

ANALIZA ZWIĄZKU POMIĘDZY OTRZYMYWANIEM ŚWIADCZEŃ DODATKOWYCH A ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ

Wprowadzenie

Świadczenia dodatkowe, potocznie niezbyt trafnie nazywane benefitami [2], to pozafinansowa forma wynagradzania pracowników, stosowana przez współczesne organizacje [8, s. 86–103]. Karnety na siłownię, telefon do użytku prywatnego czy bezpłatne szkolenia i kursy zawodowe – to tylko kilka przykładów z szerokiej gamy apanaży oferowanych pracownikom, jako dodatkowa forma wynagrodzenia za pracę [17].

Tymczasem rola nagród w motywowaniu pracowników nie jest do końca jasna i wciąż toczą się spory o to, czy nagrody zewnętrzne motywują, czy wręcz przeciwnie, pozbawiają motywacji [6, s. 8–25; 9, s. 225–232; 10, s. 102–137]. Co więcej, wciąż brakuje systematycznych badań naukowych nad związkiem specyficznych nagród, jakimi są pozafinansowe świadczenia dodatkowe, z zaangażowaniem i motywacją pracowników [9, s. 225–232], a nieliczne dostępne publikacje dają niekonkluzywne wnioski i wcale nie wskazują, by świadczenia dodatkowe były czynnikiem silnie wiążącym się z zaangażowaniem w pracę. Przykładowo Nthebe, Barkhuizen i Schutte [20, s. 1–11] dowiedli, iż świadczenia dodatkowe nie są istotnymi statystycznie predyktorami zaangażowania w pracę, a Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen i Sweins [16, s. 24–49] pokazują, iż benefity wiążą się tylko z jednym z wymiarów zaangażowania, mianowicie z oddaniem się pracy, ale nie z energią wkładaną w pracę i zaabsorbowaniem nią. Zgodnie z wiedzą autora w polskiej literaturze naukowej brak recenzowanych

* Mgr Konrad Kulikowski – doktorant, Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński.

publikacji naukowych, które analizowałyby związek świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę wśród polskich pracowników. Na przykład w bazie publikacji naukowych z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych Bazekon [3] nie znajdziemy żadnej publikacji, która w empirycznych badaniach testowałaby związek świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę. Biorąc pod uwagę rosnącą popularność świadczeń dodatkowych, jako formy wynagradzania pracowników, zaskakujące może się wydawać to, że tak mało wiemy o ich realnym oddziaływaniu na zaangażowanie pracowników.

1. Tło teoretyczne badań własnych

Ponieważ rola świadczeń dodatkowych dla rozwoju zaangażowania w pracę jest niejasna, a mimo to świadczenia te są prezentowane przez firmy je oferujące jako czynnik wyzwalający zaangażowanie, dlatego za główny cel prowadzonych badań przyjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób otrzymywanie świadczeń dodatkowych wiąże się z zaangażowaniem w pracę? Odpowiedź na to pytanie wydaje się być istotna zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej. Z teoretycznego punktu widzenia pozwoli ona rozbudować wiedzę dotyczącą jednego z najbardziej zaniedbanych obszarów zarządzania ludźmi, jakim jest wynagradzanie pracowników [14, s. 1–4]. Od strony praktycznej stawiane pytanie badawcze jest ważne, bowiem menedżerowie i specjaliści zarządzania ludźmi otrzymują informacje o domniemanym pozytywnym wpływie świadczeń dodatkowych na zaangażowanie pracowników, podczas gdy brak na to dowodów o charakterze wyników badań publikowanych w recenzowanych czasopismach naukowych.

Ramami teoretycznymi prowadzonych w prezentowanej pracy analiz będą założenia teorii wymagań i zasobów pracy (*Job Demands-Resources Theory*, JD-R) [1, 1–28], która jest powszechnie akceptowanym sposobem wyjaśniania powstawania zaangażowania w pracę [5, s. 834–848]. W teorii JD-R zaangażowanie jest postrzegane jako efekt interakcji zasobów i wymagań pracy. Zasoby pracy to wszelkie fizyczne, psychologiczne i społeczne lub organizacyjne aspekty pracy, które ułatwiają osiągnięcie zawodowych celów, redukują wymagania stawiane przez pracę, obniżają koszty ponoszone przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy oraz stymulują rozwój osobisty pracownika [7, s. 499–512]. Z kolei wymagania to wszystkie te aspekty pracy, które generują napięcie, stres oraz utrudniają realizowanie zawodowych obowiązków i powodują, iż pracownik, wykonując swoją pracę, ponosi różnorodne psychiczne i fizjologiczne koszty [24, s. 293–315]. Zasoby pracy są przyczyną powstawania zaangażowania w pracę, podczas gdy wymagania pracy są czynnikiem prowadzącym do wyczerpania i wypalenia zawodowego.

Bazując na założeniach teorii wymagań i zasobów pracy, można przypuszczać, że z zaangażowaniem będą się wiązać tylko te świadczenia dodatkowe, które mają charakter zasobów pracy, a więc ułatwiają wykonywanie pracy i redukują ponoszone przez pracownika koszty, np.: możliwość pracy z domu, elastyczny czas pracy, szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe. Jednocześnie bazując na teorii JD-R, wydaje się, iż nie ma podstaw, by przypuszczać, iż świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów pracy, ale oddziałujące jedynie na życie prywatne pracowników, będą bezpośrednio wiązały się z poziomem zaangażowania w pracę, np. karty wstępu do fitness klubu, bilety do kina. Dodatkowo wydaje się, iż oprócz bezpośredniego oddziaływania świadczeń na zaangażowanie w pracę trzeba również uwzględnić ich związek z satysfakcją z wynagrodzenia. Badania wskazują bowiem, iż satysfakcja z wynagrodzenia pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę [27, s. 392–413; 18, s. 22–26]. W ramach teorii JD-R występowanie związku między satysfakcją z wynagrodzenia a zaangażowaniem w pracę można przypisywać zasobowej roli zadowolenia z wynagrodzenia. Poczucie, iż w zamian za wysiłek włożony w pracę otrzymuje się satysfakcjonujące wynagrodzenie, może redukować psychologiczne i fizjologiczne koszty ponoszone przez pracowników podczas wykonywania pracy. Dlatego też, nawet jeżeli pracownik nie otrzymuje świadczeń, które same w sobie są zasobami pracy, to ich otrzymywanie może pośrednio wiązać się z zaangażowaniem przez zwiększanie zadowolenia z wynagrodzenia. Na przykład otrzymywanie świadczenia dodatkowego w postaci prywatnej opieki medycznej bezpośrednio nie daje pracownikowi zasobów pracy, które ułatwiałyby mu zmaganie się z codziennymi trudnościami pracy. Jeśli jednak w efekcie otrzymywania opieki medycznej pojawia się zadowolenie z wynagrodzenia, wtedy zadowolenie to może mieć już charakter zasobu prowadzącego do zaangażowania.

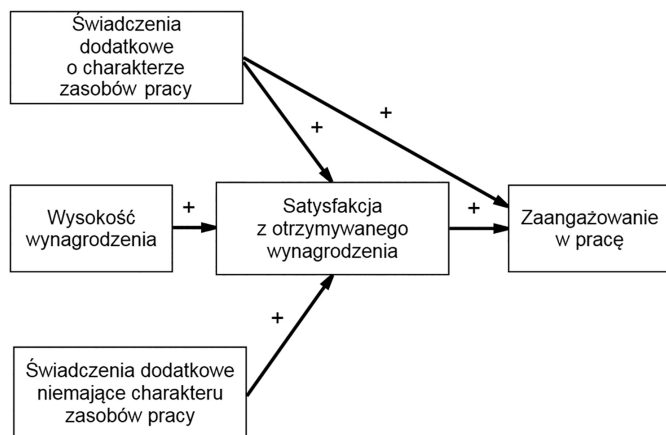
W kontekście analizy związków między świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę istotne jest także kontrolowanie wysokości wynagrodzenia. Wysoce prawdopodobne jest, iż pracownicy otrzymujący większą liczbę świadczeń dodatkowych otrzymują jednocześnie wyższe wynagrodzenie podstawowe. Dlatego też wyższy poziom satysfakcji z wynagrodzenia wśród osób otrzymujących więcej świadczeń dodatkowych może być powodowany nie tym, iż otrzymują świadczenia dodatkowe, ale tym, iż jednocześnie otrzymują wysokie wynagrodzenie podstawowe. Zatem w prowadzonych analizach będzie kontrolowany poziom wynagrodzenia podstawowego badanych.

Dodatkowo istotnym czynnikiem wiążącym się z naturą relacji między świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę może być zajmowane przez pracownika stanowisko w strukturze organizacji. Można bowiem oczekiwać, że pracownicy szeregowi, pracownicy na stanowiskach specjalistycznych i menedżerowie będą mieć co do świadczeń inne oczekiwania, a także będą posiadać inne cechy kompetencyjno-osobowe wiążące się z zajmowanym stanowiskiem, a mogące oddziaływać

na percepcję świadczeń dodatkowych. Dlatego planowano testować relacje pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem równoległe w trzech grupach pracowników: menedżerów, specjalistów i pracowników szeregowych.

Podsumowując, w oparciu o założenia teorii JD-R w niniejszym artykule została zaprezentowana idea, iż świadczenia dodatkowe, niebędące zasobami pracy, wiążą się z zaangażowaniem w pracę jedynie pośrednio przez swój pozytywny związek z satysfakcją z wynagrodzenia, która z kolei wiąże się z zaangażowaniem. Natomiast świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy wiążą się z zaangażowaniem zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, przez satysfakcję z wynagrodzenia. Innymi słowy, satysfakcja z wynagrodzenia jest częściowym mediatorem relacji pomiędzy świadczeniami a zaangażowaniem w pracę [19, s. 1031–1056]. Graficzną ilustrację hipotetycznego modelu zakładanych relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi, satysfakcją z wynagrodzenia a zaangażowaniem w pracę, przy kontroli wysokości otrzymywanego wynagrodzenia przedstawia schemat prezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Hipotetyczny model relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi o charakterze zasobów pracy, świadczeniami niemającymi charakteru zasobów pracy, wysokością wynagrodzenia, satysfakcją z wynagrodzenia i zaangażowaniem w pracę (model stworzony na podstawie założeń teorii wymagań i zasobów pracy Bakker i Demerouti)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 1–28].

2. Narzędzia badawcze

W prezentowanej pracy odwołano się do ujmowania zaangażowania w rozumieniu W. Schaufeliego i wsp. [25, s. 71–92]. Zaangażowanie definiowane jest tutaj jako pozytywny stan umysłu charakteryzujący się wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem się pracy. W celu pomiaru zaangażowania w pracę wykorzystano kwestionariusz *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* [23 s. 701–716]. Wykorzystano 6-itemową wersję kwestionariusza mierzącą wigor i oddanie się pracy, będące kluczowymi wymiarami zaangażowania w pracę. Jako wskaźnik zaangażowania interpretowano całkowity wynik w skali UWES. Przykładowe pytanie dla wigoru to: *W pracy czuję, że rozpiera mnie energia*, a dla oddania się pracy: *Jestem dumny (a) z pracy, którą wykonuję*. We wszystkich pytaniach badani na 7-stopniowej skali od 0 – nigdy do 6 – zawsze/każdego dnia oceniali, jak często doświadczali lub czuli się w prezentowany w pytaniach sposób.

Świadczenia dodatkowe otrzymywane przez badanych analizowano przez poproszenie badanych o wskazanie na liście 20 świadczeń wszystkich tych, które badany otrzymuje w zamian za swoją pracę. Listę wszystkich wykorzystanych świadczeń dodatkowych wraz z odsetkiem badanych je wybierających prezentowano w tabeli 1. W analizach statystycznych uwzględniono tylko te świadczenia, które otrzymywało co najmniej 15% badanych z grupy menedżerów i specjalistów. Świadczenia dodatkowe zaklasyfikowano do dwóch grup – świadczenia o charakterze zasobów pracy (szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe, możliwość pracy z domu, elastyczny czas pracy, telefon służbowy do użytku prywatnego, komputer służbowy do użytku prywatnego) oraz świadczenia oddziałujące na życie prywatne pracownika, ale niemające charakteru zasobów pracy (możliwość uczestnictwa w zajęciach sportowych, podstawowa opieka medyczna, specjalistyczna opieka medyczna, dofinansowanie wypoczynku, ubezpieczenia na życie, szkolenia językowe).

Do świadczeń o charakterze zasobów pracy włączane były te świadczenia, które spełniały kryteria zasobów – ułatwiają osiąganie zawodowych celów, redukują wymagania stawiane przez pracę, obniżają koszty ponoszone przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy [7, s. 499–512]. Na przykład zasobem pracy jest telefon służbowy do użytku prywatnego, bowiem umożliwia pracownikowi sprawniejszą realizację zawodowych obowiązków, a także redukuje ponoszone przez niego koszty wynikające z pojawiającej się czasami konieczności wykorzystania telefonu prywatnego do rozmów służbowych. Natomiast zasobem pracy nie są szkolenia językowe, ponieważ zaobserwowanie efektów szkoleń językowych wymaga długiego czasu i samodzielnego wysiłku włożonego w naukę, zatem szkolenia takie nie przekładają się bezpośrednio na ułatwienie realizowania bieżących celów zawodowych pracownika i nie obniżają ponoszonych przez niego kosztów związanych z wykonywaniem pracy.

Satysfakcję z wynagrodzenia badano z wykorzystaniem 11-stopniowej skali, tzw. drabinki Cantrila, która jest powszechnie stosowanym sposobem pomiaru zadowolenia z różnych aspektów życia [12, s. 509–511]. Na skali tej 0 oznacza otrzymywanie najgorszego możliwego wynagrodzenia, a 10 – otrzymywanie najlepszego wynagrodzenia, jakie można sobie wyobrazić. Zadaniem osoby badanej jest zaznaczenie na skali miejsca, w którym, w jej odczuciu, znajduje się obecnie otrzymywane przez nią wynagrodzenie. Badane osoby proszono także o podanie wysokości miesięcznego wynagrodzenia netto oraz zbierano informacje o zmiennych demograficznych, takich jak: staż pracy, wielkość firmy, forma własności firmy, wykształcenie, zajmowane stanowisko, płeć.

3. Charakterystyka badanej próby

W badaniu wykorzystano dane zebrane za pośrednictwem internetu w lipcu 2015 r. w ramach autorskiego projektu *Systemy wynagradzania a zaangażowanie w pracę*, finansowanego ze środków własnych autora. Skorzystanie z badań za pośrednictwem tego medium wydaje się być uzasadnione, ponieważ nie ma podstaw teoretycznych, by przypuszczać, iż osoby korzystające z internetu oraz osoby, które z niego nie korzystają, różnią się w zakresie związków świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę. Ponadto wykorzystanie internetu pozwala na dotarcie do dużej, zróżnicowanej grupy pracowników, co daje szansę na uchwycenie zmienności w poziomie zaangażowania w zależności od otrzymywanych świadczeń dodatkowych. Zaproszenia do badania rozesłano do grupy ok. 15 000 użytkowników portalu wynagrodzenia.pl. Użytkownicy portalu reprezentują przedstawicieli ponad 700 zawodów, którzy korzystają z portalu głównie w celu otrzymywania informacji na temat wysokości wynagrodzenia na swoim stanowisku pracy.

Na zaproszenie do badania odpowiedziało 1420 osób, po czyszczeniu danych uzyskano zbiór 1313 pełnych odpowiedzi. Wśród badanych pracę na stanowisku pracownika szeregowego deklaroowało 16% badanych, 42% badanych określiło swoją pozycję w organizacji jako specjaliści, a 18% jako starsi specjaliści, kierownicy stanowili 24% badanych osób. Wstępna analiza danych ujawniła, iż wśród pracowników szeregowych 70% nie otrzymywało świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów, przy czym w grupie menedżerów było 24%, a w grupie specjalistów 37% osób nieotrzymujących tego typu świadczeń. Z kolei żadnych świadczeń dodatkowych niemających charakteru zasobów nie otrzymywało 51% pracowników szeregowych i 35% menedżerów oraz specjalistów. Ponieważ rozkład świadczeń w grupie pracowników szeregowych był znacząco różny od rozkładu w pozostałych dwóch podgrupach, co więcej, znaczna część badanych pracowników szeregowych nie otrzymywała świadczeń dodatkowych, postanowiono wyłączyć tę podgrupę z analiz i testować zaproponowany model

relacji (por. rysunek 1) jedynie w grupach specjalistów i menedżerów. Szczegółowy rozkład poszczególnych analizowanych świadczeń dodatkowych w grupach menedżerów i pracowników na stanowiskach specjalistycznych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Lista świadczeń dodatkowych uwzględnionych w badaniu wraz z odsetkiem badanych otrzymujących poszczególne analizowane świadczenia dodatkowe

Świadczenie dodatkowe	Odsetek specjalistów otrzymujących świadczenie (100% = 777)	Odsetek menedżerów otrzymujących świadczenie (100% = 323)
Podstawowa opieka medyczna (NZ)	36,8%	34,4%
Szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe (Z)	34,1%	37,8%
Możliwość uczestnictwa w zajęciach sportowych (NZ)	32,4%	30,0%
Elastyczny czas pracy (Z)	30,2%	35,0%
Komputer służbowy do użytku prywatnego (Z)	25,9%	44,9%
Telefon służbowy do użytku prywatnego (Z)	25,6%	47,4%
Specjalistyczna opieka medyczna (NZ)	25,4%	26,3%
Możliwość pracy z domu (Z)	25,0%	26,3%
Ubezpieczenia na życie (NZ)	23,9%	20,7%
Dofinansowanie wypoczynku (NZ)	23,8%	20,7%
Szkolenia językowe (NZ)	19,9%	15,8%
Możliwość uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych*	14,8%	9,9%
Zniżka na firmowe produkty i usługi*	13,3%	16,7%
Bony na zakup towarów i usług*	13,1%	11,8%
Dofinansowanie wyżywienia*	11,8%	9,6%
Ubezpieczenie NW*	11,2%	10,5%
Program emerytalny*	5,4%	4,6%
Samochód służbowy do użytku prywatnego*	5,3%	25,7%
Zwrot kosztów dojazdów do pracy*	4,2%	8,7%
Zapewnienie opieki nad dzieckiem*	0,4%	0,9%
Inne*	2,7%	6,5%

* Świadczenia nieuwzględnione w analizach, które otrzymywało mniej niż 15% badanych z obu grup, Z = świadczenia zaklasyfikowane jako zasoby pracy, NZ = świadczenia zaklasyfikowane jako niemające charakteru zasobów pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych pracowników zatrudnionych na stanowiskach specjalistów (N = 777; 38% kobiet) 25% osób pracowało w małych firmach, o zatrudnieniu poniżej 50 pracowników, 25% badanych pracowało w firmach średnich, zatrudniających od 50 do 250 osób, 25% badanych było zatrudnionych w dużych firmach, od 251 do 1000 pracowników, a 25% pracowało w bardzo dużych firmach zatrudniających

ponad 1000 pracowników. 83% badanych deklaroowało zatrudnienie w firmach prywatnych, 14% – w firmach państwowych, a 4% – w innych. Pośród badanych specjalistów 68% osób deklaroowało posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego, 32% badanych posiadało niższy poziom edukacji. Średni poziom satysfakcji z wynagrodzenia wśród badanych specjalistów wyniósł 4,92 (SD = 2,29), średni poziom zaangażowania w pracę wyniósł 3,46 (SD = 1,21), średni całkowity staż pracy wyniósł 9,9 lat (SD = 8,9 lat), średnie wynagrodzenie netto w badanej grupie wyniosło 3698 zł (SD = 2013), mediana 3200 zł.

W przypadku kategorii świadczeń dodatkowych będących zasobami pracy (por. tabela 1), 37,2% badanych specjalistów nie otrzymywało żadnego świadczenia z tej kategorii, 22,3% badanych otrzymywało jedno, 16,7% – dwa, 13,5% – trzy, 6,9% – cztery, a 3,3% – pięć świadczeń. Z kolei w kategorii świadczeń niebędących zasobami pracy żadnego świadczenia z tej kategorii nie otrzymywało 35,5% badanych specjalistów, 21,2% otrzymywało jedno, 13,5% – dwa, 13,6% – trzy, 8,4% – cztery, 6,6% – pięć, a 1% badanych otrzymywało sześć świadczeń o charakterze zasobów pracy.

Wśród badanych menedżerów (N = 323; 36% kobiet) 29% osób pracowało w małych firmach, o zatrudnieniu poniżej 50 pracowników, 29% badanych pracowało w firmach średnich, zatrudniających od 50 do 250 osób, 18% badanych było zatrudnionych w dużych firmach, od 251 do 1000 pracowników, a 24% respondentów pracowało w bardzo dużych firmach zatrudniających ponad 1000 pracowników. 82% badanych deklaroowało zatrudnienie w firmach prywatnych, 14% – w firmach państwowych, a 4% – w innych. Pośród badanych 77% osób deklaroowało posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego, 23% badanych menedżerów posiadało niższy poziom edukacji. Średni poziom satysfakcji z wynagrodzenia wśród menedżerów wyniósł 5,42 (SD = 2,4), średni poziom zaangażowania w pracę wyniósł 3,83 (SD = 1,2), średni całkowity staż pracy wyniósł 13,7 lat (SD = 8,1 lat), średnie wynagrodzenie netto w badanej grupie wyniosło 6028 zł (SD = 3946), mediana 4800 zł.

W przypadku kategorii świadczeń dodatkowych będących zasobami pracy (por. tabela 1), 24,1% badanych menedżerów nie otrzymywało żadnego świadczenia z tej kategorii, 20,7% badanych otrzymywało jedno, 21,4% – dwa, 13,6% – trzy, 13,6% – cztery, a 6,5% – pięć świadczeń. Z kolei w kategorii świadczeń niebędących zasobami pracy żadnego świadczenia z tej kategorii nie otrzymywało 35,3% badanych menedżerów, 24,4% otrzymywało jedno, 14,5% – dwa, 13,6% – trzy, 7,4% – cztery, 4% – pięć, a 0,6% badanych otrzymywało sześć świadczeń o charakterze zasobów pracy. Wśród badanych 73,7% otrzymywało przynajmniej jedno świadczenie dodatkowe z którejkolwiek kategorii, a 26,3% badanych nie otrzymywało żadnych świadczeń dodatkowych.

4. Strategia analizy statystycznej

W celu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę, stworzono model równań strukturalnych, w którym zaangażowanie w pracę było jednocześnie wyjaśniane przez liczbę otrzymywanych świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów i niemających charakteru zasobów pracy oraz przez ogólną satysfakcję z wynagrodzenia (por. rysunek 1). Model równań strukturalnych integruje szereg równań regresji w postaci jednego modelu, co pozwala precyzyjnie odwzorować strukturę relacji między analizowanymi zmiennymi [4, 3–15]. W modelu równań strukturalnych można zawrzeć nie tylko ścieżki odwzorowujące relację bezpośrednią między zmiennymi, np. A oddziałuje na B: $A \rightarrow B$, lecz także ścieżki reprezentujące relacje pośrednie w formie: $A \rightarrow X \rightarrow B$, jak również występowanie jednocześnie kilku relacji wzajemnie powiązanych, np. $A \rightarrow C$ oraz $A \rightarrow X \rightarrow C$. Zatem model taki daje szansę analizowania siły zarówno relacji bezpośrednich, pośrednich, jak i całkowitych wynikających z sumy wszystkich ścieżek, przez jakie dana zmienna wyjaśniająca oddziałuje na zmienną wyjaśnianą. Na przykład świadczenia dodatkowe mogą oddziaływać na zaangażowanie zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio przez zwiększanie satysfakcji z wynagrodzenia. Zatem całkowitą siłę oddziaływania świadczeń na zaangażowanie obrazuje iloczyn oddziaływań pośrednich i bezpośrednich, stanowiący efekt całkowity [15, s. 408–420]. Istotność związków pośrednich i całkowitych testowano z wykorzystaniem procedury bootstrappingu przeprowadzonej w programie SPSS AMOS na 5000 próbek bootstrappingowych. Najogólniej rzecz ujmując, jeżeli uzyskany w efekcie bootstrappingu 95% przedział ufności nie zawiera wartości 0, wówczas mamy podstawy, by przypuszczać, iż siła analizowanego związku jest różna od 0 [26, s. 422–445; 15, s. 408–442; 22, s. 359–371]. Model równań strukturalnych testowano w grupach menedżerów i pracowników na stanowiskach specjalistycznych.

5. Wyniki

Model równań strukturalnych, stworzony w celu weryfikacji postawionego pytania badawczego, zaprezentowano na rysunku 2, (by uniknąć powielania tych samych informacji, model prezentuje standaryzowane współczynniki regresji, a w tekście raportowane są niestandardyzowane współczynniki). Stworzony model okazał się być dobrze dopasowany do zebranych danych zarówno w grupie menedżerów: $df = 1$; $X^2 = 1,17$; $p = 0,279$; $AGFI = 0,978$; $CFI = 1,00$; $RMSEA = 0,023$, jak i specjalistów $df = 1$; $X^2 = 1,27$; $p = 0,259$; $AGFI = 0,990$; $CFI = 1,00$; $RMSEA = 0,019$. Przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, iż zlogarytmizowana wysokość wynagrodzenia

pozytywnie wiąże się z satysfakcją z wynagrodzenia zarówno w grupie specjalistów (niestandardyzowany współczynnik regresji $b = 6,03$, $p < 0,001$), jak i menedżerów ($b = 4,86$; $p < 0,001$). Z kolei satysfakcja z wynagrodzenia w obu grupach (menedżerowie: $b = 0,181$, $p < 0,001$; specjaliści: $b = 0,167$, $p < 0,001$) pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę.

Analizy związku świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę ujawniły, że wśród menedżerów ($b = 0,108$; $p = 0,014$) i specjalistów ($b = 0,104$; $p < 0,001$) liczba świadczeń o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę. Natomiast liczba świadczeń niebędących zasobami pracy negatywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę w grupie specjalistów ($b = -0,086$, $p = 0,001$), a w grupie menedżerów nie wykazuje istotnego statystycznie związku ($b = 0,012$, $p = 0,775$) z zaangażowaniem w pracę.

Rozpatrując związek pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a satysfakcją z wynagrodzenia zauważamy, iż liczba świadczeń o charakterze zasobów pracy istotnie statystycznie wiąże się z satysfakcją z otrzymywanego wynagrodzenia wśród specjalistów ($b = 0,226$, $p < 0,001$), ale nie wśród menedżerów ($b = 0,132$, $p = 0,112$). W żadnej z dwóch analizowanych grup pracowników liczba świadczeń niebędących zasobami pracy nie wykazała istotnego związku z satysfakcją z wynagrodzenia (menedżerowie $b = 0,046$, $p = 0,559$; specjaliści $b = 0,079$, $p = 0,066$).

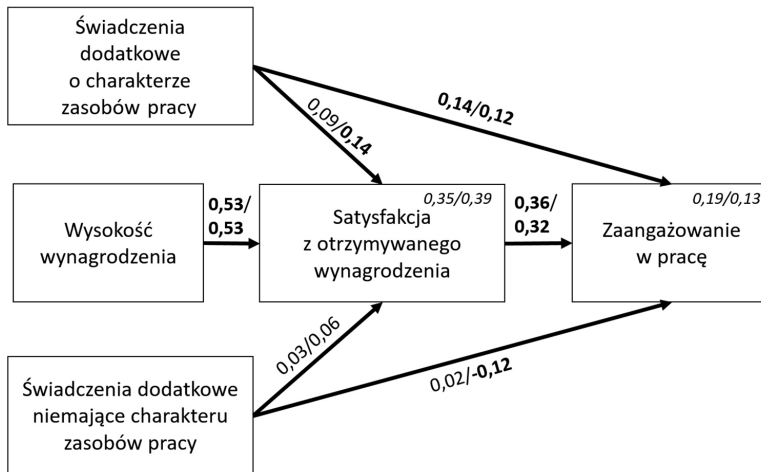
Procedura bootstrappingu [15, s. 408–420], przeprowadzona w celu weryfikacji zakładanych w modelu relacji pośrednich (por. rysunek 1), wykazała w grupie specjalistów niezerowy, pośredni związek świadczeń o charakterze zasobów z zaangażowaniem w pracę, przez satysfakcję z wynagrodzenia (świadczenia–zasoby → satysfakcja → zaangażowanie) o wadze 0,038 z 95% przedziałem ufności od 0,022 do 0,058. W grupie menedżerów waga omawianego związku pośredniego wyniosła 0,024 z 95% przedziałem ufności od -0,004 do 0,056, ponieważ 95% przedział ufności zawiera 0, należy uznać, iż związek ten nie jest różny od zera.

Wielkość związku pośredniego świadczeń niemających charakteru zasobów z zaangażowaniem w pracę, przez satysfakcję z wynagrodzenia, uzyskała w grupie specjalistów wagę 0,013 przy 95% przedziale ufności od 0,001 do 0,028, a w grupie menedżerów 0,008 przy 95% przedziale ufności od -0,017 do 0,035. Ponieważ 95% przedział ufności w grupie menedżerów zawierał wartości zero, a w grupie specjalistów dolna granica była bliska zeru, możemy skonkludować, iż nie ma podstaw by zakładać, iż wielkość tych efektów pośrednich nie różni się istotnie od zera [15, s. 408–420].

Waga efektu całkowitych oddziaływań świadczeń o charakterze zasobów na zaangażowanie w pracę (uwzględniając jednocześnie wszystkie oddziaływania pośrednie i bezpośrednie) wyniosła w grupie specjalistów 0,142 z 95% przedziałem ufności od 0,084 do 0,198, a w grupie menedżerów 0,132 z 95% przedziałem ufności od 0,039 do 0,228, co pozwala zakładać, iż w obu grupach jest to efekt niezerowy – generalnie

świadczenia o charakterze zasobów pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem. Natomiast efekt całkowity świadczeń niebędących zasobami jest w grupie specjalistów równy: $-0,073$ z 95% przedziałem ufności od $-0,125$ do $-0,022$, a w grupie menedżerów wynosi $0,021$ z 95% przedziałem ufności od $-0,65$ do $0,104$. Można zatem uznać, iż wśród specjalistów świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów negatywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę, a wśród menedżerów nie wykazują istotnego związku z zaangażowaniem w pracę.

Rysunek 2. Model relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi o charakterze zasobów pracy, świadczeniami niemającymi charakteru zasobów pracy, wysokością wynagrodzenia, satysfakcją z wynagrodzenia i zaangażowaniem w pracę (wynik modelowania równań strukturalnych w dwóch grupach: menedżerów i specjalistów)



Uwagi:

przy strzałkach jednostronnych umieszczone są standaryzowane współczynniki regresji dla każdej z podgrup, według wzoru: menedżerowie/specjaliści; współczynniki istotne statystycznie dla $p < 0,05$ zapisano pogrubioną czcionką;

w prostokątach kursywą zapisano współczynnik R^2 , statystyki dopasowania modeli do danych: menedżerowie ($N = 323$): $df = 1$; $X^2 = 1,17$; $p = 0,279$; $AGFI = 0,978$; $CFI = 1,00$; $RMSEA = 0,023$; specjaliści ($N = 777$): $df = 1$; $X^2 = 1,27$; $p = 0,259$; $AGFI = 0,990$; $CFI = 1,00$; $RMSEA = 0,019$;

każdy z modeli uwzględnia korelacje między wysokością wynagrodzenia a oboma typami świadczeń dodatkowych, jak też korelacje pomiędzy typami świadczeń dodatkowych, korelacje te zostały ukryte na rysunku w celu zachowania przejrzystości prezentacji, wszystkie korelacje są istotne statystycznie i przyjmują wartości od 0,3 do 0,5.

Źródło: opracowanie własne.

Stworzony model równań strukturalnych w grupie menedżerów tłumaczył 19% ($R^2 = 0,191$) zmienności w zakresie zaangażowania w pracę i 35% ($R^2 = 0,346$) zmienności w zakresie satysfakcji z wynagrodzenia. W grupie specjalistów stworzony model

wyjaśniał 12% ($R^2 = 0,125$) wariacji zaangażowania w pracę oraz 39% ($R^2 = 0,394$) zmienności w zakresie satysfakcji z wynagrodzenia. Zatem świadczenia dodatkowe wraz z wysokością wynagrodzenia podstawowego tłumaczą jedynie niewielką część zmienności zaangażowania w pracę, ponad 80% jest wyjaśniane przez inne czynniki.

6. Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone analizy statystyczne potwierdziły ideę (por. rysunek 1), iż jedynie świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników zajmujących stanowiska specjalistyczne wykazano istotny statystycznie bezpośredni pozytywny związek pomiędzy świadczeniami o charakterze zasobów a zaangażowaniem w pracę (por. rysunek 2). Natomiast zakładany pośredni związek świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów pracy z zaangażowaniem, przez satysfakcją z wynagrodzenia, wykazano jedynie w grupie specjalistów, wśród menedżerów nie wykazano takiej relacji.

W grupie menedżerów, zgodnie z przypuszczeniami (por. rysunek 1), nie wykazano istotnego statystycznie związku między liczbą świadczeń dodatkowych niemających charakteru zasobów a zaangażowaniem w pracę. Jednak w grupie specjalistów wykazano związek negatywny, im więcej świadczeń niebędących zasobami pracy otrzymywali badani zajmujący w organizacjach stanowiska specjalistyczne, tym niższe zaangażowanie w pracę deklarowali. Ponadto, przeciwnie do przewidywań zilustrowanych na rysunku 1, nie wykazano, by świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów pracy pośrednio pozytywnie wiązały się z zaangażowaniem w pracę przez swój związek z satysfakcją z wynagrodzenia. Zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników szeregowych świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów nie wiązały się z satysfakcją z wynagrodzenia.

Podsumowując uzyskane wyniki, można stwierdzić, iż podział świadczeń dodatkowych na świadczenia o charakterze zasobów i świadczenia niemające takiego charakteru wydaje się być uzasadniony i użyteczny w kontekście analizy związku świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę. Dzieje się tak, ponieważ oba typy świadczeń inaczej wiążą się z zaangażowaniem w pracę.

Odpowiadając na postawione pytanie badawcze: w jaki sposób otrzymywanie świadczeń dodatkowych wiąże się z zaangażowaniem w pracę?, należy stwierdzić, iż natura tego związku jest zależna od stanowiska zajmowanego przez pracownika. Wśród pracowników, którzy w strukturze organizacji zajmowali stanowiska specjalistów, świadczenia dodatkowe niebędące zasobami pracy negatywnie wiązały się z zaangażowaniem w pracę i nie wykazywały związku z satysfakcją z wynagrodzenia. Natomiast świadczenia mające charakter zasobów pracy wiązały się z zaangażowaniem

pozytywnie i to zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, przez pozytywny związek z satysfakcją z wynagrodzenia, która wtórnie pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę.

Wśród pracowników, którzy zajmowali stanowiska kierownicze, świadczenia niemające charakteru zasobów nie wiązały się istotnie statystycznie z zaangażowaniem w pracę, nie wykazano ani związku pośredniego (przez satysfakcję z wynagrodzenia), ani bezpośredniego. Natomiast świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy wiązały się z zaangażowaniem jedynie bezpośrednio, w odróżnieniu od grupy specjalistów wśród menedżerów nie wykazano ich związku pośredniego z zaangażowaniem przez satysfakcję z wynagrodzenia.

Uzyskany model bazujący na wynikach empirycznych wskazuje, że generalnie im więcej świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów pracownik otrzymuje, tym poziom jego zaangażowania w pracę jest wyższy, a relacja ta wydaje się być dość stabilna, bowiem występuje zarówno wśród menedżerów, jak i pracowników szeregowych. Taka relacja wydaje się być zgodna z założeniami teorii JD-R, im większa liczba dostępnych zasobów, tym silniej redukują one napięcia i stres pojawiający się w pracy oraz silniej wspierają w realizowaniu zawodowych celów, stąd pracownicy otrzymujący więcej świadczeń o charakterze zasobów mogą rozwijać wyższy poziom zaangażowania w pracę niż ci, którzy otrzymują mniej tego rodzaju świadczeń dodatkowych. Inaczej jest w przypadku świadczeń, które nie mają charakteru zasobów pracy. Te świadczenia wśród menedżerów nie wiążą się z zaangażowaniem, a wśród specjalistów wiążą się z nim negatywnie. W końcu warto także zwrócić uwagę na związek poszczególnych typów świadczeń z satysfakcją z wynagrodzenia. Można przypuszczać, że jednym z celów świadczeń jest zwiększanie atrakcyjności wynagrodzenia, tymczasem związek pomiędzy otrzymywaniem świadczeń dodatkowych a satysfakcją z wynagrodzenia wykazano jedynie w grupie specjalistów i to tylko dla świadczeń o charakterze zasobów.

Z perspektywy teoretycznej uzyskane wyniki kolejny raz potwierdzają założenia teorii JD-R [1, 1–28] i wskazują na istotny pozytywny związek zasobów pracy z zaangażowaniem. Prezentowane rezultaty dowodzą także użyteczności teorii JD-R jako ram teoretycznych w procesie tworzenia systemów wynagradzania pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, iż w budowaniu zaangażowania pracowników mogą być przydatne raczej takie formy wynagrodzenia dodatkowego, które mają charakter zasobów pracy [24, s. 296] – poprawiają jakość pracy oraz redukują ponoszone przez pracownika koszty wykonywania pracy – niż takie, które dostarczają rozrywki i podnoszą jakość życia osobistego.

Uzyskane rezultaty badań mogą mieć również pewne znaczenie praktyczne. Szczególnie ważne wydaje się ujawnienie, iż świadczenia niemające charakteru zasobów pracy w grupie specjalistów wykazują negatywny związek z zaangażowaniem w pracę. Paradoksalnie zatem praktycy zarządzania ludźmi chcący uzyskać wzrost

zaangażowania, oferując pracownikom na stanowiskach specjalistycznych świadczenia niebędące zasobami (np. karty do fitness klubu, opieka medyczna), mogą ponosić koszty i nie otrzymywać zamierzonych efektów. Ponadto fakt, iż istnieje grupa świadczeń dodatkowych, które negatywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę, wydaje się być sprzeczny z komunikatami kierowanymi do praktyków ze strony firm oferujących świadczenia dodatkowe. Warto zauważyć, że wśród świadczeń niebędących zasobami pracy, które negatywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę, znajdują się te najczęściej oferowane badanym pracownikom, np. podstawowa opieka medyczna czy możliwość uczestnictwa w zajęciach sportowych.

Rezultaty przeprowadzonych badań sugerują, iż świadczenia dodatkowe warto dobierać, opierając się na wynikach badań naukowych, a nie intuicji czy poradach, korzystając z własnych przeżyć czy konsultantów. Obecnie, gdy pracodawcy mogą udostępniać pracownikom szeroki wachlarz wyszukanych świadczeń dodatkowych, szczególnie ważne dla budowania efektywnych systemów wynagradzania jest to, by osoby tworzące systemy wynagradzania były poinformowane, co mogą osiągnąć za pomocą świadczeń dodatkowych, a czego nie uzyskają. Prezentowane wyniki mogą dostarczyć nowej i użytecznej wiedzy, wskazując, jakiego rodzaju świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Tak zdobyta wiedza pozwoli na oferowanie pracownikom takich benefitów, które rzeczywiście wiążą się z zaangażowaniem w pracę, a nie tych, które mają chwytliwe nazwy lub są popularne i szeroko reklamowane.

Co oczywiste, prezentowanych wyników nie należy interpretować jako krytyki stosowania świadczeń dodatkowych w systemach wynagradzania, a jedynie jako wskazówkę, jak można je stosować jeszcze efektywniej niż dotychczas. Po pierwsze, jak wskazują wyniki prezentowanych badań, świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem zarówno wśród menedżerów, jak i specjalistów. Po drugie, budowanie zaangażowania pracowników to tylko jedna z dwóch zasadniczych ról, jaką w organizacji spełniać ma wynagrodzenie. Znaczącą rolę wynagrodzenia jest także przyciąganie do organizacji najlepszych pracowników z rynku pracy [11, s. 41–52]. Wydaje się, iż atrakcyjne świadczenia dodatkowe, niezależnie od tego czy wiążą się z poziomem zaangażowania obecnych pracowników, czy nie, mogą być silnym atraktorem, przyciągającym do organizacji nowych pracowników o ponadprzeciętnych umiejętnościach i wysokim zaangażowaniu w pracę. W końcu, warto także zauważyć, że rosnąca popularność świadczeń dodatkowych może wynikać nie z faktu, iż budują one zaangażowanie pracowników, ale z tego, iż są one tańszą i mniej kłopotliwą alternatywą dla podwyżek wynagrodzenia zasadniczego. Zwykle zaoferowanie pracownikom świadczenia dodatkowego o wartości rynkowej 100 zł jest dla pracodawcy mniej kosztowne niż wypłacenie równowartości tej sumy w gotówce (np. wykupując 150 kart na siłownię o rynkowej wartości 100 zł, pracodawca może liczyć na atrakcyjne rabaty). Dodatkowo w obliczu trudności

finansowych organizacji kierownictwu łatwiej usprawiedliwić konieczność odebrania świadczeń dodatkowych o określonej wartości niż uzasadnić obniżkę wynagrodzenia podstawowego o tę samą kwotę.

Wyniki prezentowanych badań, sprzeczne z informacjami reklamowanymi, kierowanymi do praktyków zarządzania ludźmi, zmuszają również do refleksji nad źródłami wiedzy we współczesnej praktyce zarządzania ludźmi. Pomiedzy nauką a praktyką zarządzania ludźmi występuje spora luka [13, s. 1020–1026], która, jak się wydaje, wypełniana jest raczej wiedzą pochodzącą z tekstów o charakterze reklamowym niż faktami pochodzącymi z badań naukowych. Tymczasem wyposażenie praktyków w wiedzę pochodzącą z badań naukowych mogłoby poprawić trafność podejmowanych przez nich decyzji, a przez to przełożyć się na wyniki finansowe organizacji [21, s. 221–235].

7. Ograniczenia i dalsze badania

Definitywne rozwiązanie problemu relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę jest wyzwaniem wykraczającym poza ramy jednego badania i może zostać osiągnięte tylko dzięki systematycznej analizie i połączeniu wysiłków wielu badaczy. Dlatego prezentowany artykuł nie ma aspiracji, by jednoznacznie i definitywnie rozwikłać problem relacji świadczeń dodatkowych i zaangażowania pracowników. Głównym celem prezentowanej pracy jest pobudzenie dyskusji oraz zwrócenie uwagi badaczy i praktyków na nieeksplorowany problem oraz wskazanie możliwych sposobów jego analizy przez zaproponowanie ogólnego modelu relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę. W dalszych badaniach warto przetestować stworzony model z uwzględnieniem dodatkowych zmiennych w różnorodnych specyficznych kontekstach, np. konkretnych branżach, czy też wśród pracowników o określonych cechach osobowości. Jednak tak szczegółowa analiza wykracza poza ramy prezentowanego opracowania.

Ponadto ważna może być replikacja uzyskanych zależności w dalszych badaniach longitudinalnych, bowiem, mimo oparcia na ugruntowanym podłożu teoretycznym, przekrojowy charakter badań uniemożliwia jednoznaczne wnioskowanie o relacjach przyczynowo-skutkowych.

Należy także pamiętać, iż prezentowany model tłumaczy w obu analizowanych grupach mniej niż 20% zmienności w zakresie zaangażowania w pracę, dlatego nie należy go interpretować jako modelu wyjaśniającego zaangażowanie pracowników tylko przez świadczenia dodatkowe, ale raczej jako model ukazujący rolę świadczeń dodatkowych w złożonym procesie budowania zaangażowania w pracę.

Prezentowane wyniki, jak wszystkie wyniki badań empirycznych, nie są wolne od ograniczeń, jednak wydaje się, iż mogą stanowić inspirację do dalszych dyskusji nad

oddziaływaniem świadczeń dodatkowych na funkcjonowanie zawodowe pracowników i, mimo swych ograniczeń, poszerzają stan obecnej wiedzy o ważnym aspekcie zarządzania ludźmi, jakim jest wynagradzanie pracowników.

Bibliografia

- [1] Bakker A., Demerouti E., *Job Demands-Resources Theory*, [in:] P.Y. Chen, C.L. Cooper (eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Vol. III, Wiley, West Sussex 2014, pp. 1–28.
- [2] Banko M., hasło „benefit”, Poradnia Językowa PWN, 2008, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/benefit.html> (29.12.2016).
- [3] BazEkon, dziedzinowa baza wiedzy z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/konsorcjum.php (29.12.2016).
- [4] Byrne B., *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, Taylor & Francis Group, London 2010, pp. 3–15.
- [5] Crawford E.R., Lepine J.A., Rich B.L., *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test*, “The Journal of Applied Psychology” 2010, Vol. 95(5), pp. 834–848.
- [6] Daniels S.R., Wang G., Lawong D., Ferris G.R., *Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future*, “Human Resource Management Review” 2017, Vol. 27(1), pp. 8–25.
- [7] Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands-resources model of burnout*, “Journal of Applied Psychology” 2001, No. 86, pp. 499–512.
- [8] Dulebohn J.H., Molloy J.C., Pichler S.M., Murray B., *Employee benefits: Literature review and emerging issues*, „Human Resource Management Review” 2009, Vol. 19(2), pp. 86–103.
- [9] Gagné M., Forest J., *The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate*, “Canadian Psychology/Psychologie Canadienne” 2008, No. 49, pp. 225–232.
- [10] Garbers Y., Konradt U., *The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2014, Vol. 87, pp. 102–137.
- [11] Gerhart B., Fang M., *Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effect*, „Human Resource Management Review” 2014, Vol. 24(1), pp. 41–52.
- [12] Glatzer W., Gulyas J., *Cantril Self-Anchoring Striving Scale*, [in:] A.C. Michalos (ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, SpringerLink, Netherlands 2014, pp. 509–511.

- [13] Guest D.E., *Don't shoot the messenger: A wake-up call for academics*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50(5), pp. 1020–1026.
- [14] Gupta N., Shaw J.D., *Employee compensation: The neglected area of HRM research*, “Human Resource Management Review” 2014, Vol. 24(1), pp. 1–4.
- [15] Hayes A.F., *Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium*, „Communication Monographs” 2009, Vol. 76(4), pp. 408–420.
- [16] Hulkko-Nyman K., Sarti D., Hakonen A., Sweins C., *Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations*, „International Studies of Management and Organization” 2012, No. 42, pp. 24–49.
- [17] Jaszcz Ł., *Podsumowanie raportu: Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników 2016*, Sedlak & Sedlak, 2016, <http://wynagrodzenia.pl/artykul/podsumowanie-raportu-swiadczenia-dodatkowe-w-oczach-pracownikow-2016> (29.12.2016).
- [18] Jung H.S., Yoon H.H., *Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel*, “International Journal of Hospitality Management” 2015, No. 48, pp. 22–26.
- [19] Mathieu J.E., Taylor S.R., *Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior*, „Journal of Organizational Behavior” 2006, Vol. 27(8), pp. 1031–1056.
- [20] Nthebe K., Barkhuizen N., Schutte N., *Rewards: A predictor of well-being and service quality of school principals in the North-West province*, „SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur” 2016, Vol. 14(1), pp. 1–11.
- [21] Rousseau D.M., Barends E.G.R., *Becoming an evidence-based HR practitioner*, „Human Resource Management Journal” 2011, Vol. 21(3), pp. 221–235.
- [22] Rucker D.D., Preacher K.J., Tormala Z.L., Petty R.E., *Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations*, „Social and Personality Psychology Compass” 2011, Vol. 5(6), pp. 359–371.
- [23] Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study*, “Educational and Psychological Measurement” 2006, Vol. 66(4), pp. 701–716.
- [24] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, “Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25(3), pp. 293–315.
- [25] Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, No. 3, pp. 71–92.
- [26] Shrout P.E., Bolger N., *Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations*, „Psychological Methods” 2002, Vol. 7(4), pp. 422–445.

- [27] Williams M.L., McDaniel M., Nguyen N.T., *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*, "The Journal of Applied Psychology" 2006, Vol. 91(2), pp. 392–413.

ANALIZA ZWIĄZKU POMIĘDZY OTRZYMYWANIEM ŚWIADCZEŃ DODATKOWYCH A ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ

Streszczenie

Oferowanie pracownikom pozafinansowych świadczeń dodatkowych w publikacjach adresowanych do praktyków zarządzania ludźmi bywa przedstawiane jako sposób na zwiększanie poziomu zaangażowania w pracę, jednak obecnie brakuje dowodów naukowych popierających takie twierdzenia. Zatem głównym celem prezentowanego artykułu jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę? Bazując na teorii wymagań i zasobów pracy, wysunięto ideę, iż z zaangażowaniem w pracę będą się wiązać tylko te świadczenia dodatkowe, które mają charakter zasobów pracy. Jednocześnie założono, iż świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów pracy nie będą wykazywać związku z zaangażowaniem w pracę. W celu zweryfikowania tych przewidywań przeprowadzono internetowe badanie ankietowe w wśród 323 menedżerów i 777 pracowników na stanowiskach specjalistycznych, analizując zebrane dane z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych i procedury bootstrappingu. Zgodnie z przewidywaniami wykazano, iż zarówno w grupie menedżerów, jak i specjalistów jedynie świadczenia o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Świadczenia niemające charakteru zasobów pracy w grupie specjalistów wiązały się z zaangażowaniem w pracę negatywnie, a w grupie menedżerów nie wykazywały istotnego statystycznie związku z zaangażowaniem. Dodatkowo w grupie specjalistów świadczenia o charakterze zasobów wiązały się z zaangażowaniem także pośrednio, przez satysfakcję z pracy, wśród menedżerów nie wykazano takiego związku. Najważniejszym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest obserwacja, iż nie wszystkie świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę, a jedynie te, mające charakter zasobów pracy. Co więcej, świadczenia niemające charakteru zasobów pracy mogą wiązać się z zaangażowaniem negatywnie. Uzyskane wyniki wskazują także na konieczność dalszych analiz relacji świadczenia dodatkowe – zaangażowanie w pracę.

SŁOWA KLUCZOWE: ŚWIADCZENIA DODATKOWE, BENEFITY, ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, WYNAGRADZANIE, SATYSFAKCJA Z WYNAGRODZENIA

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN FRINGE BENEFITS AND WORK ENGAGEMENT

Abstract

In a popular literature fringe benefits are often presented as a factor increasing the level of work engagement, however, currently there is lack of scientific evidence supporting such a claim. Therefore, the main aim of the present article is to answer the question of how the fringe benefits are related to work engagement. Basing on the Job Demands-Resources theory, we put forward proposition that only those benefits which have characteristics of job resources (i.e. help to deal with job demands and facilitate work goal attainment) might be related to work engagement. It was also assumed that benefits without the characteristics of job resources might not be related to work engagement. In order to test these predictions we have used data from the Internet survey conducted on a group of 323 managers and 777 specialists. The data have been analyzed with structural equation modeling and bootstrap procedure. The job resources like benefits are positively related to work engagement, both among managers and specialists. In contrast, the benefits without the characteristics of job resources are negatively related to work engagement among specialists and there is no statistically significant relationship in a group of managers. Moreover, benefits with characteristics of job resources are indirectly positively related to work engagement through pay satisfaction in a group of specialists, but not among managers. Therefore, it seems that our most important conclusion is that only benefits with characteristics of job resources are related to work engagement and fringe benefits without characteristics of job resources might be negatively related to work engagement. These results suggest a need of further research on benefits – work engagement relationship.

KEY WORDS: FRINGE BENEFITS, WORK ENGAGEMENT, SALARY, COMPENSATION, PAY SATISFACTION