) poprzez zaangażowanie na AP, a poprzez AP na AN; 2) poprzez zaangażowanie na satysfakcję z pracy i poprzez nią na AN.

## DYSKUSJA WYNIKÓW

Uzyskane wyniki generalnie potwierdziły hipotezy H1 i H2 dotyczące związków między zmiennymi – zaangażowanie w pracę i zadowolenie z pracy są ze sobą powiązane dodatnio i negatywnie wiążą się z KPR i KRP. Ujemne związki konfliktu KRP z zaangażowaniem raportowali już w polskich badaniach Baka i Derbis (2013). W badanej grupie wykryto dość silne związki między wymiarami zadowolenia z pracy, co oznacza, że badani ujawniali spójne ustosunkowanie do swojej pracy – wyższej satysfakcji towarzyszył silniejszy AP i słabszy AN (albo silniejszemu AN towarzyszyła mniejsza satysfakcja i słabszy AP).

Wyniki hierarchicznych analiz regresji nie potwierdziły hipotezy H4, w której oczekiwano że zaangażowanie w pracę moderuje relacje między konfliktami a wymiarami zadowolenia z pracy, natomiast w pełni potwierdziły hipotezę H3, że zaangażowanie w pracę jest mediatorem tych relacji. Wprowadzenie do analiz zaangażowania w pracę w pełni niwelowało wartość predykcyjną konfliktów dla satysfakcji z pracy i AP (mediacja pełna), a redukowało tę wartość dla AN (mediacja częściowa), ale jego efekt był następnie mediowany przez AP i satysfakcję. Zaangażowanie w pracę pełniło funkcję wzmacniającą w odniesieniu do pozytywnych aspektów zadowolenia (zwiększało satysfakcję z pracy i AP) i ochronną wobec AN – poprzez AP i satysfakcję osłabiało jego natężenie. Wprowadzanie do analiz dla poszczególnych wymiarów zadowolenia z pracy, jego pozostałych wymiarów przy kontroli zaangażowania w pracę pokazało, jak ważne ma ono znaczenie dla pozytywnych wymiarów zadowolenia z pracy. Okazało się, że jeśli kontrolujemy wpływ zaangażowania, to AP nie jest predyktorem satysfakcji, ani satysfakcja z pracy nie jest predyktorem AP, mimo silnej prostej korelacji między nimi. Zatem, prosta korelacja satysfakcji z pracy z AP ( $r = .56, p < .001$ ) jest pozorna – wynika z podobnego wpływu na te zmienne zaangażowania w pracę i dodatkowo, w niewielkim stopniu AN.

Niski procent (4 – 5%) wyjaśnianej wariancji dla zmiennej zaangażowanie w pracę jest zgodny z założeniami Modelu JD-R, gdyż nie badano zasobów, które je bezpośrednio wyznaczają (Schaufeli i Bakker, 2004). Niewielki efekt konfliktów na zaangażowanie może oznaczać, że konflikty najpierw osłabiają zasoby (np. mniejsze możliwości rozwoju, sytuacyjne mniejsze poczucie skuteczności lub kontroli), które osłabiają dobre funkcjonowanie w pracy (gorsze pełnienie roli).

W odróżnieniu od modeli zakładających specyficzne skutki KPR i KRP związane z utrudnieniami (Frone, Russell i Cooper, 1992; McElwain, Korabik i Rosin, 2005), uzyskane dane ukazują podobne relacje między zmiennymi dla obu konfliktów. Te wyniki zgodne są z modelami zakładającymi, że skutki są podobne albo nawet większe w sferze, która jest źródłem utrudnienia (Kafetsios 2007; Michel i in., 2009).

W odniesieniu do KPR i KRP zaobserwowano, że związki AN są silniejsze z KPR niż KRP. Ta różnica wskazuje, że w badanej grupie KRP był słabszym czynnikiem ryzyka dla AN niż KPR. Większość badanych stanowiły kobiety, a dla kobiet w Polsce praca jest mniej ważna i ma mniejsze znaczenie dla ich jakości życia niż dla mężczyzn (Jaros i Zalewska, 2008), może dlatego to, że obowiązki rodzinne utrudniają pełnienie roli zawodowej ma mniejszy wpływ na ich AN. Niewysoki poziom KRP i niższy niż KPR (podobnie jak w innych badaniach – np. Allen i in., 2000; Zalewska, 2009) może też oznaczać, że wymagania w rodzinie łatwiej jest spełnić lub są mniej sztywne i rzadziej utrudniają pełnienie roli zawodowej.

W prezentowanym tu jednorazowym badaniu wykryto korzystne skutki zaangażowania dla zadowolenia z pracy. Jednak w dłuższej perspektywie czasowej duże

zaangażowanie w pracę może jeszcze zwiększać konflikty, co sugerują dodatnie korelacje między KPR i KRP a zaangażowaniem w metaanalizie (Halbesleben, 2010). Silne długotrwałe KRP i KPR mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji – np. utraty bliskich relacji w rodzinie lub poważnych problemów ze zdrowiem (Allen i in., 2000; Frone, 2000). Duże zaangażowanie w kontekście wysokich wymagań może prowadzić do szybszego drenażu zasobów i spadku efektów (Lauring i Selmer, 2015), obniżenia funkcjonowania w pracy i motywacji (Britt i in., 2009), szybszego rozwoju wypalenia (Basińska, 2016). Poznanie roli i skutków zaangażowania w pracę w kontekście silnych konfliktów między pracą a rodziną w dłuższej perspektywie czasowej wymaga badań podłużnych, z uwzględnieniem subiektywnych ocen i obiektywnych wskaźników funkcjonowania i zdrowia. Potrzebne jest także włączenie do takich badań zasobów i projektowania pracy (*job crafting*), aby sprawdzić, czy projektowanie pracy może być panaceum (w kontekście wypalenia i nadmiernego zaangażowania), jak sugerują to w rozszerzonym modelu JD-R Bakker i Demerouti (2014).

## LITERATURA

- Allen, T.D., Herst, D.E., Bruck, C.S., Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 2, 278-308.
- Aryee, S., Luk, V., Stone, R. (1998). Family responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents. *Human Relations*, 51, 1, 73-89.
- Baka, L. (2013). Zależności między konfliktami praca-rodzina i rodzina-praca a zdrowiem pielęgniarek – buforujący efekt wsparcia społecznego. *Medycyna Pracy*, 64, 6, 775-784.
- Baka, L., Derbis, R. (2013). Związek wymagań w pracy z wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę. Pośrednicząca rola konfliktu praca – rodzina i wzoru zachowania A. *Czasopismo Psychologiczne*, 19, 2, 191-205.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). “The job demands-resources model: state of the art”. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2014). Job demands – Resources theory. W: P.Y. Chen, C.L. Cooper (red.), *Work and wellbeing: A complete reference guide* (s. 1-28). New York: John Wiley and Sons.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli 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, 16-38.
- Bakker, A.B., Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. W: K. Cameron, G. Spreitzer (red.), *Handbook of positive organizational scholarship* (s. 178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Barnett, R.C., Hyde, J.S. (2001). Women, men, work, and family. An expansionist theory. *American Psychologist*, 56, 781-796.
- Basińska, B.A. (2016). *Emocje w pracy: Rozszerzenie teorii Wymagania – zasoby w pracy*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Brandstätter, H. (2001). Time sampling diary: An ecological approach to the study of emotions in everyday life situations. W: H. Brandstätter, A. Eliaz (red.), *Persons, situations, and emotions* (s. 20-52). New York: Oxford University Press.
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Britt, T.W., Greene-Shorridge, T.M., Odle-Dusseau, H.N., McKibben, S.S., Herleman, H.A. (2009). *Self engagement at work: Amplifying the relationships between organizational constraints and outcomes*. USA: Clemenson University.
- Burke, R.J. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 287-302.
- Burke, R.J., Brief, A.P., George, J.M., Roberson, L., Webster, J. (1989). Measuring affect at work: Confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1091-1102.
- Cascio, W. (1991). *Costing human resource: The financial impact of behavioral organizations*. New York: Wiley.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Voydanoff, P. (2010). Does home life interfere with facilitate job performance? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 128-149.
- Diener, E., Sandvik, E., Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. W: F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (red.), *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective* (s. 119-140). Oxford: Pergamon Press.
- Faragher, E.B., Cass, M., Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 2, 105-112.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Frone, M.R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorder: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 6, 888-895.
- Frone, M.R., Russel, M., Cooper, M.L., (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 1, 65-78.
- Greenhaus, J., Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., Collins, K.M., (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between Work-Family Conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 91-100.
- Grzywacz, J.G., Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 111-126.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. W: A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (s. 102-117). New York: Psychology Press.

- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- Jaros, R., Zalewska, A.M. (2008). *Jakość życia w zależności od sytuacji na rynku pracy*. Łódź: Piątek Trzynastego Wydawnictwo.
- Kafetsios, K. (2007). Work-family conflict and its relationship with job satisfaction and psychological distress: the role of affect at work and gender. *Hellenic Journal of Psychology*, 4, 15-35.
- Kinnunen, U., Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51, 157-177.
- Kossek, E.E., Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Lachowska, B. (2012). *Praca i rodzina. Konflikt czy synergia?* Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Lauring, J., Selmer, J. (2015). Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context The case of expatriate academics. *Personnel Review*, 44, 4, 629-647.
- Mäkikangas, A., Rantanen, J., Bakker, A.B., Kinnunen, M.L., Pulkkinen, L., Kokko, K. (2015). The circumplex model of occupational well-being: Its relation with personality. *Journal for Person-Oriented Research*, 1, 3, 115-129. DOI: 10.17505/jpor.2015.13.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- McElwain, A.K., Korabik, K., Rosin, H.M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 4, 283-298.
- Michel, J.S., Mitchelson, J.K., Kotrba, L.M., LeBreton, J.M., Baltes, B.B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 199-218.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Rantanen, J., Pulkkinen, L., Kinnunen, U. (2005). The Big Five Personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress. A longitudinal view. *Journal of Individual Differences*, 26, 3, 155-166.
- Rice, R.W., Frone, M.R., McFarlin, D.B. (1992). Work-non-work conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R.M., Loureiro, M. (2016). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24, 2, 181-189. DOI: 10.1080/10803548.2016.1216365.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript. Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>
- 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, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. W: A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (s. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two ample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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*, 10, 1, 57-74.
- Van Katwyk, P.T., Spector, P.E., Fox, S., Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-230.
- Xanthopolou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resource. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Zalewska, A. (2002). „Skala Afektu w Pracy” – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologiczne*, 40, 4, 173-192.
- Zalewska, A. (2003a). *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica.
- Zalewska, A. (2003b). „Skala Satysfakcji z Pracy” – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Psychologica*, 7, 49-61.
- Zalewska, A. (2006). Zadowolenie z pracy w zależności od reaktywności i wartości stymulacyjnej pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 49, 3, 289-304.
- Zalewska, A. (2008). Konflikty „praca – rodzina” – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów. W: L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń* (s. 403-418). Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Zalewska, A. (2009). Konflikty „praca-rodzina” oraz ich źródła i skutki w zależności od płci i posiadania dzieci. W: A. Chybicka, B. Pastwa-Wojciechowska (red.), *Kobiecość w obliczu zmian – studia interdyscyplinarne* (s. 101-124). Kraków: Impuls.
- Zalewska, A. (2011a). Płeć i okres życia a konflikty „praca-rodzina”, zadowolenie z pracy i rodziny. W: L. Golińska, E. Bielawska-Batorowicz (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu* (s. 365-379). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zalewska, A. (2011b). Relationships between anxiety and job satisfaction – Three approaches: ‘Bottom-up’, ‘top-down’, and ‘transactional’. *Personality and Individual Differences*, 50, 977-986.
- Zalewska, A. (2011c). Stanowisko pracy, reaktywność i płeć jako wyznaczniki zadowolenia z pracy. W: M. Marszał-Wiśniewska, J. Strelau (red.), *Uwikłany temperament. Osobowość – temperament – środowisko* (s. 169-197). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.