

Csókási Krisztina – Bandi Szabolcs – Nagy László –  
Péley Bernadette – Láng András

## Az alapvető pszichológia szükségletek mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők

**Absztrakt:** A szelfdetermináció elmélete szerint a kompetencia, az autonómia és a kapcsolódás veleszületett szükségleteinek kielégítettsége szükséges az optimális funkcionáláshoz és a jóllét érzéséhez. Tanulmányunk célja az volt, hogy hazai mintán megvizsgáljuk az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségének a munkahelyi jóllétre és a szervezeti azonosulásra gyakorolt pozitív hatását. A kérdőíves, keresztmetszeti vizsgálataink résztvevői (N=65 és 103) által kitöltött kérdőívcsomagok az Alapvető Pszichológia Szükségletek Kielégítettsége Skála munkavégzésre vonatkozó verziója mellett a Flow Kérdőívet és a munkával való elégedettséget felmérő kérdőívet, illetve az affektív, kognitív és értékelő szervezeti azonosulást mérő skálákat tartalmazták. A hierarchikus regressziós elemzés szerint a munka közbeni flowélményt a magasabb életkor és az autonómia iránti igény kielégítettsége predikálta, míg a munkával való általános elégedettséget az autonómiaszükséglet kielégítettsége jósolta be. A második vizsgálat eredményei szerint a szervezeti azonosulást a magasabb munkahelyi beosztás és az alapvető pszichológiai szükségletek (elsősorban a kapcsolódás iránti igény) kielégítettsége jósolta be. Eredményeink megerősítik az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítését támogató munkahelyi intervenciók fontosságát.

**Kulcsszavak:** autonómia, kompetencia, kapcsolódás, munkavállalói jóllét, szervezeti azonosulás

## Elméleti bevezető

Napjaink szervezetszichológiai kutatásai fokozott érdeklődést mutatnak a munkavállalók munkahelyi jóllétét meghatározó egyéni és szervezeti szintű tényezők iránt. Ezen változók azonosítása és befolyásolása által nemcsak az egyének szubjektív jólléte segíthető elő, de a munkahelyi teljesítményük is. A munkateljesítmény – és ezáltal a szervezet produktivitása és sikeressége – szempontjából szintén kulcskérdés a személyek munkával kapcsolatos motivációja, amelyre számos tényező gyakorol hatást, köztük a dolgozók szükségleteinek kielégítettsége. Ennek megfelelően a kérdéskör megközelítésére kiválóan alkalmas a selfdeterminációs elmélet, amely ezen fogalmakat – a motivációt, az alapvető emberi szükségleteket és a pszichés jóllétet – egységes keretbe foglalja. Az elmélet megalkotói, Ryan és Deci (2000) azon a véleményen vannak, hogy az emberek optimálisan motiváltak és a jóllét állapotát tapasztalják meg, ha az alapvető pszichológiai szükségleteik kielégítettek.

A selfdetermináció elmélete szerint az emberek három alapvető pszichológiai szükséglettel rendelkeznek, melyek az autonómia, a kompetencia és a másokhoz való kapcsolódás igénye. Ryan és Deci (2000) hangsúlyozzák ugyanakkor, hogy nem ezen szükségletek erőssége, intenzitása, hanem sokkal inkább a három szükséglet kielégítettsége lényeges. Meglátásuk szerint az autonómia, a kompetencia és a kapcsolati igény kielégítettsége nélkülözhetetlen az integritás és a jóllét szempontjából (Járai 2011). A szükségletek kielégítését jelentősen befolyásolja az egyént körülvevő környezet. Mindazon környezeti lehetőségek vagy adottságok, amelyek segítik a három szükséglet kielégítését, ezáltal hozzájárulnak a személy effektív funkcionálásához és egyúttal facilitálják a növekedését, fejlődését (Baard, Deci és Ryan 2004). Természetesen ennek ellenkezője is igaz, a szükségletek kielégítésének akadályozottsága aláássa az egyén motivációját és káros következményekkel járhat a pszichés egészségét és fejlődését illetően. Ezenfelül az elméletalkotók kiemelik az említett három szükséglet innát és univerzális jellegét. Más szóval, úgy vélik, hogy az autonómia, a kompetencia és a másokhoz való kapcsolódás igénye veleszületett, és nem tanulás vagy tapasztalatok útján alakulnak ki. Emellett pedig kultúrától függetlenül szorosan hozzátartoznak az emberi létezéshez – a kultúra legfeljebb a szükségletek megélésének lehetőségeit, módjait befolyásolja (Deci és Ryan 2008).

Az autonómia iránti igény kielégítettsége arra vonatkozik, hogy a személy milyen mértékben tapasztalja azt, hogy saját maga kezdeményezi a cselekedeteit, önállóan hozhat döntéseket és van választási lehetősége. Ez nem azt jelenti azonban, hogy kizárólag azok a tevékenységek szolgálják az autonómiaigény kielégülését, amelyeket a személy maga választott. Olyan aktivitások is hozzájárulhatnak ugyanis a nagyobb mértékű autonómiaérzéshez, amelyeket mások utasítására vagy kérésére végez el valaki, azonban a magáénak érzi ezeket, mert érti a tevékenység célját, vagy a feladat felkeltette az érdeklődését, vagy egyszerűen örömet okoz számára az adott cselekvés (Graves és Luciano 2013). A munka közben megtapasztalt autonómiaélmény többek között azzal segíthető elő, ha minél kevesebbet kontrollálják, monitorozzák az egyén munkavégzését és biztatják az önálló döntésekre, valamint véleménye és ötletei megosztására (Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen és Notelaers 2011), vagy ha valamilyen mértékben megszervezheti a munkáját, illetve ha értelmesnek találja a feladatait.

A kompetencia iránti szükséglet kielégítettsége azt tükrözi, hogy a személy mennyiben észleli úgy, hogy képes hatékonyan véghezvinni különböző cselekvéseket és elérni a kívánt célokat. Akik kompetensnek tartják magukat, intenzívebben explorálják a környezetüket,

problémák esetén nagyobb erőfeszítést tesznek a leküzdésükre, és eközben jóval találékonnyabbnak mutatkoznak az önmagukat kevésbé kompetensnek érző társaikhoz viszonyítva. Emellett a kompetencia iránti igény kielégítettsége természetesen maga után vonja, hogy az adott személy úgy érzi, képes hatást gyakorolni a környezetére. Továbbá, a kompetencia megtapasztalása arra sarkallja az embereket, hogy kihívást jelentő feladatokba, tevékenységekbe is belevágnak annak érdekében, hogy teszteljék és fejlesszék a képességeiket. A szükséglet kielégítése előmozdítható például azzal, ha a munkahelyen a hangsúly nem a szabályoktól és sztenderdektől való eltéréseken és a hibákon (vagy ezek megelőzésén) van, hanem a munkavállaló stimulálása, új megoldási módok kipróbálására való biztatása, és ezáltal a fejlesztése az elsődleges (Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen és Notelaers 2011).

A kapcsolódás iránti igény kielégítése azáltal valósulhat meg, ha vannak a személy környezetében olyanok, akikkel kötődhet, akikkel kölcsönösen kedvelik és elfogadják egymást, kölcsönösen törődnek egymással. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az egyén úgy érzi, tartozik valahová, egy csoport része. A munkahely viszonylatában ez abban nyilvánulhat meg, ha az alkalmazottak úgy tapasztalják, hogy a kollégáik elfogadják őket és támogatják egymást (Graves és Luciano 2013), illetve jelentőségteli számukra, hogy az adott csoporthoz, szervezethez tartoznak. Mindezek olyan munkahelyi kapcsolatok kialakítását és fenntartását feltételezik, amelyek biztonságot nyújtanak az egyén számára és kölcsönös bizalom alapulnak, illetve amelyekben az egyéni problémák és örömök egyaránt megoszthatók.

Számos korábbi vizsgálat igazolta már Ryan és Deci azon állítását, miszerint a három szükséglet kielégítettsége nélkülözhetetlen a pszichés, mentális és fizikai jóllét szempontjából. Olyan változókkal találtak összefüggést, mint a szubjektív vitalitás, az energiaszint (Graves és Luciano 2013; Ryan és Frederick 1997), a jobb alkalmazkodás (Baard, Deci és Ryan 2004), az étellel való elégedettség (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens és Lens 2010), a pozitív érzelmi állapotok gyakoribb megtapasztalása, illetve a fokozottabb énhatékonyság-érzés és optimizmus (Van den Broeck, Ferris, Chang és Rosen 2016).

A szelfdeterminációs elméleti keret egyre népszerűbb a munka világában végzett kutatásokban is, és napjainkra meglehetősen sok empirikus bizonyíték gyűlt össze az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségének pozitív munkahelyi következményeit illetően. Egy korai kutatás például gyártásban dolgozók körében vizsgálta a pszichológiai szükségletek kielégítettségét és a munkával való elégedettséget (Ilardi, Leone, Kasser és Ryan 1993). A vizsgálat eredményei szerint a munkahelyi státusz és fizetés kontrollálása mellett a pszichológiai szükségletek munka közbeni kielégítettsége összefüggést mutatott a munkával való elégedettséggel. Hofer és Busch (2011) vizsgálata is megerősítette az előbbi összefüggéseket. Egészen pontosan arra az eredményre jutottak, hogy a kompetenciaszükséglet kielégítettsége szoros kapcsolatban van a munkahelyi elégedettséggel – különösen a magas teljesítménymotivációval rendelkező személyek esetében. Más vizsgálatok eredményei pedig rávilágítottak arra, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek munka közbeni kielégítettsége pozitív összefüggést mutat az intrinzik motivációból fakadó munkavégzéssel (Graves és Luciano 2013; Ryan és Deci 2000), és alacsonyabb mértékű munkahelyi distresszt valószínűsít (Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet és Morin 2012; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte és Lens 2008). Emellett a munka közbeni autonómia- és kompetenciaélmény, illetve a munkatársakkal való szoros és kölcsönös kapcsolat megtapasztalása együtt jár a fokozott affektív szervezeti azonosulással és a munkába való intenzívebb bevonódással (Graves és Luciano 2013; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens és

Lens 2010). Van den Broeck és munkatársai (2016) áttekintő tanulmánya szerint a három szükséglet kielégítettsége esetén az emberek kevésbé számolnak be a munkájuk és a magánéletük közötti konfliktusról, pozitívabban viszonyulnak a munkájukhoz, és több erőfeszítést tesznek a feladataik elvégzése érdekében. Ugyanakkor a három szükséglet kielégítettsége nemcsak a munkavégzéssel kapcsolatos szubjektív tényezőkkel mutat összefüggést, hanem objektív mutatókkal is. Baard, Deci és Ryan (2004) egyik vizsgálatának eredményei például azt tanúsítják, hogy a szervezet által alkalmazott teljesítményértékelési mutató pozitív kapcsolatot mutat az alkalmazottak mindhárom alapvető szükségletének kielégítettségével. Egy holland kutatásban pedig összefüggést találtak az alapvető pszichológiai szükségletek – főként az autonómia iránti igény – kielégítettsége és a fluktuáció (a munkahely önkéntes elhagyása miatt) között (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens és Lens 2010). Végül, a fentebb említett áttekintő tanulmány eredményei arra utalnak, hogy a szükségletek kielégítettsége esetén kevésbé fordulnak elő deviáns magatartásformák a munkahelyen, illetve a nagyfokú autonómiaérzésről és szoros munkahelyi kapcsolatokról beszámoló alkalmazottak kevesebbet hiányoznak a munkából (Van den Broeck, Ferris, Chang és Rosen 2016).

A megelőző kutatások tehát meglehetősen egyértelműen alátámasztják, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége az egyén és a szervezet szempontjából egyaránt pozitív következményekkel jár együtt. Tanulmányunk célja, hogy hazai mintán igazoljuk a kompetencia, az autonómia és a másokhoz való kapcsolódás munkahelyi megtapasztalásának kedvező hatásait. Első vizsgálatunkban az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége és a munkahelyi jóllét kapcsolatára igyekeztünk fényt deríteni. A munkahelyi jóllétet a munkával való elégedettséggel és – az eddigi kutatásoktól eltérően – a munkavégzés közben megtapasztalt flow-élmény gyakoriságával azonosítottuk. Feltételeztük, hogy az autonómia, a kompetencia és a kapcsolatok iránti igény megelégedése fokozott munkahelyi elégedettséget és a flow-élmény gyakoribb megtapasztalását eredményezi. Második vizsgálatunkkal, a korábbi kutatásokkal összhangban, az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége és a szervezeti azonosulás közötti pozitív összefüggést kívántuk alátámasztani. Feltételeztük, hogy a szükségletek kielégítettsége nemcsak az affektív, hanem a kognitív és az evaluatív szervezeti azonosulásra is kedvező hatással van.

## Első vizsgálat

### *Minta és eljárás*

A keresztmetszeti, kérdőíves vizsgálatunk online formában zajlott. A vizsgálatban való részvétel önkéntes és anonim volt, a résztvevők bármikor megszakíthatták a válaszadást. A vizsgálati személyek nem részesültek semmilyen ellenszolgáltatásban. A vizsgálatba való bekerülés feltételei a 18 évesnél idősebb életkor és a legalább egyéves munkaviszony voltak. A kitöltőket a vizsgálat céljairól és módjáról való tájékoztató elolvasását követően néhány demográfiai adatuk (nem, kor, iskolai végzettség, családi állapot, gyermekeik száma) és a munkavégzésükre vonatkozó információk (alkalmazotti státuszuk, munkaviszonyuk ideje összesen, munkaviszonyuk ideje a jelenlegi munkahelyükön, napi munkaórák száma) megadására kértük. Ezt követően a résztvevők egy kérdőívcsomagot töltöttek ki, amely az alap-

vető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) kielégítettségét, a flow-élmény megtapasztalásának gyakoriságát és a munkával való elégedettséget felmérő kérdőíveket foglalta magába.

Vizsgálatunkban 65 aktív munkavállaló (46 nő és 19 férfi) vett részt. Életkoruk 21 és 60 év között mozgott 42,12 év átlagos életkorral (szórás = 11,68 év). Legmagasabb iskolai végzettségét tekintve 40 fő felsőfokú, 24 fő középfokú, 1 fő pedig alacsony fokú végzettséggel rendelkezett. 22 fő egyedülálló volt, 43 fő elkötelezett párkapcsolatban (élettársi viszony, házasság) élt. 44 fő számolt be arról, hogy egy vagy több gyermeke van.

A munkavégzésre és munkahelyre vonatkozóan a résztvevők közül 47 fő beosztottként, 4 fő csoportvezetőként, 8 fő középvezetőként és 6 fő felső vezetőként dolgozott. Átlagos munkában eltöltött idejük 22,06 év (szórás = 12 év) volt, jelenlegi munkahelyükön átlagosan 10,69 éve (szórás = 8,36 év) dolgoztak. Az átlagos napi munkavégzés 8,54 óra (szórás = 2,17 óra) volt.

### *Mérőeszközök*

A vizsgálati személyeink háromféle kérdőívet töltöttek ki, melyek az alapvető pszichológiai szükségletek munka közbeni kielégítettségét, a flow-élmény megtapasztalásának gyakoriságát és a munkával való elégedettséget mérték:

1. Alapvető Pszichológiai Szükségletek Kielégítettsége Skála – Munka (Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale, BPNSWS). A kérdőív a Ryan és Deci (2000) által megfogalmazott szelfdetermináció-elméletben foglalt szükségletek munka közbeni kielégítettségét méri. A mérőeszköz összesen 21 tételt tartalmaz, melyeket a kitöltőnek hétfokú Likert-skálán kell megválaszolnia aszerint, hogy mennyire tartja magára nézve igaznak azokat (1 – egyáltalán nem igaz, 7 – teljes mértékben igaz) az elmúlt egy év viszonylatában. A tételek három alskálába sorolódnak, melyek a következők: Autonómia, Kompetencia és Kapcsolódás. Az Autonómia alskála 7 tétele azt méri fel, mennyire érezte a kitöltő, hogy a munkája végzése közben önállóan hozhat döntéseket, a munkahelyén elmondhatja az ötleteit és figyelembe veszik a véleményét. A Kompetencia alskála 6 kérdésére adott válaszok alapján kiderül, hogy a kitöltő hogyan vélekedik a saját képességeiről és a munkájával kapcsolatos szaktudásáról. A Kapcsolódás alskála 8 tétellel méri fel, hogy a munkatársakkal való kapcsolatát a válaszadó mennyire érzi közelinek, szorosnak, és mennyire gondolja úgy, hogy törődnek vele, barátságosak hozzá. Mindhárom alskála esetében a magasabb pontszámok az adott pszichológiai szükséglet nagyobb mértékű kielégítettségét fejezik ki. A különböző munkakörnyezetekben végzett korábbi nemzetközi kutatások (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov és Kornazheva 2001; Graves és Luciano 2013; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte és Van den Broeck 2007) eredményei megerősítették a mérőeszköz megfelelő validitását és reliabilitását. A kérdőív magyar nyelvre adaptálása folyamatban van, azonban a jelen vizsgálat adatai alapján a kérdőív alskálái megfelelő reliabilitásértéket mutatnak (a Cronbach-alfa-értékeket lásd az *1. táblázatban*).

2. Flow-élmény megtapasztalására vonatkozó kérdőív – Munka: A kérdőívet a tökéletes (flow-) élmény elérésére való hajlam és az antiflow-élmények (szorongás, unalom és apátia) gyakoriságának felmérésére fejlesztették ki (Oláh 2005). Az emberek többnyire akkor élnek át flow-élményt, amikor az általuk végzett tevékenység, feladat teljesítéséhez magas szintű képességeiket kell használniuk. Amennyiben a feladat kívánalmi nem esnek egy-

be (magasabbak vagy alacsonyabbak) a képességeikkel, valamelyik antiflow-élményt tapasztalják meg, vagyis szoronganak, közönyösek, vagy unatkoznak. Ezen élményállapotok megítélésére kidolgozott módszer egy szituáció-reakció típusú kérdőív, tehát a kitöltő az instrukcióban meghatározott élethelyzetre vagy tevékenységre vonatkozóan válaszolja meg a kérdéseket. Ennek megfelelően egyazon kutatáson belül többféle tevékenységgel kapcsolatban is kitöltethető a kérdőív, és így lehetőség nyílik a különböző helyzetek összehasonlítására és annak megállapítására, hogy a vizsgálati személyek milyen hajlamot mutatnak az antiflow-élmények és az áramlatélmény átélésére az egyes helyzetekben. Vizsgálatunkban három élethelyzetre vonatkozóan (családban, munkában és egyedül) töltötték ki a kérdőívet a válaszadók, azonban tanulmányunkban csak a munkával kapcsolatos válaszokat használjuk fel. A kérdőív 22 tétele négy skálába sorolódik: Flow (11 tétel), Apátia (3 tétel), Unalom (4 tétel) és Szorongás (4 tétel). A kitöltők ötfokú Likert-skálán jelezhetik az adott tevékenység közben – jelen esetben a munkavégzés során – megtapasztalt élményállapotuk gyakoriságát. A magasabb pontszámok minden skála esetében az adott élmény gyakoribb megélését jelölik. A hazai fejlesztésű mérőeszköz validitása és reliabilitása a korábbi vizsgálatok alapján jónak mondható.

3. Munkakör-diagnosztikai kérdőív – Általános elégedettség skála (Job Diagnostic Survey – General Satisfaction scale). A Hackman és Oldham (1975) által kidolgozott mérőeszköz az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer a dolgozói elégedettség felmérésére a nemzetközi kutatásokban. A munkakör-gazdagítási modellen alapuló kérdőív a munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatok, vélekedések számos aspektusát méri (pl. a munka értelmessége, belső motiváció, feladat jelentősége, stb.), melyek között nagy hangsúlyt kap a munkavállaló érzelmi reakciója (tkp. elégedettség érzése). Ennek olyan összetevőiről ad információt a mérőeszköz, mint a növekedéssel, a fizetéssel, a munkahelyi biztonsággal, a felettséggel és a szociális kapcsolatokkal való elégedettség, valamint az általános elégedettség érzése. Elemzéseinkben kizárólag ezen utóbbi skála, az Általános elégedettség skála adatait használjuk fel, amely azt méri fel, hogy a kitöltő milyen mértékben érzi magát elégedettnak, boldognak a munkakörében. A skála 5 tétele esetében a válaszadók hétfokú Likert-skálán jelezhetik az egyetértésük mértékét (1 – nagyon nem értek egyet, 7 – nagyon egyetértek). A magasabb pontszámok a nagyobb elégedettségerzésre utalnak. A korábbi vizsgálatok eredményei ismeretében a mérőeszköz validitása és reliabilitása jónak tekinthető.

### *Eredmények*

Statisztikai elemzéseinket az SPSS szoftvercsomag 24.0 verziójával végeztük. Elsőként a mért változók átlagait és szórásait, illetve a kérdőívek skáláinak belső megbízhatóságát számoltuk ki. Az eredmények az 1. táblázatban láthatók. Eredményeink szerint az Alapvető Pszichológiai Szükségletek Kielégítettsége kérdőív alskáláinak megbízhatósága jónak mondható (Cronbach-alfa-értékek = 0,71–0,82), ezeknél valamivel gyengébb, de még elfogadható a JDS Általános elégedettség skála belső konzisztenciája (Cronbach-alfa-érték = 0,63). A Flow kérdőív Flow skálájának megbízhatósága szintén jó (Cronbach-alfa-érték = 0,86), míg az antiflow skálák tételeinek belső konzisztenciája – a témakörben végzett korábbi kutatások eredményeihez hasonlóan – jelentősen alacsonyabb (Cronbach-alfa-értékek = 0,45–0,55).

1. táblázat. A kérdőíves skálák átlagai (M), szórásai (SD) és belső megbízhatósági mutatói, valamint a kérdőíves változók összefüggései (Pearson-féle korrelációk)

		Munkához kapcsolódó BPNS			Munkavégzés FLOW			JDS	
		Autonómia	Kompetencia	Kapcsolódás	Flow	Apátia	Szorongás	Unalom	Általános elégedettség
BPNS	Autonómia								
	Kompetencia	0,45***							
	Kapcsolódás	0,49***	0,20						
FLOW	Flow	0,61***	0,26*	0,37**					
	Apátia	-0,55***	-0,18	-0,32**	-0,64***				
	Szorongás	-0,25*	-0,31*	-0,10	-0,38**	0,65***			
	Unalom	-0,43***	-0,07	-0,32**	-0,61***	0,61***	0,36**		
JDS	Általános elégedettség	0,55***	0,28*	0,25*	0,56***	-0,54***	-0,27*	-0,42***	
	M	35,49	32,66	41,78	3,80	1,53	1,61	1,49	25,15
	(SD)	(7,83)	(4,64)	(7,44)	(0,68)	(0,57)	(0,46)	(0,53)	(4,70)
	Cronbach $\alpha$	0,82	0,71	0,76	0,86	0,49	0,45	0,55	0,63

Megjegyzés: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Következő lépésben a kérdőíves változók közötti kapcsolatot vizsgáltuk meg Pearson-féle korrelációval. Az 1. táblázatban látható eredmények alapján elmondható, hogy a munkavégzésre vonatkozó autonómiaszükséglet kielégítettsége közepesen erős pozitív együttjárást mutatott a munkavégzés közben megélt flow-élménnyel és a munkával való általános elégedettséggel. A munkavégzésre vonatkozó autonómiaszükséglet kielégítettsége és a munkavégzés közben megélt apátia és unalom között közepesen erős negatív együttjárás mutatkozott, míg a munkavégzés közben megélt szorongással gyenge negatív kapcsolat volt tapasztalható. Tehát minél inkább azt érezte egy résztvevő, hogy a munkavégzés során önállóan hozhat döntéseket, saját hatáskörben cselekedhet, annál inkább el tudott merülni a munkavégzésben és annál elégedettebb volt a munkájával. Ugyanakkor az önállóság megélésének relatív akadályozottsága a munkavégzés során elsősorban érdektelenséggel és unalommal, kisebb mértékben szorongással párosult.

A munkavégzésre vonatkozó kompetenciaélmény gyenge pozitív kapcsolatot mutatott a munkavégzés közben megélt flow-élménnyel és a munkával való általános elégedettséggel, illetve gyenge negatív kapcsolatot a munkavégzés során megélt szorongással. Ezen eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy minél inkább megélte valaki azt, hogy a munkavégzése során hozzáértő, annál inkább képes volt a munkája közben áramlatélményt átélni és annál elégedettebb volt a munkájával. Ezenfelül a kompetencia iránti szükséglet kielégítettsége a munkavégzés során átélt szorongással szemben is védőfaktor volt.

A munkavégzésre vonatkozó kapcsolati igény kielégítettsége gyenge pozitív kapcsolatot mutatott a munka közben megélt flow-élménnyel és a munkával való általános elégedettséggel, illetve gyenge negatív kapcsolatot a munkavégzés során megtapasztalt unalommal. Tehát minél inkább megélte valaki a társas elfogadást, a támogató kollégák jelenlétét a munkahelyén, annál inkább képes volt a munkavégzés során megélni a flow-t és annál elégedettebb volt a munkájával. Emellett a kapcsolódási igény kielégítettsége a munkavégzés során átélt unalommal szemben is védőfaktoroként funkcionált.

Ezt követően hierarchikus regressziós elemzéseket végeztünk. A több modellel készült elemzések első modellje az általános demográfiai változókat tartalmazta (nem, iskolai végzettség, kor, családi állapot, van-e gyermeke), a második modell az előbbi változókon kívül a munkára vonatkozó változókat is tartalmazta (beosztás, átlagos napi munkaórák száma),

végül a harmadik modellben a második modellt az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) munkavégzés során megélt kielégítettségére vonatkozó változókkal egészült ki. Ezen változócsoportok együttes hatását a munkavégzés során megélt flow-élményre, apátiára, szorongásra és unalomra, illetve a munkával való általános elégedettségre vizsgáltuk.

A munkavégzés során megélt flow-élmény esetében az első modell nem bírt szignifikáns magyarázóerővel ( $R^2 = 0,09$ ;  $p = 0,341$ ), ugyanakkor a változók szintjén az életkor ( $\beta = 0,361$ ;  $p < 0,05$ ) szignifikáns hatást mutatott a flow-élményre. Tehát az idősebb munkavállalók gyakoribb flow-élményről számoltak be a munkájukat illetően. A második – a munkára vonatkozó változókat is tartalmazó – modell szignifikánsnak bizonyult a flow-élmény bejósolásában ( $R^2 = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ). A második modellben az életkor ( $\beta = 0,332$ ;  $p < 0,05$ ) és a beosztás ( $\beta = 0,417$ ;  $p < 0,01$ ) bizonyult szignifikáns prediktornak. Tehát az idősebb és magasabb beosztású munkavállalók a munkájuk során gyakoribb flow-élményről számoltak be. A harmadik – a munkavégzés során az alapvető szükségletek kielégítettségével kiegészülő – modell szintén szignifikáns volt ( $R^2 = 0,48$ ;  $p < 0,001$ ). A modellben az életkor ( $\beta = 0,316$ ;  $p < 0,05$ ) és a munkavégzés során megélt autonómiaszükséglet kielégítettsége ( $\beta = 0,488$ ;  $p < 0,001$ ) voltak szignifikáns erővel bíró változók. Tehát az idősebb és munkájuk során magasabb autonómiát megélt munkavállalók számoltak be több munkahelyi flow-élményről. Emellett érdemes még megjegyeznünk, hogy a beosztás a harmadik modellben elvesztette szignifikáns bejósoló erejét ( $\beta = 0,208$ ;  $p = 0,083$ ). Úgy tűnik tehát, hogy a magasabb beosztás csak annyiban járul hozzá a gyakoribb flow-élményhez, amennyiben az nagyobb fokú autonómiaélményt is biztosít.

A munkavégzés során megélt apátia magyarázatában az első ( $R^2 = 0,06$ ;  $p = 0,619$ ) és a második ( $R^2 = 0,11$ ;  $p = 0,170$ ) modell sem bírt szignifikáns bejósoló erővel. Az alapvető pszichológia szükségletek kielégítettségének belépésével a harmadik modell már szignifikánsnak bizonyult ( $R^2 = 0,38$ ;  $p < 0,001$ ). Ezen szignifikáns hatásért a harmadik modellben a munkavégzés során megélt autonómiaszükséglet kielégítettsége ( $\beta = -0,573$ ;  $p < 0,001$ ) felelt. Tehát a kielégítettebb autonómiaszükséglettel rendelkező munkavállalók kevesebb apátiát éltek át a munkavégzés során.

A munkavégzés során megtapasztalt szorongásra vonatkozó elemzések a három modell közül egyik esetében sem mutattak szignifikáns prediktív erőt (minden  $R^2 < 0,19$ ; minden  $p > 0,25$ ). Tehát a szorongás bejósolásában sem az általunk használt demográfiai vagy munkavégzéshez kapcsolódó változók, sem az alapvető pszichológia szükségletek kielégítettsége nem játszott szignifikáns szerepet.

A munkavégzés során megélt unalom szempontjából ugyan sem az első, sem a második modell nem bizonyult szignifikánsnak, ugyanakkor a változók szintjén az iskolai végzettség szignifikáns prediktorként jelent meg mindkét modellben ( $\beta_{\text{első modell}} = -0,313$ ;  $p < 0,05$ , illetve  $\beta_{\text{második modell}} = -0,319$ ;  $p < 0,05$ ). Tehát a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők kevesebb unalmat éltek át munkavégzésük közben. Az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségének belépésével a harmadik modell már szignifikánsnak bizonyult ( $R^2 = 0,33$ ;  $p < 0,05$ ). Ezen szignifikáns hatásért a harmadik modellben a munkavégzés során megtapasztalt autonómiaélmény ( $\beta = -0,447$ ;  $p < 0,01$ ) és az iskolai végzettség ( $\beta = -0,328$ ;  $p < 0,05$ ) felelt. Tehát az iskolázottabb munkavállalók mellett a kielégítettebb autonómiaszükséglettel rendelkező személyek voltak azok, akik kevesebb unalmat éltek át a munkavégzésük során.



Végezetül a munkával való általános elégedettség magyarázatában az első ( $R^2 = 0,09$ ;  $p = 0,358$ ) és a második ( $R^2 = 0,16$ ;  $p = 0,176$ ) modell sem bizonyult szignifikánsnak. Az alapvető pszichológia szükségletek kielégítettségének belépésével viszont a harmadik modell már szignifikánsnak bizonyult ( $R^2 = 0,39$ ;  $p < 0,01$ ). Ezen szignifikáns hatásért a harmadik modellben a munkavégzés közbeni autonómiaszükséglet kielégítettsége ( $\beta = 0,524$ ;  $p < 0,01$ ) felelt. Tehát a kielégítettebb autonómiaigénnyel rendelkező munkavállalók általánosságban elégedettebbek voltak a munkájukkal.

### *Megvitatás*

Első vizsgálatunk eredményei igazolták, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége valóban összefüggést mutat a munka közbeni flow-élmény gyakoribb és az antiflow-élmények (szorongás, unalom és apátia) ritkább megtapasztalásával. Ugyanakkor a három pszichológiai szükséglet közül kiemelkedik az autonómiaigény, mivel ennek kielégítettsége kapcsolódik legszorosabban a munkavégzés során megélt áramlatélményhez. Hasonló eredményre jutottunk a munkával kapcsolatos általános elégedettséget illetően is: az alapvető pszichológiai szükségletek, de különösen az autonómia iránti igény kielégítettsége fokozza a munkavégzésre vonatkozó elégedettségérzést. Emellett az eredményekből az is kiderül, hogy elégedettebbek a munkájukkal azok a munkavállalók, akik a munkahelyükön gyakrabban kerülnek a tökéletes élmény állapotába, vagyis viszonylag sokszor érzik úgy, hogy a feladataik megfelelnek a képességeiknek és magas szintű képességeiket kell használniuk a feladataik teljesítéséhez.

A demográfiai (nem, kor, iskolai végzettség, családi állapot és van-e gyermeke) és a munkavégzésre vonatkozó (beosztás és napi munkaórák száma) változók, valamint a pszichológiai szükségletek kielégítettségére utaló adatok bevonásával készült hierarchikus regressziós elemzések még pontosabban kirajzolják a szükségletek kielégítettsége és a munka közbeni jóllét (flow-élmény és elégedettségérzés) közti kapcsolatot. Az eredmények szerint a munka közbeni flow-élmény jelentős hányadát (a variancia 48%-át) magyarázza az életkor és az autonómiaszükséglet kielégítettsége. Úgy tűnik tehát, hogy az idősebb munkavállalók – talán a nagyobb munkatapasztalatuk és a munkavégzéshez szükséges kidolgozottabb képességeik okán – rendszeresebben élnek meg áramlatélményt munka közben, míg a többi demográfiai változó (nem, legmagasabb iskolai végzettség, családi állapot, van-e gyermeke) független a tökéletes élmény megtapasztalásának gyakoriságától. A demográfiai változók befolyásoló hatását illetően hasonló eredményre jutottak a korábbi kutatásokban (Burke és Matthiasen 2005; Rivkin, Diestel és Schmidt 2018). Másfelől, az elemzés alátámasztja a pszichológiai szükségletek kielégítettségének fontosságát, melyek beemelése a variancia további 22%-át magyarázta. Ezek közül is az autonómiaigény munka közbeni kielégítettsége bizonyult a flow-élmény szignifikáns prediktorának, vagyis azok a munkavállalók tudnak gyakrabban belefeledkezni a munkájukba és élvezetet találni abban, akik úgy érzik, szabadon hozhatnak meg döntéseket, és kifejezhetik véleményüket vagy ötleteiket. Mindez összhangban van a korábbi kutatások eredményeivel (Bakker 2008; Fagerlind, Gustavsson, Johansson, és Ekberg 2013; Zito, Cortese és Colombo 2015), amelyek szintén összefüggést találtak a tökéletes élmény és az autonómia között – jóllehet, az eddigi vizsgálatokban nem a szelfdeterminációs elmélet keretében vizsgálták az autonómiaérzés és a flow-élmény közti

kapcsolatot. Az autonómiaigény kielégítettsége annyiban támogathatja a flow-élmény megtapasztalását, hogy a munkavégzéssel kapcsolatos nagyobb fokú kontrollérzetet és belső motivációt eredményezhet, amelyek Csíkszentmihályi (1997 [1990]) szerint az optimális élmény kialakulásához is szükségesek. Végül érdemes még kiemelni a magasabb beosztás szerepét, ami az eredményeink szerint csak abban az esetben járul hozzá a flow-állapot munka közbeni megtapasztalásához, ha lehetőség ad az autonómiaélmény megélésére.

Az antiflow-élmények prediktorainak meghatározása érdekében végzett elemzések a flow-élménnyel kapcsolatban ismertetett modellhez valamelyest hasonló eredményre vezettek. A munkavégzés során megélt apátia gyakorisága független a demográfiai változóktól és a munka vizsgált jellemzőitől, azonban az autonómia iránti igény kielégítettsége jelentős mértékben képes csökkenteni az előfordulását. A munka közbeni szorongás mint antiflow-élmény esetében végzett elemzés szerint a vizsgálatba bevont egyik változó sem bizonyult szignifikáns prediktornak. Az unalom érzésére vonatkozó elemzések pedig az iskolai végzettség és az autonómiaélmény protektív szerepét támasztották alá. Összességében tehát úgy tűnik, hogy a munkahelyi antiflow-tapasztalatok gyakoriságát elsősorban az befolyásolja, hogy a munkavállaló mennyiben érzi úgy, hogy önálló döntéseket hozhat és a tevékenységeit ön maga kezdeményezi. Meg kell jegyeznünk azonban, hogy ezen elemzések eredményei csak igen korlátozottan vehetők figyelembe, tekintettel az antiflow skálák alacsony megbízhatóságára.

Végezetül a munkával kapcsolatos általános elégedettséget befolyásoló változókat elemeztük. A regressziós modell szerint a vizsgált demográfiai változók és a munkavégzés jellemzői nem rendelkeznek szignifikáns magyarázóerővel az elégedettség érzése szempontjából, míg az alapvető pszichológiai szükségletek közül ismételten az autonómia iránti igény kielégítettsége emelkedett ki és mutatott szoros összefüggést a kimeneti változóval. A munkahelyi autonómia jelentőségét és a munkával való elégedettség elősegítésében betöltött szerepét korábbi vizsgálatok is megerősítették (Nicklin, McNall, Cerasoli, Varga és McGivney 2016; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens és Lens 2010; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte és Van den Broeck 2007). Mi több, Van den Broeck és munkatársai (2010) a jelen vizsgálat eredményeihez hasonlóan arról számoltak be, hogy a három alapvető pszichológiai szükséglet közül az autonómia megélése függ össze legszorosabban a munkával való elégedettséggel.

Első vizsgálatunk eredményei tehát összességében alátámasztják azt a feltevésünket, miszerint a munkahelyi jóllét mértékét – a demográfiai tényezőkön és a munkavégzésre vonatkozó változókon túl – jelentősen befolyásolja az alapvető pszichológiai szükségletek (elsősorban az autonómia iránti igény) kielégítettsége – sőt ezen pszichológiai változók nagyobb magyarázóerővel rendelkeznek azzal kapcsolatban, hogy a munkavállalók mennyire érzik jól magukat a munkahelyükön és mennyire tudnak belefeledkezni a munkájukba, mennyire élvezik a munkahelyi tevékenységeiket.

## Második vizsgálat

### *Minta és eljárás*

A második keresztmetszeti, kérdőíves vizsgálatunk szintén online formában zajlott. A vizsgálatban való részvétel önkéntes és anonim volt, a válaszadást bármikor megszakíthatták a résztvevők. A vizsgálati személyek ezúttal sem részesültek semmilyen jutalmazásban. A vizsgálatba való bekerülés feltételei a 18 évesnél idősebb életkor és az aktuális munkaviszony voltak. A kitöltők a vizsgálat céljairól és módjáról való tájékoztató elolvasását követően néhány demográfiai kérdésre (nem, kor, legmagasabb iskolai végzettség, családi állapot, gyermekeik száma) válaszoltak, illetve a munkavégzésükre vonatkozó információk (munkahelyi beosztásuk, munkaviszonyuk ideje, korábbi munkahelyek száma) megadására kértük őket. Ezt követően a résztvevők egy kérdőívcsomagot tölthettek ki, amely az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) kielégítettségét és a munkahelyi szervezettel való azonosulásuk bizonyos aspektusait mérő kérdőíveket foglalta magába.

Vizsgálatunkban 103 aktív munkavállaló (83 nő és 20 férfi) vett részt. Életkoruk 18 és 56 év között mozgott 32,52 év átlagos életkorral (szórás = 9,70 év). Legmagasabb iskolai végzettségét tekintve 73 fő felsőfokú, 29 fő középfokú, 1 fő pedig alacsony fokú végzettséggel rendelkezett. 54 fő egyedülálló volt, 49 fő elkötelezett párkapcsolatban (élettársi viszony, házasság) élt. 70 fő gyermektelen volt, 10 fő egy gyermeket, 18 fő két gyermeket, 5 fő három gyermeket nevelt. A munkavégzésre és munkahelyre vonatkozóan a résztvevők közül 83 fő alkalmazottként, 15 fő középvezetőként és 5 fő vezetőként dolgozott. Átlagos munkában eltöltött idejük 10,37 év (szórás = 8,61 év) volt.

### *Mérőeszközök*

Vizsgálatunkban olyan önbeszámoló módszereket alkalmaztunk, amelyek az alapvető pszichológiai szükségletek munka közbeni kielégítettségét és a szervezettel való azonosulás különböző aspektusait mérik fel.

1. Alapvető Pszichológiai Szükségletek Kielégítettsége Skála – Munka (Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale, BPNSWS): Második vizsgálatunkban szintén az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségét mérő kérdőív területspecifikus változatát használtuk, amely az autonómia-, a kompetencia- és a kapcsolati igény munkavégzés közbeni kielégítettségének megítélésére szolgál (a módszer jellemzőinek ismertetése az első vizsgálat mérőeszközeinél olvasható).

2. Szervezeti azonosulás: A szervezeti elköteleződést illetően számtalan elméleti megközelítés és modell látott napvilágot az elmúlt évtizedekben, melyek több-kevesebb eltérést mutatnak egymáshoz viszonyítva. A kéresterrel foglalkozó szerzők egy része kognitív és érzelmek halmazaként kezeli a fogalmat, míg másik részük inkább a viselkedés megnyilvánulására helyezi a hangsúlyt. Ugyanígy nincs konszenzus a koncepció egy- vagy többdimenziós jellegét illetően sem. Vizsgálatunkban a szervezettel kapcsolatos érzelmekre, gondolatokra fókuszáltunk, vagyis a szervezeti elköteleződésre attitűdként tekintettünk. Ennek megfelelően a koncepciót komplex módon, a különféle aspektusai (affektív, kognitív és értékelő)

felmérése által kívántuk megragadni. A kutatás megvalósításakor még nem állt rendelkezésre magyar nyelven olyan mérőeszköz, amely a szervezethez való viszonyulást ilyen összetett módon tudta volna felmérni. Ebből kifolyólag az egyes összetevők méréséhez különböző kérdőívek egy-egy releváns – és fogalmilag legközelebb álló – skáláját alkalmaztuk. Az affektív azonosulás méréséhez a Meyer és Allen (1997) által létrehozott, szervezeti elköteleződést megítélő kérdőív affektív skáláját használtuk. A skála 6 olyan állítást tartalmaz, amelyek arra kérdeznek rá, hogy a kitöltő mennyire kötődik érzelmileg és identifikálódik a munkaszervezetével, illetve mennyire vonódik be a szervezet életébe. A kognitív komponens méréséhez a Mael és Ashforth (1992) által közölt 6 tételes skálát alkalmaztuk, amely azt térképezi fel, hogy a válaszadó mennyiben él meg egyfajta egységet, azonosságot a szervezetével („mi”-érzés), és a szervezet sikereit vagy kudarcait a sajátjainak érzi-e. Végül vizsgálatunkban az evaluatív azonosulást az Ellemers és munkatársai (1999) által kifejlesztett, a szociális identitást mérő kérdőív Csoport-önértékelés skálájával becsültuk fel. A skála 4 olyan állításból áll, amelyek arra vonatkoznak, hogy a kitöltő szerint a (munkahelyi) csoporttagsághoz mennyire kapcsolódnak pozitív konnotációk, az adott csoporthoz való tartozást mennyire ítéli pozitívnak (például meglátása szerint a szervezete mennyire lehet büszke magára). Mindhárom skála esetében a kitöltők hétfokú Likert-skálán jelölhették az állításokkal való egyetértésüket (1 – egyáltalán nem értek egyet, 7 – teljes mértékben egyetértek). A magasabb pontszámok a válaszadó nagyobb mértékű affektív, kognitív és értékéző azonosulását mutatják. A korábbi vizsgálatok szerint a skálák jó validitási és reliabilitási mutatókkal rendelkeznek.

## Eredmények

Elsőként ismét a mért változók átlagait és szórásait, illetve a kérdőívek skáláinak belső megbízhatóságát számoltuk ki. Ennek eredményei a 2. táblázatban láthatók. Elemzéseink szerint a szervezeti azonosulás különböző aspektusait mérő skálák belső konzisztenciája kiváló (Cronbach-alfa-értékek: Kognitív azonosulás 0,87; Affektív azonosulás 0,90; Evaluatív azonosulás 0,86). A BPNS kérdőív Autonómia és Kapcsolódás alskáláinak megbízhatósága szintén jó (Cronbach-alfa-értékek 0,81 és 0,78), míg a Kompetencia alskála reliabilitása ezeknél valamivel alacsonyabb (Cronbach-alfa = 0,69), de még elfogadhatónak tekinthető.

2. táblázat. A kérdőíves skálák átlagai (M), szórásai (SD) és belső megbízhatósági mutatói, valamint a kérdőíves változók összefüggései (Pearson-féle korrelációk)

		Munkához kapcsolódó BPNS			Szervezettel való azonosulás		
		Autonómia	Kompetencia	Kapcsolódás	Kognitív	Affektív	Értékéző
BPNS	Autonómia	0,69***					
	Kompetencia	0,61***	0,50***				
	Kapcsolódás	0,27**	0,25**	0,52***			
Szervezettel való azonosulás	Kognitív	0,41***	0,35***	0,47***	0,74***		
	Affektív	0,48***	0,39***	0,49***	0,58***	0,76***	
	Értékéző						
M		32,63	30,47	40,82	27,72	26,34	21,29
(SD)		(7,64)	(5,75)	(7,71)	(8,34)	(9,90)	(5,41)
Cronbach $\alpha$		0,81	0,69	0,78	0,87	0,90	0,86

Megjegyzés: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Ezt követően a kérdőíves változók közötti kapcsolatot Pearson-féle korrelációs elemzések segítségével vizsgálatuk. A 2. táblázatban látható eredmények alapján elmondhatjuk, hogy

a munkavégzésre vonatkozó alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége mindhárom szükséglet esetében szignifikáns pozitív korrelációt mutatott a szervezettel való azonosulás mindhárom aspektusával. A kapcsolatok erőssége gyenge és közepesen erős volt. Ez alapján elmondhatjuk, hogy a szervezettel való azonosulás mértéke annál nagyobb, minél inkább ki vannak elégítve a munkavégzés során az egyén alapvető pszichológiai szükségletei.

A következő lépésben hierarchikus regressziós elemzéseket végeztünk. A több modellel készült elemzések első modellje az általános demográfiai változókat tartalmazta (nem, iskolai végzettség, kor, családi állapot, gyermekek száma), a második modell az előbbi változókön kívül a munkára vonatkozó változókat is tartalmazta (beosztás, korábbi munkahelyek száma), végül a harmadik modellben a második modell az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) munkavégzés során megélt kielégítettséggel egészült ki. Ezen változócsoportok együttes hatását a szervezettel való azonosulás három aspektusára (kognitív, affektív, értékelő) vizsgáltuk.

A szervezettel való kognitív azonosulás esetében az első ( $R^2 = 0,06$ ;  $p = 0,338$ ) és a második ( $R^2 = 0,13$ ;  $p = 0,062$ ) modell nem bizonyult szignifikánsnak. Ugyanakkor a változók szintjén a második modellben a beosztás ( $\beta = 0,282$ ;  $p < 0,01$ ) szignifikáns prediktornak bizonyult. Tehát a magasabb beosztású személyek inkább gondolkodtak magukról a szervezet részeként. A harmadik modell szignifikánsnak bizonyult ( $R^2 = 0,38$ ;  $p < 0,001$ ). A változók közül a beosztás ( $\beta = 0,207$ ;  $p < 0,05$ ) mellett a munkához kötődő kapcsolódási szükséglet kielégítettsége ( $\beta = 0,639$ ;  $p < 0,001$ ) volt szignifikáns. Tehát azok a munkavállalók használták inkább a szervezeti tagságukat az öndefiníciójukban, akik magasabb beosztásban dolgoztak és nagyobb mértékben volt kielégített a munkához kötődő kapcsolati szükségletük.

A szervezettel való affektív azonosulás magyarázatában az első ( $R^2 = 0,08$ ;  $p = 0,161$ ) és a második ( $R^2 = 0,12$ ;  $p = 0,094$ ) modell sem bizonyult szignifikánsnak. Ugyanakkor a változók szintjén a második modellben a beosztás ( $\beta = 0,211$ ;  $p < 0,05$ ) szignifikáns prediktornak bizonyult. Tehát a magasabb beosztású munkavállalók nagyobb érzelmi hőfokkal kötődtek szervezetükhöz. A harmadik modell szignifikáns volt ( $R^2 = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ). A változók szintjén a családi állapot ( $\beta = 0,231$ ;  $p < 0,05$ ) és a munkavégzésre vonatkozó kapcsolódási igény kielégítettsége ( $\beta = 0,387$ ;  $p < 0,01$ ) játszott szignifikáns szerepet, míg a beosztás ( $\beta = 0,115$ ;  $p = 0,223$ ) szignifikáns hatása eltűnt. Tehát a magasabb beosztás csak annyiban járult hozzá a szervezethez való érzelmi kötődés kialakulásához, amennyiben a magasabb beosztás a kapcsolódási igény nagyobb kielégültségével járt együtt. A harmadik modellben a kapcsolatban élők magasabb érzelmi azonosulása a szervezettel egy szupresszor hatás eredményeként jelenhetett meg. Ennélfogva elképzelhető, hogy ez az eredmény csak arra mutat rá, hogy a kapcsolódási igény kielégítettsége a magánéletben és a munkában együtt jár.

Az azonosulás értékelő komponensére vonatkozóan az első ( $R^2 = 0,03$ ;  $p = 0,743$ ) és a második ( $R^2 = 0,06$ ;  $p = 0,556$ ) modell sem volt szignifikáns. Bár a harmadik modell szignifikánsnak bizonyult ( $R^2 = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ), a modellbe újonnan beléptetett prediktor változók közül egyik sem volt képes önállóan előre jelezni a szervezet értékelését. Ennek oka feltehetőleg az lehet, hogy a három alapvető pszichológiai szükséglet kielégíttségének közös varianciája volt felelős a szervezet értékeléséért. Más szóval, általánosságban a pszichológiai szükségletek nagyobb kielégítettsége a szervezet pozitívabb értékelésével járt együtt.

A második vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy a válaszadók szervezeti elköteleződésének kognitív aspektusa pozitív kapcsolatban van az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségével, főként azzal, hogy mennyire tudják megtapasztalni a munkahelyükön a kapcsolódási élményt. Az affektív és az értékelő szervezeti azonosulás mértéke szintén összefügg az autonómia-, a kompetencia- és a kapcsolati igény kielégítettségével, mindhárommal közepes erősségű kapcsolatot mutatnak.

Az összefüggések pontosabb feltárása érdekében hierarchikus regressziós elemzéseket végeztünk, amelyekbe a demográfiai (nem, kor, iskolai végzettség, családi állapot, gyermekek száma) és a munkavégzésre (jelenlegi beosztás és korábbi munkahelyek száma) vonatkozó változókat, valamint harmadikként az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségét vontuk be prediktorként. Az elemzések alapján úgy tűnik, hogy a kognitív szervezeti azonosulás fokozott mértékét valamelyest bejósolja a magasabb beosztás. Nagyon részben azonban a vizsgálati személyeink szervezeti elkötelezettsége („mi”-érzése) attól függ, hogy a kapcsolati igényeiket mennyire tudják kielégíteni a munkahelyükön. Az affektív szervezeti azonosulást viszont a családi állapot és a kapcsolódási élmény együttese predikálja. Azok a munkavállalók kötődnek erősebben a szervezetükhöz és vonódnak be jobban a szervezetük életébe, akik kedvelik a kollégáikat, és úgy érzik, hogy igényeiknek megfelelő mértékben, kölcsönösen törődnek egymással. Elképzelhető ugyanakkor, hogy a családi állapot bekerülése a végső modellbe mindössze arra utal, hogy a házasságban vagy párkapcsolatban élőknek kielégített a kapcsolatok iránti igénye és ez befolyásolja azt, ahogyan a munkahelyi kapcsolataikat észlelik. Mindemellett a magasabb beosztásban dolgozók is erősebben kötődhetnek érzelmileg a szervezetükhöz abban az esetben, ha a pozíciójuk elősegíti az elfogadó és törődő munkahelyi kapcsolatok kialakítását és fenntartását. A szervezeti azonosulás értékelő komponensét ugyan egyik vizsgált változó sem tudta szignifikánsan magyarázni, azonban úgy tűnik, hogy azok a munkavállalók, akiknek a különböző pszichológiai szükségleteit általánosságban jobban kielégíti a munkavégzésük – vagyis nagyobb pszichés és mentális jóllétet, illetve elégedettséget élnek meg a munkájuk kapcsán –, pozitívabban értékelik a csoporttagságot az adott szervezetnél.

Elemzéseink tehát legalább részben igazolják a feltevésünket, és azt mutatják, hogy a vizsgálati személyek szervezeti azonosulását egyfelől a beosztásuk, másrészt az alapvető pszichológiai szükségleteik – főként a kapcsolódás iránti igényük – munkahelyi kielégítettsége határozza meg. Eredményeinkhez hasonlóan más kutatások is alátámasztották, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége erősebb munkahelyi kötődéssel és bevonódással (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov és Kornazheva 2001; Shuck, Zigarmi és Owen 2015; Silman 2014) jár együtt, illetve meghatározza a tevékenység folytatására vonatkozó szándékot (Gray és Wilson 2008), míg a pszichológiai szükségletek szervezeti megélésének akadályozása rossz munkahelyi közérzetet, elvándorlási szándékot és hiányzásokat vetít előre (Schultz, Ryan, Niemiec, Legate és Williams 2014). Egyes korábbi kutatásokban a kapcsolódás iránti szükséglet kielégítettsége – saját vizsgálatunk eredményeivel összhangban – meghatározóbbnak bizonyult a másik két szükséglettel összehasonlítva, és csak ez mutatott összefüggést a munkahelyi bevonódással (Abun és Maggaleanez 2018).

## Összegzés és kitekintés

Vizsgálatainkkal arra szerettünk volna választ adni, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége befolyásolja-e a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást. Első vizsgálatunk eredményei alapján elmondható, hogy a munka közbeni áramlatélményt jelentősen meghatározza az életkor és az autonómia iránti igény megélése a munkavégzés során, valamint a magasabb beosztás, amennyiben nagyobb önállóságot biztosít az egyén számára. A munkával való elégedettséget viszont kizárólag az autonómiaszükséglet kielégítettsége befolyásolta a vizsgált csoportban. A második kutatásunk kapcsán végzett elemzések megerősítették, hogy a szervezeti azonosulás mértékére jelentős hatással lehet a munkahelyi beosztás, illetve elsősorban a kapcsolódás iránti igény kielégítettsége. Úgy tűnik tehát, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek megélése valóban elősegíti a jobb munkahelyi közérzetet, a munkavégzésbe való bevonódást, elmerülést és a szervezethez tartozás érzését – jól lehet vizsgálati eredményeink értékelése során tekintetbe kell vennünk kutatásaink korlátait is. Ezek közé tartozik a vizsgálati minták nagysága és összetétele (vizsgálati csoportjainkban felülreprezentáltak voltak a felsőfokú végzettségű, beosztotti pozícióban dolgozó nők). Az utóbbi probléma, vagyis a vizsgálati csoportok kiegyensúlyozatlan összetétele az online toborzás gyakori velejárója, ám gyakorta előfordul hagyományosabb módszerek alkalmazása esetén is. A nők magasabb részvételi hajlandósága talán az olyan stabil személyiségjellemzők mentén mutatkozó nemi különbségekkel függhet össze, mint amilyen az együttműködés és az udvariasság (Weisberg, DeYoung és Hirsh 2011) – mindazonáltal a nőkre jellemző nagyobb fokú barátságosság az eredményeket is befolyásolhatta (pl. a szervezethez való érzelmi kötődés vagy a kapcsolódási igény kielégítettsége vonatkozásában). Mindezeknek megfelelően kutatásainkat érdemes lenne a jövőben kiterjeszteni, és további vizsgálati személyek bevonásával specifikus munkaköröket felmérni. További korlátot jelent, hogy az alkalmazott kérdőívek bizonyos skálái alacsony megbízhatóságot mutattak, illetve az alapvető pszichológiai szükségletek kielégíttségét mérő skála jelenleg még adaptálás alatt van.

Mindazonáltal vizsgálataink eredményei arra engednek következtetni, hogy a különböző munkaszervezeteknél érdemes lehet módot találni a dolgozók autonómia-, kapcsolódás- és kompetenciaérzésének elősegítésére, mivel ezek olyan pozitív kimeneteleket valószínűsítenek, mint a szervezettel való nagyobb fokú azonosulás, a munkába való intenzívebb bevonódás vagy az elvándorlás és a hiányzások csökkenése. Az alapvető pszichológiai szükségletek megélését támogatja például, ha a munkakörök lehetőséget adnak a tanulásra, fejlődésre, vagy ha a munkavállalók formális vagy informális tréningeken vehetnek részt, melyek erősíthetik kompetenciaérzésüket. Emellett fontos facilitálni a munkatársak és a felettes részéről érkező támogatást és a hivatalos vagy munkán kívüli közös programokat, amelyek elősegíthetik a kölcsönösen támogató és elfogadó munkahelyi kapcsolat kialakítását és fenntartását. Az autonómiát támogató és a transzformáló vezetési stílus (világos célok, inspirálás, intellektuális stimulálás, egyéni bánásmód; Donohoe és Kelloway 2016) vagy a távmunkát és a munkahelyen végzett munkát vegyítő lehetőségek (Van Yperen, Wörtler és De Jonge 2016) szintén jelentősen megnövelhetik a beosztottak munkahelyi elégedettségét.

## Hivatkozott irodalom

- Abun, Damianus és Theogenia Maggalanez (2018): Psychological Need Satisfaction at Work of Faculty and Employees of Divine Word Colleges in Region I, Philippine and Their Work Engagement. *International Journal of Applied Research* 4(3): 21–30.
- Baard, Paul P., Edward L. Deci és Richard M. Ryan (2004): Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34(10): 2045–2068. DOI: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bakker, Arnold B. (2008): The Work-related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior* 72(3): 400–414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Brien, Maryse, Jacques Forest, Genevieve A. Mageau, Jean-Sebastien Boudrias, Pascale Desrumaux, Luc Brunet és Estelle M. Morin (2012): The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance Between Canada and France. *Applied Psychology. Health and Well-Being* 4(2): 167–187. DOI: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1758-0854.2012.01067.x>
- Burke, Ronald J. és Stieg B. Matthiesen (2005): Correlates of Flow at Work Among Norwegian Journalists. *Journal of Transnational Management* 10(2): 49–58. DOI: [https://doi.org/10.1300/j482v10n02\\_04](https://doi.org/10.1300/j482v10n02_04)
- Csikszentmihályi, Mihály (1997): *A flow – az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai.
- Deci, Edward L. és Richard M. Ryan (2000): The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4): 227–268. DOI: [https://doi.org/10.1207/s15327965p-li1104\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965p-li1104_01)
- Deci, Edward L. és Richard M. Ryan (2008): Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-being across Life’s Domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 49(1): 14–23. DOI: <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan, Marylene Gagné, Dean R. Leone, Julian Usunov és Boyanka P. Kornazheva (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. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781951958.00014>
- Donohoe, Meghan és Kevin E. Kelloway (2016): Transformational Leadership Training for Managers: Effects on Employee Well-being. In *Creating Healthy Workplaces. Stress Reduction, Improved Well-being, and Organizational Effectiveness*. Caroline Biron és Ronald J. Burke (szerk.). London: Routledge, 231–248.
- Ellemers, Naomi, Paulien Kortekaas és Jaap W. Ouwerkerk (1999): Self-categorisation, Commitment to the Group and Group Self-esteem as Related but Distinct Aspects of Social Identity. *European Journal of Social Psychology* 29(2–3): 371–389. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199903/05\)29:2/3%3C371::AID-EJSP932%3E3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199903/05)29:2/3%3C371::AID-EJSP932%3E3.0.CO;2-U)
- Fagerlind, Anna-Carin, Maria Gustavsson, Gun Johansson és Kerstin Ekberg (2013): Experience of Work-related Flow: Does High Decision Latitude Enhance Benefits Gained from Job Resources?. *Journal of Vocational Behavior* 83(2): 161–170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.010>
- Graves, Laura M. és Margaret M. Luciano (2013): Self-determination at Work: Understanding the Role of Leader-Member Exchange. *Motivation and Emotion* 37(3): 518–536. DOI: <https://doi.org/10.1007/11031-012-9336-z>
- Gray, Casey E. és Philip M. Wilson (2008): The Relationship between Organizational Commitment, Perceived Relatedness and Intentions to Continue in Canadian Track and Field Officials. *Journal of Sport Behavior* 31(1): 44–63.
- Hackman, Richard J. és Greg R. Oldham (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2): 159–170. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hetland, Hilde, Jørn Hetland, Cecilie Schou Andreassen, Ståle Pallesen és Guy Notelaers (2011): Leadership and Fulfillment of the Three Basic Psychological Needs at Work. *Career Development International* 16(5): 507–523. DOI: <https://doi.org/10.1108%2F13620431111168903>
- Hofer, Jan és Holger Busch (2011): Satisfying One’s Needs for Competence and Relatedness: Consequent Domain-specific Well-being Depends on Strength of Implicit Motives. *Personality and Social Psychology Bulletin* 37(9): 1147–1158. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0146167211408329>
- Ilardi, Barbara C., Dean Leone, Tim Kasser és Richard M. Ryan (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. DOI: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1559-1816.1993.tb01066.x>
- Járai, Róbert (2011): A szelf determináció elmélet. In *Lélek – képek*. Deák Anita, Nagy László és Péley Bernadette (szerk.). Pécs: Pro Pannónia Kiadó, 104–118.



- Mael, Fred és Blake E. Ashforth (1992): Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2): 103–123. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Meyer, John P. és Natalie J. Allen (1997): *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Nicklin, Jessica M., Laurel A. McNall, Christopher P. Cerasoli, Claire M. Varga és R. J. McGivney (2016): Teaching Online: Applying Need Theory to the Work–Family Interface. *American Journal of Distance Education* 30(3): 167–179. DOI: <https://doi.org/10.1080/08923647.2016.1187042>
- Oláh, Attila (2005): *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény: Belső világunk megismerésének módszerei*. Budapest: Trefort.
- Rivkin, Wladislaw, Stefan Diestel és Klaus-Helmut Schmidt (2018): Which Daily Experiences Can Foster Well-being at Work? A Diary Study on the Interplay between Flow Experiences, Affective Commitment, and Self-control Demands. *Journal of Occupational Health Psychology* 23(1): 99–111. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000039>
- Ryan, Richard M. és Edward L. Deci (2000): Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist* 55(1): 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037%2F0003-066x.55.1.68>
- Ryan, Richard M. és Christina Frederick (1997): On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-being. *Journal of Personality* 65(3): 529–565. DOI: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Schultz, Patricia P., Richard M. Ryan, Christopher P. Niemiec, Nicole Legate és Geoffrey C. Williams (2014): Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being. *Mindfulness* 6(5): 971–985. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>
- Shuck, Brad, Drea Zigarmi és Jesse Owen (2015): Psychological Needs, Engagement, and Work Intentions: A Bayesian Multi-measurement Mediation Approach and Implications for HRD. *European Journal of Training and Development* 39(1): 2–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2014-0061>
- Silman, Fatos (2014): Work-related Basic Need Satisfaction as a Predictor of Work Engagement among Academic Staff in Turkey. *South African Journal of Education* 34(3): 1–5. DOI: <https://doi.org/10.15700/201409161119>
- Van den Broeck, Anja, Lance D. Ferris, Chu-Hsiang Chang és Christopher C. Rosen (2016): A Review of Self-determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management* 42(5): 1195–1229. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0149206316632058>
- Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte és Willy Lens (2008): Explaining the Relationships between Job Characteristics, Burnout and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Work & Stress* 22(3): 277–294. DOI: <https://doi.org/10.1080%2F02678370802393672>
- Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Bart Soenens és Willy Lens (2010): Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(4): 981–1002. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317909x481382>
- Van Yperen, Nico W., Burkhard Wörtler és Kiki M. M. De Jonge (2016): Workers' Intrinsic Work Motivation when Job Demands are High: The Role of Need for Autonomy and Perceived Opportunity for Blended Working. *Computers in Human Behavior* 60: 179–184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.068>
- Vansteenkiste, Maarten, Bart Neyrinck, Christopher P. Niemiec, Bart Soenens, Hans De Witte és Anja Van den Broeck (2007): On the Relations among Work Value Orientations, Psychological Need Satisfaction and Job Outcomes: A Self-determination Theory Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80(2): 251–277. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317906x111024>
- Weisberg, Yanna, Colin G. DeYoung és Jacob B. Hirsh (2011): Gender Differences in Personality across the Ten Aspects of the Big Five. *Frontiers in Psychology* 2: 178. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2011.00178>
- Zito, Margherita, Claudio G. Cortese és Lara Colombo (2015): Nurses' Exhaustion: The Role of Flow at Work between Job Demands and Job Resources. *Journal of Nursing Management* 24(1): E12–E22. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12284>

---

**Bandi Szabolcs**

pszichológus, egyetemi tanársegéd, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

**Csókási Krisztina**

pszichológus, egyetemi tanársegéd, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

**Láng András**

pszichológus, egyetemi docens, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

**Nagy László**

pszichológus, egyetemi adjunktus, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

**Péley Bernadette**

pszichológus, egyetemi tanár, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

*A kutatást az Emberi Erőforrások Minisztériumának Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. tématerületi „A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában” programja keretében (szerződés száma: 20765-3/2018/FEKUTSTRAT)*