

JOANNA SKROK

Joanna Skrok Klinika Psychologiczna

ORCID – 0009-0005-5610-8648

ANNA STROŃSKA-SZYMANEK

Joanna Skrok Klinika Psychologiczna

ORCID – 0009-0004-3510-9054

MARCIN KOLEMBA

Uniwersytet w Białymstoku

ORCID – 0000-0001-9884-8672

JANUSZ SURZYKIEWICZ

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

ORCID – 0000-0001-6099-7226

## MOTYWACJA I ZASPOKOJENIE POTRZEB W PRACY A *WORK-LIFE BALANCE* I POCZUCIE SATYSFAKЦИИ Z ŻYCIA PRACOWNIKÓW POLSKICH KORPORACJI W OKRESIE PRZED PANDEMIĄ COVID-19\*

**Wprowadzenie:** Utrzymanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym (*work-life balance* – WLB) jest jednym z kluczowych czynników istotnych dla efektywności funkcjonowania w przestrzeni zawodowej i ma także bezpośrednie przełożenie na poczucie satysfakcji z życia. W artykule są eksplorowane związki pomiędzy czynnikami motywacyjnymi i zaspokojeniem potrzeb w pracy a WLB i satysfakcją z życia.

**Cel badań:** Celem badań było określenie związków pomiędzy poszczególnymi typami regulacji motywacji postulowanymi w teorii autodeterminacji Deciego i Ryana (2000) i zaspokojeniem

---

\* Sugerowane cytowanie: Skrok, J., Strońska-Szymanek, A., Kolemba, M., Surzykiewicz, J. (2023). Motywacja i zaspokojenie potrzeb w pracy a *work-life balance* i poczucie satysfakcji z życia pracowników polskich korporacji w okresie przed pandemią COVID-19. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, 42(2), 195–210. <http://dx.doi.org/10.17951/lrp.2023.42.2.195-210>

potrzeb w pracy (autonomii, kompetencji i więzi z innymi ludźmi) a WLB i poczuciem satysfakcji z życia pracowników korporacji.

**Metoda badań:** Badaniem objęto 82 pracowników pięciu instytucji z sektora finansowego w wieku od 22 do 62 lat; 27 (33%) respondentów było na stanowisku menedżerskim. W badaniu wykorzystano kwestionariusze: Work-Life Balance (Hill, Hawkins, Ferris, Weitzman, 2001), SWLS (Juczyński, 2012), Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve. (2009) oraz Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain (Deci i in., 2001).

**Wyniki:** Wśród respondentów stwierdzono negatywny związek amotywacji – braku motywacji do pracy z WLB. Czynnikiem, który okazał się pozytywnie powiązany z WLB, było zaspokojenie potrzeby autonomii w pracy. Wykazano też pozytywne związki pomiędzy motywacją wewnętrzną a poczuciem satysfakcji z życia oraz WLB i satysfakcją życia.

**Wnioski:** Wyniki badania wskazują, że nie tyle konkretny rodzaj motywacji ma wpływ na utrzymanie WLB, co brak motywacji jest związany z zaburzeniem tej równowagi. Kluczową potrzebą, której zaspokojenie w pracy przekłada się na WLB, jest potrzeba autonomii. W naszym badaniu odnotowano pozytywny związek pomiędzy WLB a satysfakcją z życia. Oznacza to, że zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym można uznać za jeden z istotnych aspektów dobrostanu.

**Słowa kluczowe:** *work-life balance* (WLB), poczucie satysfakcji z życia, zaspokojenie potrzeb w pracy, autodeterminacja, regulacja motywacji, pracownicy korporacji.

## WPROWADZENIE

W dzisiejszych czasach utrzymanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym, przekładające się na dobrostan pracownika, a przez to na jego efektywność funkcjonowania, nabiera szczególnego znaczenia. Okres pandemii wymusił wiele zmian w obszarze zawodowym i organizacji pracy. Rozwój różnych form pracy zdalnej i uelastycznianie czasu pracy sprawiły, że we współczesnej rzeczywistości szczególnie istotne stało się poszukiwanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Specyficzne warunki zatrudnienia wymagają od pracowników zwiększonego nakładu czasu pracy i lepszej organizacji w domu, co wiąże się z kosztami – ograniczaniem zaangażowania w życie osobiste w zamian za inne korzyści, np. utrzymanie pracy lub wyższe wynagrodzenie. Wśród pracowników korporacji (i nie tylko) częściej można zauważyć wzrost ryzyka zakłócenia równowagi pomiędzy pracą zawodową i sferą osobistą, rodzinną. Wzrasta zaangażowanie w pracę, zmniejsza się dbałość o życie osobiste i rodzinne. Zmniejsza się równowaga *work-life balans* (WLB) na niekorzyść dla życia osobistego i funkcjonowania jednostki w rodzinie. W celu uzyskania punktu odniesienia dla współczesnych rozważań postanowiliśmy opisać funkcjonowanie pracowników korporacji w tym obszarze w warunkach przed pandemią COVID-19.

W artykule przedstawiamy analizę powiązań czynników takich jak WLB, poczucie satysfakcji z życia oraz czynników motywacyjnych i związanych z zaspokojeniem potrzeb w pracy, wśród pracowników warszawskich instytucji finansowych

w okresie przed ogłoszeniem pandemii. Ważne wydaje się omówienie ryzyka, jakim są koszty osobiste pracownika (emocjonalne, osobisty dobrostan, społeczne, brak motywacji) poniesione z tytułu braku równowagi pomiędzy pracą a życiem oraz podsumowanie zjawiska w okresie przed pandemią. Umożliwi to realizację przyszłych badań porównawczych i obserwację zjawiska w dłuższej perspektywie czasowej w sposób mierzalny.

## RÓWNOWAGA POMIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A OSOBISTYM – *WORK-LIFE BALANCE*

Według Greenhausa, Collins, Shaw (2003) równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym odnosi się do tego, jak jednostka postrzega satysfakcję ze swojej pracy i roli rodzinnej. Pracownicy charakteryzujący się wysoką równowagą pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance* – WLB) są kompetentni do sprostanania wymaganiom i utrzymania zaangażowania w sferę zawodową i pozazawodową (Virick, Lily, Casper, 2007). Badania wykazały, że brak równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym ma negatywne konsekwencje zarówno dla jednostek, jak i organizacji. Zaliczają się do nich obniżona jakość życia zawodowego, dobrostanu, zadowolenia z pracy, zmniejszona produktywność i wydajność (Prescott, Shaw, Allikas, 2008; Waltman i Sullivan, 2007). W ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania badaczy równowagą pomiędzy pracą a życiem osobistym. Jest to związane ze zmianami globalizacyjnymi, a także społeczno-kulturowymi. Innowacje i nowe technologie, które spowodowały rewolucję przemysłową 4.0 wywierają duży wpływ na przeplatanie się sfery osobistej ze sferą zawodową (Sęczkowska, 2019). Obecnie, ze względu na zmieniający się charakter środowiska pracy, z jego stale rosnącymi wymaganiami, jakość życia zawodowego i jego związek z dobrostanem jednostki są uznawane na całym świecie za kluczowe zagadnienia. Aby lepiej zrozumieć dobrostan pracowników i to, co wpływa na ich poczucie satysfakcji w codziennym życiu, konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, że granica między życiem zawodowym i pozazawodowym jednostki nie jest ostra, a obecnie w wielu przypadkach nakładają się one na siebie (Kossek, 2016). Praca, rodzina i życie osobiste pozostają w ciągłej interakcji (Oláh, Kotowska, Richter, 2018). Niemniej zależności pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników i ich chęcią do utrzymania pracy a ich dobrostanem znajdują swoje potwierdzenie w kolejnych badaniach (Yee, Miquel-Romero, Cruz-Ros, 2020).

## ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ A *WORK-LIFE BALANCE*

Zaangażowanie pracowników definiuje się jako proces budowania sprzyjającej atmosfery pracy w celu motywowania ludzi, aby osiągali wyniki i zwiększali

swoją wydajność. Zwiększanie zaangażowania pracowników w pracę okazało się opłacalnym narzędziem wzrostu i rozwoju zasobów ludzkich, przekładającym się na zmniejszenie rotacji pracowników w wielu firmach (Kaliannan i Adjovu, 2015). W ostatnich latach rotacja pracowników z uwagi na zmieniające się wymagania i osobiste aspiracje rośnie, zatem zaangażowanie pracowników ma istotne znaczenie dla wzmacniania więzi pomiędzy pracownikiem a organizacją (Aguenza i Som, 2018). Uzyskanie satysfakcjonującej równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym zgodnie z koncepcją WLB jest możliwe, wymaga jednak zaangażowania zarówno ze strony pracownika, jak i pracodawcy (Żak, 2017). Aby do tego doszło, musi zaistnieć współpraca pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Pracownik powinien korzystać ze swojego potencjału i talentów z uwzględnieniem należytej organizacji czasu pracy i wedle ustanowionych granic oraz w zgodzie z osobistym systemem wartości. Przy czym równowaga WLB nie oznacza konkretnego podziału czasu pomiędzy pracą a pozostałymi aktywnościami. Zarówno czas przeznaczony na określone zajęcia, jak i częstotliwość ich wykonywania nie są równoznaczne z ważnością tego zjawiska dla danej osoby. Wynika to m.in. z subiektywnej oceny relacji pomiędzy pracą a życiem prywatnym, będącej rezultatem np. przyjętego przez jednostkę systemu wartości, jej cech behawioralnych, wieku, nastroju, sytuacji rodzinnej, sposobu organizacji i rodzaju wykonywanej pracy oraz złożoności kultury, w której dana osoba funkcjonuje (Burlita i Błoński, 2017; Błoński i Burlita, 2018). Niektóre z wcześniejszych badań wykazały, że niezaangażowanym pracownikom brakuje chęci do pracy, z powodu konfliktu pomiędzy pracą a życiem prywatnym i brakiem prawidłowych relacji pracownik – pracodawca (Deery i Jago, 2015; Deery, Jago, Harris, Liburd, 2018). Pracownik musi wykorzystać swój czas w sposób maksymalnie efektywny, by móc skutecznie realizować obowiązki zawodowe i rodzinne. Z kolei pracodawca powinien wyjść naprzeciw problemom pracowników, wykorzystując dostępne instrumenty (Żak, 2017). Trudności w sprostaniu wymaganiom pracy i obszaru rodzinnego prowadzą do stresu w pracy i zmniejszenia poziomu zaangażowania (Islam, Amin, Karatepe, Herjanto, 2022) WLB powinno się odnosić do równowagi czasu, zaangażowania i zadowolenia jednostki ze swojej roli w pracy i poza nią. Europejczycy narzekają na zbyt krótki czas spędzany z rodziną oraz zbyt wiele godzin przebywania w pracy. Doskwiera im również fakt, że życie rodzinne na ogół musi być dostosowane do wymagań pracy, a nie odwrotnie (Hildt-Ciupińska, 2017). Obserwuje się częstsze deklarowanie wykonywania pracy poza wyznaczonymi godzinami, co ma związek z m.in. z koniecznością jednoczesnej opieki nad dziećmi oraz nowym podziałem ról w rodzinie. Powoduje to wiele problemów z WLB, co przekłada się na wzrost odczuwanego stresu (Arntz, Ben Yahmed, Berlingieri, 2020).

## MOTYWACJA W KONCEPCJI DECIEGO I RYANA

W naszym opracowaniu poziom zaangażowania w pracę będzie mierzony poprzez poziom regulacji motywacji w pracy, w odniesieniu do teorii autodeterminacji Deciego i Ryana. Koncepcja autodeterminacji Deciego i Ryana (SDT – *self-determination theory*) zakłada, że angażujemy się w czynności, które uważamy za interesujące, stanowiące rodzaj optymalnego wyzwania lub estetyczne nagradzające. Mamy kłopot z zaangażowaniem się w czynności, które nie są odbierane jako takie, np. monotonna praca, chyba że istnieje przyczyna zewnętrzna wymuszająca to zaangażowanie (Deci i Ryan, 2002). W związku z tym w SDT rozróżnia się motywację wewnętrzną (aktywność jest z natury interesująca i satysfakcjonująca) i motywację zewnętrzną (przyczyna instrumentalna). Istnieją różne rodzaje motywacji zewnętrznej, które mogą być regulowane przez czynniki zewnętrzne lub relatywnie autonomiczne (zachodzi wtedy samoregulacja poprzez nabyte przez jednostkę cele i wartości). Tego typu motywacje tworzą kontinuum, którego poszczególne poziomy zależą od stopnia, w jakim cele/wartości zostały przez jednostkę zinternalizowane (Deci i Ryan, 2002). Na najniższym poziomie znajduje się amotywacja, kiedy jednostki albo nie mają zamiaru działać, albo działają biernie. Dalej na kontinuum znajduje się regulacja zewnętrzna, czyli wykonywanie czynności tylko po to, by otrzymać nagrodę lub uniknąć kary. Następna jest regulacja zintrowektowana, czyli regulacja zachowania poprzez czynniki wpływające na samoocenę (np. poczucie winy). Następnie pojawia się regulacja poprzez identyfikację, co odnosi się do wykonywania czynności, ponieważ identyfikujemy się z danymi wartościami i przyjmujemy je jako własne. Wreszcie pojawia się regulacja zintegrowana, która odnosi się do takiego poziomu identyfikacji z wartością czynności, że staje się ona częścią poczucia własnej wartości jednostki. Jest to najwyższa forma motywacji zewnętrznej, która jest najpełniej zinternalizowana i stąd mówi się, że jest autonomiczna. Na krańcu kontinuum znajduje się motywacja wewnętrzna. Zgodnie z teorią autodeterminacji dla jednostki ważne jest zaspokojenie trzech kluczowych potrzeb, niezbędnych do osiągnięcia optymalnego poziomu motywacji: autonomii, kompetencji i więzi z innymi ludźmi (Deci i in., 2001).

## WORK-LIFE BALANS I JEGO ZWIĄZKI Z DOBROSTANEM I SATYSFAKCJĄ Z ŻYCIA

Umiejętne zarządzanie WLB wpływa na dobrostan i poczucie szczęścia różnych grup zawodowych. W badaniu, którym objęto grupę ponad 200 lekarzy, wykazano związek poczucia szczęścia z konfliktem praca – rodzina. Pogodzenie tych sfer i dobra organizacja pracy w tym zawodzie ma wpływ na odczuwane poczu-

cie dobrostanu i dobrym funkcjonowaniu w obydwu tych obszarach (V. Dhingra i M. Dhingra, 2021). W innych badaniach dotyczących polskich pracowników wykazano, że jeśli pracownik jest przez dłuższy czas przemęczony z powodu częstych nadgodzin, to spada jego zadowolenie z wypełniania codziennych obowiązków w pracy. Pracownik czuje zniechęcenie i staje się mniej efektywny (Walentek, 2019). W szeroko zakrojonym badaniu obejmującym siedem populacji wywodzących się z różnych kultur – Malezyjczyków, Chińczyków, Maorysów z Nowej Zelandii, Europejczyków z Nowej Zelandii, Hiszpan, Francuzów i Włochów – badano wpływ równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym na kilka indywidualnych czynników. Badanie wykazało, że WLB był pozytywnie związany z satysfakcją z pracy i życia oraz negatywnie związany z lękiem i depresją (Haar, Russo, Suñe, Ollier-Malaterre, 2014). W Bhutanie przeprowadzono badanie, którym objęto grupę wykładowców akademickich. Wyniki wykazały pozytywny i istotny wpływ równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym na subiektywny dobrostan i satysfakcję z życia nauczycieli akademickich (Jafri i Batra, 2014).

## PROBLEM I CEL BADAŃ

Przedstawione badanie ma charakter eksploracyjny, umożliwiając lepsze poznanie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Założyliśmy, że zarówno rodzaj motywacji, jak i zaspokojenie w pracy takich potrzeb, jak potrzeba kompetencji, autonomii i bliskich związków z innymi ludźmi mogą być powiązane z *work-life balance* oraz z satysfakcją z życia respondentów.

## METODA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA PRÓBY

W badaniu wzięło udział 82 warszawskich pracowników pięciu firm o charakterze korporacji. Firmy miały profil finansowy, a ich pracownicy zajmują się głównie działalnością ubezpieczeniową i bankową. Badani byli w wieku od 22 do 62 lat. Wśród respondentów znalazło się 49 kobiet i 33 mężczyzn, co stanowi odpowiednio 59,8% kobiet i 40,2% mężczyzn w badanej próbie. Średni wiek osób badanych wynosił  $M = 32,97$ ;  $SD = 7,88$ ; 27 badanych było na stanowisku menedżerskim, a 55 osób na stanowisku innym (niemenedżerskim). Stanowi to odpowiednio 33% osób na stanowiskach menedżerskich oraz 67% na innych stanowiskach. Badanie przeprowadzono w 2014 i 2015 roku. Zrealizowano je w formie ankietowej (badania samodzielnie wypełniali dostarczone im kwestionariusze).

## PROCEDURA ANALIZY DANYCH

Podczas analizy danych wykorzystano analizę regresji jednozmiennowej i wielozmiennowej oraz analizę korelacji rho Spearmana. Analizy statystyczne zrealizowano z wykorzystaniem IBM SPSS Statistics 28.

## NARZĘDZIA

### Kwestionariusz „Work-Life Balance”

W celu zbadania poziomu *work-life balance* zastosowano kwestionariusz „Work-Life Balance” (Hill, Hawkins, Ferris, Weitzman, 2001). Narzędzie przetłumaczono, a następnie zweryfikowano pod względem językowym przez filologa anglistyki. Kwestionariusz zawiera pięć pytań z możliwością zaznaczenia odpowiedzi na 5-stopniowej skali Likerta. Wynik powstaje poprzez zsumowanie punktów. Im wyższy uzyskany wynik, tym większa równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym osoby badanej.

### Kwestionariusz „SWLS”

W celu zbadania poziomu satysfakcji z życia zastosowano kwestionariusz „SWLS” [(Diener i in., 1985), adaptacja polska (Juczyński, 2012)]. Kwestionariusz zawiera pięć pytań z możliwością zaznaczenia odpowiedzi w 7-stopniowej skali Likerta. Wynik jest sumą uzyskanych punktów. Im wyższy uzyskany wynik, tym większa satysfakcja z życia osoby badanej.

### Kwestionariusz „Dlaczego wykonujesz swoją pracę”

W celu zbadania rodzaju motywacji do pracy zastosowano kwestionariusz „Dlaczego wykonujesz swoją pracę”. Wykorzystana wersja narzędzia została zaprezentowana przez Tremblay i współautorów (2009) jako Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS). Narzędzie przetłumaczono, a następnie zweryfikowano pod względem językowym przez filologa anglistyki. Kwestionariusz zawiera 18 pytań z możliwością zaznaczenia odpowiedzi w 7-stopniowej skali Likerta. Narzędzie jest podzielone na sześć podskal (każda składająca się z trzech pozycji), które odpowiadają sześciu typom regulacji motywacji postulowanym przez teorię autodeterminacji Deciego i Ryana (2000) (tj. amotywacja, regulacja zewnętrzna, introjeksja, identyfikacja, integracja, motywacja wewnętrzna).

### Kwestionariusz „Kiedy jestem w pracy”

W celu zbadania poziomu zaspokojenia potrzeb: autonomii, kompetencji i więzi z innymi ludźmi zastosowano kwestionariusz „Kiedy jestem w pracy” (*Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain* [Kasser, Davey, Ryan, 1992; Ilardi, Leon, Kasser, Ryan, 1993; Deci i in., 2001]). Narzędzie przetłumaczono,

a następnie zweryfikowano pod względem językowym przez filologa anglistyki. Kwestionariusz zawiera 21 pytań z możliwością zaznaczenia odpowiedzi w 7-stopniowej skali typu Likerta. Składa się z trzech podskal odnoszących się do badanych potrzeb. Im wyższy uzyskany wynik w danej podskali, tym wyższy poziom zaspokojenia potrzeby u osoby badanej.

## WYNIKI

W celu sprawdzenia związków pomiędzy WLB a poszczególnymi typami regulacji motywacji ujętymi w teorii autodeterminacji przeprowadzono analizę korelacji rho Spearmana. Wybrano ten rodzaj korelacji, gdyż wynikał on z nieparametrycznego rozkładu zmiennych. Jak widać w tabeli 1, w badaniu zaobserwowano istotny związek wyłącznie pomiędzy amotywacją a WLB. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że brak jest związku pomiędzy pozostałymi typami regulacji a WLB.

Tabela 1.

*Korelacja poszczególnych form regulacji motywacji i work-life balance (n = 82)*

Typy regulacji motywacji	Work-Life Balance
Amotywacja – brak regulacji	-.28*
Regulacja zewnętrzna	.13
Regulacja zintrojektowana	.09
Regulacja zidentyfikowana	.12
Regulacja zintegrowana	-.09
Motywacja wewnętrzna	.07

\*  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Następnie zweryfikowano związki poczucia satysfakcji z życia z poszczególnymi typami regulacji motywacji. Wykorzystano analizę korelacji rho Spearmana. Jak widać w tabeli 2, w badaniu zaobserwowano istotny związek pozytywny pomiędzy motywacją wewnętrzną a poczuciem satysfakcji z życia.



Tabela 2.

*Korelacje pomiędzy poszczególnymi typami regulacji motywacji a poczuciem satysfakcji z życia (n = 82)*

Typy regulacji motywacji	Poczucie satysfakcji z życia
Amotywacja – brak regulacji	-.16
Regulacja zewnętrzna	.12
Regulacja zintrojektowana	.15
Regulacja zidentyfikowana	.19
Regulacja zintegrowana	-.08
Motywacja wewnętrzna	.29*

\*  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

W celu ustalenia, w jakim stopniu zaspokojenie potrzeb w pracy wpływa na WLB, przeprowadzono analizę regresji wielozmiennowej, w której predyktorami było zaspokojenie potrzeb autonomii, kompetencji i więzi z innymi ludźmi. Analizę wykonano przy użyciu metody eliminacji wstecznej. Na podstawie współczynników regresji stwierdzono, że jedynym istotnym predyktorem w badanej grupie okazało się zaspokojenie potrzeby autonomii ( $\beta = 0,31$ ;  $p < 0,01$ ). Współczynnik standaryzowany  $\beta$  wskazuje, że im większe zaspokojenie potrzeby autonomii w pracy, tym większa szansa na uzyskanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Model okazał się dobrze dopasowany do danych  $F(1,76) = 7,86$ ;  $p < 0,01$  i wyjaśnił 8% wariancji zmiennej zależnej ( $R^2 = 0,08$ ).

Tabela 3.

*Współczynnik beta dla potrzeby autonomii w pracy jako predyktora WLB*

Zmienna	B	Błąd standardowy	Beta	t	Istotność
Potrzeba autonomii	,242	,086	,306	2,804	,006

Źródło: opracowanie własne.

Następnie, aby ustalić związki poziomu zaspokojenia poszczególnych potrzeb w pracy z satysfakcją z życia, przeprowadzono analizę regresji wielozmiennowej. Opracowany model okazał się dobrze dopasowany do danych  $F(3,70) = 5,10$ ;  $p < 0,01$ . Analiza współczynników regresji wykazała, że żaden z przyjętych predyktorów nie wpływa istotnie na poziom satysfakcji z życia respondentów. Współczynniki  $\beta$  wraz z poziomami istotności przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4.

*Współczynniki beta dla zaspokojenia potrzeb w pracy jako predyktorów satysfakcji z życia*

Zmienna	B	Błąd standardowy	Beta	t	Istotność
Potrzeba autonomii	,176	,135	,197	1,304	,196
Potrzeba kompetencji	,142	,116	,169	1,224	,225
Potrzeba relacji	,114	,109	,138	1,041	,301

Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznie, aby oszacować związki WLB z poczuciem satysfakcji z życia, wykonano analizę regresji jednozmiennowej (tabela 5).

Tabela 5.

*Współczynnik beta dla WLB jako predyktora satysfakcji z życia*

Zmienna	B	Błąd standardowy	Beta	t	Istotność
WLB	,268	,128	,233	2,088	,040

Źródło: opracowanie własne.

Model okazał się dobrze dopasowany do danych  $F(1,76) = 4,36; p < 0,05$ . Współczynniki regresji pozwalają stwierdzić słaby pozytywny związek WLB z poczuciem satysfakcji z życia (beta = 0,23,  $p < 0,05$ ). Testowany model wyjaśnia 5% zmienności zmiennej zależnej.

## DYSKUSJA WYNIKÓW

W badaniu korelacyjnym nie stwierdzono związków większości typów regulacji motywacji z WLB. Stwierdzono natomiast negatywny związek amotywacji – braku motywacji do pracy z WLB ( $\rho$  Spermmana =  $-0,28; p < 0,05$ ). Wskazuje to, że trudno zachować równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym tym osobom, które cechuje niska motywacja do pracy. Ten negatywny związek może oznaczać, że jeśli nie mamy motywacji do pracy, to inwestujemy większość swojej energii w działania poza sferą zawodową i równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest zachwiana. Może to też być powiązane z sytuacjami, w których przeciążenie pracą wpływa na spadek motywacji oraz na zaburzenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zgodnie z teorią hierarchii potrzeb Masłowa uznaje się, że podejmowany wysiłek intelektualny powinien przynieść zadowolenie, samospełnienie i satysfakcję. Może to wskazywać z jednej strony na to, że jeśli potrzeby będą spełnione, wówczas powinno mieć to pozytywny wpływ na satysfakcję z życia jednostki. Z drugiej strony, jeśli podejmowany wysiłek jest zbyt duży i prowadzi do

przeciążenia, może być przeciwnie – dochodzi do spadku satysfakcji i zaburzenia granic pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym. Zdecydowanie trafniejsze wydaje się drugie wyjaśnienie. Nadmiar pracy może doprowadzić do braku motywacji i spadku efektywności, co w konsekwencji może zaburzyć postawione granice pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.

Stwierdzony w badaniu pozytywny związek pomiędzy motywacją wewnętrzną a poczuciem satysfakcji z życia ( $\rho$  Spearmana = .29;  $p < 0,05$ ) może wskazywać na to, że zmotywowani wewnętrznie, kierujemy się podczas wykonywanych zadań zainteresowaniem, wiążącym się z przyjemnością z zaangażowania w dane działanie, co pomaga osiągać wewnętrzną satysfakcję i daje poczucie szczęścia. Uzyskany wynik potwierdza zależności opisywane w literaturze o pozytywnym związku motywacji wewnętrznej z dobrostanem. Zgodnie z kategoryzacją motywów pracownika prowadzących do zaangażowania w rozwój zawodowy (Wach-Kąkolewicz, 2008) motywacja wewnętrzna to rodzaj działań podejmowanych na skutek zainteresowań określonym obszarem zagadnień. Pracownik, który posiada motywację wewnętrzną, podejmuje aktywność i zwiększa zaangażowanie związane z obszarem zawodowym. Może też być tak, że pracownik podejmuje aktywności i angażuje się w działania na gruncie zawodowym, ale motywem tego będzie rozwój osobisty. Już Csikszentmihalyi (1990) zwracał uwagę, że zaangażowanie to stan psychiczny kojarzony z dobrostanem, który pojawia się podczas wykonywania zadań pozwalających sprostać wyzwaniom. Uzyskane wyniki są zgodne z teorią autodeterminacji Deciego i Ryana (2000) i świadczą również o tym, że zainteresowanie, przyjemność i wewnętrzna satysfakcja mają pozytywny związek z poczuciem satysfakcji z życia danej osoby. Zatem motywacja wewnętrzna jest czynnikiem przekładającym się na efektywność w pracy i może pozytywnie korelować z satysfakcją jednostki w obszarze zawodowym.

Zbadaliśmy też, jak zaspokojenie potrzeb autonomii, kompetencji i bliskich więzi z innymi ludźmi w pracy przełoży się na WLB i poczucie satysfakcji z życia. Czynnikiem, który okazał się istotnie powiązany z WLB, było zaspokojenie potrzeby autonomii. Spośród trzech potrzeb tylko ta jedna okazała się istotnym predyktorem WLB ( $\beta = 0,31$ ;  $p < 0,01$ ). Może to oznaczać, że poczucie, iż mamy wpływ na kształtowanie naszego środowiska pracy, podejmowania decyzji co do sposobów realizacji powierzonych nam zadań, a może decydowania co do priorytetów i czasu realizacji poszczególnych zadań ma swoje bezpośrednie przełożenie na zachowanie równowagi pomiędzy sferą zawodową a prywatną. Osoby o wyższym zaspokojeniu potrzeby autonomii mogą mieć większy wpływ na zarządzanie swoim czasem w pracy, co powinno ułatwiać im sprawne funkcjonowanie w obszarze prywatnym. Na przykład świadomość pracownika, że może podjąć decyzję o przerwaniu pracy i wyjściu wcześniej z firmy, aby zająć się chorym dzieckiem (potem dokończy dane zadanie wieczorem, pracując zdalnie lub przyjdzie następnego dnia wcześniej do firmy), będzie mieć bezpośrednie przełożenie

na poziom WLB. Równocześnie nie odkryto żadnych istotnych związków pomiędzy poziomem zaspokojenia tych trzech potrzeb a satysfakcją z życia w badanej grupie. Może to wynikać z faktu, że mimo tego, iż zaspokojenie potrzeby autonomii jest istotnym predyktorem WLB, to jednak odpowiada zaledwie za 8% wariacji tej zmiennej. Mimo istotnego związku pomiędzy WLB a satysfakcją z życia (beta = 0,23,  $p < 0,05$ ) wpływ zaspokojenia potrzeby autonomii w pracy, choć ma niewielkie przełożenie na WLB, to jednak jest zbyt słaby, by zaznaczyć swoją obecność jako bezpośredni predyktor satysfakcji z życia. Istotny pozytywny związek pomiędzy *work-life balance* a poczuciem satysfakcji z życia może oznaczać, że na poczucie szczęścia jednostki wpływa liczba godzin spędzonych w pracy. Im więcej czasu spędzamy w pracy, tym mniej czasu mamy na pasję, rodzinę i rzeczy, które sprawiają nam radość i dają poczucie szczęścia (zakładając, że nie daje nam tego wykonywana praca). Zatem odpowiednie postawienie granicy i rozłożenie czasu poświęcanego na pracę i życie prywatne może przyczynić się do zwiększonego odczuwania szczęścia jednostki, a przez to większej satysfakcji z życia. Koncepcja WLB jest bardzo ważna dla pedagogiki, zwłaszcza andragogiki, ponieważ dziedziną ta zajmuje się uczeniem się i rozwojem człowieka dorosłego w różnych aspektach życia, w tym w pracy i w życiu prywatnym. Ważne jest, aby dorosły człowiek miał możliwość godzenia wymagań i oczekiwań związanych z pracą oraz życiem prywatnym i różnymi jego obszarami, takimi jak rodzina, przyjaciele, hobby i inne zainteresowania. Ponadto zaspokojenie potrzeb związanych z WLB może wpływać na motywację człowieka do pracy, a tym samym na efektywność i produktywność w miejscu pracy. Dlatego popularyzacja badań dotycząca motywacji w pracy i WLB jest istotna dla pedagogiki, ponieważ może pomóc w rozwijaniu odpowiednich strategii i koncepcji kształcenia dorosłych ludzi, aby lepiej radzili sobie z wymaganiami pracy i życia prywatnego. Upowszechnianie wśród pedagogów podejścia, które kładzie nacisk na równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym, może zainspirować nauczycieli i trenerów do wprowadzenia nowych metod i narzędzi, które pomogą uczącym się osiągnąć lepsze wyniki zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

## WNIOSKI I OGRANICZENIA BADAŃ

Podsumowując, wyniki badania wskazują, że nie tyle rodzaj motywacji ma wpływ na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, co brak motywacji jest związany z zaburzeniem tego balansu. W naszym badaniu odnotowano pozytywny związek pomiędzy WLB a satysfakcją z życia. Oznacza to, że zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym można uznać za jeden z istotnych aspektów dobrostanu. Zwracając uwagę na ograniczenia naszego badania, należy zaznaczyć, że uzyskane wyniki bazują na danych pozyskanych od

82 osób. Większa liczebność próby przełożyłaby się na możliwość wykonania wiarygodnych analiz, w których można by uwzględnić różnice międzypłciowe w zakresie analizowanych zależności.

Ważne jest, aby aktualne wyniki badań z obszaru motywacji i zaspokojenia potrzeb w pracy były rozpowszechniane wśród adeptów pedagogiki, a w szczególności wśród andragogów zajmujących się człowiekiem dorosłym, ponieważ wiedza ta przyczynia się do stworzenia sprzyjającego środowiska pracy, w którym pracownicy są zmotywowani i zadowoleni. Oznacza to korzyść zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Ponadto w ramach andragogiki zajmującej się dorosłymi pracownikami istnieje potrzeba zrozumienia specyficznych potrzeb i wyzwań, z jakimi spotykamy się w sferze pracy i życia prywatnego, a koncepcja *work-life balance* pomaga zrozumieć, jak równoważyć obowiązki w pracy i życiu prywatnym, aby osiągnąć harmonię i uniknąć wypalenia zawodowego.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguenza, B.B., Som, A.P.M. (2018). Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 88–95 <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/233>
- Arntz, M., Ben Yahmed, S., Berlingieri, F. (2020). Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps. *Intereconomics*, 55(6), 381–386. <https://doi.org/10.1007/s10272-020-0938-5>
- Błoński, K., Burlita, A. (2018). Praca jako obszar jakości życia – wyniki badań. *Handel Wewnętrzny*, 5(376), 16–24.
- Burlita, A., Błoński, K. (2017). Wspieranie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu. *Marketing i Rynek*, 12, 22–30.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

- Deery, M., Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Deery, M., Jago, L., Harris, C., Liburd, J. (2018). Work Life Balance for Sustainable Tourism Development. W J. Liburd, D. Edwards (Red.), *Collaboration for Sustainable Tourism Development*. Goodfellow Publishers. <https://doi.org/10.23912/9781911635000-3924>
- Dhingra, V., Dhingra, M. (2021). Who Doesn't Want to be Happy? Measuring the Impact of Factors Influencing Work-Life Balance on Subjective Happiness of Doctors. *Ethics, Medicine and Public Health*, 16, 100630. <https://doi.org/10.1016/j.jemep.2021.100630>
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1). [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa-4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa-4901_13)
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Shaw, J.D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Haar, J.M., Russo, M., Suñe, A., Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A study Across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hildt-Ciupińska, K. (2017). Równowaga praca-życie widziana oczami pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 4, 20–23.
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M., Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, T., Ryan, R.M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789–1805. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- Islam, M.S., Amin, M., Karatepe, O.M., Herjanto, H. (2022). Leader-Member exchange, Work-Family Enrichment and Their Effects on Mental Health: The Moderating Role of Remote E-Work. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(6), 657–676. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2021-0111>
- Jafri, H., Batra, M. (2014). Work-Life Balance and Subjective Well-Being: Role of Social Support and Psychological Detachment. *MERC Global's International Journal of Management*, 2(4), 133–150.
- Juczyński, Z. (2012). *Narzędzia Pomiaru w Promocji i Psychologii Zdrowia [Assessment and diagnostic instruments for health psychology promotion]*. Pracownia Testów Psychologicznych.
- Kaliannan, M., Adjovu, S.N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>

- Kasser, T., Davey, J., Ryan, R.M. (1992). Motivation and Employee-Supervisor Discrepancies in a Psychiatric Vocational Rehabilitation Setting. *Rehabilitation Psychology*, 37(3), 175–188. <https://doi.org/10.1037/h0079104>
- Kossek, E.E. (2016). Managing Work-Life Boundaries in the Digital Age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>
- Oláh, L.S., Kotowska, I.E., Richter, R. (2018). The New Roles of Men and Women and Implications for Families and Societies. W G. Doblhammer, J. Gumà (Red.), *A Demographic Perspective on Gender, Family and Health in Europe* (s. 41–64). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72356-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72356-3_4)
- Prescott, J., Shaw, M., Allikas, D. (2008). Work-Life Balance: Making Flex Time Work. *Compensation and Benefits for Law Offices*, 8(10), 2–5.
- Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, 10–16.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science/ Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Virick, M., Lily, J.D., Casper, W.J. (2007). Doing More with Less: An Analysis of Work Life Balance Among Layoff Survivors. *Career Development International*, 12(5), 463–480.
- Wach-Kąkolewicz, A.W. (2008). Rozwój zawodowy – motywy podejmowania aktywności uczenia się. *E-Mentor*, 4(26). <http://www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/577>
- Walentek, D. (2019). Koncepcja *Work Life Balance* a efektywność pracy. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 4(1), 19–21.
- Waltman, J., Sullivan, B. (2007). Creating and Supporting a Flexible Work-Life Environment for Faculty and Staff. *Effective Practices for Academic Leaders*, 2(2), 1–16.
- Yee, R.W.Y., Miquel-Romero, M.-J., Cruz-Ros, S. (2020). Work-Life Management for Workforce Maintenance: A Qualitative Comparative Study. *Journal of Business Research*, 121, 329–337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.029>
- Żak, M. (2017). Czy możliwa harmonia? Praca i rodzina w świetle koncepcji work-life balance. *Górnośląskie Studia Socjologiczne*, 8, 172–184.

MOTIVATION AND MEETING NEEDS AT WORK VS. WORK-LIFE  
BALANCE AND SENSE OF LIFE SATISFACTION OF EMPLOYEES OF  
POLISH CORPORATIONS IN THE PERIOD BEFORE THE COVID-19  
PANDEMIC

**Introduction:** Maintaining a balance between personal and professional life (*work-life balance*, WLB) is one of the key factors important for the effectiveness of functioning in the professional area and also has a direct impact on the sense of satisfaction with life. The article explores the

relationship between motivational factors and needs satisfaction at work and WLB and life satisfaction.

**Research Aim:** The aim of the research was to determine the relationships between the different types of motivation regulation postulated in the theory of self-determination by Deci and Ryan (2000) and the satisfaction of needs at work (autonomy, competence and bonds with other people) and WLB and the sense of life satisfaction of corporate employees.

**Method:** The study covered 82 employees of five institutions from the financial sector, aged 22 to 62.27 (33%) of the respondents held a managerial position. The following questionnaires were used in the study: “Work-Life Balance” (Hill Hawkins, Ferris, Weitzman, 2001), “SWLS” (Juczyński, 2012), Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve (2009), and Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain (Deci et al., 2001).

**Results:** Among the respondents, a negative relationship between amotivation – lack of motivation to work and WLB was found. The factor that turned out to be positively associated with WLB was the satisfaction of the need of autonomy at work. Positive relationships were also found between intrinsic motivation and life satisfaction, as well as WLB and life satisfaction.

**Conclusions:** The results of the study indicate that it is not so much the specific type of motivation that affects the maintenance of WLB, as the lack of motivation is associated with the disturbance of this balance. The key need that is met at work translates into WLB is the need for autonomy. Our study reported a positive relationship between WLB and life satisfaction. This means that maintaining a work-life balance can be considered as one of the important aspects of well-being.

**Keywords:** work-life balance (WLB), sense of life satisfaction, meeting needs at work, self-determination, motivation regulation, corporate employees.