

AKADEMIA PEDAGOGIKI SPECJALNEJ

im. Marii Grzegorzewskiej

Krzysztof Grala

Rozprawa doktorska na temat:

**ROLA ZASOBÓW ORGANIZACYJNYCH
I ZASOBÓW OSOBISTYCH W BUDOWANIU
ZAANGAŻOWANIA W PRACY**

Rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem:

dr hab. Łukasza Baki, prof. APS

Warszawa, 2023 r.

Krzysztof Grała
(imię i nazwisko autora rozprawy doktorskiej)

OŚWIADCZENIE

- I. Świadom(a) odpowiedzialności prawnej, w tym odpowiedzialności karnej, o której mowa w art. 233 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks Karny Dz.U.2021.2345 t.j. z dnia 2021.12.17 oświadczam, że złożona rozprawa doktorska na pt.:

„Rola zasobów organizacyjnych i zasobów osobistych w budowaniu zaangażowania w pracy”

została przygotowana przeze mnie samodzielnie.

- II. Oświadczam jednocześnie, że rozprawa ta nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych Dz.U. 2021.1062 t.j. z dnia 2021.06.14 oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym. Oświadczam również, że wymieniona praca nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób niedozwolony prawem i nie była dotychczas przedmiotem żadnego postępowania związanego z uzyskaniem stopnia doktora.
- III. Oświadczam, że zostałam/em uprzedzona/y o treści art.233 § 1 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, zgodnie z którym „Kto, składając zeznanie mające służyć za dowód w postępowaniu sądowym lub w innym postępowaniu prowadzonym na podstawie ustawy, zeznaje nieprawdę lub zataja prawdę, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3”, jak i o treści art. 233 § 6 Kodeksu karnego, który stanowi, że „Przepisy §1-3 oraz 5 stosuje się odpowiednio do osoby, która składa fałszywe oświadczenie, jeżeli przepis ustawy przewiduje możliwość odebrania oświadczenia pod rygorem odpowiedzialności karnej” oraz wynikającej z tych przepisów ewentualnej odpowiedzialności karnej za fałszywe oświadczenie, co do mojego własnego autorstwa przedmiotowej rozprawy doktorskiej.
- IV. Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja rozprawy doktorskiej jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.
- V. Wyrażam zgodę na wykorzystanie rozprawy doktorskiej jako materiału źródłowego oraz przekazanie jej do repozytorium pisemnych prac dyplomowych.

Data

(czytelny własnoręczny podpis autora rozprawy)

Oświadczenie promotora rozprawy:

Niniejsza rozprawa jest gotowa do oceny przez recenzentów.

Data

(czytelny własnoręczny podpis promotora rozprawy)

SPIS TREŚCI

Streszczenie rozprawy doktorskiej	7
Summary of the Ph.D. Thesis	10
WSTĘP.....	13
CZEŚĆ TEORETYCZNA	20
1. Zaangażowanie w pracy	20
1.1. Zaangażowanie w pracy jako przedmiot badań psychologii pozytywnej	20
1.2. Sposoby definiowania pojęcia „zaangażowanie w pracy”	22
1.3. Przegląd koncepcji zaangażowania w pracy	25
1.3.1. Koncepcja Lodahla i Kejnar	25
1.3.2. Koncepcja Kanungo	26
1.3.3. Koncepcja Kahna	26
1.3.4. Koncepcja Maslach i Leitera.....	27
1.3.5. Koncepcja Hartera	28
1.3.6. Koncepcja Rothbard	28
1.3.7. Koncepcja Schaufelego, Salanovy, Gonzáleza-Romy i Bakker.....	28
1.4. Zaangażowanie w pracy a pokrewne konstrukty teoretyczne	30
1.5. Konsekwencje i korelaty zaangażowania w pracy	32
2. Teoria wymagania w pracy-zasoby jako kontekst teoretyczny i empiryczny	36
2.1. Tło teoretyczne i podstawowe założenia teorii wymagania w pracy-zasoby.....	36
2.2. Dwa procesy – energetyczny i motywacyjny w ramach teorii wymagania w pracy-zasoby... 39	
2.3. Rola zasobów pracy w kształtowaniu zaangażowania w pracy w ramach teorii wymagania w pracy-zasoby	42
2.4. Teoria wymagania w pracy-zasoby – luki badawcze i kierunki dalszych badań.....	45
3. Typologia zasobów w pracy wg Berthelsen, Hakanena i Westerlunda	47
3.1. Zasoby zadaniowe	47
3.2. Zasoby interpersonalne.....	51
3.3. Zasoby przywództwa	54
4. Zasoby osobiste	58
4.1. Rola zasobów osobistych w teorii wymagania w pracy-zasoby.....	58
4.2. Przekonanie o własnej skuteczności w pracy.....	59
4.3. Twardość psychiczna w pracy (twardość zawodowa)	62
4.4. Zasoby osobiste a zasoby w pracy – spirale wzajemnego wpływu	64
CZEŚĆ EMPIRYCZNA	68
5. Cel badań i hipotezy badawcze.....	68

5.1. Cel badań i jego uzasadnienie	68
5.2. Hipotezy badawcze	71
6. Badanie 1	74
6.1. Przygotowanie polskich wersji walidowanych narzędzi	75
6.2. Procedura badań i osoby badane	75
6.3. Narzędzia pomiaru	77
6.4. Psychometryczne właściwości polskiej wersji <i>Krótkiej Skali Samoskuteczności w Pracy (SVOSES)</i>	78
6.5. Psychometryczne właściwości polskiej wersji <i>Kwestionariusza Twardości Zawodowej (OHQ)</i>	82
6.6. Dyskusja wyników uzyskanych w Badaniu 1	87
7. Badanie 2	89
7.1. Procedura badań i osoby badane	90
7.2. Narzędzia pomiaru	91
7.3. Wyniki Badania 2	93
7.3.1. Przygotowanie danych do analizy	93
7.3.2. Statystyki opisowe	94
7.3.3. Korelacje między badanymi zmiennymi	95
7.4. Dyskusja wyników uzyskanych w Badaniu 2	96
8. Badanie 3	97
8.1. Procedura i badana grupa	98
8.2. Narzędzia	99
8.3. Wyniki Badania 3	101
8.3.1. Przygotowanie danych do analizy	101
8.3.2. Statystyki opisowe	101
8.3.3. Korelacje między badanymi zmiennymi	102
8.3.4. Konfirmacyjne analizy czynnikowe (CFA) badanych zmiennych	104
8.3.5. Testowanie założenia o mediującej roli przekonania o własnej skuteczności w pracy i twardości zawodowej	109
8.4. Dyskusja wyników uzyskanych w Badaniu 3	112
DYSKUSJA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH	114
9. Omówienie wyników badań	114
10. Wartość naukowa niniejszej rozprawy	120
11. Ograniczenia przeprowadzonych badań	122
12. Zalecenia do przyszłych badań	124
13. Implikacje praktyczne	125
14. Konkluzja	126
ZAKOŃCZENIE	127

LITERATURA CYTOWANA.....	129
SPIS TABEL I RYCIN.....	144
ZAŁĄCZNIKI.....	146
Załącznik 1. Kwestionariusze wykorzystane w Badaniu 2 i 3	146
Załącznik 2. Statystyki opisowe dla pozycji polskiej wersji <i>Krótkiej Skali Samoskuteczności w Pracy</i> (SVOSES).....	152
Załącznik 3. Statystyki opisowe dla pozycji polskiej wersji <i>Kwestionariusza Twardości Zawodowej</i> (OHQ).....	153

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Imiona i nazwisko autora rozprawy: Krzysztof Jędrzej Grala

Stopień / tytuł naukowy oraz imiona i nazwisko promotora rozprawy: dr hab. Łukasz Baka, prof. APS

Stopień / tytuł naukowy oraz imiona i nazwisko promotora pomocniczego / kopromotora: nie dotyczy

Temat rozprawy doktorskiej: Rola zasobów organizacyjnych i zasobów osobistych w budowaniu zaangażowania w pracy

Słowa kluczowe: zasoby zadaniowe, zasoby interpersonalne, zasoby przywództwa, przekonanie o własnej skuteczności w pracy, twardość zawodowa, polska adaptacja, badania podłużne, modelowanie równań strukturalnych, mediacja

Streszczenie:

Nadrzędnym celem cyklu trzech badań włączonych do niniejszej rozprawy doktorskiej, było zrozumienie mechanizmów, za pomocą których zasoby organizacyjne i zasoby osobiste kształtują zaangażowanie w grupie pracowników pracujących w bezpośrednim kontakcie z klientem. Opierając się na założeniu teorii zachowania zasobów (*Conservation of Resources, COR*) Hobfolla (2006), zgodnie z którą różne rodzaje zasobów łączą się sobą i wzajemnie wzmacniają, w dysertacji zaproponowano kompleksowe podejście do zasobów, włączając doń trzy zagregowane grupy (konstrukty wyższego rzędu) obejmujące: zasoby zadaniowe (tj.: poczucie wpływu w pracy, różnorodność pracy i możliwości rozwoju), zasoby interpersonalne (tj.: wsparcie współpracowników, zaufanie między pracownikami i klimat społeczny w pracy) oraz

zasoby przywództwa (tj.: wsparcie przełożonych, zaufanie do kierownictwa oraz jakość przywództwa). Badano również dwa rodzaje zasobów osobistych, kontekstowo związanych z funkcjonowaniem pracowników w ich środowisku pracy – poczucie własnej skuteczności w pracy i twardość zawodową. Przyjmując jako kontekst teoretyczny badań teorię wymagania w pracy-zasoby [*Job Demands-Resources theory (JD-R theory*; Demerouti i in., 2001)], testowano związki między wymienionymi zasobami organizacyjnymi i osobistymi a zaangażowaniem w pracy, a także pośredniczącą rolę zasobów osobistych w relacji zasoby organizacyjne – zaangażowanie w pracy.

Jako że analizowane w rozprawie zasoby osobiste nie były wcześniej badane w Polsce, Badanie 1 obejmowało ocenę psychometrycznych właściwości dwóch narzędzi pomiarowych - *Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale (SVOSES*, Rigotti i in., 2008) mierzącego poziom przekonania o własnej skuteczności w pracy oraz *Occupational Hardiness Questionnaire (OHQ*, Moreno-Jiménez i in., 2014), przeznaczonego do pomiaru twardości zawodowej. Badania adaptacyjne (w formie „papier-olówek”) przeprowadzono na dwóch grupach: 1) grupie 1 315 pracowników (poprzecznie – celem oszacowania trafności czynnikowej, trafności teoretycznej i spójności wewnętrznej) oraz 2) grupie 205 pracowników (podłużnie – celem oszacowania stabilności test-retest). Wyniki badań pokazały, że polskie wersje obydwu narzędzi cechują się zadowalającymi parametrami psychometrycznymi – potwierdzoną trafnością czynnikową (jednoczynnikową dla SVOSES i trójczynnikową dla OHQ) i teoretyczną oraz wysoką spójnością wewnętrzną i relatywną stabilnością test-retest.

W Badaniu 2 testowano korelacje między trzema zasobami organizacyjnymi (zadaniowymi, interpersonalnymi i przywództwa), dwoma zasobami osobistymi (przekonaniem o własnej skuteczności w pracy i twardością zawodową) i zaangażowaniem. Badanie to prowadzono (internetowo), w schemacie poprzecznym, na grupie pracowników usług związanych z obsługą klienta ($N = 436$). Spośród analizowanych zasobów organizacyjnych najsilniej z zaangażowaniem w pracy

korelowały zasoby zadaniowe i przywództwa, natomiast spośród zasobów osobistych – twardość zawodowa.

Celem Badania 3 było sprawdzenie czy relacja między zasobami zadaniowymi, interpersonalnymi i przywództwa a zaangażowaniem jest mediowana przez przekonanie o własnej skuteczności w pracy i twardość zawodową. Badanie to miało charakter dwufalowego badania podłużnego (realizowanego internetowo) z 10-miesięcznym odstępem, prowadzonego na grupie pracowników administracji publicznej. Liczba pracowników, którzy w obydwu falach kompletnie wypełnili zestaw kwestionariuszy wyniosła 250. Wyniki confirmacyjnych analiz czynnikowych (CFA) potwierdziły trójczynnikową strukturę: zasobów zadaniowych, zasobów interpersonalnych, zasobów przywództwa oraz twardości zawodowej, a także jednoczynnikową strukturę przekonania o własnej skuteczności w pracy i zaangażowania w pracy. Wyniki analiz mediacyjnych, przeprowadzonych za pomocą modelowania równań strukturalnych (SEM), pokazały, że twardość zawodowa (całkowicie) mediuje związek między zasobami zadaniowymi a zaangażowaniem oraz (również całkowicie) związek między zasobami przywództwa a zaangażowaniem. Twardość nie mediowała natomiast relacji zasoby interpersonalne – zaangażowanie w pracy. Analizy nie potwierdziły także pośredniczącej roli przekonania o własnej skuteczności w pracy. W żadnym z analizowanych związków między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem – nie pełniło ono funkcji mediatora. Wyniki Badania 2 i 3 potwierdziły 7 z 11 postawionych w toku pracy hipotez. Chociaż rezultaty Badania 2 i 3 okazały się tylko częściowo zgodne z teorią wymagania w pracy-zasoby (JD-R), mają one zarówno wartość poznawczą, jak i praktyczną. Sugerują, że wzmacnianie niektórych zasobów w organizacji wiąże się z „lepszymi” funkcjonowaniem pracowników usług, co dla praktyki menedżerskiej nie jest bez znaczenia.

Summary of the Ph.D. Thesis

Name of the author of the thesis: Krzysztof Jędrzej Grala

Academic title of the doctoral supervisor of the thesis: dr hab. Łukasz Baka, prof. APS

Name of the auxiliary promoter: not applicable

The title of the thesis: The role of organizational and personal resources in building work engagement

Key words phrases: task resources, interpersonal resources, leadership resources, occupational self-efficacy, occupational hardiness, Polish adaptation, longitudinal study, structural equation modeling, mediation

Abstract:

The overarching goal of the series of three studies included in this dissertation, was to understand the mechanisms by which organizational resources and personal resources shape engagement in a group of employees working in direct contact with customers. Based on the principle of Hobfoll's (2006) Conservation of Resources (COR) theory, according to which different types of resources are interconnected and mutually reinforcing, the dissertation proposed a comprehensive approach to resources, incorporating three aggregated groups (higher-order constructs) including: task resources (i.e.: influence at work, variation of work, and possibilities for development), interpersonal resources (i.e.: social support from colleagues, horizontal trust, and sense of community at work), and leadership resources (i.e.: social support from supervisor, vertical trust, and quality of leadership).

Two types of personal resources, contextually related to the functioning of employees in their work environment, were also examined – occupational self-efficacy and occupational hardiness. Using Job Demands-Resources theory (JD-R theory; Demerouti et al., 2001) as a theoretical context, the relationships between these organizational and personal resources, and work engagement were tested, as well as the mediating role of personal resources in the relationship between organizational resources and work engagement.

Since the personal resources analyzed in this dissertation have not been previously studied in Poland, Study 1 included an assessment of the psychometric properties of two measurement tools – the Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale (SVOSES, Rigotti et al., 2008) measuring the level of occupational self-efficacy, and the Occupational Hardiness Questionnaire (OHQ, Moreno-Jiménez et al., 2014), designed to measure occupational hardiness. Adaptation studies (in paper-and-pencil form) were conducted on two samples: 1) a sample of 1,315 employees (cross-sectionally – to estimate factor validity, theoretical validity, and internal consistency) and 2) a group of 205 employees (longitudinally – to estimate test-retest stability). The results showed that the Polish versions of both tools were characterized by satisfactory psychometric parameters: confirmed factor validity (one-factor for SVOSES and three-factor for OHQ), confirmed theoretical validity, very good internal consistency, and relative test-retest stability.

Study 2 tested correlations between three organizational resources (task, interpersonal, and leadership), two personal resources (occupational self-efficacy and occupational hardiness), and work engagement. This study was conducted (online), in a cross-sectional design, on a sample of customer service employees ($N = 436$). Among organizational resources, task and leadership resources were the most strongly correlated with work engagement, and among personal resources, the strongest correlation of engagement was occupational hardiness.

The purpose of Study 3 was to examine whether the relationship between task, interpersonal, and leadership resources and engagement would be mediated by occupational self-efficacy and occupational hardiness. Study 3 was a two-wave longitudinal (on-line) study with a 10-month interval. The participants were public administration employees. The number of employees who completed a set of questionnaires in both waves was 250. The results of confirmatory factor analyses (CFA) confirmed the three-factor structure of task resources, interpersonal resources, leadership resources, and occupational hardiness, and the one-factor structure occupational self-efficacy and work engagement. The results of mediation analyses, conducted using structural equation modeling (SEM), showed that occupational hardiness (fully) mediates the relationship between task resources and engagement, and (fully) the relationship between leadership resources and engagement. Contrary to predictions, occupational hardiness did not mediate the relationship between interpersonal resources and engagement. Also, contrary to predictions, occupational self-efficacy did not mediate any of the relationships between organizational resources and engagement. The results of Studies 2 and 3 confirmed 7 out of 11 hypotheses. Although the results of Studies 2 and 3 were only partially consistent with JD-R theory (Demerouti et al., 2001), both are relevant to science and practice. They suggest that strengthening certain resources in an organization is associated with "better" performance of service workers, which is not insignificant for managerial practice.

WSTĘP

Niewątpliwie każdy kierownik zespołu lub menedżer chciałby wśród swoich podwładnych mieć takie osoby, które angażują się w wykonywanie swoich obowiązków zawodowych. Pracownicy zaangażowani to tacy, którzy lubią, to co robią; są tym zaabsorbowani, a nawet chcą dawać z siebie „coś więcej” – z poczucia przyjemności, a nie obowiązku (Szabowska-Walaszczyk, 2010). W przeciągu ostatnich dwóch dekad zaangażowanie w pracy (*work engagement*, Schaufeli i in., 2002) stało się jedną z najpopularniejszych koncepcji wśród teoretyków zarządzania, a także psychologii pracy i organizacji (de Fátima Oliveira i in., 2017). Również praktycy nie pozostają obojętni na zjawisko zaangażowania, gdyż wiąże się ono z dobrostanem pracowników i niemal bezkosztową poprawą ich wydajności (Knight i in., 2019).

Pojawia się jednak pytanie, w jaki sposób rozbudzać w pracownikach wigor, oddanie się pracy i chęć poświęcenia się jej. Odpowiedzi dostarcza stworzona przez zespół niemieckich i holenderskich badaczy (Demerouti i in., 2001) teoria wymagania w pracy-zasoby [*Job Demands-Resources theory (JD-R theory)*], która stanowi ramy teoretyczne oraz empiryczne niniejszej dysertacji. Teoria JD-R (Demerouti i in., 2001) zakłada, że w każdym środowisku pracy występują dwa rodzaje czynników: wymagania oraz zasoby. Wymagania to wszystkie „złe rzeczy” („*bad things*”), które wyczerpują energię pracownika, czyli np. presja czasu, biurokracja lub konflikty z przełożonymi (Schaufeli, 2017). Natomiast zasoby to „dobre rzeczy” („*good things*”), które oddziałują korzystnie na dobrostan pracownika i jakość wykonywanej przez niego pracy, a więc np. dostępność narzędzi, jasność roli lub perspektywa kariery (Schaufeli, 2017). Zasoby przyczyniają się do powstawania zaangażowania poprzez: a) zaspokajanie potrzeb pracownika (Schaufeli i Bakker, 2004), b) wywoływanie u niego pozytywnych emocji (Xanthopoulou i in., 2012), c) obligowanie go do wysiłku, wydajności i produktywności (Miawati i in., 2021), d) chęć naśladowania zmotywowanych i zaangażowanych współpracowników i przełożonych (Decuyper i Schaufeli, 2020), a także e) wzajemne

oddziaływanie na siebie zasobów wewnętrznych (osobistych), którego efektem jest ich rozbudowa (Hobfoll, 2014). Należy zauważyć, że teoria JD-R (Schaufeli i Taris, 2014) nie zakłada całkowitego przeciwieństwa wymogów i zasobów, ale ich wzajemny wpływ na dobrostan pracowników. Okazuje się bowiem, że połączenie stosunkowo wysokich wymagań i bogatego repertuaru zasobów jest korzystne dla powstawania tzw. procesu motywacyjnego, który prowadzi do zaangażowania (Bakker i in., 2007). Zasoby (oraz wymogi) w sposób najbardziej zgeneralizowany można podzielić na: a) organizacyjne, czyli związane z kontekstem pracy (tj. sytuacyjne) i b) osobiste (tj. indywidualne) (Bakker i in., 2023; Demerouti i in., 2001; Xanthopoulou i in., 2007). Początkowo twórcy teorii JD-R (Demerouti i in., 2001) w swoich rozważaniach nie zwracali uwagi na rolę zasobów osobistych. Sytuacja jednak uległa zmianie w 2007 roku, kiedy zespół naukowy Xanthopoulou (2007) pokazał, że poczucie własnej skuteczności, samoocena związana z organizacją i optymizm częściowo mediowały relację między zasobami w pracy a zaangażowaniem. Od tej pory konstrukt zasobów osobistych stał się integralną częścią teorii JD-R (Demerouti i Bakker, 2011). Zasoby osobiste „są ogólnie powiązane z prężnością psychiczną (*resiliency*) i odnoszą się do poczucia jednostki, że jest ona w stanie kontrolować swoje środowisko i efektywnie na nie wpływać” (Xanthopoulou i in., 2007, s. 123-124). Zasoby osobiste mogą nie tylko moderować lub mediować relacje między zasobami w pracy a dobrostanem pracowników (Bakker i Demerouti, 2014), ale również przekładać się na ten dobrostan w sposób bezpośredni, a nawet generować tzw. pozytywne spirale wzrostu (*positive gain spirals*, Hakanen i in., 2008), które przyczyniają się do powstawania pozytywnych organizacji (*positive organization*, Keyes i in., 2000). Nadrzędnym celem badań prowadzonych w ramach prezentowanej rozprawy było poznanie mechanizmu powstawania zaangażowania w pracy.

Ponieważ badacze skupieni wokół teorii JD-R jako źródło zaangażowania wskazują zarówno zasoby środowiska pracy (Demerouti i in., 2001), jak i zasoby osobiste pracownika (Xanthopoulou i in., 2007), to właśnie te dwie grupy zmiennych włączono

do badań własnych. Postawiono dwa główne pytania badawcze: a) czy i w jaki sposób zasoby środowiska pracy (organizacja), zasoby osobiste (człowiek) i zaangażowanie wiążą się ze sobą? oraz b) czy i w jaki sposób zasoby środowiska pracy (organizacja), za pośrednictwem zasobów osobistych (człowiek), oddziałują na zaangażowanie w pracy?

Rola zasobów środowiska pracy została bardzo dobrze udokumentowana empirycznie (Bakker i Demerouti, 2017), także w metaanalizach (Mazzetti i in., 2021), jednak w dotychczasowych badaniach, ich autorzy brali pod uwagę (wybrane) pojedyncze rodzaje zasobów – np.: wsparcie społeczne, kontrolę w pracy, możliwości rozwoju, feedback i coaching (Contreras i in., 2020; Lee i in., 2019; Vassos i in., 2019). W niniejszej dysertacji zasoby pracy zostały potraktowane bardziej kompleksowo. W oparciu o typologię zasobów zaproponowaną przez Berthelsen i jej współpracowników (2018), skonstruowano trzy zagregowane wskaźniki zasobów w pracy, odnoszące się do trzech wyróżnionych przez zespół Berthelsen (2018) obszarów pracy – zadań, relacji interpersonalnych (koleżeńskich) i przywództwa. Zasoby zadaniowe w tej dysertacji objęły: poczucie wpływu w pracy, różnorodność pracy i możliwości rozwoju. Zasoby interpersonalne dotyczyły: wsparcia współpracowników, zaufania między pracownikami i klimatu społecznego między pracownikami. Zasoby przywództwa, z kolei, odnosiły się do: wsparcia przełożonych, zaufania do kierownictwa oraz jakości przywództwa. Takie kompleksowe podejście do zasobów w pracy zgodne jest z teorią zachowania zasobów (*Conservation of Resources*, COR) Hobfolla (2006), która zakłada, że ludzie posiadający zasoby są bardziej zdolni do osiągnięcia zysków i – tym samym – pomnażania własnych zasobów, które z kolei pociągają za sobą dalsze zyski. I odwrotnie, ludziom mającym niewielkie zasoby dużo trudniej jest je pomnożyć (Hobfoll, 2006). Autor (Hobfoll, 2014) używa nawet pojęć: „karawan zasobów” (*resource caravans*) i „przejsć karawany zasobów” (*resource caravan passageways*) do opisanego, zasygnalizowanego powyżej, zjawiska spirali wzajemnych pozytywnych wpływów między różnymi grupami zasobów. Sugeruje to, że do uchwycenia pozytywnych następstw zasobów, nie należy badać ich w izolacji od

siebie, lecz włączać do badań różne rodzaje tych zasobów. Stąd pomysł na konstrukcję zagregowanych wskaźników zasobów w pracy.

Jeśli chodzi o zasoby osobiste, ich rola w rozwoju zaangażowania została również potwierdzona, jednak głównie w odniesieniu do poczucia własnej skuteczności oraz powiązanych z nim treściowo konstruktów – np.: samooceny i optymizmu (Xanthopoulou i in., 2007). Dlatego, poza poczuciem własnej skuteczności, do badań włączono inny – zdecydowanie rzadziej uwzględniany w dotychczasowych opracowaniach konstrukt (Cieślak i Łuszczynska, 2002) – twardość psychiczną (*hardiness*, Kobasa, 1979). Wcześniejsze badania (Łaguna, 2006; Salanova i in., 2002) wskazują, że specyficzne zasoby osobiste, czyli takie, które odnoszą się do konkretnej dziedziny działalności człowieka (np.: pracy), lepiej pozwalają przewidywać efekty działania w tejże dziedzinie. Dlatego, w niniejszej dysertacji pod uwagę wzięto specyficzne przekonanie o własnej skuteczności oraz specyficzną twardość psychiczną, tj. odnoszące się do funkcjonowania w środowisku pracy. Do pomiaru zasobów osobistych wykorzystano dwa narzędzia badawcze – Krótką Skalę Samoskuteczności w Pracy (SVOSES; *Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale*, Rigotti i in., 2008) oraz Skalę Twardości Zawodowej (OHQ; *Occupational Health Questionnaire*, Moreno-Jiménez i in., 2014) – które zaadaptowano specjalnie na potrzeby prezentowanej pracy.

Niniejsza dysertacja została podzielona na trzy części: teoretyczną, empiryczną (metodologiczno-badawczą) oraz dyskusję wyników badań własnych. W części wprowadzającej zawarto rozważania teoretyczne na temat: zaangażowania w pracę (tj. pojęć, koncepcji, sposobów pomiaru i następstw zaangażowania), modelu wymagania w pracy-zasoby jako ramy teoretyczno-empirycznej, a także typów i roli zasobów w pracy oraz zasobów osobistych w rozwoju dobrostanu w pracy, w tym zaangażowania. W części empirycznej zawarto opis: procedur badawczych, badanych grup i narzędzi oraz wyników trzech przeprowadzonych badań własnych. Badanie 1 stanowiło niejako wstęp do przeprowadzenia dwóch kolejnych badań. Jego celem było

określenie psychometrycznych właściwości polskich wersji narzędzi do pomiaru specyficznych zasobów osobistych w pracy – *Krótkiej Skali Samoskuteczności w Pracy* SVOSES (Rigotti i in., 2008) oraz *Skali Twardości Zawodowej OHQ* (Moreno-Jiménez i in., 2014). Badania walidacyjne (w formie „papier-olówek”) przeprowadzono ¹: a) poprzecznie na grupie 1 315 pracowników, zatrudnionych w trzech sektorach pracy – ochronie zdrowia, oświacie i nauce oraz sektorze usług związanych z bezpośrednią obsługą klienta oraz b) podłużnie, na grupie 205 pracowników (celem oszacowania stabilności test-retest), również sektora usług związanych z bezpośrednią obsługą klienta. Przeprowadzone analizy, tj.: confirmacyjne analizy czynnikowe (CFA), analizy korelacji ze zmiennymi zbieżnymi oraz różnicowymi oraz analizy korelacji test-retest, potwierdziły: trafność czynnikową, trafność konstruktów oraz rzetelność (spójność wewnętrzną oraz rzetelność test-retest) obydwu narzędzi, które, tym samym, można było wykorzystać w dalszych etapach badań. Wyniki badań walidacyjnych nad polskimi wersjami SVOSES (Rigotti i in., 2008) i OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014) zostały przedstawione w dwóch artykułach naukowych (Baka i Grala, 2022; Grala i Baka, 2022).

Celem Badania 2 było ustalenie związków między głównymi zmiennymi, tj.: zasobami organizacyjnymi (dotyczącymi zadań, relacji interpersonalnych i przywództwa), zasobami osobowymi (przekonaniem o własnej skuteczności w pracy i twardością zawodową) oraz zaangażowaniem w pracy. Badanie 2 prowadzono (drogą internetową) w schemacie poprzecznym na grupie 436 pracowników usług związanych z obsługą klienta. Wyniki analizy korelacji Pearsona pokazały, że wszystkie zasoby istotnie i pozytywnie wiązały się z zaangażowaniem w pracy (zasoby organizacyjne od $r = ,31$, $p > ,001$ do $r = ,49$, $p > ,001$ oraz zasoby osobiste od $r = ,51$, $p > ,001$ do $r = ,66$, $p > ,001$). Spośród zasobów organizacyjnych, to zasoby zadaniowe i przywództwa najsilniej korelowały z zaangażowaniem (odpowiednio: $r = ,49$, $p > ,001$ i $r = ,43$,

¹ Na grupie 1. oraz 2. walidowano zarówno SVOSES, jak i OHQ. Uzasadnienie tego sposobu postępowania znajduje się w podrozdziale „9. Omówienie wyników badań” (część „DYSKUSJA WYNIKÓW BADAŃ”)

$p > ,001$). Jeżeli chodzi natomiast o zasoby osobowe, to najsilniej z zaangażowaniem korelowała twardość zawodowa ($r = ,66, p > ,001$).

Celem Badania 3 było sprawdzenie czy relacja między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem będzie mediowana przez zasoby osobiste. Badanie to prowadzono (drogą internetową) w schemacie podłużnym, z zastosowaniem podwójnego pomiaru, w odstępie 10 miesięcy, na grupie 250 pracowników administracji publicznej (liczba osób, które wypełniły zestaw kwestionariuszy w dwóch pomiarach). Wyniki analizy korelacji Pearsona pokazały, że prawie wszystkie zasoby – oprócz zasobów interpersonalnych w pracy ($r = ,09, p < ,05$) – istotnie korelowały z zaangażowaniem (od $r = ,26, p > ,001$ do $r = ,64, p > ,001$). Zmienną, z którą zaangażowanie wiązało się najsilniej była, podobnie jak w Badaniu 2, twardość zawodowa ($r = ,64, p > ,001$). Konfirmacyjne analizy czynnikowe (CFA) potwierdziły trójczynnikową strukturę: zasobów zadaniowych, interpersonalnych i przywództwa oraz twardości zawodowej, a także jednoczynnikową strukturę: przekonania o własnej skuteczności w pracy i zaangażowania w pracy. W Badaniu 3 postawiono hipotezę, że zasoby osobiste będą pośredniczyć w relacji między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem. Analizy mediacji przy użyciu techniki modelowania równań strukturalnych (SEM) pokazały, że twardość zawodowa mediowała dwie relacje: między zasobami zadaniowymi a zaangażowaniem oraz między zasobami przywództwa a zaangażowaniem (w obu przypadkach była to mediacja pełna). Przekonanie o własnej skuteczności w pracy nie pośredniczyło w żadnym ze związków zasobów organizacyjnych z zaangażowaniem. Wyniki Badań 2 i 3 nie były do tej pory publikowane.

Część trzecia niniejszej rozprawy zawiera ogólną dyskusję wyników trzech przeprowadzonych badań, wraz z określeniem wniosków, wkładu do teorii naukowej, ograniczeń, implikacji praktycznych oraz kierunków dalszych badań.

Jako autor niniejszej pracy doktorskiej duże podziękowania kieruję w stronę dyrektorów, prezesów i kierowników wszystkich placówek i organizacji, w których miałem okazję przeprowadzić badania kwestionariuszowe. Bez ich zgody,

zainteresowania i uwagi nie miałbym możliwości testowania swoich hipotez. W sposób szczególny chciałbym podziękować Promotorowi tej pracy – Panu Profesorowi Łukaszowi Bace – za jego zaangażowanie, wysiłek i cierpliwość. Podziękowania kieruję również w stronę moich Rodziców.

CZEŚĆ TEORETYCZNA

1. Zaangażowanie w pracę

1.1. Zaangażowanie w pracę jako przedmiot badań psychologii pozytywnej

Zaangażowanie w pracę to jedno z wielu zagadnień wpisujących się w nurt określany mianem psychologii pozytywnej, który w ostatnim ćwierćwieczu dynamicznie się rozwija i zyskuje coraz większe grono zwolenników (Łaguna i in., 2011; Sobol-Kwapińska, 2014). Ta stosunkowo nowa gałąź psychologii określana jako nauka o zdrowiu psychicznym, dobrostanie i szczęściu, pozytywnych emocjach i doświadczeniach, siłach i cnotach (Duckworth i in., 2005; Seligman i Csikszentmihalyi, 2000) oraz, generalnie mówiąc, o dążeniu do realizacji potencjału trwałego spełnienia człowieka (Seligman, 2005). Wśród jej twórców wymienić można: Seligmana, Dienera, Snydera i Csikszentmihalyi'a (Trzebińska, 2008).

Psychologia pozytywna, zwracając się ku „najlepszym rzeczom w życiu” (Seligman, 1996), wyrosła na gruncie krytyki tradycyjnej psychologii, nazywanej przez Maslowa (1990) „kaleką psychologii” z powodu jej zogniskowania na patologiach, a więc: defektach (*damages*), chorobach (*diseases*), zaburzeniach (*disorders*) i dysfunkcjach (*disfunctions*) (Bakker i Schaufeli, 2008). Co ciekawe, analiza przeprowadzona przez Myersa (2000) pokazała, że stosunek liczby badań nad zjawiskami patopsychologicznymi do badań zjawisk związanych ze zdrowiem psychicznym i dobrostanem wyniósł 14:1. Jak podają Schaufeli i Salanova (2007) w obszarze psychologii pracy i organizacji dysproporcja ta okazała się jeszcze wyższa i wyniosła aż 16:1. Przykładowo: przegląd artykułów, które opublikowano w latach 1996-2004 w czołowych amerykańskich pismach z zakresu psychologii pracy i organizacji, pokazuje, że aż 94% z nich poświęconych było negatywnym zjawiskom pracy

zawodowej (Schaufeli i Salanova, 2007), takim jak np.: stres, wypalenie, przemoc w miejscu pracy lub niepewność zatrudnienia (Turner i in., 2002).

Konsekwencją tej nierównowagi jest wciąż jeszcze niedostateczna wiedza na temat pozytywnych stron zawodowej działalności człowieka. Warto więc, aby projekty badawcze z dziedziny psychologii pracy i organizacji były w dalszym ciągu inspirowane zagadnieniami i dorobkiem psychologii pozytywnej. Przykładowo: wyniki badań Hakanena i in. (2021) pokazały, że zasoby pracy, takie jak: poszerzanie umiejętności (*skill discretion*), otrzymywanie informacji zwrotnych (*job feedback*) oraz upodmiotowienie zespołu (*team empowerment*), przekładają się na wyższe zaangażowanie w pracy w perspektywie teraźniejszej oraz przyszłej.

Wydaje się to istotne również z innego powodu, gdyż jak zauważa Trzebińska (2008), zaangażowanie zawodowe ma duże znaczenie dla jakości życia, istotnie wykraczające poza uwarunkowania sytuacji materialnej. Według Seligmana (2005) zaangażowanie (a więc także zaangażowanie w pracy) to jedno z postaci szczęścia, a dwa pozostałe to: pozytywne emocje i poczucie sensu życia. Według Fredrickson (2004) – autorki teorii poszerzania umysłu i budowy zasobów osobistych (*the broaden-and-build theory of positive emotions*) – pozytywne emocje, takie jak np. radość, zainteresowanie, zadowolenie lub miłość, poszerzają repertuar ludzkich sposobów myślenia i działania, przyczyniają się do budowy zasobów osobistych i społecznych oraz przekładają się na prosperowanie (*flourishing*) i dobrostan. Z kolei poczucie sensu życia (*meaningfulness in life*) to specyficzny stan psychiczny, którego składowymi są: a) posiadanie celu w życiu, b) realizacja własnych wartości, c) poczucie bycia skutecznym (*efficacy*) oraz d) docenianie własnej wartości (*self-worth*) (Baumeister i Vohs, 2002). Już na poziomie intuicyjnym można założyć, że zaangażowanie w pracy, pozytywne emocje i sens pracy są ze sobą powiązane. Empiria to potwierdza – np. w badaniach Glorii i Steinhardt (2017) na grupie osób na stażu podoktorskim (*postdoctoral fellows*), zaangażowanie w pracy bardzo silnie korelowało ze znaczeniem pracy (*work meaningfulness*) ($r = ,74, p < ,001$) i silnie z pozytywnymi emocjami

($r = ,59$, $p < ,01$). Natomiast korelacja między znaczeniem pracy a pozytywnymi emocjami wyniosła $r = ,54$, $p < ,01$. Z kolei w badaniach zespołu Soane (2013) nad pracownikami brytyjskiej organizacji świadczącej usługi biznesowe, zaangażowanie w pracy silnie korelowało z poczuciem sensu pracy (*meaningfulness of work*) ($r = ,61$, $p < ,01$) i umiarkowanie z dobrostanem (*well-being*) ($r = ,32$, $p < ,01$). Związek pomiędzy znaczeniem pracy a dobrostanem był dość słaby i wyniósł $r = ,24$, $p < ,01$.

Szabowska-Walaszczyk (2010) zauważa, że zaangażowanie może być swoistym panaceum na wiele problemów współczesnego społeczeństwa. Jednym z nich jest rozwiązanie dylematu „mieć czy być”, ponieważ pozwala ono połączyć te dwie, dotychczas postrzegane jako antagonistyczne, wartości. Jej zdaniem promowanie zaangażowania, prowadzi do realizacji jednego z celów psychologii pozytywnej, jakim jest szczęśliwa jednostka i rozwijające się społeczeństwo.

1.2. Sposoby definiowania pojęcia „zaangażowanie w pracy”

Jak zauważają badacze (Schaufeli i Salanova, 2011) wyjaśnienie pojęcia „zaangażowanie w pracy” nie jest zadaniem łatwym. Trudność polegająca na uchwyceniu istoty semantycznej tego terminu jest potęgowana konsekwencją nie zawsze trafnych przekładów z języka angielskiego na język polski, w wyniku czego jego zakres znaczeniowy pokrywa się z pojęciami o zbliżonym znaczeniu, np. motywacją lub przywiązaniem organizacyjnym (Chirkowska-Smolak, 2012; Kulikowski i Madej, 2014). Zadania nie ułatwia wielość wprowadzonych pokrewnych konstruktów oraz ustanawianie podkategorii zaangażowania. Przykładowo: Juchnowicz (2008) wyróżnia cztery typy zaangażowania pracowników (*employee engagement*), a mianowicie: a) zaangażowanie wobec organizacji (*organizational commitment*) rozumiane jako identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami, celami i zadaniami firmy, b) zaangażowanie w pracy (*work engagement*) oznaczające entuzjastyczne wykonywanie codziennych zadań, c) zaangażowanie w zawód (profesję) (*job*

involvement) polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego, a także konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej (*career commitment*) oraz d) zaangażowanie w środowisko społeczne (*social identity at workplace*), określane przez identyfikację z przełożonymi i współpracownikami. W efekcie tego, posługując się terminem „zaangażowanie w pracę” lub „zaangażowanie organizacyjne” różni badacze mają na myśli nieco inne jego znaczenie (Macey i Schneider, 2008). Przede wszystkim nie ma zgodności czy zaangażowanie traktować jako: przejściowy (krótkotrwały) stan, jako postawę wobec pracy ujawniającą się w konkretnych zachowaniach i efektach pracy, jako względnie trwałą cechę osobową, czy też jako kombinację tych trzech elementów.

I tak, niektórzy badacze rozumieją zaangażowanie jako okresowy stan psychologiczny związany z poczuciem energii, pochłonięcia, satysfakcji, uczestnictwa (*involvement*), zobowiązania (*commitment*) i upewnocnienia (*empowerment*) (Macey i Schneider, 2008). Przykładowo: Sonnentag i in. (2010) opisują stan zaangażowania w pracę (*state work engagement*), nazywany też „dziennym zaangażowaniem w pracę” (*daily work engagement*), jako przejściowe, związane z dobrostanem w pracy, doświadczenie o charakterze afektywno-motywacyjnym, które zmienia się u poszczególnych osób w krótkim okresie. Natomiast według Britta (1999) zaangażowanie jest uczuciem odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązaniem do niej.

Zaangażowanie może być definiowane jako zachowanie, a mówiąc precyzyjniej – jako konstrukt związany z wykonaniem (Macey i Schneider, 2008). W świetle tej kategorii zaangażowany pracownik to taki, którego cechuje produktywność, a nawet „dawanie z siebie czegoś więcej” – np. zostawanie w pracy po godzinach i/lub zachowania prospołeczne w organizacji (Macey i Schneider, 2008; Szabowska-Walaszczyk, 2010). W literaturze przedmiotu zaznacza się również, że tego typu zachowania wiążą się z adaptacją, „optymalnym funkcjonowaniem” (*optimal*

functioning), osobistym dobrostanem oraz prosperowaniem organizacji (Bakker, 2017; Macey i Schneider, 2008).

Zaangażowanie może być pojmowane również jako dyspozycja (cecha), czyli relatywnie trwała (w odróżnieniu od stanu) skłonność do spostrzegania i interpretowania życia i pracy w pozytywny sposób (Macey i Schneider, 2008). Tak rozumianymi dyspozycjami osobowymi mogą być np. pozytywna afektywność (*trait positive affect*) lub sumienność (*conscientiousness*), które dodatnio wiążą się z efektywnością wykonywanej pracy (Macey i Schneider, 2008). Przykładowo: w metaanalizie 114 niezależnych grup ($N = 44\ 224$) przeprowadzonej przez zespół naukowy Younga (2018), cechy które najsilniej korelowały z zaangażowaniem (*engagement*) to: pozytywna afektywność (*positive affectivity*) – $\rho = ,62$, proaktywna osobowość (*proactive personality*) – $\rho = ,49$, ekstrawersja – $\rho = ,40$ oraz sumienność – $\rho = ,39$.

Ostatecznie, zaangażowanie można rozumieć również jako kombinację powyższych ujęć, jak np. w propozycji Wellinsa i Concelmana (2005, s. 1; za: Macey i Schneider, 2008, s. 5), która określa zaangażowanie jako „połączenie zobowiązania, lojalności, wydajności i własności”. Macey i Schneider (2008) konkludują, że wspólne dla wielu definicji zaangażowania jest traktowanie go jako stanu pożądanego, służącego organizacji, sugerującego przywiązanie do niej oraz związaną z tym pasję, energię, satysfakcję i entuzjazm.

W niniejszej pracy przyjęto definicję zaangażowania w pracy zaproponowaną przez zespół badaczy pod kierunkiem Wilmara Schaufelego (2002), którzy traktują je jako bardziej trwałą i wszechogarniającą stan afektywno-poznawczy, a więc *de facto* cechą (Sonnentag i in., 2010) i definiują jako konstelację trzech wymiarów – wigoru (*vigor*), oddania się pracy (*dedication*) i pochłonięcia przez pracę (*absorption*). Szerzej o tym podejściu traktuje podrozdział 1.3.7.

1.3. Przegląd koncepcji zaangażowania w pracy

Niniejszy podrozdział zawiera omówienie siedmiu szczególnie popularnych koncepcji zaangażowania w pracy, jakie powstały na przestrzeni ponad 50 lat. W opisie tych koncepcji przyjęte zostało podejście chronologiczne. Jako ostatnie scharakteryzowane zostanie relatywnie nowe, choć już bardzo popularne, ujęcie zaangażowania – z perspektywy teorii JD-R (Schaufeli i in., 2002), która stanowi oś teoretyczną opisanych w dalszej części dysertacji badań.

1.3.1. Koncepcja Lodahla i Kejnar

Autorami jednego z pierwszych ujęć teoretycznych zaangażowania są Lodahl i Kejnar (1965). Posługują się oni pojęciem *job involvement* (które można przetłumaczyć jako „zaangażowanie w swój zawód”) na określenie stopnia, w jakim dana osoba psychicznie identyfikuje się ze swoją pracą oraz jak praca jest ważna dla jej obrazu własnej osoby. Badacze ci zwracają również uwagę, że termin *job involvement* może być rozumiany też jako internalizacja wartości dotyczących dobroci (*goodness*) i znaczenia pracy w systemie aksjologicznym człowieka, a także łatwość z jaką dana osoba może być socjalizowana do funkcjonowania w określonej organizacji. Lodahl i Kejnar (1965) podają również trzeci sposób rozumienia konstruktów *job involvement*, a mianowicie jako stopień, w jakim wyniki pracy (*work performance*) danej osoby wpływają na jej samoocenę.

Autorzy (Lodahl i Kejnar, 1965) zauważają, że wysoki stopień ważności pracy dla obrazu własnej osoby jest warunkowany na drodze socjalizacji. Oznacza to, że dzieci i młodzież wychowywane w duchu „etyki protestanckiej” z czasem uwewnętrzniają wartość ciężkiej pracy, a następnie realizują ją w życiu dorosłym i pragną ją przekazać swoim potomnym.

1.3.2. Koncepcja Kanungo

Kanungo (1982) również posługuje się pojęciem *job involvement*, określając nim stopień, w jakim człowiek poznawczo (tj. na poziomie przekonań) identyfikuje się ze swoją profesją. Badaczka zwracając uwagę na ówczesne zamieszanie terminologiczne wokół pojęcia „zaangażowanie w pracę”, dokonuje istotnego rozróżnienia na *work involvement* i *job involvement*. W pierwszym znaczeniu zaangażowanie jest rozumiane jako stopień, w jakim praca postrzegana ogólnie (jako sfera funkcjonowania człowieka) jest ważna dla jednostki, natomiast w tym drugim – jako stopień identyfikacji ze szczególną, obecnie wykonywaną pracą (*particular job*). Kanungo (1982) zaznacza przy tym, że stopień identyfikacji z pracą, rozumianą ogólnie, jak i konkretnie (specyficznie), zależy od stopnia natężenia osobistych potrzeb oraz spostrzeganych możliwości ich zaspokojenia w środowisku pracy.

1.3.3. Koncepcja Kahna

Kahn (1990, 1992) posługując się pojęciem „osobistego zaangażowania w pracę” (*personal engagement at work*) opisuje je w kategoriach „psychologicznej obecności” (*psychological presence*), „bycia tu w pełni” (*to be fully there*) oraz wyrażania siebie na poziomie fizycznym, intelektualnym i emocjonalnym w pracy.

Zdaniem Kahna (1990, 1992) zaangażowany pracownik silnie identyfikuje się ze swoją rolą zawodową, inwestuje w nią fizyczną energię, jest skoncentrowany, twórczy, asertywny, a jednocześnie empatyczny i dążący do pozytywnych związków z innymi ludźmi. Aby jednak pracownik mógł „wsiąknąć w swoją pracę” i swobodnie wyrażać w niej samego siebie, muszą zostać spełnione trzy warunki (*psychological conditions*): a) praca powinna być źródłem poczucia sensowności (*meaningfulness*), b) praca powinna zaspokajać potrzebę bezpieczeństwa (*safety*), oraz c) praca powinna obfitować

(*availability*) w fizyczne, emocjonalne i psychologiczne zasoby, czyli „paliwo” dla zaangażowania.

Kahn (1992) choć stworzył inspirującą i wpływową teorię, nie zaproponował jednak żadnej operacjonalizacji konstruktów osobistego zaangażowania (Chirkowska-Smolak, 2012).

1.3.4. Koncepcja Maslach i Leitera

Zdaniem Maslach i Leitera (1997) zaangażowanie w pracy (*job engagement*) to energetyczny stan włączenia się w działania dające osobiste spełnienie, co przekłada się na zwiększenie poczucia zawodowej skuteczności. W ramach tego ujęcia (Maslach i Leiter, 1997) psychologiczną relację jednostki z pracą, przedstawia się na kontinuum pomiędzy negatywnym doznaniem wypalenia a pozytywnym doświadczeniem zaangażowania (*the burnout–engagement continuum*). Pracowników zaangażowanych od wypalonych odróżnia to, że ci pierwsi mają poczucie energetycznej i emocjonalnej łączności z pełnionymi przez siebie obowiązkami i postrzegają siebie jako zdolnych do efektywnego radzenia sobie z wymogami pracy (Chirkowska-Smolak, 2012). Maslach i Leiter (1997) traktują zaangażowanie jako trójczynnikiowy konstrukt, na który składa się: a) energia (*energy*), b) uczestnictwo/włączenie się (*involvement*) i c) skuteczność zawodowa (*efficacy*). Energia oznacza wysoki poziom żwawości podczas wykonywania swoich zadań, uczestnictwo – zainteresowanie, poświęcenie i przywiązanie do swojej organizacji, natomiast skuteczność jest rozumiana jako poczucie kompetencji i pozytywna ocena własnych osiągnięć (Chirkowska-Smolak, 2012). Maslach i Leiter (1997) podają, że przeciwieństwem energii jest wyczerpanie, uczestnictwa – cynizm (dystansowanie się), a skuteczności – poczucie nieskuteczności i niska ocena swoich osiągnięć.

1.3.5. Koncepcja Hartera

Harter (2000) rozumie termin „zaangażowanie pracowników” (*employee engagement*) jako osobiste poświęcenie (*individual's involvement*), satysfakcję oraz entuzjastyczne podejście do swojej pracy. W jego opinii zaangażowani pracownicy czują się emocjonalnie związani ze swoim koleżeństwem z pracy, a także odznaczają się „czujnością poznawczą” (*cognitive vigilance*). Zdaniem Hartera (2000) pracownicy stają się zaangażowani, wówczas, gdy: wiedzą, czego organizacja od nich oczekuje, otrzymują zasoby niezbędne do wykonywania swojej pracy, mają możliwość wpływu na swoją pracę, czują się spełnieni zawodowo (*fulfillment*), mają świadomość, że wraz ze swoimi współpracownikami uczestniczą w czymś ważnym, a także mają okazję do osobistego rozwoju.

1.3.6. Koncepcja Rothbard

Rothbard (2001) odwołując się do prac Kahna (1990, 1992), wyróżnia dwa komponenty zaangażowania: a) uwagę (*attention*) odnoszącą się do dostępności poznawczej i ilości czasu, jaką jednostka poświęca na myślenie o swojej roli zawodowej oraz b) absorpcję (*absorption*), oznaczającą bycie pochłoniętym przez swoją rolę i intensywność koncentracji na niej. Później, Rothbard wraz z Patil (Rothbard i Patil, 2011), dodały jeszcze trzeci komponent zaangażowania, a mianowicie c) energię (*energy*).

1.3.7. Koncepcja Schaufelego, Salanovy, Gonzáleza-Romy i Bakker

Schaufeli i in. (2002) traktują zaangażowanie (*work engagement*) jako osobny i komplementarny wymiar wobec wypalenia zawodowego. Ich zdaniem zaangażowanie to pozytywny stan umysłu, który odnosi się do pracy i owocuje poczuciem spełnienia.

Jest to bardziej trwały i dominujący stan afektywno-poznawczy, który nie dotyczy jakiegoś określonego obiektu, jednostki, zachowania lub sytuacji związanej z pracą (Schaufeli i in., 2002). Badacze zespołu Sonnentag (2010) zaznaczają, że w koncepcji Schaufelego i in. (2002) zaangażowanie jest traktowane jako relatywnie trwałe, dzięki czemu może mieć ono status cechy (*trait work engagement*), której natężenie jest zróżnicowane u poszczególnych pracowników.

Według zespołu Schaufelego (2002) na zaangażowanie składają się: a) wigor (*vigor*) (komponent energetyczno-behawioralny), b) oddanie się pracy (*dedication*) (komponent emocjonalny) oraz c) pochłonięcie przez pracę (*absorption*) (komponent poznawczy). Wigor jest definiowany jako wysoki poziom energii, elastyczność i wytrwałość w dążeniu do celu. Oddanie się pracy oznacza poczucie entuzjazmu, dumy i sensowności swojej pracy oraz ocenę nowych zadań w kategoriach wyzwania. Natomiast pochłonięcie jest określane jako pełna koncentracja na pracy, poczucie szybkiego upływu czasu, a także trudności z oderwaniem się od swoich zadań.

W ramach niniejszego opracowania, operacjonalizowaną zmienną będzie zaangażowanie rozumiane w ujęciu zespołu Schaufelego (2002), czyli jako trójczynnikiowy konstrukt. Zdaniem autora tej dysertacji, opisywana koncepcja w dostateczny sposób oddaje trudno uchwytną poznawczo naturę zjawiska, jakim jest zaangażowanie w pracy. Należy również zaznaczyć, że teoria ta znalazła potwierdzenie w empirii (Schaufeli i Bakker, 2004).

Koncepcja zaangażowania stworzona przez Schaufelego i jego współpracowników (2002) jest jedną z najpopularniejszych teorii dobrostanu w pracy (Bakker, 2011). Na jej kształt miało wpływ kilka wcześniejszych, opisanych powyżej, koncepcji psychologicznych.

Przykładowo: zespół Schaufelego (2002) wyróżniając wymiar wigoru (*vigor*), inspirował się teoriami: a) Kahna (1992), opisującego zaangażowanego pracownika jako kierującego swoją fizyczną, intelektualną i emocjonalną energią na zmaganie się z trudami pracy, b) Maslach i Leitera (1997), uznających wysoki poziom energii za

antytezę wyczerpania, c) Schaufelego i Bakker (2001), określających aktywację (*activation*) jako istotną część dobrostanu w pracy.

Na wyróżnienie wymiaru oddania się pracy (*dedication*) miały wpływ teorie: a) Kanungo (1982), definiującej zaangażowanie jako psychiczną identyfikację z pracą rozumianą ogólnie (*work*) i/lub specyficznie (*job*), b) Maslach i Leitera (1997), uznających identyfikację z pracą za przeciwieństwo cynicznej postawy wobec swoich zawodowych obowiązków, c) Schaufelego i Bakker (2001), którzy traktują identyfikację (*identification*) jako drugi wymiar (obok aktywacji) dobrego samopoczucia w pracy.

Natomiast na wyróżnienie przez zespół Schaufelego (2002) wymiaru pochłonięcia przez pracę (*absorption*) miały wpływ koncepcje: a) Kahna (1992), charakteryzującego zaangażowanie jako „psychologiczną obecność” i „bycie tutaj w pełni”, b) Maslowa (1964), piszącego o „doświadczeniach szczytowych” (*peak-experiences*), c) Csíkszentmihályi'a (1990), wprowadzającego konstrukt „przepływu” (*flow*), czyli „mistycznego” stanu radości, pełnego skupienia i utraty poczucia czasu podczas wykonywania pasjonujących czynności.

1.4. Zaangażowanie w pracy a pokrewne konstrukty teoretyczne

Konceptowi zaangażowania w pracy zarzuca się niekiedy, że jest jedynie „starym winem w nowej butelce” (*old wine in a new bottle*) i semantyczną reetykietą takich konstruktywów, jak np.: identyfikacja ze swoją profesją (*job involvement*), satysfakcja z pracy (*job satisfaction*), motywacja (*motivation*) lub dodatkowy wysiłek (*discretionary effort*) (Albrecht, 2010; Chirkowska-Smolak, 2012). Ze względu na panujące w psychologii pracy zamieszanie pojęciowe (Chirkowska-Smolak, 2012), stawianie takich zarzutów wydaje się zrozumiałe, jednak analiza założeń teoretycznych koncepcji zespołu Schaufelego (Schaufeli i in., 2002; Schaufeli i Bakker, 2010) oraz doniesień empirycznych (Mazzetti i in., 2021), daje podstawy do tego, żeby

zaangażowanie w pracy traktować jako niezależny konstrukt. Poniżej przedstawione zostały, pokrótce, główne różnice między pojęciem zaangażowania w pracy a podobnymi pod względem treści konstruktami, takimi jak: satysfakcja z pracy, przepływ (*flow*), motywacja lub zachowania wykraczające poza rolę zawodową.

Konstruktem treściowo zbliżonym do zaangażowania jest satysfakcja z pracy (Locke, 1976). W klasycznym ujęciu Locke'a (1976) satysfakcja z pracy to przyjemny stan emocjonalny wynikający z pozytywnej oceny pracy własnej i doświadczeń z nią związanych. Zaangażowanie od satysfakcji z pracy odróżnia to, że łączy ono wysoką przyjemność z pracy (oddanie) z wysokim poziomem aktywacji (wigorem, pochłonięciem), natomiast satysfakcja jest bardziej pasywnym przejawem dobrostanu pracowników, który przejawia się głównie w pozytywnej ocenie poznawczej różnych aspektów związanych z pracą, choć ocenie tej towarzyszą zwykle jakieś emocje (Bakker, 2011).

Innym, często mylnym z zaangażowaniem konstruktem jest przepływ, czyli *flow* (Csíkszentmihályi, 1990). Polega on na doświadczaniu stanu tak intensywnego pochłonięcia jakąś formą aktywności, że człowiek traci poczucie pewnych aspektów własnej osoby, sytuacji i upływu czasu (Csíkszentmihályi, 1990). Zaangażowanie od przepływu różni się przede wszystkim czasem trwania – o ile *flow*, jako „szczytowe doświadczenie”, może trwać wyłącznie jedną godzinę lub nawet krócej, o tyle zaangażowanie może obejmować nieporównywalnie dłuższe okresy wydajności pracownika (Schaufeli i Bakker, 2010).

Zasadne jest również pytanie o różnicę między motywacją a zaangażowaniem. Motywacja obejmuje wszelkie mechanizmy odpowiedzialne za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania (Łukaszewski, 2002). Motywacja wewnętrzna oznacza tendencję do podejmowania i kontynuowania aktywności ze względu na samą jej treść, natomiast motywacja zewnętrzna – ma miejsce wówczas, gdy działanie jest realizowane ze względu na jakieś zewnętrzne czynniki, np. nagrody pieniężne (Łukaszewski i Doliński, 2002). Zaangażowanie

zawiera w sobie komponent motywacji (poświęcenie się pracy), ale jest pojęciem znaczeniowo od niej szerszym, gdyż obejmuje jeszcze elementy: poznawczy (pochłonięcie przez pracę) i afektywny (wigor) (Bakker, 2011).

Z zaangażowaniem kojarzy się również wychodzenie poza wyznaczoną rolę (*extra-role behavior*, Van Dyne i in., 1995). I chociaż zaangażowanie często definiuje się w kategoriach „dawania z siebie wszystkiego” (*giving it their all*), dodatkowego wysiłku (*discretionary effort*, Yankelovich i Immerwahr, 1984) lub zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior, OCB*, Organ, 1997), to należy zauważyć, że takie zachowania nie należą do istoty zaangażowania (Schaufeli i Bakker, 2010). Po pierwsze, dlatego że zaangażowani pracownicy wnoszą jeszcze do pracy innowacje (np. kreatywne rozwiązania), a po drugie – pracownicy tacy mogą, ale nie muszą wychodzić poza zakres swoich obowiązków (Schaufeli i Bakker, 2010). Inną kwestią jest to, że wielu przełożonych oczekuje na co dzień od swoich podwładnych obywatelskiej postawy, co wyklucza jej dobrowolność (Schaufeli i Bakker, 2010).

Kolejnym „zbliżonym teoretycznie” do zaangażowania w pracy terminem jest zaangażowanie w profesję (*job involvement*, Lodahl i Kejnar, 1965). Lodahl i Kejnar (1965) rozumieją je jako stopień, w jakim jednostka psychicznie identyfikuje się ze swoją pracą oraz jak praca jest ważna dla jej obrazu samej siebie. Identyfikacja z pracą, jako przeciwieństwo cynizmu i zdystansowania, jest istotnym komponentem zaangażowania, ale nie jest z nim tożsama, gdyż, z perspektywy teorii wymagania w pracy-zasoby (Schaufeli i in., 2002), zaangażowanie zawiera dodatkowo dwa składniki – wigor (energii) oraz pochłonięcie przez pracę (Schaufeli i Bakker, 2010).

1.5. Konsekwencje i korelaty zaangażowania w pracy

Generalnie badacze skupieni wokół teorii JD-R (np. Bakker i in., 2023) badają relacje zaangażowania z dobrostanem pracowników (*psychological well-being*) oraz poziomem wykonywanej przez nich pracy (*job performance*). Przykładowo:

metaanaliza 9 badań ($N = 3\,189$) przeprowadzona przez Sutton (2020) pokazała umiarkowaną korelację – $r = ,37$ między zaangażowaniem a autentycznym wyrażaniem własnego Ja (*authenticity*) uważanym przez filozofów i psychologów za istotny składnik tzw. „dobrego życia” („*good life*”, Guignon, 2002). Identyczny współczynnik metaanalizy korelacji ($r = ,37$, $N = 166$ niezależnych prób) między zaangażowaniem a – w tym przypadku – poziomem wykonywanej pracy (*job performance*) uzyskali Corbeanu i Iliescu (2023).

Warto zatem bliżej przyjrzeć się bliżej pozytywnym korelatom i konsekwencjom zaangażowania, a także zastanowić się, czy zaangażowanie ma również „ciemną stronę” w postaci potencjalnie negatywnych skutków.

Jednym z następstw (*outcomes*) i korelatów zaangażowania jest zadowolenie z pracy (*job satisfaction*) (Chudzicka-Czupała, 2013; Keyko i in., 2016). W metaanalizie Mazzetti i jej współpracowników (2021) współczynnik korelacji między zaangażowaniem a satysfakcją z pracy wyniósł aż $r = ,60$ ($k = 24$, $N = 84\,516$). Kolejnym z rezultatów i korelatów wysokiego zaangażowania jest dobre zdrowie psychiczne, połączone z odczuwaniem pozytywnych emocji i niższym ryzykiem wypalenia zawodowego (Grobelny, 2018; Schaufeli i Salanova, 2008). W metaanalizie zespołu naukowego Mazzetti (2021) współczynnik korelacji między zaangażowaniem a zdrowiem (*health*) wyniósł $r = ,37$ ($k = 7$, $N = 2\,998$), między zaangażowaniem a psychologicznym dystresem (*psychological distress*) – $r = -,37$ ($k = 10$, $N = 4\,049$) oraz między zaangażowaniem a satysfakcją z życia (*life satisfaction*) – $r = ,38$ ($k = 8$, $N = 5\,014$). Wartości te można zatem uznać za umiarkowane.

Konsekwencją zaangażowania jest również wysoka wydajność pracy (*good performance*) (Schaufeli i Salanova, 2008). W metaanalizie zespołu naukowego Neuber (2021) skorygowana korelacja między zaangażowaniem a realizacją zawodowych zadań (*task performance*) wyniosła $\rho = ,48$ ($k = 179$, $N = 70\,144$), a więc relatywnie wysoko. Natomiast w metaanalizie Borsta i współpracowników (2019) korelacja między zaangażowaniem a wydajnością w swojej roli zawodowej (*in-role performance*)

wyniosła od $r = ,31$ ($k = 24$, $N = 13\ 372$, dla sektora prywatnego) do $r = ,42$ ($k = 7$, $N = 2\ 444$, dla sektora półpublicznego). Z kolei korelacja między zaangażowaniem a wydajnością poza swoją rolą zawodową (*extra-role performance*) wyniosła od $r = ,34$ ($k = 8$, $N = 2\ 623$, dla sektor półpublicznego) do $r = ,46$ ($k = 2$, $N = 334$, dla sektora publicznego) (Borst i in., 2019). Zależności te wykazują więc wartości od umiarkowanie do względnie wysokich.

Z zaangażowaniem korelują również innowacyjne zachowania w pracy (*innovative work behavior*), co pokazała metaanaliza 26 współczynników korelacji dokonana przez Sari i in. (2021), w której korelacja metaanalizyczna między tymi konstruktami okazała się dość wysoka i wyniosła $r = ,46$. Kolejnym następstwem zaangażowania jest przywiązanie do swojej organizacji (*organizational commitment*) (Halbesleben, 2010). W metaanalizie Mazzetti i in. (2021) korelacja metaanalizyczna między zaangażowaniem a przywiązaniem organizacyjnym wyniosła aż $r = ,63$ ($k = 16$, $N = 4\ 848$).

Zaangażowanie koreluje negatywnie z absencją w pracy (*absenteeism*) oraz intencją opuszczenia swojej organizacji (*turnover intention*). W metaanalizie zespołu naukowego Neuber (2021) skorygowana korelacja między zaangażowaniem a absencją wyniosła $r = -,17$ ($k = 11$, $N = 69\ 038$). W metaanalizie Mazzetti i in. (2021) korelacja między zaangażowaniem a intencją opuszczenia swojej organizacji wyniosła $r = -,43$ ($k = 24$, $N = 12\ 321$), co jest wartością umiarkowanie wysoką.

Shimazu i in. (2018) zauważają, że badacze relatywnie rzadko zajmują się „ciemną stroną zaangażowania” (*dark side of engagement*). Pojawia się bowiem pytanie, czy zaangażowanie w pracy jako zjawisko pozytywne z definicji (Schaufeli i in., 2002) i owocujące wieloma profitami dla jednostek oraz organizacji (Mazzetti i in., 2021), może pociągać za sobą jakieś negatywne konsekwencje. Analiza doniesień empirycznych pozwala twierdząco odpowiedzieć na to pytanie.

Metaanaliza Lee i in. (2021) pokazuje, że z zaangażowaniem w pracy słabo, ale pozytywnie, koreluje pracoholizm (*workaholism*), czyli „przymus lub niekontrolowana

potrzeba nieprzerwanej pracy” (Oates, 1971, s. 11): $r = ,12$, $p < ,001$, g Hedgesa = $,23$ ($k = 25$, $N = 23\ 532$). Co ciekawe, w metaanalizie zespołu Clark (2016) współczynnik skorygowanej korelacji między zaangażowaniem w swoją profesję (*job involvement/centrality*) a pracoholizmem wyniósł $\rho = ,52$ ($k = 15$, $N = 7\ 472$), co jest wartością wyższą niż można by przypuszczać. Z kolei metaanaliza 243 wyników (z 46 opracowań naukowych) przeprowadzona przez zespół Wong (2019), pokazuje, że długie godziny pracy (*long working hours*) mają istotny i negatywny związek ze zdrowiem zawodowym (*occupational health*) pracowników (ogólny OR = 1,245).

Okazuje się również, że nadmierne zaangażowanie może prowadzić nawet do wypalenia (*burnout*), czyli stanu fizycznego i emocjonalnego wyczerpania wywołanego stresem zawodowym (Freudenberger, 1974). W metaanalitycznym modelowaniu równań strukturalnych (*meta-analytic structural equation modeling*), obejmującym wyniki 25 badań podłużnych ($N = 13\ 271$), które przeprowadził zespół Maricutoiu (2017), stwierdzono, że początkowo nieistotny statystycznie związek między zaangażowaniem w pracy a wypaleniem, stał się istotny, gdy do modelu strukturalnego wprowadzono perspektywę czasową w postaci 12-miesięcznego odstępu między pierwszym a drugim pomiarem. Oznacza to, że uwzględniając odpowiednio długi interwał czasowy, możemy mówić nawet o związku przyczynowym między zaangażowaniem a wypaleniem (Maricutoiu i in., 2017). Wyniki dwufalowych badań podłużnych przeprowadzonych na grupie 1 081 norweskich pracowników przez Nerstad i in. (2019), wskazują na odwróconą U-kształtną relację (*inverted U-shaped relationship*) między zaangażowaniem a wypaleniem. Autorzy (Nerstad i in., 2019) podkreślają jednak, że wysokie zaangażowanie nie musi prowadzić do zawodowego wyczerpania w przypadku, gdy pracownicy dysponują odpowiednim repertuarem zasobów. W badaniach zespołu Nerstad (2019) relacja między zaangażowaniem a wypaleniem była łagodzona przez postrzegany psychologiczny klimat mistrzostwa w pracy (*mastery climate at work*), w którym kładzie się nacisk na współpracę, rozwój i wysiłek.

2. Teoria wymagania w pracy-zasoby jako kontekst teoretyczny i empiryczny

2.1. Tło teoretyczne i podstawowe założenia teorii wymagania w pracy-zasoby

Zaangażowanie (oprócz wypalenia zawodowego) odgrywa fundamentalną rolę w teorii wymagania w pracy-zasoby (*Job Demands-Resources* – JD-R, Demerouti i in., 2001), która wyznaczyła ramy teoretyczne i empiryczne niniejszej dysertacji. Teoria wymagania w pracy-zasoby (Bakker i Demerouti, 2014) stanowi rozwinięcie wcześniejszych koncepcji stresu zawodowego, a mianowicie: a) modelu dopasowania indywidualno-środowiskowego (*Person-Environment fit model*, P-E fit; Caplan i Van Harrison, 1993), b) modelu wymagania w pracy – kontrola (*Job Demands-Control*, JD-C; Karasek i Theorell, 1990; van der Doef i Maes, 1999), c) modelu wymagania w pracy – wsparcie – kontrola (*Demands-Control-Support*, DCS; Johnson i Hall, 1988), d) modelu nierównowagi między nagrodą a wysiłkiem (*Effort-Reward Imbalance Model*, ERI, Siegrist, 1996) oraz e) teorii zachowania zasobów (*Conservation of Resources*, COR, Hobfoll, 1989).

Zespół naukowy Demerouti (2001) miał w zamyśle stworzenie teorii, która byłaby wolna od zarzutów stawianym poprzednim koncepcjom stresu zawodowego, a więc: a) jednostronności, b) nadmiernej prostoty i niebrania pod uwagę perspektyw konkurencyjnych modeli, c) statyczności wynikającej z pominięcia faktu o odmienności charakteru pracy w różnych profesjach i środowiskach oraz d) ignorowania wciąż zmieniającej się natury pracy (dyktowanej przez ducha czasu i rozwój naukowo-technologiczny) (Bakker i Demerouti, 2014). Udało się to osiągnąć, ponieważ teoria JD-R (Demerouti i in., 2001) na przestrzeni 21 lat zainspirowała setki badań, została wykorzystana w tysiącach organizacji (Bakker i Demerouti, 2017) i stała się wiodącą teorią stresu zawodowego (Lesener i in., 2018).

Jedną z inspiracji zespołu Demerouti (2001) były wyniki metaanalizy przeprowadzonej przez Lee i Ashforth (1996), którzy wśród korelatów wypalenia

zawodowego podali zarówno stresory, jak i zasoby występujące w środowisku pracy. Oczywiście problematyka, szeroko rozumianych, „zagrożeń” oraz „szans” w otoczeniu pracy pojawia się we wcześniejszych koncepcjach stresu zawodowego. Te pierwsze, czyli „zagrożenia” nazywane są: czynnikami higieny (*hygiene factors*, Herzberg i in., 1959), wymaganiami (*demands*, Karasek i Theorell, 1990), niedopasowaniem (*misfit*, Caplan i Van Harrison, 1993) lub wysiłkiem (*effort*, Siegrist, 1996). Te drugie natomiast, są opisywane jako: motywatory (*motivators*, Herzberg i in., 1959), właściwości pracy (*job characteristics*, Hackman i Oldham, 1976), nagrody (*rewards*, Siegrist, 1996) lub zasoby (*resources*, Hobfoll, 1989).

Twórcy JD-R (Demerouti i in., 2001) nadają im jednak szersze znaczenie. Przez wymagania (*job demands*) rozumieją oni „fizyczne, społeczne lub organizacyjne aspekty pracy, które wymagają długotrwałego wysiłku fizycznego lub umysłowego i dlatego wiążą się z pewnymi kosztami fizjologicznymi i psychologicznymi, np. wyczerpaniem” (Demerouti i in., 2001, s. 501). Przykładami wymogów są: konflikt na linii praca-dom, przeciążenie pracą, biurokracja, mobbing lub konflikt ról (Schaufeli, 2017). Z kolei zasoby pracy (*job resources*) to fizyczne, psychologiczne, społeczne lub organizacyjne aspekty pracy, które mogą: a) być funkcjonalne w osiągnięciu celów zawodowych, b) redukować wpływ wymagań i związanych z nimi kosztów psychofizjologicznych, c) stymulować osobisty wzrost i rozwój (Demerouti i in., 2001). Zespół Demerouti (2001) skłania się ku podziałowi zasobów zaproponowanym przez Richtera i Hackera (1998), a mianowicie na zasoby zewnętrzne (organizacyjne i społeczne) oraz wewnętrzne (cechy poznawcze i wzory działania). Do zasobów zewnętrznych należą między innymi: wsparcie przełożonych, typ przywództwa, efektywność zespołu, kontrola w pracy, sprawiedliwość organizacyjna lub perspektywa dalszej kariery (Schaufeli, 2017). Odrębną kategorię stanowią zasoby osobiste (*personal resources*), traktowane jako wewnętrzne, wśród których wymienić można: rezyliencję (*resilience*), optymizm lub proaktywność (Schaufeli, 2017).

Czynnikiem odróżniającym JD-R od wcześniejszych koncepcji stresu zawodowego, a szczególnie od DCS (Johnson i Hall, 1988) i ERI (Siegrist, 1996), jest równomierny nacisk na badanie pozytywnych (salutogenetycznych), jak i negatywnych (patologicznych) wyników pracy zawodowej (Bakker i Demerouti, 2007; Jenny i in., 2017). Tak więc badacze skupionych wokół teorii JD-R, interesuje nie tylko zjawisko wypalenia, spadku wydajności i intencji opuszczenia swojej organizacji, ale również: zaangażowanie, satysfakcja, przywiązanie do miejsca pracy i dobre zdrowie (Mazzetti i in., 2021). Co więcej, interesuje ich również struktura procesów prowadzących do tych wyników (Bakker i Demerouti, 2014). Warte odnotowania jest również to, że JD-R (Bakker i Demerouti, 2014) zakłada nie tylko standardowe (*standard*) związki przyczynowe między wymogami/zasobami a zdrowiem i wydajnością pracowników, ale również zależności odwrócone (*reversed*) i wzajemne (*reciprocal*). Pozwala to na głębsze zrozumienie dynamicznej interakcji między wymaganiami i zasobami w środowisku pracy.

Schaufeli i Taris (2014) zauważają, że w przeciwieństwie do poprzednich koncepcji stresu zawodowego, *de facto* nie ma „jednej” teorii JD-R. Ze względu na swoją otwartość stanowi ona swoistą ramę konceptualną (*conceptual framework*; Schaufeli i Taris, 2014), w obrębie której można swobodnie testować zależności między konstruktami typowymi dla DCS (Johnson i Hall, 1988), P-E fit (Caplan i Van Harrison, 1993), ERI (Siegrist, 1996) lub analogicznych teorii. Co więcej, JD-R wciąż ulega rozszerzeniom i udoskonaleniom (Schaufeli i Taris, 2014), o czym świadczy choćby jej integracja z koncepcją wrażliwości przetwarzania sensorycznego (*sensory-processing sensitivity*, Vander Elst i in., 2019) lub teorią samoregulacji (*self-regulation*, Bakker i De Vries, 2020).

2.2. Dwa procesy – energetyczny i motywacyjny w ramach teorii wymagania w pracy- zasoby

Teoria JD-R (Demerouti i in., 2001) zakłada, że w każdym środowisku pracy występują dwa rodzaje czynników, a mianowicie wymagania oraz zasoby. Najprościej rzecz ujmując, wymogi to te „złe rzeczy” („*bad things*”), które wyczerpują energię pracownika, czyli np. przeciążenie pracą lub konflikty z przełożonymi (Schaufeli, 2017). Z kolei zasoby to „dobre rzeczy” („*good things*”), które oddziałują korzystnie na dobrostan i jakość wykonywanej pracy (Schaufeli, 2017). Owo założenie potwierdzono empirycznie – w metaanalizie badań podłużnych przeprowadzonej przez zespół naukowy Lesenera (2018) korelacja między wymaganiami (w pomiarze I.) a wypaleniem zawodowym (w pomiarze II.) wyniosła $r = ,36, p < ,001 (k = 39)$, natomiast korelacja między zasobami w pracy (w pomiarze I.) a zaangażowaniem (w pomiarze II.) wyniosła $r = ,37, p < ,001 (k = 50)$. Z kolei związek między wymaganiami (w pomiarze I.) a zaangażowaniem (w pomiarze II.) osiągnął wartość $r = -,08, p < ,001 (k = 37)$, a związek między zasobami (w pomiarze I.) a wypaleniem (w pomiarze II.) wyniósł $r = -,28, p < ,001 (k = 38)$.

Teoria JD-R wyjaśnia powstawanie napięcia w pracy (*job strain*) oraz motywacji poprzez oddziaływanie dwóch odmiennych procesów psychologicznych (Bakker i Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017). Pierwszy z nich, zwany procesem energetycznym (*energetic*), stresogennym (*stress*) lub pogarszającym zdrowie (*health impairment process*) (Schaufeli, 2017; Schaufeli i Taris, 2014), zostaje zainicjowany w momencie, gdy zbyt intensywne i/lub długookresowe wymagania oddziałują na systemy poznawczo-energetyczne pracownika, wyczerpując jego zasoby fizyczne i psychiczne. Jeżeli jednostka nie ma możliwości uzupełnienia i/lub zdobycia nowych zasobów, może to prowadzić do utraty energii, a nawet wypalenia (Schaufeli i Taris, 2014). Jeżeli ten stan rzeczy trwa permanentnie, skutkuje to problemami psychosomatycznymi (*psychosomatic health complaints*), niską motywacją i niską wydajnością w pracy (*low*

performance), absencją (*absenteeism*), a nawet intencją opuszczenia swojej organizacji (*turnover intention*) (Schaufeli i Taris, 2014).

W sytuacji, gdy wymagania w pracy zostają zrównoważone lub w sytuacji optymalnej – przewyższone przez zgromadzone przez pracownika zasoby, wówczas następuje uruchomienie drugiego z procesów, a mianowicie procesu motywacyjnego (*motivational process*) (Schaufeli i Taris, 2014). To właśnie proces motywacyjny, uruchamiany głównie dzięki posiadanym w pracy zasobom, testowany będzie w niniejszej dysertacji. Odpowiada on bowiem za rozwój zaangażowania, a także innych pozytywnych następstw (*positive outcomes*) (Schaufeli i Taris, 2014). Wyniki badań potwierdziły występowanie procesu motywacyjnego w kontekście tak pożądanym dla organizacji zjawisk, jak: wysoki poziom wykonywanej pracy (*performance*, Bakker i in., 2004), spadek chęci opuszczenia swojej organizacji (*turnover intention*, Hu i in., 2011; Schaufeli i Bakker, 2004), a także wzrost: przywiązania do niej (*organizational commitment*, Hakanen i in., 2008; Llorens i in., 2006), zachowań: proaktywnych (Sonnentag, 2003), innowacyjnych (*work-unit innovativeness*, Hakanen i in., 2008) i obywatelskich (*organizational citizenship behavior*, OCB, Gupta i in., 2017), a także lojalności klientów (Salanova i in., 2005). Proces motywacyjny ma również znaczenie dla osobistego dobrostanu w postaci: lepszego zdrowia (Bakken i Torp, 2012), codziennie odczuwanego szczęścia (*daily happiness*, Rodríguez-Muñoz i in., 2014) i wyższej satysfakcji życiowej (Liu i in., 2019). Co ważne, założenie o dwóch odmiennych rolach procesów energetycznego i motywacyjnego w teorii JD-R, znalazło wsparcie empiryczne m. in. w metaanalizach zespołów naukowych Nahrgang (2011) oraz Tonga (2019).

Chociaż w teorii JD-R (Schaufeli i Taris, 2014) wymagania są najważniejszym predyktorem napięcia i wypalenia, a zasoby najważniejszym predyktorem dobrostanu i zaangażowania, teoria ta zakłada (niekiedy skomplikowane) interakcje między nimi. Interesujących konkluzji w tym temacie dostarcza integracyjny przegląd 34 badań sporządzony przez Kwona i Kima (2020). Po pierwsze, zasoby mogą moderować

(buforować) lub mediować związek między wymaganiami a napięciem/niską jakością pracy. W badaniach Portoghese i in. (2014) na grupie 352 włoskich pracowników służby zdrowia, kontrola pracy (*job control*) moderowała związek między obciążeniem pracą (*workload*) a wypaleniem. W badaniach Duana i in. (2019) na grupie 1 257 chińskich lekarzy (*physicians*), wsparcie społeczne w miejscu pracy mediowało relację między przemocą w miejscu pracy (*workplace violence*) a: satysfakcją z pracy, wypaleniem i intencją odejścia (*turnover intention*). Natomiast w badaniach Xu i Yanga (2021) na grupie 351 chińskich nauczycieli postrzegane wsparcie organizacyjne mediowało związek pomiędzy stresem w pracy (*job stress*) a wyczerpaniem i poczuciem osobistej nieskuteczności. Po drugie, połączenie stosunkowo wysokich wymagań i bogatego repertuaru zasobów jest idealne dla powstawania zaangażowania. Według badaczy skupionych wokół teorii JD-R (np. Schaufeli i Taris, 2014) taka sytuacja jest niezbędna do inicjacji procesu motywacyjnego, ze względu na pojawienie się optymalnego poziomu napięcia i eustresu (Johnson i Hall, 1988). Po trzecie, wymagania i zasoby nie są całkowicie przeciwstawne, ale przeplatają się w swoim wpływie na rozwój zaangażowania. Przykładowo: Jiang i in. (2020) na grupie 226 chińskich urzędników państwowych pokazali, że stresory-wyzwania (*challenge stressors*) pozytywnie wpływają na zaangażowanie w pracy, które z kolei przekłada się przywiązanie afektywne do organizacji (*affective commitment*). Co ciekawe, pośredni efekt stresorów-wyzwań był maksymalny, gdy postrzegane wsparcie organizacyjne, jak i podstawowe samowartościowanie (*core self-evaluations*) były raportowane jako wysokie. Nawiasem mówiąc, stresory-wyzwania działają jak miecz obosieczny – w metaanalitycznym modelowaniu równań strukturalnych (*meta-analytic structural equation modeling*) przeprowadzonym przez zespół naukowy Goeringa (2017), okazało się, że stresory-wyzwania w jednakowym (pozytywnym) stopniu przewidywały pojawienie się zaangażowania ($\beta = ,35$) jak i wypalenia ($\beta = ,35$).

2.3. Rola zasobów pracy w kształtowaniu zaangażowania w pracy w ramach teorii wymagania w pracy-zasoby

W teorii JD-R przez zasoby pracy rozumie się wszelkie pozytywne aspekty pracy, które a) ułatwiają osiągnięcie celów zawodowych, b) łagodzą negatywny wpływ wymagań i c) stymulują rozwój osobisty (Demerouti i in., 2001).

Według założeń JD-R zasoby są najważniejszymi predyktorami (*antecedents*) zaangażowania w pracy (Schaufeli i Bakker, 2004b). Potwierdziła to m. in. najnowsza metaanaliza badań podłużnych przeprowadzona przez zespół naukowy Lesenera (2018), w której zasoby w pracy pozytywnie przewidywały zaangażowanie. Pojawia się jednak pytanie, w jaki sposób zasoby w pracy przekładają się na zaangażowanie pracownika. Dotychczasowe badania wskazują na co najmniej pięć mechanizmów, które odnoszą się do: a) zaspokajania potrzeb pracowników (Ryan i Deci, 2000; Schaufeli i Bakker, 2004b), b) wzbudzania pozytywnych emocji w pracy (Xanthopoulou i in., 2012), c) wywoływania poczucia zobowiązania (Miawati i in., 2021), d) naśladownictwa (Bandura, 1986) oraz e) poszerzania/wzbogacania/rozbudowywania zasobów osobistych (Fredrickson, 2004; Hobfoll, 2014), co jest kluczowe z punktu widzenia postawionego w niniejszej pracy celu. Mechanizmy te scharakteryzowane są bardziej szczegółowo poniżej.

Po pierwsze, zasoby w pracy, takie jak np. kontrola, różnorodność zadań, możliwości rozwoju lub wsparcie lidera, zaspokajają szereg psychicznych potrzeb pracownika, a mianowicie: potrzebę autonomii, kompetencji, relacyjności (*relatedness*) (Ryan i Deci, 2000; Schaufeli i Bakker, 2004b), satysfakcji, znaczenia (*meaningfulness*), upodmiotowienia (*psychological empowerment*) (Decuyper i Schaufeli, 2021) oraz samoaktualizacji (*self-actualization*) (Allande-Cussó i in., 2021; Maslow, 1990). Zaspokojenie trzech pierwszych potrzeb, zgodnie z teorią autodeterminacji (*self-determination theory*, Ryan i Deci, 2000), prowadzi do wzrostu witalności i tzw. motywacji wewnętrznej (*intrinsic motivation*), która następnie

przekłada się na energię do pracy (Ryan i Deci, 2000; Schaufeli i Bakker, 2004b). Zasoby mogą stanowić również motywator zewnętrzny, zachęcając pracownika do wysiłku celem zdobycia wynagrodzenia, uznania, awansu, itp. (Chirkowska-Smolak, 2012). Brak zasobów w środowisku pracy prowadzi z kolei do spadku zaangażowania, a nawet cynicznych postaw wobec pracy (Demerouti i Bakker, 2011).

Po drugie, Xanthopoulou i in. (2012) zauważają, że zasoby w pracy mogą przyczyniać się do powstawania pozytywnych emocji, np. w postaci zainteresowania, fascynacji, motywacji lub zadowolenia. Rusu i Colomeischi (2020) na grupie 1 335 rumuńskich nauczycieli pokazały, że ci, którzy doświadczają przewagi emocji pozytywnych nad negatywnymi, w stosunku (*positivity ratio*) równym 2,84:1, odznaczają się wyższym zaangażowaniem w pracę i lepszym dobrostanem. Koresponduje to z wynikami wcześniejszych badań nad „psychicznym rozkwitaniem” (*psychological flourishing*), przeprowadzonych przez Fredrickson i Losadę (2005), w których stosunek pozytywności wyniósł 2,9:1. Warto również dodać, że zaangażowanie w pracy może być emocjonalnie „zaraźliwe” (*emotionally contagious*), co pokazało badanie Torrente i in. (2014) na grupie 161 zespołów z 80 hiszpańskich organizacji. Owa zaraźliwość jest wzmacniana przez wzajemne obserwowanie się pracowników i wysoko rozwinięte normy społeczne w miejscu pracy (Boyatzis, 2015).

Po trzecie, zgodnie z teorią wymiany społecznej (*social exchange theory*, Homans, 1958), kiedy pracownicy otrzymują od organizacji zasoby, np.: w postaci wsparcia społecznego, możliwości rozwoju lub informacji zwrotnych, czują się zobligowani do odpłacenia swojej organizacji – poznawczym, emocjonalnym i fizycznym wysiłkiem mającym na celu pomnożenie jej zysków (Miawati i in., 2021). Jak zauważają bowiem psychologowie społeczni, „reguła wzajemności stanowi jedną z najsilniejszych i najpowszechniejszych zasad rządzących kontaktami społecznymi” (Wojciszke, 2019, s. 286), także w świecie pracy.

Teoria społecznego uczenia się (*social cognitive learning theory*, Bandura, 1986), wyjaśnia z kolei, że zaangażowanie pracowników może być następstwem modelowania

roli przywódcy lub członków zespołu pracowniczego. Modelowanie to proces aktywnej obserwacji świata, poszukiwania informacji o zachowaniu innych ludzi, a następnie powtarzanie w zachowaniu tego, co się zaobserwowało lub o czym ma się wiedzę (Oleś, 2013). Naśladowanie roli lidera albo innego członka zespołu pracowniczego ma miejsce wówczas, gdy model przyciąga uwagę np. poprzez atrakcyjność interpersonalną, zdolność perswazji i zjednywania sobie innych, wykazywanie się fachową wiedzą i umiejętnościami, osiągnięcie sukcesu zawodowego lub odznaczanie się niezłomnością zasad etycznych (Decuyper i Schaufeli, 2020). Tak więc kompetentni, charyzmatyczni lub posiadający nieprzeciętne dokonania członkowie organizacji, mogą zachęcać innych do naśladowania swojego zaangażowania w pracy (Decuyper i Schaufeli, 2020).

Ostatnim z mechanizmów – najbardziej istotnym z punktu widzenia postawionego w tej dysertacji celu – jest mechanizm stopniowego wzrostu zaangażowania poprzez wzajemne wzbogacanie się i rozbudowywanie zasobów osobistych (Hobfoll, 2014). Hobfoll i in. (2018) zaznaczają, że zasoby osobiste zazwyczaj wysoko ze sobą korelują [przykładowo: w metaanalizie zespołu naukowego Alarcona (2013) optymizm silnie korelował z: rezyliencją (*resilience*) ($\rho = ,74$, $k = 14$, $N = 2\ 969$), samooceną (*self-esteem*) ($\rho = ,73$, $k = 59$, $N = 28\ 558$), nadzieją ($\rho = ,69$, $k = 16$, $N = 16\ 4202$), uogólnionym przekonaniem o własnej skuteczności ($\rho = ,61$, $k = 36$, $N = 12\ 236$), pozytywną afektywnością (*positive affectivity*) ($\rho = ,55$, $k = 72$, $N = 22\ 974$) i postrzeganą kontrolą (*perceived control*) ($\rho = ,54$, $k = 24$, $N = 7\ 799$)], ponieważ mają analogiczne rozwojowo-środowiskowe uwarunkowania np. w postaci: sprzyjającej sytuacji rodzinno-wychowawczej, wspierającej grupy rówieśniczej, bliskich związków romantycznych lub życzliwej postawy przełożonych w miejscu pracy. Co więcej – zasoby osobiste „podróżują w grupach albo karawanach” (*travel in packs, or caravans*), synergistycznie na siebie oddziałują (Hobfoll i in., 2018), a nawet tworzą zintegrowane zestawy pozytywnych zasobów (Avey i in., 2009) w formie wielowymiarowych konstruktów wyższego rzędu (*higher-order multidimensional constructs*, Johnson i in., 2012). Przykładami takich „superzasobów” są: kapitał psychologiczny (*psychological*

capital, PsyCap, Luthans i in., 2007), orientacja pozytywna (*positive orientation*, Caprara, 2009) lub twardość psychiczna (*hardiness*, Kobasa, 1979). Według Hobfolla (2014) osoby posiadające większy pakiet zasobów są w mniejszym stopniu narażone na ich utratę i z większym prawdopodobieństwem – na dalszy zysk. Zespół Hobfolla (2018) zakłada, że owa spirala zysków (*gain spiral*) ma ewolucyjne podstawy i jej celem jest optymalna adaptacja do środowiska.

Wyniki badań pokazują, że wzajemne spirale zysków (*reciprocal gain spiral*) między zasobami pracy, zasobami osobistymi i zaangażowaniem promują „rozkwitające” organizacje (*flourishing organizations*, Bakker i Schaufeli, 2008) i pozytywne życie zawodowe (*positive worklife*, Salanova i in., 2010). Szczegółowo o mechanizmach, które się za tym kryją, traktuje podrozdział „4.4. Zasoby osobiste a zasoby w pracy – spirala wzajemnego wpływu”.

2.4. Teoria wymagania w pracy-zasoby – luki badawcze i kierunki dalszych badań

Teoria JD-R ma status teorii opartej na dowodach naukowych (*evidence-based model*, Bakker, 2011), co potwierdza m. in. metaanalityczny przegląd 74 badań podłużnych dokonany przez zespół naukowy Lesenera (2018).

Lesener i jego współpracownicy (2018), zauważają, że chociaż teoria ta jest szeroko wykorzystywana przez badaczy, jak i praktyków, wciąż ma pewne obszary, które domagają się głębszych dociekań empirycznych. Po pierwsze, brakuje badań uwzględniających dobrostan (tj. zaangażowanie w pracy i wypalenie) jako mediator relacji między cechami pracy (*job characteristics*) a pozytywnymi i negatywnymi wynikami (*outcomes*) pracy [np. wydajnością (*performance*) lub absencją]. Po drugie, brakuje badań skupiających się wyłącznie na związkach dobrostanu z wynikami organizacyjnymi, takimi jak wydajność (*performance*), przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*) i chęć pozostania w swoim miejscu pracy. Po trzecie, biorąc pod uwagę schemat badań podłużnych, nie ma wytycznych określających, w jaki

sposób badacze powinni ustalać optymalny interwał czasowy pomiędzy kolejnymi pomiarami. Stąd też podchodzą do tej kwestii dość swobodnie, co również może rzutować na otrzymywane przez nich wyniki. Po czwarte, wciąż nie wiadomo, czy spirala strat (*loss spiral*) może zostać w pewnym okresie przekształcona w spiralę wzrostu (*gain spiral*) (Bakker i Demerouti, 2018). Być może odpowiedzi na to pytanie udzielią czterofalowe badania podłużne, rekomendowane przez zespół Lesenera (2018). Bakker i Demerouti (2018) zauważają też, że w ramach teorii JD-R brakuje badań obejmujących całe zespoły pracowników i organizacje, które pozwoliłoby na analizę skomplikowanych zależności między różnymi poziomami funkcjonowania środowisk pracy (zob. rozdział „3. Typologia zasobów w pracy wg Berthelsen, Hakanena i Westerlunda”). Kolejną kontrowersję stanowi niespójność dowodów dotyczących buforującej roli zasobów osobistych w relacji między stresem a dobrostanem pracowników (Xu i Payne, 2019). Otóż „bliższe spojrzenie na badania nad zasobami osobistymi w literaturze organizacyjnej (...) przynosi sprzeczne dowody dotyczące roli zasobów osobistych jako moderatorów (...). Potrzeba więcej badań, aby lepiej zrozumieć moderującą rolę zasobów osobistych w modelu JD-R” (Tremblay i Messervey, 2011, s. 2). Przegląd badań dokonany przez autora prezentowanej dysertacji wskazuje na to, że badacze skupieni wokół teorii JD-R, w swoich dociekaniach najczęściej wykorzystują zgeneralizowane postaci zasobów osobistych, takich jak np. poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*), samoocenę (*self-esteem*) lub optymizm (Huang i in., 2016), które jednak nie są tożsame ze swoimi specyficznymi, „zawodowymi” odpowiednikami, takimi jak: poczucie własnej skuteczności w pracy (*occupational self-efficacy*, Rigotti i in., 2008; Schyns i von Collani, 2002), samoocena związana z organizacją (*organization-based self-esteem*, Pierce i in., 1989) lub optymizm w miejscu pracy (*workplace optimism*, Frost, 2021). Zaletą badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy było więc wykorzystanie zasobów osobistych, zredukowanych wyłącznie do kontekstu organizacyjnego.

3. Typologia zasobów w pracy wg Berthelsen, Hakanena i Westerlunda

W ramach JD-R zakłada się, że zasoby środowiska pracy są ulokowane na czterech poziomach, a mianowicie: a) poziomie całej organizacji (*organizational level*), b) poziomie zarządzania/przywódstwa (*management/leadership level*), c) poziomie zespołu (*team level*) i d) poziomie jednostkowym (*individual level*) (Bakker i Demerouti, 2018). Utrzymuje się również, że poszczególne zasoby wzajemnie na siebie oddziałują, i to zarówno w obrębie a) jednego poziomu (horyzontalnie, np. zasoby zespołu przekładają się na jego dobrostan), jak i b) kolejnych poziomów (wertykalnie, np. zasoby zespołu oddziałują na zasoby jednostkowego pracownika) (Bakker i Demerouti, 2018).

W badaniach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, włączono zasoby ulokowane na trzech poziomach: zadań, zespołu i przywództwa. Autor pracy zdecydował się na takie rozwiązanie po zapoznaniu się z wynikami badań zespołu pod kierunkiem Berthelsen (2018), dotyczącymi walidacji II. Kopenhaskiego Kwestionariusza Psychospołecznego (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire II*, COPSOQ II) w Szwecji, który, na podstawie analizy czynnikowej, zaproponował typologię zasobów obejmujących te właśnie trzy rodzaje zasobów w pracy.

3.1. Zasoby zadaniowe

Inspirując się wynikami badań i typologią zasobów zaproponowaną przez Berthelsen i in. (2018) do zasobów zadaniowych zaliczono: a) poczucie wpływu w pracy (*influence*), b) różnorodność pracy (*variation of work*), a także c) możliwości rozwoju (*possibilities for development*).

Poczucie wpływu w pracy (*influence*) to „przekonania pracownika na temat posiadanego wpływu dotyczącego podejmowania decyzji, sposobu wykonywania pracy,

ilości przydzielanej pracy oraz ludzi, z którymi współpracuje” (Baka, 2019, s. 18; Pejtersen i in., 2010).

Synonimiczne pojęcie, czyli kontrola w pracy (*job control*) oznacza wpływ na sytuację i warunki pracy (Najmiec i Widerszal-Bazyl, 2006). Przez Karaska i Theorella (1990) jest ona określana jako swoboda podejmowania decyzji (*decision latitude*). Według nich zawiera ona dwa komponenty, a mianowicie poszerzenie umiejętności (*skill discretion*) i władzę decyzyjną (*decision authority*). Pierwszy z tych komponentów określa stopień, w jakim praca obejmuje różnorodne zadania, niski poziom ich powtarzalności, okazje do kreatywnych rozwiązań oraz możliwości uczenia się nowych rzeczy i rozwijania specjalistycznych zdolności. Władza decyzyjna opisuje natomiast zdolność pracownika do podejmowania decyzji dotyczących własnej pracy, jak i jego zdolność do wpływania na własny zespół roboczy oraz bardziej ogólne zasady firmy. Karasek i Theorell (1990) zakładają, że sytuacja wysokich wymagań zawodowych i dużej swobody podejmowania decyzji są optymalne dla zwiększenia motywacji, nauki nowych umiejętności i rozwoju osobistego pracowników. Zdaniem Le Blanca i in. (2003) jest to uwarunkowane oddziaływaniem tzw. „dobrego stresu” („eustresu”), który może skutkować np. twórczym rozwiązywaniem problemów.

Psychologowie społeczni (np. Wojciszke, 2019) utrzymują, że poczucie kontroli wiąże się z motywem sprawczości, który zaliczany jest do jednego z najważniejszych motywów społecznych. Wojciszke (2019) zauważa, że ludzie pragną czuć się sprawcami i autorami swojego postępowania (faktycznie lub tylko subiektywnie), ponieważ generuje to szereg korzyści dla ich funkcjonowania i dobrostanu (np. wzrost wewnętrznej motywacji, elastyczność myślenia, wytrwałość w działaniu oraz lepsze samopoczucie psychiczne).

Nie dziwi zatem pozytywny związek między kontrolą w pracy a zaangażowaniem – w metaanalizie zespołu Mazzetti (2021) korelacja między tymi konstrukcjami okazała się umiarkowana i wyniosła $r = ,34$ ($k = 18, N = 82\ 153$).

Zespół naukowy Berthelsen (2018) do zasobów zadaniowych zalicza również różnorodność pracy. Różnorodność pracy lub synonimicznie – różnorodność zadań (*task variety*) można rozumieć jako stopień, w jakim stanowisko pracy wymaga od pracownika wypełniania szerokiego zakresu swoich zadań (Morgeson i Humphrey, 2006).

Chung i Ross (1977) odnotowują, że duża różnorodność zadań, choć wymaga od jednostki znacznej ilości zasobów poznawczych i wysokiej aktywności umysłowej, redukuje znacznie ryzyko odczuwania monotonii i nudy. Przekłada się to na wyższe zainteresowanie wykonywanym zadaniem i poczucie przyjemności (Lipińska-Grobelny, 2014; Sims Jr. i in., 1976). Przykładem pracy o niskim stopniu zróżnicowania zadań jest praca urzędnika zajmującego się całonocnym wprowadzaniem danych do komputera, natomiast przykładem pracy o dużym zróżnicowaniu zadań jest praca menedżera produktu (*product manager*), który zajmuje się monitorowaniem trendów na rynku, badaniem potrzeb klientów, tworzeniem pomysłów na nowe produkty, opracowywaniem i wdrażaniem strategii marketingowych, ustalaniem wysokości cen, itp. (Morf i in., 2017).

W metaanalizie Mazzetti i jej współpracowników (2021) korelacja między różnorodnością zadań a zaangażowaniem wyniosła $r = ,39$ ($k = 5$, $N = 29\ 820$), co pokazuje, że zróżnicowanie obowiązków zawodowych stanowi istotny predyktor zapału do pracy. Niepożądana jest jednak zbyt wysoka różnorodność – w metaanalizie zespołu naukowego Humphreya (2007) różnorodność zadań wprowadziła dość wysoko i pozytywnie korelowała z satysfakcją (*job satisfaction*) – $\rho = ,46$ ($k = 27$, $N = 8\ 480$), ale również umiarkowanie i pozytywnie wiązała się z obciążeniem pracą (*overload*) – $\rho = ,38$ ($k = 4$, $N = 992$).

Inspirując się wynikami badań Berthelsen i in. (2018) do zasobów zadaniowych zaliczono również możliwości rozwoju. Możliwości te (*possibilities for development*) odnoszą się do stopnia „wykorzystania przez pracownika własnej wiedzy i umiejętności

w pracy, a także możliwości uczenia się nowych rzeczy i rozwijania specjalistycznych umiejętności” (Baka, 2019, s. 18).

Zgodnie z teorią Y (*Theory Y*) McGregora (1960) ludzie są ambitni, przedsiębiorczy i twórczy, poszukują wyzwań, biorą odpowiedzialność za swoje decyzje i dążą do tego, aby praca była dla nich źródłem sensu i spełnienia. Koresponduje to z tzw. potrzebą samoaktualizacji (*self-actualization*), która według Masłowa (1990) oznacza pragnienie realizacji wszystkich swoich możliwości, predyspozycji i uzdolnień oraz poszerzania swojej wiedzy i nauki nowych umiejętności. Zdaniem Siegrista (1996), twórcy wspomnianego wcześniej modelu ERI, pracownik wkładając w swoją pracę wysiłek: zewnętrzny (związany z wysokimi wymaganiami i odpowiedzialnością) oraz wewnętrzny [w postaci nadmiernego zaangażowania (*overcommitment*)] – zgodnie z regułą wzajemności – oczekuje sprawiedliwej nagrody, a więc np. pieniędzy, szacunku i poczucia bezpieczeństwa, jakie gwarantują np. możliwości rozwoju lub stabilność zatrudnienia. Zachowanie równowagi między wysiłkiem a otrzymaną nagrodą prowadzi do dobrostanu psychicznego, wysokiej wydajności pracy oraz przywiązania do swojej organizacji (Siegrist, 1996).

W metaanalizie zespołu Mazzetti (2021) korelacja między możliwościami nauki nowych rzeczy (*learning opportunities*) a zaangażowaniem w pracy okazała się wysoka i wyniosła $r = ,51$ ($k = 9$, $N = 42\ 350$). Wartość korelacji metaanalitycznej między zasobami związanymi z rozwojem zawodowym (*combined development resources*) [w tym np. perspektywą kariery] a zaangażowaniem okazała się zbliżona i wyniosła $r = ,45$ ($k = 15$, $N = 80\ 338$). Dane te pokazują, że możliwości rozwoju stanowią istotny predyktor zaangażowania. Sugerują one również, że osobisty i zawodowy wzrost są znaczącymi wartościami dla pracowników, dlatego warto, żeby ich przełożeni mieli to na względzie.

3.2. Zasoby interpersonalne

Na podstawie wyników badań zespołu Berthelsen (2018) do zasobów interpersonalnych zaliczono: a) wsparcie od współpracowników (*social support from colleagues*), b) zaufanie między pracownikami (*horizontal trust*) oraz c) klimat społeczny między pracownikami (*sense of community at work*).

Wsparcie od współpracowników (*social support from colleagues*) odnosi się do częstości „uzyskiwania przez pracownika pomocy i wsparcia ze strony współpracowników w zakresie problemów w pracy” (Baka, 2019, s. 19).

Cobb (1976) definiuje wsparcie społeczne jako działanie nakierowane na jednostkę, które prowadzi tę jednostkę do przekonania, że jest szanowana, otoczona troską i kochana, a także, iż jest ona członkiem sieci wzajemnych zobowiązań. Z kolei Cohen (2004) określa wsparcie społeczne jako dostarczanie przez sieć społeczną zasobów psychicznych i materialnych, które oddziałują dobroczynnie na zdolność jednostki do radzenia sobie ze stresem. Wojciszke (2019) wymienia trzy rodzaje wsparcia, a mianowicie wsparcie: a) instrumentalne – polegające na pomocy w wykonaniu konkretnych działań, a także pomocy fizycznej i materialnej, b) informacyjne – odnoszące się do udzielania innym porad, wskazówek i instrukcji, celem pomocy w zrozumieniu przyczyn i istoty jakiegoś problemu, a także znajdowaniu środków zaradczych, c) emocjonalne – przejawiające się okazywaniem troski i zrozumienia dla czyichś emocji, a także komunikowaniem szacunku i wiary w wartość danej osoby.

W metaanalizie zespołu Mazzetti (2021) korelacja między wsparciem współpracowników (*co-worker support*) a zaangażowaniem w pracy okazała się jednak słaba i wyniosła $r = ,27$ ($k = 10$, $N = 80\ 886$).

Co ciekawe, metaanaliza Chiaburu i Harrisona (2008), pokazała że z pozytywnymi następstwami zaangażowania – w postaci: satysfakcji z pracy (*job satisfaction*), poświęcenia się swojemu zawodowi (*job involvement*) i przywiązania organizacyjnego (*organizational commitment*), wyżej koreluje afektywne, niż instrumentalne wsparcie

współpracowników. Przykładowo: korelacja między przywiązaniem organizacyjnym a wsparciem instrumentalnym wyniosła $\rho = ,21$ ($k = 9, N = 1\ 960$), podczas gdy korelacja między przywiązaniem organizacyjnym a wsparciem emocjonalnym – $\rho = ,41$ ($k = 12, N = 5\ 644$).

Do zasobów interpersonalnych zaliczono też zaufanie między pracownikami (Berthelsen i in., 2018). Zaufanie między pracownikami (*horizontal trust*) to „przekonanie pracowników, że współpracownicy dzielą się z nimi informacjami na temat pracy, mogą tym informacjom ufać oraz, że w obecności współpracowników mogą otwarcie wyrażać swoje poglądy i odczucia związane z pracą” (Baka, 2019, s. 19).

Zaufanie oznacza pozytywne przeświadczenie, że partnera/partnerów interakcji cechują uczciwość, lojalność i szczerłość w słowach, decyzjach lub działaniu (Robbins, 2001). Zaufanie jest fundamentalną zasadą wymiany społecznej (*social exchange*) (Khalid i Ali, 2017), „znakiem rozpoznawczym udanych relacji” (*hallmark of effective relationships*) (Dirks, 1999), a także spoiwem łączącym pracowników z ich organizacją (Abrams i in., 2003). Prawdopodobnie dlatego w badaniach Mockało i Widerszal-Bazyl (2021), zaufanie do swoich współpracowników (*horizontal trust*) i przełożonych (*vertical trust*) istotnie przewidywało postrzeganie wymogów pracy w kategoriach stresorów-wyzwań.

Co ciekawe, Lewis i Weigert (1985) wyróżniają trzy wymiary zaufania, a mianowicie: a) zaufanie poznawcze (*cognitive trust*), b) afektywne (*affective trust*) i c) behawioralne (*behavioral trust*). Tak pojmowane zaufanie może być kategoryzowane jako postawa (Wojciszke, 2019), z czym koresponduje powyższa definicja zaufania według Baki (2019). Zaufanie współpracownikowi jest więc składową: a) przekonania, będącego rezultatem poznawczej oceny, że ów współpracownik posiada kompetencje techniczne i społeczne oraz „dobrą wolę” („*good will*”), b) pozytywnej emocjonalnej więzi z tym pracownikiem oraz c) podjęciem konkretnego działania będącego wykładnikiem poznawczego i emocjonalnego zaufania (Lewis i Weigert, 1985; Robbins, 2001).

W badaniach Ebrahim (2017) na grupie 633 południowoafrykańskich pracowników służby zdrowia korelacja między zaufaniem do współpracowników (*co-worker trust*) a zaangażowaniem w pracy wyniosła $r = ,48$, $p < ,01$. W metaanalizie zespołu naukowego De Jonga (2016) korelacja między zaufaniem wewnątrz zespołu (*intrateam trust*) [bez komponentu zaufania do lidera] a wydajnością zespołu (*team performance*) okazała się umiarkowana i wyniosła $\rho = ,30$ ($k = 100$, $N = 6\,748$).

Do zasobów interpersonalnych zaliczono także klimat społeczny między pracownikami (Berthelsen i in., 2018). Ów klimat (*sense of community at work*) to „poczucie pracownika, że jest częścią społeczności w swoim miejscu pracy oraz, że w pracy panuje „dobra” atmosfera” (Baka, 2019, s. 19). Warto podkreślić, że definicja ta zawiera w sobie dwa komponenty, a mianowicie: a) poczucie wspólnoty w pracy i b) postrzeganą pozytywną atmosferę społeczną w pracy.

McMillan i Chavis (1986) rozumieją poczucie wspólnoty (*sense of community*) jako poczucie (*feeling*), że jej członkowie są ważni dla siebie nawzajem oraz dla całej grupy, oraz wspólnie dzielą wiarę w to, że potrzeby członków zostaną zaspokojone dzięki ich wspólnemu poświęceniu (*commitment*). Miejsce pracy może być również postrzegane jako swoista wspólnota (*community*), która potencjalnie przyczynia się do dobrego samopoczucia pracowników, redukcji ich poczucia izolacji i wyobcowania, a także wzrostu prospołeczności (Zani i Cicognani, 2012). Wspólnota organizacyjna może zaspokajać istotne potrzeby psychologiczne, takie jak: potrzeba przynależności, integracji, emocjonalnej łączności z innymi, wsparcia i bezpieczeństwa (Burroughs i Eby, 1998; McMillan i Chavis, 1986). Co ciekawe, metaanaliza zespołu Mazzetti (2021) pokazała, że w kolektywistycznych (*collectivistic*) środowiskach kulturowych odnotowuje się wyższy związek między zasobami rozwojowymi (możliwościami uczenia się i otrzymywania informacji zwrotnej) a zaangażowaniem niż w indywidualistycznych (*individualistic*) – odpowiednio: $r = ,54$ ($k = 7$) i $r = ,37$ ($k = 8$).

Z kolei atmosferę lub klimat społeczny (klimat psychologiczny) w miejscu pracy można zdefiniować jako indywidualne postrzeganie (subiektywną ocenę) relacji

społecznych panujących w środowisku pracy (Baltes i in., 2009; Bennett, 2004). Silne poczucie wspólnoty i pozytywnie oceniany klimat społeczny pozostają ze sobą w ścisłym związku (Pretty, 1990).

W badaniach Musy i in. (2021) na grupie 270 malezyjskich pracowników, którzy przeżyli chorobę nowotworową, duchowość w miejscu pracy (*workplace spirituality*), rozumiana tu analogicznie do poczucia wspólnoty (jako poczucie więzi ze współpracownikami i zgodność wyznawanych wartości) korelowała relatywnie silnie z zaangażowaniem ($r = ,64, p < ,01$). W metaanalizie zespołu naukowego Nahrgang (2011) korelacja metaanalityczna między klimatem bezpieczeństwa (*safety climate*) w pracy a zaangażowaniem wyniosła $r = ,54$ ($k = 58, N = 58\ 118$) [po skorygowaniu korelacja ta osiągnęła wartość aż $r_c = ,80$]. Sugeruje to, że pozytywny klimat w miejscu pracy jest relewantnym czynnikiem w budowaniu zaangażowania.

3.3. Zasoby przywództwa

Na podstawie wyników badań zespołu Berthelsen (2018) do zasobów przywództwa zaliczono: a) wsparcie od przełożonych (*social support from superiors*), b) zaufanie do kierownictwa (*vertical trust*) oraz c) jakość przywództwa (*quality of leadership*).

Przywództwo (*leadership*) można zdefiniować jako „proces, w którym jednostka wpływa na członków grupy podczas urzeczywistniania celów grupowych czy organizacyjnych” (Shackleton i Wale, 2003, s. 308). Metaanaliza Decuypergo i Schaufelego (2021) ujawniła stosunkowo wysoką skorygowaną korelację między przywództwem (pojmowanym ogólnie) a zaangażowaniem w pracy wynoszącą $\rho = ,47, p < ,001$ ($k = 86, N = 37\ 905$).

Schaufeli (2015) zauważa, że przywództwo – ze względu na swoją siłę oddziaływania na środowisko pracy – może być traktowane jako wyjątkowy zasób, a nawet jako odrębna kategoria w ramach JD-R. Przegląd 139 badań dokonany przez Tummersa i Bakker (2021) pokazuje, że przywództwo może mieć: a) bezpośredni

wpływ na wymagania i zasoby pracy, b) wpływ na dobrostan pracowników za pośrednictwem wymagań i zasobów oraz c) wpływ na przekształcanie pracy (*job crafting*) oraz samopodważanie (*self-undermining*, czyli tworzenie sobie przeszkód potencjalnie obniżających wydajność pracy).

Na podstawie wyników analiz Berthelsen i in. (2018) do zasobów interpersonalnych zaliczono w pierwszej kolejności wsparcie od przełożonych. Ten rodzaj wsparcia (*social support from superiors*) oznacza częstość „uzyskiwania przez pracownika pomocy i wsparcia ze strony swoich przełożonych w zakresie problemów w pracy” (Baka, 2019, s. 19). Odnosi się więc ono do pozytywnych lub pomocnych interakcji między podwładnymi a przełożonymi (Karasek i Theorell, 1990), z zaznaczeniem, że przełożeni mogą zapewnić podwładnym to, czego oni potrzebują, aby zmotywować ich do lepszej pracy (Bhanthumnavin, 2003; Chirkowska-Smolak, 2016).

W metaanalizie zespołu Mazzetti (2021) korelacja między wsparciem przełożonych (*supervisor support*) a zaangażowaniem w pracy wyniosła $r = ,36$ ($k = 16$, $N = 79\ 632$). Dla porównania: korelacja między wsparciem współpracowników (*co-worker support*) a zaangażowaniem osiągnęła wartość $r = ,27$ ($k = 10$, $N = 80\ 886$), a więc okazała się niższa (Mazzetti, 2021). Pokazuje to, że wsparcie kierowników ma relewantne znaczenie w budzeniu entuzjazmu pracowników. Generalnie rzecz ujmując, dla dobrostanu pracowników nie do przecenienia jest wsparcie społeczne otrzymywane w ich miejscu pracy – metaanaliza Halbeslebena (2006, 2011) pokazała bowiem, że w prewencji wyczerpania (*exhaustion*) – wsparcie współpracowników i przełożonych (*work support*) jest nawet istotniejsze [$\rho = -,26$, $k = 132$], niż te otrzymywane od rodziny i przyjaciół (*non-work support*) [$\rho = -,12$, $k = 49$].

W metaanalizie Edmondson i Boyer (2013) postrzegane wsparcie od przełożonych (*perceived supervisory support*) najsilniej korelowało (po korekcji oszacowań): z przywiązaniem organizacyjnym (*organizational commitment*): $r_c = ,56$, $p < ,001$ ($k = 13$, $N = 12\ 124$) oraz satysfakcją z pracy $r_c = ,54$, $p < ,001$ ($k = 40$, $N = 19\ 047$).

Zaufanie do kierownictwa do drugi element agregatu zasobów przywództwa (Berthelsen i in., 2018). Ten typ zaufania (*vertical trust*) to „przekonanie pracowników, że przełożeni dzielą się z nimi informacjami na temat pracy, mogą tym informacjom ufać oraz, że w obecności przełożonych mogą otwarcie wyrażać swoje poglądy i odczucia związane z pracą” (Baka, 2019, s. 19). Tan i Tan (2000, s. 243) zaufanie do przełożonego (*trust in supervisor*) definiują jako „gotowość (*willingness*) podwładnego do bycia podatnym (*vulnerable*) na oddziaływania swojego przełożonego, którego zachowań i działań nie może on kontrolować”. Mayer i in. (1995) utrzymują, że filarem tego rodzaju zaufania jest wiarygodność (*trustworthiness*), której składowymi są: a) odpowiednie zdolności przełożonego (*ability*) [umiejętności, kompetencje i cechy], b) jego życzliwość (*benevolence*) [dobre motywy działania] oraz c) uczciwość (*integrity*) [bazująca na: realizowaniu wartości firmy, zgodności słów z czynami, konsekwentności i sprawiedliwości].

W badaniach Maximo i in. (2019) na grupie 244 południowoafrykańskich pracowników przemysłu wydobywczego korelacja między zaufaniem do przełożonych (*trust in supervisor*) a zaangażowaniem w pracy wyniosła $r = ,52, p < ,01$.

W metaanalizie zespołu naukowego De Jonga (2016) korelacja między zaufaniem zespołu do lidera (*team trust in leader*) a wydajnością zespołu (*team performance*) okazała się umiarkowana i wyniosła $\rho = ,41$ ($k = 13, N = 1004$). Dla porównania: korelacja między zaufaniem do współpracowników w zespole (*intrateam trust*) a wydajnością zespołu (*team performance*) była nieco niższa – $\rho = ,30$ ($k = 100, N = 6\ 748$) (De Jong i in., 2016).

Natomiast w metaanalizie Dirksa i Ferrina (2002) z zaufaniem do przywództwa (*trust in leadership*) najwyżej korelowały (po korekcji oszacowań): zadowolenie z przywódcy ($r_c = ,85$), wymiana lider-członek zespołu (*leader-member exchange*) [$r_c = ,77$], satysfakcja z pracy [$r_c = ,65$] oraz przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*) [$r_c = ,59$].

Do zasobów przywództwa zaliczono również jakość przywództwa (Berthelsen i in., 2018). Owa jakość (*quality of leadership*) to „poczucie pracownika, że jego przełożeni potrafią planować pracę swoich podwładnych, rozwiązywać konflikty między nimi oraz dbają o ich zadowolenie z pracy i rozwój zawodowy” (Baka, 2019, s. 19).

W badaniach Ugaddana i Parka (2017) na próbie 13 051 pracowników federalnych, korelacja między jakością przywództwa politycznego (*quality of political leadership*) a zaangażowaniem pracowników wyniosła $r = ,56$, $p < ,01$, natomiast korelacja między jakością przywództwa administracyjnego (*quality of administrative leadership*) a zaangażowaniem pracowników osiągnęła nieco wyższą wartość $r = ,64$, $p < ,01$.

Metaanaliza badań podłużnych ($k = 34$) przeprowadzona przez zespołu naukowy pod kierownictwem Li (2020) pokazała, że z zaangażowaniem pracowników najwyżej koreluje przywództwo służebne (*servant*) [$\rho = ,57$], a w dalszej kolejności: transformacyjne [$\rho = ,40$], autentyczne (*authentic*) [$\rho = ,39$] i etyczne [$\rho = ,35$].

Pojawia się jednak pytanie, w jaki sposób te „pozytywne” style przywództwa (*positive leadership styles*; Decuyper i Schaufeli, 2021) wpływają na zaangażowanie podwładnych. Decuyper i Schaufeli (2020) wskazują tutaj na trzy procesy: a) interpersonalny – jako bezpośredni oraz procesy związane z b) cechami pracy (*work characteristics*) i c) zaspokojeniem potrzeb psychologicznych – jako mediujące tę zależność. Jeżeli chodzi o pierwszy z tych procesów, czyli interpersonalny, Decuyper i Schaufeli (2020) utrzymują, że pozytywny lider angażuje swoich podwładnych poprzez trzy ścieżki: a) zarażanie emocjonalne (*emotional contagion*) (czyli ścieżkę afektywną), b) wymianę społeczną (*social exchange*) (ścieżkę poznawczą), c) modelowanie ról (ścieżkę behawioralną). Drugi z procesów – odnoszący się do cech pracy (*work characteristics*), akcentuje odpowiedni bilans wymagań i zasobów (optymalnie przewagę tych drugich) w budowaniu zaangażowania. Ostatni z procesów – skupia się na zaspokojeniu ważnych potrzeb psychicznych podwładnych, co rodzi u nich motywację do pracy.

Decuyperre i Schaufeli (2021) dokonując przeglądu 86 badań, wśród moderatorów relacji między pozytywnymi stylami przywództwa a zaangażowaniem wymieniają: a) cechy podwładnych (np. wewnętrzną motywację, aktywność, wyznawanie etycznej ideologii), b) cechy zespołu oraz c) cechy organizacyjne (np. wspierającą kulturę). Natomiast wśród mediatorów tej relacji wymieniają oni: a) zaufanie (do zespołu, lidera i organizacji), b) potrzebę satysfakcji, c) zasoby pracy (np. autonomię) i osobiste (np. optymizm), d) zasoby zespołu (np. identyfikację z grupą) i organizacyjne (np. sprawiedliwość), a także e) właściwości lidera (np. efektywność).

4. Zasoby osobiste

4.1. Rola zasobów osobistych w teorii wymagania w pracy-zasoby

W teorii JD-R zasoby osobiste (*personal resources*) definiuje się jako „aspekty „ja” (*aspects of the self*), które są ogólnie powiązane z prężnością psychiczną (*resiliency*) i odnoszą się do poczucia jednostki, że jest ona w stanie kontrolować swoje środowisko i efektywnie na nie wpływać” (Xanthopoulou i in., 2007, s. 123-124). Zasoby osobiste, podobnie jak zasoby w pracy, ułatwiają osiągnięcie celów zawodowych i stymulują rozwój osobisty (Schaufeli i Taris, 2014).

Należy zauważyć, że początkowo twórcy teorii JD-R (Demerouti i in., 2001) nie zwracali uwagi na rolę zasobów osobistych w środowisku pracy, argumentując to tym, że „nie ma ogólnej zgody co do tego, które zasoby wewnętrzne można uznać za stabilne lub niezależne od sytuacji, a które można zmienić poprzez odpowiednie zaprojektowanie pracy (*job design*) (Demerouti i in., 2001, s. 501). Zmieniło się to jednak w 2007 roku, kiedy Xanthopoulou i in. (2007) na grupie 714 holenderskich pracowników pokazali, że zasoby osobiste, tj. poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*), samoocena związana z organizacją (*organizational-based self-esteem*) i optymizm, wprawdzie nie moderowały związku między wymaganiami w pracy

a wyczerpaniem, ale częściowo mediowały relację między zasobami w pracy a zaangażowaniem. Od tej pory konstrukt zasobów osobistych stanowi integralną część teorii JD-R (Demerouti i Bakker, 2011).

Alaydi i in. (2022) po dokonaniu przeglądu 99 badań, w których zidentyfikowali 59 różnych zasobów osobistych, odnotowali, że większość z nich oddziałuje na dwa procesy w teorii JD-R w spójny sposób, tj. pozytywnie wiąże się z procesem motywacyjnym (prowadzącym do zaangażowania) i negatywnie z procesem energetycznym (prowadzącym do napięcia).

W metaanalizie zespołu Mazzetti (2021) współczynnik korelacji między zagregowanymi zasobami osobowymi (*combined personal resources*) a zaangażowaniem okazał się relatywnie wysoki i wyniósł $r = ,48$ ($k = 18$, $N = 5\ 298$). Z kolei w metaanalizie Alarcona i in. (2009) korelacje między zasobami osobistymi a wypaleniem wyniosły od $\rho = -,23$ (dla proaktywnej osobowości) do $\rho = -,50$ (dla stabilności emocjonalnej).

Dwoma zasobami osobowymi, które zostały włączone do badań przedstawionych w niniejszej pracy są przekonanie o własnej skuteczności (w pracy) oraz twardość psychiczna (również w sferze pracy). W modelu teoretycznym, który przyjęto w tej dysertacji, traktowane są one jako hipotetyczne mediatory relacji między zasobami w pracy a zaangażowaniem. Szersze uzasadnienie mediującej funkcji przekonań o własnej skuteczności i twardości zawarte jest w podrozdziale „4.4. Zasoby osobiste a zasoby w pracy – spirala wzajemnego wpływu”.

4.2. Przekonanie o własnej skuteczności w pracy

Przekonanie o własnej skuteczności (*self-efficacy beliefs*) jest stosunkowo często podejmowanym problemem w kontekście badań nad dobrostanem w pracy (Guarnaccia i in., 2018). Wyniki metaanaliz pokazują, że przekonanie o samoskuteczności jest istotnym predyktorem: zaangażowania w pracy ($\rho = ,47$, $k = 9$, $N = 3\ 399$, Mazzetti i in.,

2021), oczekiwania zawodowych wyników [*vocational outcome expectation* ($r_c = ,49$, $k = 6$, $N = 1\ 104$, Choi i in., 2012)], tożsamości zawodowej [*vocational identity* ($r_c = ,55$, $k = 6$, $N = 1\ 175$, Choi i in., 2012)], wydajności [*performance* ($r_c = ,40$, $k = 16$, $N = 1\ 658$, Sadri i Robertson, 1993)], satysfakcji z pracy (u nauczycieli: $r = ,28$, $k = 102$, $N = 42\ 6515$, Kasalak i Dağyar, 2020), przywiązania do swojej profesji (u nauczycieli: $r = ,32$, $k = 33$, $N = 16\ 122$, Chesnut i Burley, 2015) oraz samooceny [*self-esteem* ($r_c = ,55$, $k = 5$, $N = 1\ 154$, Choi i in., 2012)].

Opisywany konstrukt wywodzi się z teorii społecznego uczenia się (*social cognitive learning theory*) Bandury (1986), która postuluje wzajemne determinowanie się a) czynników osobistych jednostki (np.: poznania i stanów emocjonalnych), b) jej zachowania i c) otoczenia społecznego (Bandura, 1997). W myśl tej teorii człowiek nie jest zatem pasywnym odbiorcą bodźców napływających ze środowiska, ale świadomym, refleksyjnym i aktywnie zmieniającym je podmiotem (Bandura, 1997). Przekonanie o własnej skuteczności można zdefiniować jako wiarę we własną zdolność do aktywizacji zasobów poznawczych, woli i kierunku działania niezbędnych do sprostania określonym wymogom sytuacji (Wood i Bandura, 1989). Jest to więc przeświadczenie, że jednostka posiada dyspozycje i kompetencje, dzięki którym może podolać określonym wyzwaniom (Bandura, 1977). Generalnie mówiąc – to przekonanie o posiadaniu zdolności do wywierania wpływu na istotne zdarzenia w swoim życiu (Bandura, 1997).

Przekonanie o własnej skuteczności obejmuje złożone procesy poznawcze, afektywne, motywacyjne i selekcyjne, które uruchamiają działania ukierunkowanych na osiągnięcie określonego celu (Bandura, 1997). Co więcej, nie decyduje ono wyłącznie o tym, czy zostaną zainicjowane zachowania związane z radzeniem sobie, ale również w jaki sposób zostanie rozłożony wysiłek i jak długo będzie on utrzymywany (Bandura, 1997). Według Bandury (1977) źródłami przekonania o własnej skuteczności są: a) doświadczanie mistrzostwa w działaniu (*mastery experiences*), b) doświadczenia zastępcze (*vicarious experiences*) oparte na procesach modelowania, c) perswazja

słowna (*verbal persuasion*), a także d) pobudzenie psychosomatyczne (*emotional arousal*).

Bandura (1977) odróżnia oczekiwanie dotyczące własnej skuteczności (*efficacy expectations*) od oczekiwania dotyczącego wyniku (*outcome expectations*). To ostatnie definiuje się jako założenie, że dane zachowanie doprowadzi do określonych rezultatów. Oczekiwanie skuteczności natomiast to przekonanie jednostki, że będzie ona w stanie skutecznie zrealizować zachowanie niezbędne do wywołania zakładanych rezultatów. Tak więc jednostka może być przekonana, że dany sposób działania spowoduje określony rezultat, ale może wątpić w to, że będzie w stanie podjąć owo działanie.

Według Bandury (1977) przekonanie o własnej skuteczności ma trzy wymiary: a) poziom (*level*), b) siłę (*strength*) i c) ogólność (*generality*). Pierwszy z nich, odnosi się do stopnia trudności zadania i związanego z tym poczucia poradzenia sobie z nim. Siła wyraża pewien poziom pewności i zaufania do posiadanych przez siebie umiejętności. Natomiast ogólność „wiąże się z wielością różnych możliwych sytuacji, wśród których sytuacje specyficzne mogą wymagać szczególnych kompetencji kontrolnych” (Juczyński, 2000, s. 14). Tak więc przekonanie o własnej skuteczności może mieć charakter ogólny (*general*), odnoszący się do wiedzy o efektach własnego działania w sytuacjach ważnych dla *Ja* oraz specyficzny (*specific*), a więc dotyczący konkretnej dziedziny lub nawet czynności (Bandura, 1997). Im bardziej specyficzne, odnoszące się do konkretnej dziedziny działalności, przekonania, tym lepiej pozwalają przewidywać efekty działania (Juczyński, 2000).

W badaniach prowadzonych na gruncie psychologii pracy, używa się terminu *occupational self-efficacy* (Rigotti i in., 2008; Schyns i von Collani, 2002), który jest określany jako przekonanie jednostki o posiadaniu zdolności lub kompetencji niezbędnych do pomyślnej realizacji swoich obowiązków i zadań w pracy. Bandura (1997) wskazuje, że pracownicy o wysokim oczekiwaniu własnej skuteczności: a) wybierają sobie ambitne cele i wytrwale dążą do ich osiągnięcia, b) poświęcają nauce nowych umiejętności więcej czasu i wysiłku, c) silnie angażują się w wykonywanie

swoich zadań d) oraz głęboko wierzą, że ich działania zakończą się sukcesem. Bandura (1997) utrzymuje też, że związek między aspiracjami a osobistymi dokonaniemami ma charakter samowzmacniającego – realizacja jakiegoś ambitnego zamierzenia podnosi poziom przekonania o własnej skuteczności, co przekłada się na wyznaczanie sobie coraz ambitniejszych celów, a nawet na aktywne poszukiwanie sytuacji związanych z wyzwaniem (zob. podrozdział „4.4. Zasoby osobiste a zasoby w pracy – spirale wzajemnego wpływu”). Ponadto pracownicy o wysokim przekonaniu o własnej skuteczności w pracy generalnie mniej myślą o pracy zawodowej w czasie wolnym, dzięki czemu łatwiej jest im „oderwać się” od pracy (*detach from work*) i efektywnie wypocząć (Claus i in., 2021; Rigotti i in., 2008).

4.3. Twardość psychiczna w pracy (twardość zawodowa)

W 1979 roku Suzanne C. Kobasa (1979) zainspirowana: założeniem Selyego (1956) o istnieniu różnic indywidualnych w odpowiedzi na stres, teorią oceny poznawczej (*cognitive appraisal*) w sytuacjach stresu (Lazarus, 1966), konceptem „kompetencji” (*competence*) White'a (1959), etapem dążeń propriacyjnych (*proprie striving*) w koncepcji rozwoju osobowości (Allport, 1955), ideami psychologów egzystencjalnych (np. Maddi, 1975) oraz wynikami badań własnych (Kobasa, 1979) wprowadziła do literatury psychologicznej konstrukt „twardości psychicznej” (*hardiness* lub *hardy personality*). Koncepcja ta spotkała się z dużym zainteresowaniem psychologów klinicznych i zdrowia, m.in. dlatego, że dobrze wpisywała się w toczącą się dyskusję na temat regulacyjnej roli zmiennych osobowościowych w relacji stres-zdrowie (Cieślak i Łuszczynska, 2002).

Termin „twardość psychiczna” można zdefiniować jako uogólniona zdolność do wykorzystywania wewnętrznych (tj. poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych) oraz zewnętrznych (tj. środowiskowych) zasobów w celu optymalnego funkcjonowania (*optimal functioning*), nawet w trudnych okolicznościach, oraz utrzymania dobrego

stanu zdrowia (Hobfoll, 1989; Kobasa i Puccetti, 1983; Sheard i Golby, 2010). Innymi słowy, jest to „konstelacja cech osobowości, które funkcjonują jako zasób odporności (*resistance resource*) w zetknięciu ze stresującymi wydarzeniami życiowymi” (Kobasa i in., 1982, s. 169). Najprościej rzecz ujmując, jest to egzystencjalna odwaga do osobistego rozwoju pomimo niesprzyjających okoliczności (Maddi, 2013).

Twardość to „wielowymiarowy konstrukt osobowości” (*multifaceted personality construct*, Carver, 1989), który według Kobasy (1979) składa się z trzech wymiarów: wyzwania (*challenge*), kontroli (*control*) i zaangażowania (*commitment*). Pierwszy z nich, czyli wyzwanie, to rodzaj energii życiowej, która sprawia, że przeszkody są postrzegane nie jako przeszkody, ale możliwości rozwoju osobistego. Kontrola oznacza poczucie autonomii i zdolności wpływania na własne życie. Zaangażowanie natomiast to poczucie słuszności i sensowności działań podejmowanych w ważnych obszarach życia, takich jak religia/duchowość, rodzina, polityka i praca zawodowa.

Choć badacze początkowo operowali zgeneralizowaną koncepcją twardości (Kobasa, 1979; Kobasa i in., 1982), z czasem zaczęli zauważać, że, podobnie jak w przypadku innych rodzajów zasobów osobistych, twardość nie jest tylko ogólną zmienną osobowościową, ale może przybierać specyficzne formy w określonych obszarach funkcjonowania człowieka, takich jak: zdrowie (Pollock i Duffy, 1990), sport (Jaenes Sanchez i in., 2008), rodzicielstwo (Soheili i in., 2021), wojskowość (Adler i Dolan, 2006), edukacja wyższa (Benishek i Lopez, 2001), itd..

W badaniach prowadzonych na gruncie psychologii pracy i organizacji stosuje się termin „twardość zawodowa” (*occupational hardiness*; Moreno-Jiménez i in., 2014), który można zdefiniować jako wzorzec postaw i strategii pobudzających jednostkę do postrzegania stresujących sytuacji w pracy jako możliwych do kontrolowania, wartych radzenia sobie z nimi oraz przyczyniających się do rozwoju zawodowego i kształtowania odporności psychicznej (*mental toughness*) (Luceño-Moreno i in., 2020). Metaanaliza Eschlemana i in. (2010) pokazuje, że twardość jest istotnym predyktorem: zaangażowania w pracy ($\rho = ,44$, $k = 2$, $N = 359$), oddania się swojej profesji [(*job*

involvement) $\rho = ,12$, $k = 2$, $N = 227$], wydajności [(*job performance*) $\rho = ,26$, $k = 5$, $N = 676$], satysfakcji z pracy ($\rho = ,45$, $k = 10$, $N = 2\ 609$), rozwoju osobistego [(*personal growth*) $\rho = ,45$, $k = 3$, $N = 382$] i satysfakcji z życia ($\rho = ,58$, $k = 6$, $N = 1\ 070$).

Wyjaśniając mechanizmy kryjące się za pozytywnym wpływem twardości na jakość pracy i zdrowie, można wskazać tu na interakcję czynników temperamentalnych, poznawczo-afektywnych i behawioralnych. Eisenberg i in. (2010) utrzymują, że osoby odporne psychicznie (*resilient people*) cechuje relatywnie niska reaktywność fizjologiczna i behawioralna, pozytywna afektywność/surgencja (*surgency*) oraz wysoka kontrola wysiłkowa (*effortful control*) (Eisenberg i in., 2010). Biorąc pod uwagę mechanizmy poznawcze, warto wskazać tu na wysoką elastyczność poznawczą (*cognitive flexibility*), która poprzez tzw. system mapowania (*mapping system*), pozwala na wybór takiego trybu przetwarzania informacji, który spowoduje bardziej adaptacyjną reakcję (emocjonalną i behawioralną) na trudną sytuację lub wydarzenie (Parsons i in., 2016). Osoby twarde potrafią również regulować emocje, co oznacza, że są w stanie (przy współdziałaniu poznawczego przetwarzania informacji) utrzymywać lub modulować emocje w zależności od wybranego celu (Cole i in., 2004), a także stosunkowo szybko „naprawić swój nastrój” (*mood repair*) po doświadczeniu negatywnej sytuacji (Caldwell i Shaver, 2012). Wyniki badań (Eschleman i in., 2010) pokazują również, że osoby twarde częściej wybierają aktywne strategie radzenia sobie (tj. rozwiązywanie problemów, przeformułowanie znaczenia problemu czy poszukiwanie informacji), co w połączeniu z postrzeganiem stresorów jako możliwych do kontrolowania – przekłada się na wyższe zaangażowanie w pracy (Kaiseler i in., 2014).

4.4. Zasoby osobiste a zasoby w pracy – spirale wzajemnego wpływu

Zasoby osobiste mogą bezpośrednio wpływać na dobrostan pracowników, ale mogą też moderować lub mediować relacje między zasobami w pracy a dobrostanem

pracowników (Bakker i Demerouti, 2014). Przykładowo, Salminen i jej współpracownicy (2014) na grupie 747 fińskich menedżerów pokazały, że optymizm moderuje związek pomiędzy kontrolą pracy a poświęceniem się jej (*dedication*). Vîrgă i Bota (2014) na grupie 64 rumuńskich pracowników przedsiębiorstwa IT pokazały, że umiejętność poznawczego przewartościowania (*cognitive reappraisal*) moderuje relację między wsparciem społecznym w miejscu pracy a afektywnym przywiązaniem do organizacji (*affective commitment*). W przytoczonych wynikach badań (Salminen i in., 2014; Vîrgă i Bota, 2014) zasoby osobiste buforowały wpływ niskiej kontroli pracy i słabego wsparcia społecznego, pozwalając pracownikom na pozostanie zaangażowanymi i związanymi ze swoją organizacją. Uwypukla to jeszcze jedną właściwość zasobów osobistych, polegającą na tym, że oddziałują one na sposób postrzegania cech pracy (Bakker i Demerouti, 2014). Przykładowo, w badaniach Mockało i Widorszal-Bazyl (2021) kapitał psychologiczny (*psychological capital*, PsyCap) przewidywał postrzeganie wymogów pracy w kategoriach stresorów-wyzwań.

Jeśli chodzi o efekty mediacyjne, w badaniach przeprowadzonych na grupie 2 758 chińskich nauczycieli akademickich (Han i in., 2020), samoskuteczność nauczycieli (*teacher efficacy*) pośredniczyła w związku między zasobami pracy a zaangażowaniem, a także w związku między wymaganiami-wyzwaniami (*challenge demands*) a zaangażowaniem. Z kolei w badaniach na grupie 1 313 chilijskich pracowników publicznego sektora usługowego (Quiñones i in., 2013), psychologiczne upodmiotowienie (*psychological empowerment*) mediowało związek między autonomią w wykonywaniu zadań (*task autonomy*), wykorzystaniem umiejętności (*skill utilization*) i wsparciem od przełożonych a zaangażowaniem. Natomiast w badaniach na grupie 836 chińskich lekarzy (Yang i in., 2020), kapitał psychologiczny (*psychological capital*, PsyCap) mediował relację między postrzeganym wsparciem organizacyjnym a zaangażowaniem.

Szereg badań wskazuje ponadto, że zasoby osobiste i zasoby pracy nieustannie wchodzić ze sobą w interakcje, tworząc, wspomniane już, spirale wzrostu (*gain spiral*)

(Salanova i in., 2010). Taka dynamiczna relacja między zasobami jest zgodna z teorią zachowania zasobów Hobfolla (2014), zgodnie z którą poszczególne rodzaje zasobów wzajemnie na siebie oddziałują, prowadząc w rezultacie do powiększenia ogólnej puli zasobów człowieka. W kontekście pracy, może to oznaczać, że gdy dostępne są zasoby organizacyjne, pracownicy lepiej radzą sobie z wymaganiami pracy, przez co budują własne zasoby osobiste – np.: samoocenę, przekonanie o skuteczności lub optymizm. Jednak to nie koniec cyklu, bowiem pracownicy, którzy są dowartościowani, przekonani o posiadaniu wysokich kompetencji i z optymizmem patrzący w przyszłość tworzą bogate w zasoby środowisko pracy, czyli np.: dostarczają więcej wsparcia innym współpracownikom, dają im na większe poczucie autonomii i stwarzają lepsze możliwości rozwoju. W konsekwencji wystąpienia obydwu sekwencji zdarzeń prawdopodobnym ich rezultatem będzie wzrost zaangażowania w pracy (Baka, 2013).

Empiria to potwierdza – przykładowo: Xanthopoulou i in. (2009) w badaniach longitudinalnych na dużej próbie 1 121 pracowników branży elektrotechnicznej i elektrycznej pokazali, że zasoby środowiska pracy (poziom autonomii, coaching, dostępność informacji zwrotnej oraz możliwości rozwoju) poprzez zasoby osobowe (przekonanie o własnej skuteczności, samoocenę i optymizm) oddziaływały na zaangażowanie w pracy, to zaś zwrótnie wpływało na zasoby środowiska pracy i zasoby osobiste. Podobne wyniki przyniosły dwufalowe studia (*two-wave study*) zespołu Salanovy (2006) na grupie 258 hiszpańskich nauczycieli, w których za pomocą modelowania strukturalnego (SEM) zademonstrowano, że wsparcie społeczne, klimat organizacyjny i jasność celów organizacyjnych poprzez wzrost poczucia własnej skuteczności prowadziły do wzrostu zaangażowania w pracy, a te zwrótnie wpływało na wymienione zasoby społeczno-organizacyjne oraz zasoby osobiste nauczycieli. W innym dwufalowym podłużnym badaniu eksperymentalnym (*two-wave longitudinal experimental study*) na grupie 110 hiszpańskich studentów, zespół naukowy Llorens (2007) pokazał, że dostępność zasobów zadaniowych (tj. kontroli czasu i metody), za pośrednictwem przekonań o własnej skuteczności (*efficacy beliefs*), zwiększała

zaangażowanie w pracy, które zwrótnie intensyfikowało poczucie samoskuteczności oraz percepcję dostępnych zasobów zadaniowych. Z kolei Guglielmi i in. (2019) w dwufalowym badaniu podłużnym (*two-wave longitudinal study*) na grupie 60 włoskich pracowników służby zdrowia, pokazali, że możliwości uczenia się (*learning opportunities*) i twardość psychiczna (*hardy personality*) przekładały się na wyższe zaangażowanie w pracy, które zwrótnie zwiększało możliwości dostrzegania okazji do uczenia się nowych rzeczy i poziom „twardej osobowości”.

Tak więc spirale wzrostu, działając w myśl zasady „pozytywność buduje pozytywność” (Fredrickson, 2004), przyczyniają się do tworzenia całego bogactwa zasobów (Hobfoll, 1989), które przekładają się na prosperowanie pracowników i całych organizacji.

CZEŚĆ EMPIRYCZNA

5. Cel badań i hipotezy badawcze

5.1. Cel badań i jego uzasadnienie

Celem przedstawionej rozprawy doktorskiej jest ustalenie, w jaki sposób zasoby występujące w środowisku pracy (organizacja) i zasoby osobiste (człowiek) wiążą się ze sobą oraz określenie mechanizmu zależności między tymi zmiennymi – zbadanie czy zasoby osobiste mediują efekt zasobów organizacyjnych na zaangażowanie w pracy.

Jak sygnalizowano we wstępie, problematyka podjęta w badaniach własnych była już przedmiotem analiz innych autorów (Chaudhary i in., 2012; Corso-de-Zúñiga i in., 2020; Hentrich i in., 2017; Llorens i in., 2007; Mazzetti i in., 2019, 2021). W analizach tych potwierdzono zarówno bezpośredni związek między zasobami organizacyjnymi i zaangażowaniem (Mazzetti i in., 2021), jak również pośredniczącą rolę zasobów osobistych (Chaudhary i in., 2012; Corso-de-Zúñiga i in., 2020; Hentrich i in., 2017; Llorens i in., 2007; Mazzetti i in., 2019).

Niniejsze badania charakteryzują się jednak pewną oryginalnością i podejmują kwestie, które nie były dotąd eksplorowane. Po pierwsze, zastosowano w nich zagregowane wskaźniki zasobów w pracy odnoszące się do trzech obszarów: a) zadań pracowniczych, b) relacji koleżeńskich i c) przywództwa. Uwzględnianie w empirii tak szerokiego repertuaru zasobów jest podejściem relatywnie rzadko spotykanym (Bakker i Demerouti, 2018; Berthelsen i in., 2018). Po drugie, do badań własnych włączono również zmienne w postaci zasobów osobistych, które do roku 2007 (Xanthopoulou i in., 2007) były pomijane w analizach naukowych twórców teorii JD-R (Demerouti i in., 2001). Po tym czasie badacze zaczęli je uwzględniać w swoich studiach, ale ich uwaga skupiła się prawie wyłącznie na przekonaniu o własnej skuteczności i konstruktach treściowo z nim powiązanych, takich jak np. samoocena lub optymizm

(Huang i in., 2016). Kolejnym ograniczeniem jest „ulotna” natura wymienionych zasobów – na skutek dużej podatności na wpływy środowiskowe, cechuje je intensywna zmienność w czasie (van den Heuvel i in., 2010). Doprecyzowując – w wyniku oddziaływania różnych cech pracy, zasoby te mogą być łatwo wyczerpywane, ale i uzupełniane (Hobfoll, 2002). Przykładowo: badania dziennikowe pokazały, że poziom własnej skuteczności fluktuuje z dnia na dzień, w zależności od wielkości dostępnych zasobów w pracy (Xanthopoulou i in., 2009b) oraz doświadczanych w niej emocji (Xanthopoulou i in., 2012). Włączona do badań własnych tzw. twardość psychiczna (*hardiness*; Kobasa, 1979), wskazywana jest jako bardziej stabilny zasób osobowościowy (Sammons i in., 2007; Sodom i in., 2014), dlatego interesujące jest to, czy podlega ona podobnym oddziaływaniom ze strony środowiska pracy, jak inne – mniej trwałe w czasie – rezerwuary. Zaletą badań własnych jest również włączenie do nich zasobów osobistych w formie specyficznej, tj. zredukowanych do kontekstu organizacyjnego. Okazuje się bowiem, że zasoby odnoszące się do konkretnej dziedziny działalności człowieka (np. pracy), pozwalają trafniej przewidywać efekty działania w tej dziedzinie (Łaguna, 2006; Salanova i in., 2002). Walorem niniejszej rozprawy jest również zaprojektowanie kompleksowego modelu zaangażowania w pracy – obejmującego zarówno zasoby środowiska pracy, jak i zasoby osobowościowe. To holistyczne podejście jest zgodne z teorią zachowania zasobów (*Conservation of Resources*, COR) Hobfolla (2006), która zakłada, że ludzie posiadający zasoby są bardziej zdolni do osiągnięcia zysków – a tym samym – do pomnażania własnych zasobów. Autor (Hobfoll, 2014) posługuje się nawet pojęciem „karawan zasobów” (*resource caravans*) do opisanie fenomenu spirali wzajemnych pozytywnych wpływów między różnymi grupami zasobów (*positive gain spirals*, Hakanen i in., 2008). Założenie o holistyczności modelu zaangażowania w pracy w badaniach własnych, bazuje również na teorii poszerzania umysłu i budowy zasobów (*the broaden-and-build theory of positive emotions*) Fredrickson (2004), według której pozytywne emocje, za pośrednictwem wzbogacenia sposobów myślenia i działania, przyczyniają się do

rozbudowy zasobów osobistych i społecznych. Wartością dodaną badań własnych jest również ich podłużny charakter. Okazuje się bowiem, że badania longitudinalne z włączeniem w nie zasobów pracy i zasobów osobowości pracownika – w Polsce – wciąż należą do rzadkości (np. Baka i in., 2022). Z metodologicznego punktu widzenia stosowanie badań poprzecznych (*cross-sectional*) w eksploracji zjawisk związanych z motywacją/napięciem, produktywnością i dobrostanem pracowników budzi pewne kontrowersje (Rindfleisch i in., 2008; Taris i Kompier, 2003). Otóż badania poprzeczne krytykuje się za to, że pomiaru różnych czynników związanych z pracą oraz ich następstw organizacyjnych/zdrowotnych dokonuje się w tym samym czasie (jednorazowo), przez co ocena tych czynników często jest zniekształcana przez „aktualne” samopoczucie osób badanych (Wang i Cheng, 2020). W badaniach podłużnych czynniki oddziałujące w środowisku pracownika oraz ich skutki dla jego zdrowia i wydajności mierzone są w odstępstwie czasowym – np.: kilku miesięcy lub kilku lat (Abbad i Carlotto, 2016). Takie badania pozwalają na dokładniejsze uchwycenie dynamiki zmian badanych zjawisk, a także w znacznym stopniu stwarzają możliwości do formułowania wniosków o charakterze przyczynowo – skutkowym (Taris i Kompier, 2014). Badania tego typu są szczególnie przydatne w przypadku badań nad dobrostanem i zdrowiem w pracy, gdyż występujące warunki pracy i ich skutki cechują się dużą zmiennością w czasie, zaś badania podłużne ułatwiają „uchwycenie” tejże dynamiki (Bakker i Demerouti, 2017; Hakanen i in., 2008). W badaniach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy wzięli udział respondenci zatrudnieni w sektorze usług. Warto odnotować, że w Polsce, podobnie jak w innych krajach świata, zauważalny jest systematyczny wzrost pracowników trzeciego sektora (usług), co przekłada się na rozwój gospodarczy (Stoma, 2012). Niestety, pracownicy sektora usług, zwłaszcza społecznych, narażeni są w sposób szczególny na stres zawodowy i korozję zaangażowania (Ogińska-Bulik, 2008; Staszewska, 2020). Jedną z takich grup są urzędnicy administracji publicznej, którzy – konfrontując się z problemowymi zachowaniami interesantów, niesatysfakcjonującym wynagrodzeniem

i niskim prestiżem społecznym swojego zawodu – mogą stopniowo tracić zapał do pracy (Misztela, 2018). To właśnie ta grupa zawodowa wzięła udział w ostatnim – trzecim badaniu przeprowadzonych na potrzeby tej dysertacji. To również stanowi wartość dodaną, ponieważ zaangażowanie polskich urzędników wciąż pozostaje zjawiskiem niedostatecznie zbadanym (np. Gigol i Sypniewska, 2017).

5.2. Hipotezy badawcze

Hipotezy badawcze sformułowano, przede wszystkim, w oparciu o dwie wpływowe, potwierdzone empirycznie, teorie wyjaśniające mechanizmy zaangażowania w pracy.

Pierwszą z nich jest teoria zachowania zasobów (*Conservation of Resources, COR*) Hobfolla (2006), zgodnie z którą ludzie zdobywają, zachowują i bronią cenionych zasobów, celem optymalnej adaptacji do środowiska. Według Hobfolla (2014) osoby posiadające większy pakiet zasobów są mniej narażone na ich utratę, a nawet usposobione do ich pomnażania. Dzieje się tak, ponieważ zasoby „podróżują w grupach albo karawanach” (*travel in packs, or caravans*), synergistycznie na siebie oddziałują i tworzą spirale zysków (*gain spiral*; Hobfoll i in., 2018). W metaanalizie badań podłużnych przeprowadzonych przez zespół Lesenera (2018) to właśnie modele zakładające wzajemne zależności (*reciprocal assumptions*) między cechami pracy a dobrostanem uzyskały najlepsze dopasowanie do danych, a zasoby w pracy w pomiarze I. okazały się silnym predyktorem zasobów w pracy w pomiarze II. ($\beta = ,55$, $p < ,001$). W związku z tym, że „pozytywność buduje pozytywność” (Fredrickson, 2004; Hobfoll, 2014) zasobów nie należy badać w izolacji, ale agregować je ze sobą. Przykładem takiego działania jest typologia zasobów zaproponowana przez Berthelsen i jej współpracowników (2018), którzy wyróżnili trzy obszary pracy, a mianowicie: a) zadania, b) relacje interpersonalne (koleżeńskie) i c) przywództwo. Typologia ta została wykorzystana w badaniach własnych.

Drugą teorią, która stała się bazą do sformułowania poniższych hipotez jest teoria wymagania w pracy-zasoby (*JD-R theory*; Demerouti i in., 2001). Zgodnie z JD-R zasoby, a więc „dobre rzeczy” („*good things*”), są najważniejszym predyktorem zaangażowania w pracy (Schaufeli, 2017). Potwierdza to empiria – metaanaliza zespołu naukowego Mazzetti (2021) wykazała relatywnie wysokie korelacje między różnymi grupami zasobów a zaangażowaniem (od $r = ,36$ do $r = ,48$). Optymalny poziom zasobów (ale również wymagań) uruchamia tzw. proces motywacyjny (*motivational process*), który prowadzi do zaangażowania i jego pozytywnych następstw organizacyjnych/zdrowotnych (Schaufeli i Taris, 2014). Choć początkowo twórcy teorii JD-R (Demerouti i in., 2001) nie zwracali uwagi na rolę zasobów osobistych w środowisku pracy, po roku 2007 (Xanthopoulou i in., 2007) stały się one integralną częścią tej teorii (Bakker i Demerouti, 2014). Badacze dowiedli, że zasoby osobiste mogą bezpośrednio wpływać na dobrostan pracowników (np. Eschleman i in., 2010), ale mogą też moderować (Salminen i in., 2014; Vîrgă i Bota, 2014) lub mediować (Han i in., 2020; Yang i in., 2020) relacje między zasobami w pracy a dobrostanem pracowników. Przegląd wyników badań dokonany przez autora tej dysertacji wskazuje na to, że efekt mediacyjny zasobów osobistych jest częściej raportowany przez badaczy niż efekt moderacyjny.

W oparciu o: dwie przedstawione powyżej teorie, tj. COR (Hobfoll, 2006) i JD-R (Demerouti i in., 2001), metaanalizy zespołów Mazzetti (2021) i Eschlemana (2010) wskazujące na relatywnie silne korelacje między zasobami a zaangażowaniem, a także wyniki badań wskazujące na pośrednictwo zasobów osobistych w relacji między zasobami w pracy a zaangażowaniem (Chaudhary i in., 2012; Corso-de-Zúñiga i in., 2020; Hentrich i in., 2017; Llorens i in., 2007; Mazzetti i in., 2019), postawiono następujące hipotezy badawcze:

- H1: Zasoby zadaniowe będą istotnie i pozytywnie korelować z zaangażowaniem w pracy.
- H2: Zasoby interpersonalne będą istotnie i pozytywnie korelować z zaangażowaniem w pracy.
- H3: Zasoby przywództwa będą istotnie i pozytywnie korelować z zaangażowaniem w pracy.
- H4: Poczucie własnej skuteczności w pracy będzie istotnie i pozytywnie korelować z zaangażowaniem w pracy.
- H5: Twardość zawodowa będzie istotnie i pozytywnie korelować z zaangażowaniem w pracy.
- H6: Przekonanie o własnej skuteczności w pracy będzie mediować związek między zasobami zadaniowymi a zaangażowaniem w pracy.
- H7: Przekonanie o własnej skuteczności w pracy będzie mediować związek między zasobami interpersonalnymi a zaangażowaniem w pracy.
- H8: Przekonanie o własnej skuteczności w pracy będzie mediować związek między zasobami przywództwa a zaangażowaniem w pracy.
- H9: Twardość zawodowa będzie mediować związek między zasobami zadaniowymi a zaangażowaniem w pracy.
- H10: Twardość zawodowa będzie mediować związek między zasobami interpersonalnymi a zaangażowaniem w pracy.
- H11: Twardość zawodowa będzie mediować związek między zasobami przywództwa a zaangażowaniem w pracy.

Hipotezy 1-5 zostały zweryfikowane w badaniu poprzecznym (Badanie 2), przy użyciu analiz korelacji *r*-Pearsona, natomiast hipotezy 6-11 weryfikowano w badaniu podłużnym, z 10-miesięczną przerwą między pomiarami (Badanie 3), przy użyciu modelowania równań strukturalnych (SEM). Przy weryfikacji hipotez 6-11 najpierw sprawdzono struktury czynnikowe zasobów w pracy, zasobów osobistych i zaangażowania, a następnie, w jednym modelu strukturalnym, testowano założenia

o mediacyjnej roli własnej skuteczności i twardości psychicznej. Badania weryfikujące postawione hipotezy, zostały poprzedzone badaniem walidacyjnym (przeprowadzonym w dwóch etapach, na dwóch grupach badawczych – Badanie 1), mającym na celu ocenę psychometrycznych właściwości dwóch narzędzi do pomiaru poziomu zasobów osobistych – *Krótkiej Skali Samoskuteczności w Pracy* (SVOSES) (Rigotti i in., 2008) oraz *Kwestionariusza Twardości Zawodowej* (OHQ) (Moreno-Jiménez i in., 2014) – tak, aby można było wykorzystać je w dalszych etapach tworzenia dysertacji.

6. Badanie 1

Badanie 1 służyło walidacji dwóch narzędzi pomiaru – *Krótkiej Skali Przekonań o Własnej Skuteczności w Pracy* SVOSES (Rigotti i in., 2008) oraz *Kwestionariusza Twardości Zawodowej* OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014). Badanie przeprowadzono w 2 etapach, na 2 grupach osób badanych. Pierwszy etap badań miał charakter poprzeczny (*cross-sectional study*) i służył oszacowaniu trafności czynnikowej i teoretycznej oraz zgodności wewnętrznej walidowanych narzędzi – SVOSES (Rigotti i in., 2008) oraz OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014). Drugi etap badań, o charakterze podłużnym, obejmował 2 pomiary (z 8-miesięczną przerwą między nimi) i służył oszacowaniu stabilności czasowej (test-retest) polskich wersji tych narzędzi. Adaptacja tych dwóch narzędzi umożliwiła pomiar specyficznych zasobów osobistych w Badaniach 2 i 3.

Badania walidacyjne zostały przeprowadzone w ramach projektu naukowego „Monitoring psychospołecznych warunków pracy, zdolności do pracy i dobrostanu psychicznego”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), którego kierownikiem był promotor niniejszej pracy – dr hab. Łukasz Baka. Na podstawie wyników badań walidacyjnych, opublikowano dwa artykuły naukowe pt.: *Polska adaptacja Krótkiej Skali Samoskuteczności w Pracy* (SVOSES) (Baka i Grala, 2022) w *Medycynie Pracy* oraz *Polish Adaptation of the Occupational Hardiness*

Questionnaire (OHQ) (Grala i Baka, 2022) w *Annals of Psychology*. Obydwa artykuły dostępne są w wersji Open Access.

W ramach przygotowania tych artykułów, do autora rozprawy należały następujące zadania: opracowanie polskich wersji walidowanych narzędzi, przegląd literatury przedmiotu (wraz z promotorem), przygotowanie danych do analizy statystycznej, obliczenia statystyczne oraz tworzenie tekstu manuskryptów (wraz z promotorem).

6.1. Przygotowanie polskich wersji walidowanych narzędzi

Polskie wersje SVOSES i OHQ zostały opracowane przez autora niniejszej pracy, w uzgodnieniu z autorami wersji oryginalnej (Rigotti i in., 2008; Moreno-Jiménez i in., 2014). Przy tłumaczeniu narzędzi posłużono się metodą *back translation*. Najpierw przetłumaczono je za pośrednictwem internetowego biura tłumaczeń z języka macierzystego (niemieckiego dla SVOSES i hiszpańskiego dla OHQ) na język polski. Następnie tłumaczenie zostało sprawdzone pod względem poprawności językowej przez filologa polskiego. Kolejnym krokiem było zwrotne przetłumaczenie polskich wersji narzędzi (odpowiednio na język niemiecki i hiszpański) dokonane przez dwujęzyczną osobę z wykształceniem psychologicznym. Wersje po retranslacji przesłano do autorów w celu uzyskania opinii na temat równoważności wersji polskiej i oryginalnej. Po zapoznaniu się z wersjami narzędzi po retranslacji, zarówno autorzy SVOSES, jak i OHQ, zaakceptowali je i uznali za równoważne z wersjami oryginalnymi. Polskie wersje SVOSES i OHQ zamieszczone są w Załączniku 1.

6.2. Procedura badań i osoby badane

Pierwszy etap badań został przeprowadzony w okresie marzec–czerwiec 2020 roku, na terenie 14 województw w Polsce, w 289 wylosowanych instytucjach (np.: szpitalach, szkołach, bankach, lokalach usługowych), gdzie pracowały osoby badane.

Przeprowadziła je profesjonalna firma ankietarska, specjalizująca się w prowadzeniu badań społecznych. Badania miały charakter kwestionariuszowy i odbywały się w formie „papier-ołówek”, z zachowaniem zasad dobrowolności i anonimowości. Badaniami objęto w sumie 1 315 osób – pracowników: ochrony zdrowia, oświaty i nauki oraz usług związanych z obsługą klienta.

Ostatecznie do analizy – w przypadku walidacji skali SVOSES (Rigotti i in., 2008) włączono 1 261 osób (po „wyczyszczeniu” danych ²), w wieku 20-71 lat ($M = 43,92$). Wśród nich było 72% kobiet i 28% mężczyzn. Średni staż pracy wyniósł 19,6 roku. W przypadku walidacji kwestionariusza OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014), badana próba liczyła 1 212 osób (po „wyczyszczeniu” danych), w wieku 20-71 lat ($M = 44,04$), w tym 72% kobiet i 28% mężczyzn. Średni staż pracy wyniósł 19,75 roku.

W drugim etapie badań oszacowano stabilności test-retest – równocześnie – dla polskiej wersji kwestionariusza SVOSES (Rigotti i in., 2008) i kwestionariusza OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014). Badania zostały przeprowadzone na grupie pracowników usług zajmujących się sprzedażą, obsługą klienta i/lub doradztwem, zatrudnionych w 40 wylosowanych organizacjach (np.: przedsiębiorstwach, bankach, marketach, lokalach usługowych), na terenie 12 województw w Polsce. Badania realizowano w schemacie badań podłużnych, z 8-miesięczną przerwą między pomiarami, przez profesjonalną firmę ankietarską. Pierwszy pomiar przeprowadzono w okresie kwiecień–maj 2020 roku, drugi zaś w okresie luty–marzec 2021 roku. Badania miały charakter kwestionariuszowy i odbywały się w formie „papier-ołówek”, z zachowaniem zasad dobrowolności i anonimowości. W pierwszym etapie (pomiar 1.) przebadano 400 pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, z których 205 (51%) wypełniło kwestionariusze (tj. SVOSES i OHQ) po upływie 8 miesięcy (pomiar 2.). Po „czyszczeniu” danych do analizy włączono wszystkie 205 osób [wiek: 20-71 lat ($M = 40,25$), płeć: 66% kobiet i 34% mężczyzn, średni staż pracy: 17,6 roku].

² „czyszczenie” danych obejmowało identyfikację i usunięcie jednowymiarowych wartości odstających [standardowych wyników (*z-scores*) > 3,29 oraz < -3,29] oraz wielowymiarowych wartości odstających (oszacowanych z wykorzystaniem miary odległości Mahalanobisa)

6.3. Narzędzia pomiaru

Poza przekonaniem o własnej skuteczności w pracy oraz twardością zawodową, (mierzonymi przygotowanymi na potrzeby badań narzędziami SVOSES i OHQ), do badań włączono także zmienne kryterialne, służące oszacowaniu trafności teoretycznej walidowanych narzędzi. Zmienne kryterialne objęły: znaczenie pracy (*meaning of work*), satysfakcję z pracy (*job satisfaction*), ogólne przekonanie o własnej skuteczności (*self-efficacy*), stres psychologiczny (*psychological stress symptoms*), stres somatyczny (*somatic stress symptoms*) i wypalenie (*burnout*). Do ich pomiaru wykorzystano Kopenhaski kwestionariusz psychospołeczny (COPSOQ II; Pejtersen i in., 2010) w polskiej wersji (Baka, 2019), przeznaczony do pomiaru szeroko rozumianych psychospołecznych warunków pracy. Kwestionariusz ten został przetłumaczony na ponad 25 języków i był walidowany w wielu krajach (Berthelsen i in., 2018), także w Polsce (Baka, 2019). Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano 6 podskal tego narzędzia: znaczenie pracy (3 pytania; $\alpha = ,65$), satysfakcja z pracy (4 pytania; $\alpha = ,82$), przekonanie o własnej skuteczności (6 pytań; $\alpha = 0,88$), stres psychologiczny (4 pytania; $\alpha = ,82$), stres somatyczny (4 pytania; $\alpha = ,71$) i wypalenie zawodowe (4 pytania; $\alpha = ,89$). Wszystkie wykorzystane podskale COPSOQ II mają 5-stopniową skalę odpowiedzi (od 1 – zawsze/prawie zawsze do 5 – nigdy/prawie nigdy).

Autor niniejszej rozprawy mając świadomość, że równoczesna walidacja dwóch narzędzi psychometrycznych na tych samych grupach badanych oraz w oparciu o te same zmienne kryterialne może budzić kontrowersje, szczegółowo odnosi się do tego sposobu postępowania w rozdziale „9. Omówienie wyników badań” części „DYSKUSJA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH”).

6.4. Psychometryczne właściwości polskiej wersji *Krótkiej Skali Samoskuteczności w Pracy* (SVOSES)

W toku badań nad polską adaptacją skali SVOSES (Rigotti i in., 2008) oszacowano jej następujące właściwości psychometryczne: trafność czynnikową (Tabele: 1 i 2), trafność teoretyczną (*construct validity*) (Tabela 3), spójność wewnętrzną (Tabela 4) oraz stabilność test-retest. Statystyki opisowe dla każdej z pozycji wchodzących w skład polskiej wersji tej skali zawarto w Załączniku 2.

W celu weryfikacji hipotezy o jednoczynnikowej strukturze tego narzędzia w warunkach polskich, posłużono się techniką confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA). Jako metodę szacowania (*estimator*) wybrano *Unweighted Least Squares* (ULS) z poprawką odpornościową (*robust correction*) na szacowanie błędów standardowych. Do oceny dopasowania analizowanych modeli wybrano następujące parametry: stosunek (*ratio*) χ^2/df , pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji (RMSEA), standaryzowaną średnią kwadratową reszty (SRMR), wskaźniki porównawcze dopasowania: NFI, IFI, TLI oraz CFI.

Generalnie o dobrym dopasowaniu modelu do danych (*good fit*) świadczą następujące wartości wskaźników: $\chi^2/df \leq 2$, RMSEA $\leq ,06$ i SMRM $\leq ,08$, CFI, TLI i GFI $\geq 0,95$ (Hu i Bentler, 1999; Januszewski, 2011). Za wartości akceptowalne (*acceptable or reasonable fit*) można natomiast uznać: $\chi^2/df \leq 5$, RMSEA $\leq ,08$ i SMRM $\leq ,10$, NFI, IFI, TLI i CFI $\geq 0,90$ (Hu i Bentler, 1999; Januszewski, 2011; Schermelleh-Engel i in., 2003). W Tabeli 1 przedstawiono uzyskane wyniki.

Tabela 1. *Poczucie własnej skuteczności w pracy – indeksy dopasowania testowanego modelu (CFA; grupa 1. N = 1 261)*

Model	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	NFI	IFI	TLI	CFI
Jednoczynnikowy	9,98	9	,35	1,11	,00 (,00-,03)	,02	1,00	1,00	1,00	1,00

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; NFI – unormowany indeks dopasowania; IFI – inkrementalny indeks dopasowania; TLI – indeks Tuckera Lewisa; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania

Pomimo restrykcyjnych założeń konfirmacyjnej analizy czynnikowej, model należy ocenić jako bardzo dobrze dopasowany do danych. Stanowi to potwierdzenie jednoczynnikowej struktury polskiej wersji SVOSES.

W toku dalszej analizy oszacowano ładunki czynnikowe (współczynniki regresji) dla poszczególnych pozycji wchodzących w skład walidowanej skali (Tabela 2).

Tabela 2. Ładunki czynnikowe pozycji polskiej wersji SVOSES [model jednoczynnikowy; grupa 1. N = 1 261]

Pozycja	Wartość	SE	z	p	95% CI	Wartość standaryzowana
Pozycja 1	1,00	0,00			1,00–1,00	,83
Pozycja 2	0,99	0,02	65,91	< ,001	0,96–1,02	,83
Pozycja 3	1,03	0,02	64,15	< ,001	1,00–1,06	,86
Pozycja 4	1,06	0,01	73,91	< ,001	1,03–1,09	,88
Pozycja 5	1,04	0,01	71,05	< ,001	1,01–1,07	,87
Pozycja 6	1,07	0,01	74,35	< ,001	1,04–1,10	,89

Nota. *SE* – błąd standardowy wartości ładunku czynnikowego; Pozycja 1 – parametr stały (skalowanie czynnika poprzez ustalenie ładunku czynnika); Wartość – niestandaryzowana wartość ładunku czynnikowego/współczynnika regresji; Wartość standaryzowana – standaryzowana wartość ładunku czynnikowego/współczynnika regresji

Z Tabeli 2 wynika, że wszystkie wskaźniki silnie ładują jeden czynnik, ponieważ każdy z nich przekroczył wartość ,80, uznawaną przez Shi i Maydeu-Olivares (2020) za wysoką. To dodatkowo potwierdza (jedno)czynnikową strukturę walidowanego narzędzia.

Weryfikując trafność teoretyczną polskiej wersji SVOSES – konstrukt samoskuteczności w pracy poddano analizie korelacyjnej (r Pearsona) ze zmiennymi kryterialnymi: znaczenie pracy, satysfakcja z pracy, zgeneralizowane przekonanie o własnej skuteczności, stres psychologiczny, stres somatyczny i wypalenie. Wyniki zaprezentowano w Tabeli 3.

Tabela 3. Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (grupa 1. N = 1 261)

	Przekonanie o własnej skuteczności w pracy	Znaczenie pracy	Satysfakcja z pracy	Przekonanie o własnej skuteczności (ogólne)	Stres psychologiczny	Stres somatyczny	Wypalenie
Przekonanie o własnej skuteczności w pracy	–						
Znaczenie pracy	,46***	–					
Satysfakcja z pracy	,47***	,55***	–				
Przekonanie o własnej skuteczności (ogólne)	,47***	,28***	,34***	–			
Stres psychologiczny	–,28***	–,19***	–,34***	–,34***	–		
Stres somatyczny	–,33***	–,32***	–,38***	–,27***	,59***	–	
Wypalenie	–,28***	–,14***	–,30***	–,36***	,79***	,55***	–

Nota. *** $p < ,001$

Założenie o trafności teoretycznej (zbieżnej i różnicowej) tego narzędzia potwierdziły istotne i pozytywne korelacje przekonania o własnej skuteczności w pracy ze: znaczeniem pracy, satysfakcją z pracy, zgeneralizowanym przekonaniem o własnej skuteczności oraz negatywne związki ze: stresem psychologicznym, stresem somatycznym oraz wypaleniem.

Rzetelność walidowanego narzędzia szacowano za pomocą 2 metod – analizy zgodności wewnętrznej (pomiar na próbie 1.) oraz metodą test–retest (pomiar na próbie 2.).

Miarami zgodności wewnętrznej były: α Cronbacha, polichoryczna α porządkowa, λ -2 Guttmana, rzetelność łączna (*composite reliability – CR*) oraz średnia korelacja między pozycjami skali (*average inter-item correlation*). Wartości tych współczynników przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Współczynniki zgodności wewnętrznej polskiej wersji SVOSES (grupa 1. N = 1 261)

Model	α Cronbacha (90% CI)	Polichoryczna α porządkowa (90% CI)	λ -2 Guttmana (90% CI)	Rzetelność łączna (90% CI)
Jednoczynnikowy	,92 (.92–.93)	,95	,92 (.92–.93)	,95

Wartości powyższych współczynników (> ,90) sugerują bardzo dobrą, według kryteriów zaproponowanych przez Nunnally'ego (1978), zgodność wewnętrzną polskiej wersji SVOSES.

Aby ustalić współczynnik stabilności bezwzględnej (test-retest) dla polskiej wersji SVOSES, dokonano 2 pomiarów z 8-miesięczną przerwą między nimi. Spośród 400 pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem (*grupa 2.*), 205 (tj. 51%) z nich wypełniło kwestionariusze (SVOSES i OHQ) w pomiarze 2. (N = 205). Współczynnik korelacji Pearsona między dwoma zbiorami wyników wyniósł $r = ,28$, $p < ,001$, co jest wartością relatywnie niską, jednak ze względu na kilkumiesięczny interwał czasowy, skalę tę można uznać za relatywnie stabilną czasowo.

6.5. Psychometryczne właściwości polskiej wersji *Kwestionariusza Twardości Zawodowej* (OHQ)

W toku badań nad polską adaptacją kwestionariusza OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014) oszacowano jej następujące właściwości psychometryczne: trafność (trój)czynnika (Tabele 5 i 6), trafność teoretyczną (*construct validity*) (Tabela 7), spójność wewnętrzną (Tabela 8) oraz stabilność test-retest (Tabela 9). Statystyki opisowe dla każdej z pozycji wchodzących w skład polskiej wersji tego narzędzia zawarto w Załączniku 3.

W celu weryfikacji hipotezy o trójczynnika strukturze kwestionariusza OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014) w warunkach polskich, posłużono się techniką konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA). Jako metodę szacowania (*estimator*) wybrano *Maximum Likelihood* (ML) z poprawką odpornościową (*robust correction*) na szacowanie błędów standardowych. Do oceny dopasowania analizowanych modeli wybrano parametry: stosunek (*ratio*) χ^2/df , pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji (RMSEA), standaryzowaną średnią kwadratową reszty (SRMR), wskaźniki porównawcze dopasowania: CFI, TLI, GFI oraz AIC.

Tabela 5 przedstawia uzyskane wyniki.

Tabela 5. Twardość zawodowa – indeksy dopasowania testowanych modeli (CFA; grupa 1. N = 1 261)

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
Jednoczynnikowy	759,42	90	< ,001	8,44	,08 (,07; ,08)	,05	,91	,89	,91	45157,26
Trójczynniki niezależne	2239,91	90	< ,001	24,89	,14 (,14; ,15)	,31	,70	,65	,81	46637,74
Trójczynniki zależne	456,06	87	< ,001	5,24	,06 (,05; ,07)	,04	,95	,94	,95	44859,89

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI – indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikego

Spośród trzech testowanych modeli: a) modelu jednoczynnikowego, b) modelu z trzema czynnikami niezależnymi oraz c) modelu z trzema czynnikami zależnymi, najlepsze dopasowanie do danych uzyskał ostatni z nich. Oznacza to, że polska wersja kwestionariusza OHQ, podobnie jak wersja oryginalna (Moreno-Jiménez i in., 2014), składa się z trzech powiązanych ze sobą czynników, takich jak: wyzwanie (*challenge*), kontrola (*control*) i zaangażowanie (*commitment*).

W dalszej kolejności oszacowano ładunki czynnikowe (współczynniki regresji) dla pozycji wchodzących w skład walidowanego kwestionariusza. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli (Tabela 6).

Tabela 6. Ładunki czynnikowe pozycji polskiej wersji OHQ (model trójczynnikowy z 3 zależnymi czynnikami; grupa 1. N = 1 261)

Czynnik	Pozycja	Wartość	SE	z	p	95% LLCI	95% ULCI	Wartość standaryzowana
Wyzwanie	Pozycja 2	1,00	0,00			1,00	1,00	,64
	Pozycja 5	0,97	0,05	17,92	< ,001	0,86	1,08	,62
	Pozycja 8	1,14	0,05	21,33	< ,001	1,03	1,24	,73
	Pozycja 11	1,04	0,06	18,91	< ,001	0,94	1,15	,67
	Pozycja 13	1,03	0,06	18,70	< ,001	0,92	1,14	,66
Kontrola	Pozycja 3	1,00	0,00			1,00	1,00	,66
	Pozycja 6	0,94	0,05	19,90	< ,001	0,84	1,03	,62
	Pozycja 9	1,05	0,04	25,45	< ,001	0,97	1,13	,69
	Pozycja 12	1,05	0,05	22,07	< ,001	0,96	1,14	,70
	Pozycja 15	1,04	0,05	21,97	< ,001	0,95	1,13	,69
Zaangażowanie	Pozycja 1	1,00	0,00			1,00	1,00	,69
	Pozycja 4	0,93	0,04	21,10	< ,001	0,85	1,02	,64
	Pozycja 7	0,90	0,04	20,43	< ,001	0,82	0,99	,62
	Pozycja 10	1,00	0,04	22,70	< ,001	0,92	1,09	,69
	Pozycja 14	1,04	0,05	23,45	< ,001	0,96	1,13	,72

Nota. SE – błąd standardowy wartości ładunku czynnikowego; Pozycje 2, 3 i 1 – parametr stały (skalowanie czynnika poprzez ustalenie ładunku czynnika); Wartość – niestandardyzowana wartość ładunku czynnikowego/współczynnika regresji; Wartość standaryzowana – standaryzowana wartość ładunku czynnikowego/współczynnika regresji

Według Haira Jra i in. (2014) ładunki czynnikowe powinny przekraczać wartość ,50, a optymalnie ,70. Pozycje polskiej wersji OHQ relatywnie silnie ładują każdy z trzech czynników, ponieważ zakres ładunkowy tych pozycji wyniósł od ,62 do ,73. Korelacje między poszczególnymi czynnikami (wyzwanie, zaangażowanie i kontrola) wyniosły od ,77 do ,91. To również stanowi potwierdzenie trójczynnikowej struktury polskiej wersji *Kwestionariusza Twardości Zawodowej*.

Weryfikując trafność teoretyczną polskiej wersji OHQ – konstrukt twardości psychicznej w pracy poddano analizie korelacji (r Pearsona) ze zmiennymi kryterialnymi: znaczenie pracy, satysfakcja z pracy, zgeneralizowane przekonanie o własnej skuteczności, stres psychologiczny, stres somatyczny i wypalenie. Wyniki zaprezentowano w Tabeli 7.

Tabela 7. Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (grupa 1.

N = 1 261)

	Twardość zawodowa	Znaczenie pracy	Satysfakcja z pracy	Przekonanie o własnej skuteczności (ogólne)	Stres psychologiczny	Stres somatyczny	Wypalenie
Twardość zawodowa	–						
Znaczenie pracy	,66***	–					
Satysfakcja z pracy	,44***	,49***	–				
Przekonanie o własnej skuteczności (ogólne)	,47***	,46***	,38***	–			
Stres psychologiczny	–,27***	,30***	,36***	,35***	–		
Stres somatyczny	–,28***	,29***	,38***	,27***	,60***	–	
Wypalenie	–,36***	,39***	–,41***	,30***	,43***	,44***	–

Nota. *** $p < ,001$

Założenie o trafności teoretycznej (zbieżnej i różnicowej) tego narzędzia potwierdziły istotne i pozytywne korelacje twardości zawodowej ze: znaczeniem pracy, satysfakcją z pracy, zgeneralizowanym przekonaniem o własnej skuteczności oraz negatywne związki ze: stresem psychologicznym, stresem somatycznym oraz wypaleniem.

Rzetelność polskiej wersji kwestionariusza OHQ, podobnie jak w przypadku SVOSES, szacowano za pomocą 2 metod – analizy zgodności wewnętrznej (pomiar na próbie 1.) oraz metodą test–retest (pomiar na próbie 2.).

Miarami zgodności wewnętrznej były: α Cronbacha, λ -2 Guttmana, ω McDonalda oraz kres dolny zbioru (*greatest lower bound*) oraz. Wartości tych współczynników przedstawiono w Tabeli 8.

Tabela 8. Współczynniki zgodności wewnętrznej polskiej wersji OHQ (grupa 1.

N = 1 261)

Czynnik	α Cronbacha (90% CI)	λ -2 Guttmana (90% CI)	ω McDonalda (90% CI)	Kres dolny zbioru (90% CI)
Wyzwanie	,80 (,78; ,81)	,80 (,78; ,82)	,80 (,78; ,82)	,81 (,79; ,83)
Kontrola	,80 (,78; ,82)	,80 (,78; ,82)	,80 (,79; ,82)	,82 (,80; ,84)
Zaangażowanie	,80 (,79; ,82)	,81 (,79; ,82)	,81 (,79; ,82)	,82 (,81; ,84)
Wynik ogólny (OHQ jako całość)	,91 (,90; ,92)	,91 (,90; ,92)	,91 (,90; ,92)	,93 (,93; ,94)

Wartości powyższych współczynników sugerują dobrą ($\geq ,80$) – dla czynników oraz bardzo dobrą ($> ,90$) – dla całości narzędzia spójność polskiej wersji OHQ.

Aby ustalić współczynnik stabilności test-retest dla polskiej wersji OHQ, dokonano 2 pomiarów z 8-miesięczną przerwą między nimi (analogicznie jak w przypadku skali SVOSES). Spośród 400 pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, 205 (51%) z nich wypełniło kwestionariusze (SVOSES i OHQ) w pomiarze 2. Wyniki odnoszące się do stabilności czasowej *Kwestionariusza Twardości Zawodowej* w warunkach polskich przedstawiono w poniższej tabeli (Tabela 9).

Tabela 9. Statystyki opisowe i współczynniki korelacji Pearsona dla 3 czynników i dla wyniku ogólnego polskiej wersji OHQ w 2 pomiarach (grupa 2. N = 205)

Czynniki	Pomiar 1 (T1)				Pomiar 2 (T2)				Test-retest <i>r</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>K</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>K</i>	
Wyzwanie	3,14	0,45	-0,23	-0,10	2,97	0,56	-0,82	1,47	,25***
Kontrola	3,29	0,44	-0,13	-0,30	3,23	0,44	-0,08	-0,39	,31***
Zaangażowanie	3,21	0,45	-0,40	0,17	3,14	0,44	-0,08	-0,07	,29***
Wynik ogólny (OHQ jako całość)	3,22	0,39	-0,31	0,10	3,11	0,41	-0,16	-0,01	,34***

Note. *M* = średnia; *SD* = odchylenie standardowe; *Sk* = skośność; *K* = kurtoza; *** $p > ,001$

Wartości współczynników korelacji Pearsona między tymi samymi czynnikami oraz wynikami ogólnymi adaptowanego narzędzia – w 1. i 2. pomiarze – sugerują jego względną stabilność czasową.

6.6. Dyskusja wyników uzyskanych w Badaniu 1

Badanie 1 miało na celu polską adaptację dwóch narzędzi psychometrycznych – *Krótkiej Skali Przekonań o Własnej Skuteczności w Pracy SVOSES* (Rigotti i in., 2008) oraz *Kwestionariusza Twardości Zawodowej OHQ* (Moreno-Jiménez i in., 2014). Walidacja tych narzędzi umożliwiła pomiar specyficznych zasobów osobistych w Badaniach 2 i 3.

Przeznaczeniem skali SVOSES jest pomiar siły przekonania o samoskuteczności w środowisku pracy zawodowej (Rigotti i in., 2008; Schyns i von Collani, 2002). Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) pokazały, że polska wersja SVOSES, podobnie jak wersja oryginalna (Rigotti i in., 2008), ma strukturę jednoczynnikową. Analogicznie do wersji brazylijskiej tej skali (Damásio i in., 2014), w Badaniu 1 uzyskano bardzo dobre dopasowanie modelu do danych.

Trafności teoretycznej polskiej wersji SVOSES dowiodły istotne i pozytywne korelacje przekonania o zawodowej samoskuteczności ze: znaczeniem pracy, satysfakcją z pracy, zgeneralizowanym przekonaniem o własnej skuteczności oraz negatywne związki ze: stresem psychologicznym, stresem somatycznym oraz wypaleniem. Dodatkowo, nasze wyniki są zbliżone do tych, jakie uzyskali autorzy adaptacji SVOSES w innych krajach: satysfakcja z pracy – $r = ,47$ (nasz wynik) i $r = ,55$ (Peng i in., 2021), zgeneralizowana samoskuteczność – $r = ,47$ (nasz wynik) i $r = ,52$ (Peng i in., 2021), stres psychologiczny – $r = -,28$ (nasz wynik) i $r = -,25$ (negatywny afekt w pracy; Damásio i in., 2014) oraz wypalenie – $r = -,28$ (nasz wynik) i $r = -,19$ (wyczerpanie emocjonalne; Damásio i in., 2014).

Analiza rzetelności polskiej wersji SVOSES, pokazała, po pierwsze, że skala ta wyróżnia się bardzo dobrą spójnością wewnętrzną. Współczynnik α Cronbacha w naszych badaniach wyniósł ,92, podczas gdy inni autorzy uzyskali następujące wyniki: Rigotti i in. (2008) – $\alpha = ,85$ - ,90; Damásio i in. (2014) – $\alpha = ,78$; Peng i in. (2021) – $\alpha = ,85$. Tak wysokie parametry spójności wewnętrznej mogą wskazywać na użyteczność polskiej wersji SVOSES w sytuacjach wymagających podejmowania ważnych decyzji – np. selekcji pracowników w organizacjach (Nunnally, 1978). Nasze badania pokazały też, że SVOSES w warunkach polskich cechuje się relatywną stabilnością test-retest. Wprawdzie współczynnik korelacji Pearsona między wynikami z I. i II. pomiaru wyniósł „tylko” $r = ,28$, $p < ,001$, to przy interpretacji tego wyniku należy uwzględnić: kilkumiesięczny interwał czasowy (podyktowany specyfiką realizowanego projektu badawczego), niestabilność (*context-specific*) przekonania o własnej skuteczności (Bandura, 1997) oraz kryzysową sytuację pandemii COVID-19, która mogła przyczynić się do obniżenia poczucia samoskuteczności u badanych (Simonetti i in., 2021).

Drugim z walidowanych narzędzi był *Kwestionariusz Twardości Zawodowej* (Moreno-Jiménez i in., 2014), który służy do pomiaru odporności psychicznej, czyli twardości, (*hardiness*, Kobasa, 1979), w miejscu pracy. Wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) pokazały, że najlepsze dopasowanie modelu do naszych danych uzyskało rozwiązanie z trzema zależnymi czynnikami (wyzwaniem, kontrolą i zaangażowaniem). Polska wersja OHQ – podobnie jak wersja oryginalna (Moreno-Jiménez i in., 2014) – ma więc strukturę trójczynnikową.

Trafności teoretycznej polskiej wersji OHQ dowiodły istotne i pozytywne korelacje przekonania twardości zawodowej ze: znaczeniem pracy, satysfakcją z pracy, zgeneralizowanym przekonaniem o własnej skuteczności oraz negatywne związki ze: stresem psychologicznym, stresem somatycznym oraz wypaleniem. Nasze wyniki są zbliżone do tych, jakie uzyskali autorzy oryginalnej wersji/autorzy adaptacji OHQ w innych krajach: satysfakcja z pracy – $r = ,44$ (nasz wynik) i $r =$ od $-,30$ do $-,43$

(zaangażowanie w pracy; Moreno-Jiménez i in., 2014), stres psychologiczny – $r = -,27$ (nasz wynik) i $r = -,23$ (lęk i bezsenność; Luceño-Moreno i in., 2020), stres somatyczny – $r = -,28$ (nasz wynik) i $r =$ od $-,23$ do $-,30$ (objawy psychosomatyczne; Moreno-Jiménez i in., 2014) oraz wypalenie – $r = -,36$ (nasz wynik) i $r = -,31$ (depresja; Akbari Balotanbegan i in., 2015).

Skala Twardości Zawodowej w polskich warunkach wyróżnia się też bardzo dobrą spójnością wewnętrzną. Współczynnik α Cronbacha w naszych badaniach (dla całości narzędzia) wyniósł $,91$, podczas gdy inni autorzy uzyskali następujące wyniki: $\alpha = ,86$ (Moreno-Jiménez i in., 2014), $\alpha = ,85$ (Mazzetti i in., 2020), $\alpha = ,79$ (Tahmasebzadeh Sheikhlar i in., 2019), $\alpha = ,78$ (Akbari Balotanbegan i in., 2015) lub $\alpha = ,75$ (Uwannah i in., 2021). Nasze badania pokazały, że polska wersja OHQ cechuje się też relatywną stabilnością test-retest: $r =$ od $,25$ do $,31$ dla poszczególnych czynników i $r = ,34$ dla wyniku ogólnego. Choć autorzy oryginalnej wersji kwestionariusza (Moreno-Jiménez i in., 2014) otrzymali wyższe wyniki dla czynników ($r =$ od $,43$ do $,54$) to warto mieć na uwadze, że sprawdzali oni stabilność narzędzia na mniejszej i kulturowo odmiennej próbie (93 portugalskich pielęgniarek) oraz w krótszym (1-miesięcznym) interwale czasowym.

Podsumowując, polskie wersje SVOSES i OHQ można uznać za trafne i rzetelne narzędzia do pomiaru przekonania o zawodowej samoskuteczności i twardości psychicznej w pracy oraz z powodzeniem wykorzystywać w badaniach naukowych oraz działalności praktycznej.

7. Badanie 2

Badanie 2 miało charakter poprzeczny (*cross-sectional study*). Jego celem było ustalenie korelacji między: zasobami organizacyjnymi, zasobami osobistymi i zaangażowaniem w pracy. Stanowiło to wstęp do Badania 3, w którym testowano, czy zasoby osobowe mediują relację między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem

(w Badaniu 3 testowano hipotezy 6-11). Inspirując się wynikami badań zespołu naukowego pod kierunkiem Berthelsen (2018), autor prezentowanej rozprawy przyjął zaproponowaną przez ów zespół typologię zasobów organizacyjnych i podzielił je na 3 grupy: a) zasoby zadaniowe, b) zasoby interpersonalne i c) zasoby przywództwa. Grupę zasobów zadaniowych w niniejszej rozprawie utworzyły: poczucie wpływu w pracy, różnorodność pracy i możliwości rozwoju. Do grupy zasobów interpersonalnych zaliczono zmienne: wsparcie od współpracowników, zaufanie między pracownikami i klimat społeczny między pracownikami. Do grupy zasobów przywództwa włączono natomiast: wsparcie od przełożonych, zaufanie do kierownictwa i jakość przywództwa. W analizach statystycznych operowano powyższymi 3 grupami zasobów (tj. zadaniowymi, interpersonalnymi i przywództwa), nie agregując ich w jeden czynnik.

Na potrzeby badań do niniejszej rozprawy wykorzystano również 2 zasoby osobowe, czyli poczucie własnej skuteczności w pracy i twardość zawodową. Były one mierzone dwoma oddzielnymi narzędziami (zaadaptowanymi wcześniej do warunków polskich – zob. rozdział „6. Badanie 1”) i nieagregowane ze sobą w analizach statystycznych.

7.1. Procedura badań i osoby badane

Badanie zostało przeprowadzone – przez autora niniejszej rozprawy – w okresie lipiec-wrzesień 2020 roku, na grupie pracowników usług związanych z obsługą klienta. Celem pozyskania grupy badanej, autor rozprawy prowadził korespondencje mailowe z właścicielami/prezesami/dyrektorami organizacji (np. sklepów, marketów, firm) na terenie wszystkich województw w Polsce. Wysyłane wiadomości zawierały informacje o: osobie prowadzącej badanie, celu i procedurze badania, stosowanych zasadach etycznych, przeznaczeniu uzyskanych wyników oraz oficjalną prośbę z uczelni o wyrażenie zgody na jego przeprowadzenie w danej organizacji. Badanie odbywało się

w formie internetowej, przy użyciu aplikacji *Microsoft Teams*, z zachowaniem zasad dobrowolności i anonimowości. Ostatecznie objęło one liczbę 436 pracowników, zatrudnionych w 100 losowo wybranych organizacjach (sklepach, marketach, firmach), na terenie 13 województw w Polsce. Najliczniejszą grupę wśród respondentów stanowili sprzedawcy ($n = 102$; 26%) oraz doradcy klienta ($n = 71$; 18%). Najwięcej ankietowanych pochodziło z województw: dolnośląskiego ($n = 71$; 18%), łódzkiego ($n = 59$; 15%) i mazowieckiego ($n = 55$; 14%). Wiek respondentów wahał się od 20 do 70 lat ($M = 40,90$, $SD = 11,13$). Wśród respondentów było więcej kobiet ($n = 218$; 55%) niż mężczyzn ($n = 178$; 45%). Średni staż pracy badanych wyniósł 17,44 lata ($SD = 10,81$, $Mo = 20,00$). Stanowisko kierownicze zajmowały 92 osoby (23%), natomiast niekierownicze – 304 (76%).

7.2. Narzędzia pomiaru

Pomiar poczucia wpływu w pracy, różnorodności pracy, możliwości rozwoju, wsparcia od współpracowników, zaufania między pracownikami, klimatu społecznego między pracownikami, wsparcia od przełożonych, zaufania do kierownictwa i jakości przywództwa. *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny w wersji II*. (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire II*, COPSOQ II) to kwestionariusz opracowany przez zespół naukowy pod kierownictwem Pejtersena (2010). Przeznaczeniem tego instrumentu jest pomiar szeroko rozumianego psychospołecznego środowiska pracy. Kwestionariusz COPSOQ II posiada trzy wersje: długą, średnią i krótką. Wersja długa jest wykorzystywana do badań naukowych i zawiera 127 pytań w 41 podskalach. Odpowiedzi udzielane są na skali Likerta, zazwyczaj 5-stopniowej, która odnosi się do częstotliwości oraz intensywności występowania danego zjawiska. Narzędzie to charakteryzuje się zadowalającą spójnością wewnętrzną (α Cronbacha dla większości skal wyniosło powyżej ,70) oraz potwierdzoną trafnością teoretyczną. Do warunków polskich narzędzie to zostało zaadaptowane przez Bakę (2019). W prezentowanych

badaniu wykorzystano następujące podskale tego narzędzia (w wersji długiej): a) poczucie wpływu w pracy (4 pytania; α w tym badaniu = ,77), b) różnorodność pracy (2 pytania; α w tym badaniu = ,50), c) możliwości rozwoju (4 pytania; α w tym badaniu = ,88), d) wsparcie od współpracowników (3 pytania; α w tym badaniu = ,75), e) zaufanie między pracownikami (3 pytania; α w tym badaniu = ,72), f) klimat społeczny między pracownikami (3 pytania; α w tym badaniu = ,90), g) wsparcie od przełożonych (3 pytania; α w tym badaniu = ,84), h) zaufanie do kierownictwa (4 pytania; α w tym badaniu = ,72) oraz i) jakość przywództwa (4 pytania; α w tym badaniu = ,91).

Pomiar poczucia własnej skuteczności w pracy. *Krótką Skalą Samoskuteczności w Pracy* (Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale, SVOSES) jest skalą opracowaną przez Rigottiego i jego współpracowniczki (2008). Ma ona strukturę jednoczynnikową i charakteryzuje się potwierdzoną trafnością teoretyczną oraz dobrą spójnością wewnętrzną (α Cronbacha: ,85- ,90). Narzędzie to składa się z 6 pozycji, na które odpowiada się przy pomocy 6-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza *całkowicie nieprawdziwe*, a 6 – *całkowicie prawdziwe*. Wysoki wynik uzyskany na tej skali wskazuje na wysoki poziom poczucia własnej skuteczności zawodowej. Polskiej adaptacji tego narzędzia podjęli się Baka i Grala (2022). W prezentowanym tutaj badaniu dla polskiej wersji SVOSES uzyskano bardzo dobrą spójność wewnętrzną ($\alpha = ,92$).

Pomiar twardości zawodowej. *Kwestionariusz Twardości Zawodowej* (Occupational Hardiness Questionnaire, OHQ) to skala opracowana przez Moreno-Jiméneza i jego współpracowników (2014). Kwestionariusz ten ma 15 pozycji i składa się z 3 czynników: kontroli (*control*), wyzwania (*challenge*) i zaangażowania (*commitment*). Na każdy z tych czynników przypada po 5 pozycji. Odpowiedzi udziela się na 4-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza *zdecydowanie się nie zgadzam*, a 4 – *zdecydowanie się zgadzam*. Wynik można obliczyć dla każdego z 3 poszczególnych czynników tego kwestionariusza i/lub dla całości, otrzymując zagregowany wynik

twierdności zawodowej. Polskiej adaptacji tego narzędzia podjęli się Grala i Baka (2022). W prezentowanym tutaj badaniu wykorzystano wyłącznie zagregowany czynnik twierdności zawodowej ($\alpha = ,92$).

Pomiar zaangażowania w pracy. *Utrechcka Skala Zaangażowania w Pracy w wersji pełnej* (Utrecht Work Engagement Scale-17, UWES-17). Skala UWES-17 została opracowana przez zespół naukowy pod kierownictwem Schaufelego (Schaufeli i in., 2002; Schaufeli i Bakker, 2004). Skala ta składa się z 3 czynników: a) wigoru, b) oddania się pracy i c) pochłonięcia przez pracę. Czynnik wigoru obejmuje 6 pozycji, czynnik poświęcenia – 5 pozycji, natomiast czynnik zaabsorbowania pracą – 6 pozycji. Odpowiedzi udzielane są na 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 0 oznacza *nigdy*, a 6 – *zawsze/każdego dnia*. Wynik można obliczyć dla każdego z 3 poszczególnych czynników i/lub dla całości narzędzia. Skala UWES-17 cechuje się potwierdzoną trafnością teoretyczną, dobrą spójnością wewnętrzną (α Cronbacha dla podskal wyniosła od ,80 do ,90) oraz satysfakcjonującą stabilnością czasową (Schaufeli i Bakker, 2004). Do warunków polskich skala UWES-17 została wstępnie zaadoptowana przez zespół naukowy Szabowskiej-Walaszczyk (2011). W prezentowanym tutaj badaniu wykorzystano wyłącznie zagregowany czynnik zaangażowania w pracy ($\alpha = ,94$).

7.3. Wyniki Badania 2

7.3.1. Przygotowanie danych do analizy

Grupa badana początkowo liczyła 436 respondentów. Po procedurze „czyszczenia” danych, obejmującej identyfikację i usunięcie jednowymiarowych wartości odstających [czyli standardowych wyników (*z-scores*) powyżej wartości 3,29 oraz poniżej -3,29 (Tabachnick i Fidell, 2013)] oraz wielowymiarowych wartości odstających [oszacowanych z wykorzystaniem miary odległości Mahalanobisa (*Mahalanobis*

distance]], próba została zredukowana do 398 respondentów. Braki danych (łącznie 1,23%) uzupełniano wartościami median wszystkich sąsiednich obserwacji.

7.3.2. Statystyki opisowe

Przed analizą korelacyjną obliczono statystyki opisowe: średnią, błąd standardowy średniej, medianę, odchylenie standardowe, skośność i kurtozę dla każdej z badanych zmiennych. Obliczenia statystyczne wykonano w oprogramowaniu *JASP 0.16.3*. Uzyskane wyniki przedstawiono w Tabeli 10.

Tabela 10. Statystyki opisowe badanych zmiennych (N = 398)

Zmienna	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>K</i>
Zasoby zadaniowe (0-100)	54,61	0,80	52,08	15,97	0,27	0,14
Zasoby interpersonalne (0-100)	66,25	0,79	69,44	15,67	-0,34	-0,52
Zasoby przywództwa (0-100)	65,40	0,77	65,97	15,43	0,09	-0,66
Poczucie własnej skuteczności w pracy (1-6)	4,76	0,04	4,83	0,80	-0,61	0,66
Twardość zawodowa (1-4)	3,23	0,02	3,27	0,44	-0,43	0,05
Zaangażowanie w pracę (0-6)	4,14	0,04	4,18	0,88	-0,66	0,78

Nota. *M* = średnia; wartości w nawiasach = rozpiętość punktowa skali; *SE* = błąd standardowy średniej; *Me* = mediana; *SD* = odchylenie standardowe; *Sk* = skośność; *K* = kurtoza

Średnie wyniki dla zmiennych: zasoby zadaniowe, interpersonalne i przywództwa osiągnęły przeciętne wartości. Natomiast średnie wyniki dla poczucia własnej

skuteczności w pracy i twardości zawodowej można uznać za wysokie. Relatywnie wysoki jest również poziom zaangażowania w pracy deklarowany przez respondentów. Warto zauważyć również, że wartości skośności i kurtozy żadnej ze zmiennych nie przekroczyły wartości ± 1 , co zdaniem George'a i Mallery'ego (2020) implikuje założenie o rozkładzie normalnym badanych zmiennych.

7.3.3. Korelacje między badanymi zmiennymi

Ze względu na rozkład normalny zmiennych (co sugerują wartości skośności i kurtozy) wykorzystano parametryczną analizę korelacji Pearsona. Obliczenia statystyczne wykonano w oprogramowaniu *JASP 0.16.3*. Wyniki przedstawiono w Tabeli 11.

Tabela 11. Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (N = 398)

	Zasoby zadaniowe	Zasoby interpersonalne	Zasoby przywództwa	Poczucie własnej skuteczności w pracy	Twardość zawodowa	Zaangażowanie w pracy
Zasoby zadaniowe	–					
Zasoby interpersonalne	,35***	–				
Zasoby przywództwa	,43***	,72***	–			
Poczucie własnej skuteczności w pracy	,44***	,40***	,44***	–		
Twardość zawodowa	,57***	,35***	,42***	,61***	–	
Zaangażowanie w pracy	,49***	,31***	,43***	,51***	,66***	–

Nota. *** $p > ,001$

Jak wynika z powyższej tabeli wszystkie zasoby istotnie i pozytywnie korelują z zaangażowaniem w pracy. Warto zauważyć, że spośród zasobów organizacyjnych, to zasoby zadaniowe i przywództwa najsilniej korelują z zaangażowaniem. Jeżeli chodzi natomiast o zasoby osobowe, to najsilniej z zaangażowaniem koreluje twardość zawodowa. Jest to zmienna, z którą zaangażowanie, w tym badaniu, wykazuje najsilniejszy związek. Uwagę zwraca również związek między zasobami interpersonalnymi a zasobami przywództwa, który wyniósł aż $r = ,72$, $p > ,001$. Sugeruje to, że między tymi dwoma konstruktami istnieje bliskie pokrewieństwo i już na poziomie intuicyjnym można założyć, że rola zespołu i rola przywódcy wzajemnie się dopełniają.

7.4. Dyskusja wyników uzyskanych w Badaniu 2

Badanie 2 zostało przeprowadzone w schemacie poprzecznym i miało na celu weryfikację hipotez 1-5, a więc testowanie związków między: zasobami organizacyjnymi, zasobami osobistymi i zaangażowaniem w pracy.

Analizy korelacji r Pearsona pokazały, że wszystkie zasoby istotnie i pozytywnie korelowały z zaangażowaniem w pracy. Oznacza to, że hipotezy 1-5 znalazły potwierdzenie. Zmienną, z którą zaangażowanie, w tym badaniu, wykazało najsilniejszy związek była twardość zawodowa ($r = ,66$, $p > ,001$). Rezultaty Badania 2 korespondują z wynikami metaanalizy zespołu naukowego Mazzetti (2021), które pokazały, że, wśród pojedynczych (niezagregowanych) zasobów, z zaangażowaniem najsilniej korelowała rezyliencja (*resilience*; $r = ,57$). W metaanalizie tej (Mazzetti i in., 2021) z zaangażowaniem wysoko wiązały się również: proaktywność ($r = ,55$), optymizm ($r = ,55$), poczucie własnej skuteczności ($r = ,47$) [dla porównania: w Badaniu 2 korelacja między zawodową samoskutecznością a zaangażowaniem wyniosła $r = ,51$, $p > ,001$], a wśród zasobów organizacji – możliwości rozwoju (*learning opportunities*) $r = ,51$ [dla porównania: w Badaniu 2 korelacja między zasobami zadaniowymi

a zaangażowaniem wyniosła $r = ,49, p > ,001$]. Wyniki metaanalizy zespołu Mazzetti (2021) oraz rezultaty Badania 2 pokazują, że zasoby osobiste stanowią relewantny korelat zaangażowania w pracy, jednak nie należy ignorować roli zasobów organizacyjnych, ponieważ są one urodzajną glebą dla tych pierwszych. Przykładowo: jeżeli pracownik wykorzysta organizacyjne możliwości uczenia się nowych rzeczy, to zwiększy swoją samoskuteczność i samoocenę. Dowartościowany, będzie bardziej angażować się w swoją pracę, a nawet więcej – poprzez obywatelską postawę może dążyć do zwiększenia puli zasobów organizacyjnych udzielając wsparcia innym, zostając po godzinach, itp. Według Hobfolla (2014), twórcy teorii COR, różne grupy zasobów „podróżują w grupach albo karawanach”, synergistycznie na siebie oddziałują i tworzą spirale przyrostu (*gain spirals*). W cykl tych spirali włącza się również zaangażowanie w pracy (Hakanen i in., 2008). Oznacza to, że zasoby potęgują zapał do pracy, a ten zapał zwiększa ich wyjściową pulę [co potwierdza np. metaanaliza badań podłużnych przeprowadzona przez zespół Lesenera (2018)].

Okazuje się, że rola zasobów osobistych w modelu JD-R może być jednak bardziej skomplikowana – zasoby te mogą bowiem moderować/mediować relację między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem (Schaufeli i Taris, 2014). Badanie 2 stanowiło wstęp do Badania 3 (podłużnego), którego celem była odpowiedź na pytanie, czy zasoby osobiste będą pełnić rolę „trzeciej zmiennej” („*third variable*”, Schaufeli i Taris, 2014) w związku między zasobami organizacji a zaangażowaniem pracowników.

8. Badanie 3

Badanie 3 miało charakter podłużny (*longitudinal study*). Jego celem było sprawdzenie czy poczucie własnej skuteczności w pracy i twardość zawodowa będą mediować relację między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem.

Podobnie jak w przypadku Badania 2, autor prezentowanej rozprawy podzielił zasoby organizacyjne na 3 grupy: a) zasoby zadaniowe, b) zasoby interpersonalne

i c) zasoby przywództwa, w oparciu o klasyfikację zaproponowaną przez Berthelsen i in. (2018). Grupę zasobów zadaniowych utworzyły: poczucie wpływu w pracy, różnorodność pracy i możliwości rozwoju. Do grupy zasobów interpersonalnych zaliczono zmienne: wsparcie od współpracowników, zaufanie między pracownikami i klimat społeczny między pracownikami. Do grupy zasobów przywództwa włączono natomiast: wsparcie od przełożonych, zaufanie do kierownictwa i jakość przywództwa.

8.1. Procedura i badana grupa

Badanie 3 zostało przeprowadzone z użyciem procedury podwójnego pomiaru (*two-wave longitudinal study*) z 10-miesięcznym interwałem. Celem pozyskania grupy badanej, autor rozprawy prowadził korespondencje mailowe z prezesami/dyrektorami instytucji administracyjnych (głównie urzędach) na terenie wszystkich województw w Polsce. Wysyłane wiadomości zawierały informacje o: osobie prowadzącej badanie, celu i procedurze badania, stosowanych zasadach etycznych, przeznaczeniu uzyskanych wyników oraz oficjalną prośbę z uczelni o wyrażenie zgody na jego przeprowadzenie w danej organizacji. Pierwszy pomiar (T1) odbył się w okresie wrzesień-listopad 2020, a drugi (T2) w okresie październik-grudzień 2021. Badanie odbywało się w formie internetowej, przy użyciu aplikacji *Microsoft Teams*, z zachowaniem zasad dobrowolności i anonimowości. W pierwszym pomiarze (T1) badani odpowiadali na pytania związane z dostępnością i jakością zasobów organizacyjnych w ich środowisku pracy, natomiast w drugim (T2) – na pytania o poziom ich zasobów osobistych i zaangażowania w pracy. W analizie statystycznej uwzględniono wyłącznie tych respondentów, którzy wzięli udział zarówno w pierwszym (T1), jak i w drugim (T2) pomiarze. Byli oni identyfikowani na podstawie kodu składającego się z 4 liter (były to pierwsze litery imion rodziców ich rodziców) oraz 2 cyfr (które oznaczały dzień miesiąca, w którym urodził się dany respondent).

W pierwszym pomiarze (T1) kwestionariusze on-line wypełniło 845 pracowników administracji publicznej, głównie: inspektorów, kierowników, specjalistów i pośredników pracy, zatrudnionych w 83 losowo wybranych instytucjach (przeważnie urzędach: wojewódzkich, pracy, marszałkowskich i miasta) na terenie 15 województw w Polsce. Liczba respondentów, którzy uzupełnili zestaw kwestionariuszy on-line zarówno w pierwszym (T1), jak i w drugim pomiarze (T2) wyniosła 250. Po „wyczyszczeniu” danych do analiz statystycznych włączono 237 badanych. Najliczniejszą grupę wśród nich stanowili inspektorzy ($n = 84$; 35%), kierownicy ($n = 27$; 11%) i specjaliści ($n = 22$; 9%). Byli oni zatrudnieni w 30 instytucjach, głównie urzędach: miasta, wojewódzkich, pracy oraz ośrodkach pomocy społecznej, na terenie 9 województw. Najwięcej ankietowanych pochodziło z województw: lubuskiego ($n = 118$; 50%), łódzkiego ($n = 59$; 29%) i mazowieckiego ($n = 7$; 14%). Wiek respondentów wahał się od 26 do 68 lat ($M = 43,20$, $SD = 8,89$). Wśród respondentów było więcej kobiet ($n = 188$; 79%) niż mężczyzn ($n = 49$; 21%). Średni staż pracy badanych wyniósł 18,81 lata ($SD = 9,99$, $Mo = 14,00$).

8.2. Narzędzia

Należy zaznaczyć, że w Badaniu 3 wykorzystano te same narzędzia, co w Badaniu 2. W związku z tym, ich dokładny opis znajduje się w rozdziale „7. Badanie 2”.

Pomiar 1. (T1) – pomiar poczucia wpływu w pracy, różnorodności pracy, możliwości rozwoju, wsparcia od współpracowników, zaufania między pracownikami, klimatu społecznego między pracownikami, wsparcia od przełożonych, zaufania do kierownictwa i jakości przywództwa. *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny w wersji II*. (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire II*, COPSOQ II) to kwestionariusz opracowany przez zespół naukowy pod kierownictwem Pejtersena (2010). Do warunków polskich narzędzie to zostało zaadaptowane przez Bakę (2019). W prezentowanym badaniu wykorzystano następujące podskale tego narzędzia:

a) poczucie wpływu w pracy (4 pytania; α w tym badaniu = ,76), b) różnorodność pracy (2 pytania; α w tym badaniu = ,76), c) możliwości rozwoju (4 pytania; α w tym badaniu = ,83), d) wsparcie od współpracowników (3 pytania; α w tym badaniu = ,73), e) zaufanie między pracownikami (3 pytania; α w tym badaniu = ,73), f) klimat społeczny między pracownikami (3 pytania; α w tym badaniu = ,86), g) wsparcie od przełożonych (3 pytania; α w tym badaniu = ,84), h) zaufanie do kierownictwa (4 pytania; α w tym badaniu = ,77) oraz i) jakość przywództwa (4 pytania; α w tym badaniu = ,91).

Pomiar 2. (T2) – pomiar poczucia własnej skuteczności w pracy. *Krótką Skala Samoskuteczności w Pracy (Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale, SVOSES)* jest skalą opracowaną przez Rigottiego i jego współpracowniczkę (2008). Polskiej adaptacji tego narzędzia podjęli się Baka i Grala (2022). W niniejszym badaniu dla polskiej wersji SVOSES uzyskano dobrą spójność wewnętrzną ($\alpha = ,88$).

Pomiar 2. (T2) – pomiar twardości zawodowej. *Kwestionariusz Twardości Zawodowej (Occupational Hardiness Questionnaire, OHQ)* to skala opracowana przez Moreno-Jiméneza i jego współpracowników (2014). Polskiej adaptacji tego narzędzia podjęli się Grala i Baka (2022). W prezentowanym badaniu dla polskiej wersji OHQ uzyskano dobrą spójność wewnętrzną ($\alpha = ,89$).

Pomiar 2. (T2) – pomiar zaangażowania w pracy. *Utrechcka Skala Zaangażowania w Pracy w wersji pełnej (Utrecht Work Engagement Scale-17, UWES-17)*. Skala UWES-17 została opracowana przez zespół naukowy pod kierownictwem Schaufelego (Schaufeli i in., 2002; Schaufeli i Bakker, 2004). Do warunków polskich skala UWES-17 została wstępnie zaadoptowana przez zespół naukowy Szabowskiej-Walaszczyk (2011). W prezentowanym badaniu spójność wewnętrzną dla polskiej wersji UWES-17 wyniosła $\alpha = ,93$.

8.3. Wyniki Badania 3

8.3.1. Przygotowanie danych do analizy

Grupa badana początkowo liczyła 250 respondentów (liczba respondentów, którzy uzupełnili zestaw kwestionariuszy on-line w dwóch pomiarach).

Po procedurze „czyszczenia” danych, obejmującej identyfikację i usunięcie jednowymiarowych wartości odstających [czyli standardowych wyników (*z-scores*) powyżej wartości 3,29 oraz poniżej -3,29 (Tabachnick i Fidell, 2013)] oraz wielowymiarowych wartości odstających [oszacowanych z wykorzystaniem miary odległości Mahalanobisa (*Mahalanobis distance*)], próba została zredukowana do 237 respondentów. Braki danych (łącznie 0,21%) uzupełniano wartościami median wszystkich sąsiednich obserwacji.

8.3.2. Statystyki opisowe

Przed zasadniczą częścią analizy obliczono statystyki opisowe: średnią, błąd standardowy średniej, medianę, odchylenie standardowe oraz skośność i kurtozę dla każdej z badanych zmiennych. Obliczenia statystyczne wykonano w programie *JASP 0.16.3*. Uzyskane wyniki przedstawiono w Tabeli 12.

Tabela 12. Statystyki opisowe badanych zmiennych (N = 237)

Zmienna	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>K</i>
Zasoby zadaniowe (T1)	51,56	1,08	52,08	16,63	-0,04	-0,48
	(0-100)					
Zasoby interpersonalne (T1)	67,35	0,97	66,67	14,91	-0,18	0,06
	(0-100)					
Zasoby przywództwa (T1)	64,14	1,17	64,58	17,97	-0,32	-0,42
	(0-100)					
Poczucie własnej skuteczności w pracy (T2)	4,46	0,05	4,50	0,81	-0,30	-0,30
	(1-6)					
Twardość zawodowa (T2)	3,03	0,03	3,00	0,40	0,07	0,26
	(1-4)					
Zaangażowanie w pracę (T2)	3,79	0,06	3,78	0,98	-0,21	-0,41
	(0-6)					

Nota. T1 = pomiar pierwszy; T2 = pomiar drugi; *M* = średnia; wartości w nawiasach = rozpiętość punktowa skali; *SE* = błąd standardowy średniej; *Me* = mediana; *SD* = odchylenie standardowe; *Sk* = skośność; *K* = kurtoza

Średnie wyniki dla zmiennych: zasoby zadaniowe, interpersonalne i przywództwa oraz zaangażowanie osiągnęły przeciętne wartości. Natomiast średnie wyniki dla poczucia własnej skuteczności w pracy i twardości zawodowej można uznać za wysokie. Warto zauważyć również, że wartości skośności i kurtozy żadnej ze zmiennych nie przekroczyły wartości ± 1 , co implikuje założenie o rozkładzie normalnym testowanych zmiennych (George i Mallery, 2020).

8.3.3. Korelacje między badanymi zmiennymi

Kolejnym krokiem była analiza korelacji między badanymi zmiennymi. Ze względu na rozkład normalny zmiennych (co sugerują wartości skośności i kurtozy w Tabeli 12)

wykorzystano parametryczną analizę korelacji Pearsona. Obliczenia statystyczne wykonano w oprogramowaniu *JASP 0.16.3*. Wyniki przedstawiono w Tabeli 13.

Tabela 13. Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (N = 237)

	Zasoby zadaniowe (T1)	Zasoby interpersonalne (T1)	Zasoby przywództwa (T1)	Poczucie własnej skuteczności w pracy (T2)	Twardość zawodowa (T2)	Zaangażowanie w pracy (T2)
Zasoby zadaniowe (T1)	–					
Zasoby interpersonalne (T1)	,25***	–				
Zasoby przywództwa (T1)	,40***	,53***	–			
Poczucie własnej skuteczności w pracy (T2)	,27***	,15*	,20**	–		
Twardość zawodowa (T2)	,27***	,14*	,33***	,50***	–	
Zaangażowanie w pracy (T2)	,30***	,09	,26***	,39***	,64***	–

Nota. T1 = pomiar pierwszy; T2 = pomiar drugi; * $p > ,05$; ** $p > ,01$; *** $p > ,001$

Jak wynika z powyższej tabeli, prawie wszystkie zasoby – oprócz zasobów interpersonalnych – istotnie korelują z zaangażowaniem. Zmienną, z którą zaangażowanie wiąże się najsilniej jest, podobnie jak w Badaniu 2, twardość zawodowa. Ogólnie rzecz ujmując, otrzymane korelacje są nieco słabsze niż te uzyskane w poprzednim badaniu, co może wynikać ze specyfiki pracy urzędników jako grupy zawodowej i/lub innego, tj. podłużnego, schematu prowadzonych badań.

8.3.4. Konfirmacyjne analizy czynnikowe (CFA) badanych zmiennych

Następnym krokiem było sprawdzenie struktury czynnikowej badanych zmiennych, co stanowiło wstęp do analiz mediacyjnych z użyciem techniki modelowania równań strukturalnych (SEM). W tym celu wykorzystano moduł *SEM* (oparty na pakiecie języka R *lavaan*) w programie statystycznym *JASP 0.16.3*. W przypadku każdej z analiz czynnikowych jako metodę szacowania (*estimator*) wybrano *Maximum Likelihood* (ML) z poprawką odpornościową (*robust correction*) na szacowanie błędów standardowych. Jest to jedna z metod rekomendowanych w analizie danych porządkowych (*ordinal data*) uzyskanych od relatywnie małych prób, tj. $N = 200$ (Li, 2016).

Do oceny dopasowania analizowanych modeli wybrano następujące parametry: stosunek (*ratio*) χ^2/df , pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji (RMSEA), standaryzowaną średnią kwadratową reszty (SRMR), wskaźniki porównawcze dopasowania: CFI, TLI, GFI oraz kryterium informacyjne Akaikego.

Wyniki przedstawiano w Tabelach 14 – 19.

Tabela 14. *Zasoby zadaniowe – wskaźniki dopasowania testowanych modeli (N = 237)*

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
Jednoczynnikowy	258,30	35	< ,001	7,38	,16 (,15- ,18)	,10	,76	,69	,80	6052,66
Trójczynnikowy + czynnik 2. rzędu	79,04	32	< ,001	2,47	,08 (,06- ,10)	,06	,95	,93	,94	5879,40
Trójczynnikowy + kowariancja błędów* + czynnik 2. rzędu	72,17	31	< ,001	2,33	,08 (,05- ,10)	,06	,96	,94	,95	5874,33

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI = indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikego; kowariancja błędów* = kowariancja błędów pozycji 3. i 4. w podskali *poczucie wpływu w pracy* kwestionariusza COPSOQ II

Jak wynika z Tabeli 14, najlepsze dopasowanie do danych uzyskał model zakładający istnienie trzech czynników, tj. a) poczucia wpływu w pracy, b) różnorodności pracy i c) możliwości rozwoju, z kowariancją błędów pomiaru oraz czynnikiem wyższego rzędu, nazwanego, za zespołem naukowym Berthelsen (2018), „zasobami organizacyjnymi”.

Tabela 15. *Zasoby interpersonalne – wskaźniki dopasowania testowanych modeli*
(N = 237)

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
Jednoczynnikowy	200,68	27	< ,001	7,43	,17 (,14- ,19)	,09	,80	,73	,84	5373,50
Trójczynnikowy + czynnik 2. rzędu	48,63	24	,002	2,03	,07 (,04- ,09)	,05	,97	,96	,96	5227,40
Trójczynnikowy + kowariancja błędów* + czynnik 2. rzędu	29,68	23	0,16	1,29	,04 (,00- ,07)	,03	,99	,99	,97	5210,45

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI = indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikego; kowariancja błędów* = kowariancja błędów pozycji 1. i 2. w podskali *zaufanie między pracownikami* kwestionariusza COPSOQ II

Jak wynika z Tabeli 15, najlepsze dopasowanie do danych uzyskał model zakładający istnienie trzech czynników, tj. a) wsparcia od współpracowników, b) zaufania między pracownikami i c) klimatu społecznego między pracownikami, z dopuszczeniem kowariancji błędów pomiaru oraz czynnikiem wyższego rzędu, nazwanego, zgodnie z sugestią zespołu Berthelsen (2018), „zasobami interpersonalnymi”.

Tabela 16. Zasoby przywództwa – wskaźniki dopasowania testowanych modeli

(N = 237)

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
					(90% CI)					
Jednoczynnikowy	274,97	44	< ,001	6,25	,15	,07	,85	,81	,81	6113,92
					(,13- ,17)					
Trójczynnikiowy + czynnik 2. rzędu	82,72	41	< ,001	2,02	,07	,04	,97	,96	,94	5927,67
					(,05- ,09)					
Trójczynnikiowy + kowariancja błędów* + czynnik 2. rzędu	66,58	40	,005	1,66	,05	,04	,98	,98	,96	5913,53
					(,03- ,08)					

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI = indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikego; kowariancja błędów* = kowariancja błędów pozycji 1. i 2. w podskali *jakość przywództwa* kwestionariusza COPSOQ II

Zgodnie z Tabelą 16, najlepsze dopasowanie do danych uzyskał model zakładający istnienie trzech czynników, tj. a) wsparcia od przełożonych, b) zaufania do przełożonych i c) jakości przywództwa, z kowariancją błędów pomiaru oraz czynnikiem wyższego rzędu, nazwanego, za zespołem Berthelsen (2018), „zasobami przywództwa”.

Konkludując, przeprowadzone analizy czynnikowe potwierdziły występowanie w prezentowanym badaniu 3 czynników zasobów organizacyjnych, a mianowicie: a) zasobów zadaniowych, b) interpersonalnych i c) przywództwa, co jest w pełni zgodne z wynikami badań zespołu Berthelsen (2018). Otrzymane przez autora rozprawy modele trójczynnikiowe z czynnikami drugiego rzędu można ocenić jako dobrze lub bardzo dobrze dopasowane do danych.

Tabele 17 i 18 prezentują wyniki analiz confirmacyjnych dla zasobów osobistych.

Tabela 17. *Poczucie własnej skuteczności w pracy – wskaźniki dopasowania testowanych modeli (N = 237)*

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
Jednoczynnikowy	31,33	9	< ,001	3,48	,10 (,07- ,14)	,04	,97	,94	,96	3417,51
Jednoczynnikowy + kowariancja błędów* +	9,52	7	,22	1,36	,04 (,00- ,10)	,02	1,00	,99	,99	3399,71

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI = indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikego; kowariancja błędów* = kowariancja błędów pozycji 1. i 2. oraz 4. i 5. skali SVOSES

Najlepsze dopasowanie do danych uzyskał model jednoczynnikowy z kowariancją błędów pomiaru. Model ten można ocenić jako bardzo dobrze dopasowany do danych. Struktura jednoczynnikowa zmiennej przekonanie o własnej skuteczności w pracy (*occupational self-efficacy*) jest zgodna z wynikami badań zespołu Rigottiego (2008).

Tabela 18. *Twardość zawodowa – wskaźniki dopasowania testowanych modeli (N = 237)*

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
Jednoczynnikowy	328,02	90	< ,001	3,64	,11 (,09- ,12)	,07	,81	,78	,83	9102,31
Trójczynnikiowy + czynnik 2. rzędu	201,60	87	< ,001	2,32	,08 (,06- ,09)	,07	,91	,89	,90	8981,88
Trójczynnikiowy + kowariancja błędów* + czynnik 2. rzędu	192,41	86	< ,001	2,24	,07 (,06- ,09)	,06	,92	,90	,91	8974,69

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI = indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikego; kowariancja błędów* = kowariancja błędów pozycji 12. i 15. w podskali kontrola kwestionariusza OHQ

Jak wynika z Tabeli 18, najlepsze dopasowanie do danych uzyskał model zakładający istnienie trzech czynników, tj. a) wyzwania, b) kontroli i c) zaangażowania,

z dopuszczeniem kowariancji błędów pomiaru oraz czynnikiem wyższego rzędu, czyli twardością zawodową (*occupational hardiness*; Moreno-Jiménez i in., 2014). Struktura ta koresponduje z wynikami badań nad walidacją oryginalnej hiszpańskiej wersji kwestionariusza OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014).

Ostatnia z tabel (Tabela 19) zawiera wyniki analizy confirmacyjnej zmiennej zaangażowanie w pracy.

Tabela 19. *Zaangażowanie w pracy – wskaźniki dopasowania testowanych modeli*
(N = 237)

Model	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
Jednoczynnikowy	509,80	119	< ,001	4,28	,12 (,11- ,13)	,07	,84	,82	,78	9424,48
Jednoczynnikowy + kowariancja błędów* +	395,86	117	< ,001	3,38	,10 (,09- ,11)	,06	,89	,87	,83	9314,54

Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI = indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikiego; kowariancja błędów* = kowariancja błędów pozycji 1. i 4. oraz 6. i 14. skali UWES

Jak wynika z Tabeli 19 – najlepsze, a właściwie akceptowalne, dopasowanie modelu do danych uzyskała struktura jednoczynnikowa zmiennej zaangażowanie, z dodatkową kowariancją błędów pomiaru. Chociaż wersja pełna skali UWES, czyli UWES-17 (Schaufeli i in., 2002; Schaufeli i Bakker, 2004) ma strukturę trójczynnika, to w niniejszym badaniu została ona odrzucona ze względu na wystąpienie tzw. przypadku Heywooda (*Heywood case*, Harman i Fukuda, 1966) przejawiającego się w ujemnej wariancji czynnika „wigor”. Poza tym, niektóre z badań nad walidacją skali UWES-17 wskazują na lepsze dopasowanie modelu jedno- niż trójczynnika (Shimazu i in., 2008; Vazquez i in., 2015).

8.3.5. Testowanie założenia o mediującej roli przekonania o własnej skuteczności w pracy i twardości zawodowej

Po weryfikacji struktury czynnikowej badanych zmiennych, przystąpiono do weryfikacji hipotez o mediującej roli zasobów osobowych w związku między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem (H6-H11). Posłużono się techniką modelowania równań strukturalnych (SEM). Wszystkie z hipotez 6-11 testowano w jednym modelu strukturalnym. W obliczeniach wykorzystano moduł *SEM* (oparty na pakiecie języka R *lavaan*) w programie statystycznym *JASP 0.16.3*. Jako metodę szacowania (*estimator*) wybrano *Maximum Likelihood* (ML). Ze względu na relatywnie małą próbę badaną ($N = 237$) do analiz dodano opcję *bootstrapu* z liczbą 5 000 powtórzeń (*samples*), a także opcję skorygowanego (*bias-corrected*) 95 %-owego przedziału ufności (*confidence interval, CI*).

Tabela 20 prezentuje wartości wskaźników dopasowania testowanego modelu mediacyjnego.

Tabela 20. Wskaźniki dopasowania testowanego modelu mediacyjnego (SEM)

[$N = 237$]

χ^2	df	<i>p</i>	χ^2/df	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI	GFI	AIC
3551,74	2211	< ,001	1,61	,05 (,05- ,05)	,08	,85	,84	,70	38370,66

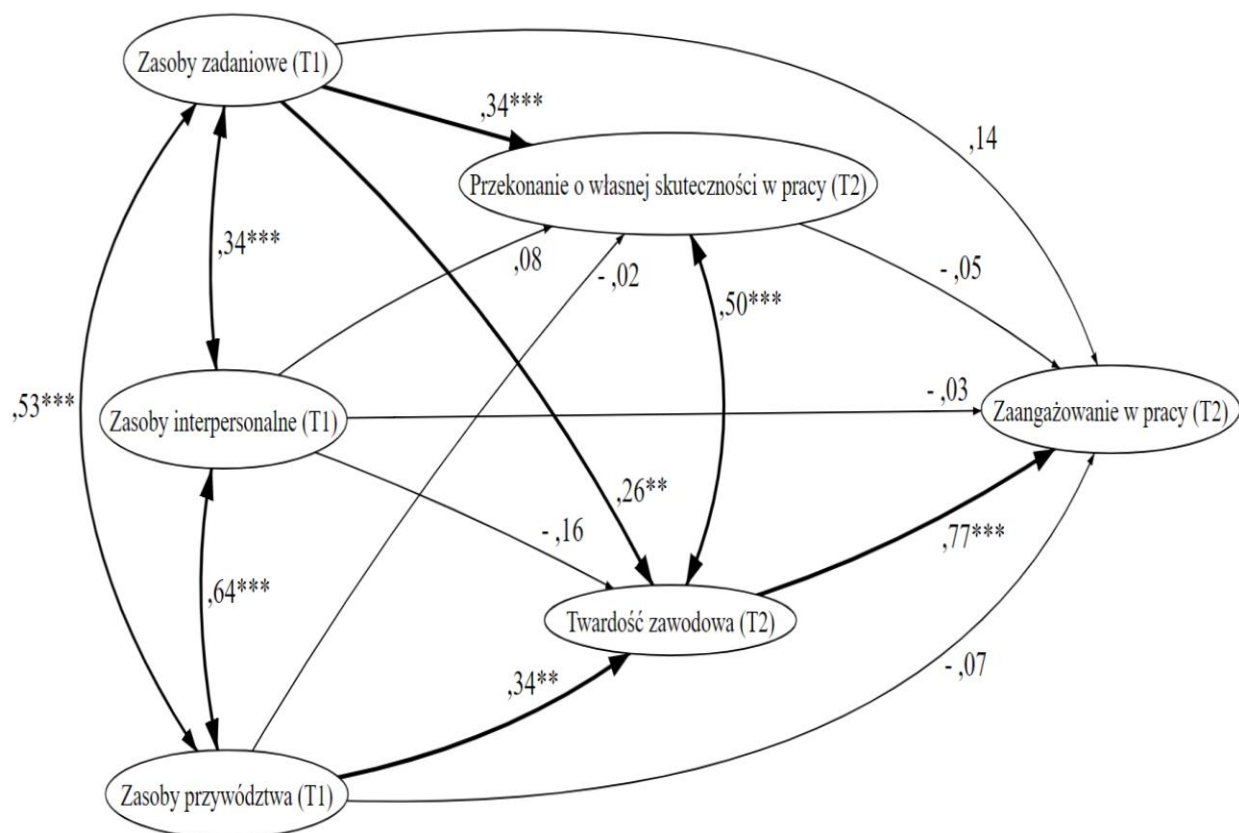
Nota. *df* = stopnie swobody; RMSEA = pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji; SRMR = standaryzowana średnia kwadratowa reszty; CFI = porównawczy wskaźnik dopasowania; TLI = indeks Tuckera Lewisa; GFI = wskaźnik dobroci dopasowania; AIC = kryterium informacyjne Akaikego

Testowany model mediacyjny można ocenić jako akceptowalnie dopasowany do danych: chociaż statystyka χ^2/df osiągnęła wysoko pożądaną wartość poniżej 2, wskaźnik RMSEA – oczekiwaną wartość poniżej ,06 oraz SRMR – „dobrą” wartość

równą ,08, to jednak wskaźniki CFI, TLI i GFI są relatywnie niskie (≤ 85) (Hu i Bentler, 1999).

Na Rycinie 1 przedstawiono (standaryzowane) wartości ścieżek opisujące zależności między badanymi zmiennymi.

Rycina 1. Diagram ścieżkowy* dla testowanego modelu mediacyjnego (SEM) [N = 237]



Nota. Diagram ścieżkowy* = diagram prezentuje wyłącznie standaryzowane wartości ścieżek; T1 = pomiar pierwszy; T2 = pomiar drugi; pogrubione linie = ścieżki istotne statystycznie; * $p > ,05$; ** $p > ,01$; *** $p > ,001$

Jak wynika z powyższego diagramu, najsilniejszym i co zaskakujące – jedynym istotnym statystycznie predyktorem zaangażowania w pracy jest twardość zawodowa. Z kolei istotnymi predyktorami twardości są zasoby zadaniowe (które są również jedynym istotnym predyktorem samoskuteczności w pracy) i zasoby przywództwa.

Tabela 21 prezentuje wyniki analizy mediacyjnej w testowanym modelu strukturalnym.

Tabela 21. Wyniki analizy mediacji w testowanym modelu (SEM) [N = 237]

Efekty	β	SE	z	p	LLCI (95%)	ULCI (95%)
Bezpośrednie						
ZZ (T1) → Zaangażowanie (T2)	,14	0,09	1,81	,07	-0,03	0,36
ZI (T1) → Zaangażowanie (T2)	-,03	0,09	-0,33	,74	-0,23	0,18
ZP (T1) → Zaangażowanie (T2)	-,07	0,10	-0,74	,46	-0,30	0,14
Pośrednie						
ZZ (T1) → PWSP (T2) → Zaangażowanie (T2)	-,02	0,03	-0,61	,54	-0,12	0,05
ZZ (T1) → TZ (T2) → Zaangażowanie (T2)	,20	0,09	2,64	,008	0,07	0,44
ZI (T1) → PWSP (T2) → Zaangażowanie (T2)	-,004	0,01	-0,47	,64	-0,07	0,01
ZI (T1) → TZ (T2) → Zaangażowanie (T2)	-,12	0,09	-1,41	,16	-0,38	0,08
ZP (T1) → PWSP (T2) → Zaangażowanie (T2)	,001	0,01	0,16	,87	-0,02	0,05
ZP (T1) → TZ (T2) → Zaangażowanie (T2)	,26	0,10	2,65	,008	0,04	0,57
Całkowite (bezpośrednie + pośrednie)						
ZZ (T1) → Zaangażowanie (T2)	,32	0,11	3,45	<,001	0,16	0,62
ZI (T1) → Zaangażowanie (T2)	-,15	0,12	-1,45	,15	-0,40	0,08
ZP (T1) → Zaangażowanie (T2)	,19	0,12	1,65	,10	-0,03	0,44

Nota. β = standaryzowany współczynnik regresji; SE = błąd standardowy; LLCI i ULCI = dolna i górna granica przedziału ufności; ZZ = zasoby zadaniowe; ZI = zasoby interpersonalne; ZP = zasoby przywództwa; PWSP = przekonanie o własnej skuteczności w pracy; TZ = twardość zawodowa, T1 = pomiar pierwszy; T2 = pomiar drugi.

Jak wynika z powyższej tabeli, żaden z zestawu zasobów organizacyjnych nie przewiduje bezpośrednio zmiennej zaangażowanie w pracy. Biorąc jednak pod uwagę efekty mediacyjne, można zauważyć, że, po pierwsze, zasoby zadaniowe, za pośrednictwem twardości zawodowej, przewidują zaangażowanie w pracy, a po drugie – zasoby przywództwa, za pośrednictwem twardości, prognozują wzrost zaangażowania. Co ciekawe, w tych dwóch przypadkach twardość zawodowa w pełni mediuje owe zależności (*full mediation* lub *indirect-only mediation*; Collier, 2020; Zhao i in., 2010). Zaskakującym jest jednak to, że przekonanie o własnej skuteczności w pracy nie pośredniczy w żadnym ze związków zasobów organizacyjnych z zaangażowaniem. Jest to niezgodne z wynikami poprzednich badań (Chaudhary i in., 2012; Hentrich i in., 2017; Llorens i in., 2007). Próbę wyjaśnienia tej niespójności wyczerpująco podjęto w trzeciej części tej rozprawy, czyli „DYSKUSJI WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH”.

8.4. Dyskusja wyników uzyskanych w Badaniu 3

Badanie 3 miało charakter dwufalowego badania podłużnego (*two-wave longitudinal study*) z 10-miesięczną przerwą między pomiarami (T1 i T2). Jego celem była weryfikacja hipotez 6-11, a zatem sprawdzenie czy poczucie własnej skuteczności w pracy i twardość zawodowa będą mediować relację między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem.

Analizy korelacji r Pearsona pokazały, że prawie wszystkie zasoby (z wyjątkiem zasobów interpersonalnych) istotnie i pozytywnie korelowały z zaangażowaniem w pracy. Zmienną, z którą zaangażowanie, podobnie jak w badaniu poprzednim, wykazało najsilniejszy związek była twardość zawodowa ($r = ,64, p > ,001$).

Wyniki confirmacyjnych analiz czynnikowych (CFA) wykazały trójczynnیکowę strukturę zasobów: zadaniowych, interpersonalnych i przywództwa (co pokrywa się z doniesieniami empirycznymi zespołu naukowego Berthelsen z 2018 roku) oraz

twardości zawodowej, a także jednoczynnikowe: przekonania o własnej skuteczności w pracy, a także zaangażowania.

Wyniki analiz mediacyjnych, przeprowadzonych za pomocą techniki modelowania strukturalnego (SEM) pokazały, że twarłość zawodowa (w pełni) mediowała zależności między zasobami zadaniowymi a zaangażowaniem oraz między zasobami przywództwa a zaangażowaniem. Koresponduje to z wynikami wcześniejszych badań (Corso-de-Zúñiga i in., 2020; Mazzetti i in., 2019), w których twarłość pośredniczyła między zasobami pracy a dobrostanem pracowników. Z kolei przekonanie o własnej skuteczności w pracy nie pośredniczyło w żadnym ze związków między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem. Jest to niezgodne z wynikami poprzednich badań (Chaudhary i in., 2012; Hentrich i in., 2017; Llorens i in., 2007). O ile twarłość psychiczna wskazywana jest jako bardziej stabilny zasób osobowościowy (Sammons i in., 2007; Sudom i in., 2014), o tyle przekonanie o własnej skuteczności – jako zmienna o charakterze poznawczym (Lippke, 2020) – jest w dużej mierze zależna od informacji płynących z bieżącej sytuacji (Bandura, 1997). Być może więc efekt mediacyjny samoskuteczności zawodowej dałoby się wykazać w krótszym niż 10 miesięcy interwale czasowym.

Podsumowując, w Badaniu 3 potwierdzenie znalazły dwie (H9 i H11) z sześciu postawionych hipotez dotyczących mediacyjnego efektu zasobów osobistych.

DYSKUSJA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

9. Omówienie wyników badań

Ramy teoretyczne oraz empiryczne niniejszej dysertacji stanowiła teoria wymagania w pracy-zasoby (*JD-R theory*) stworzona przez zespół naukowy pod kierownictwem Demerouti (2001). Teoria JD-R zakłada, że w każdym środowisku pracy występują dwa rodzaje czynników ryzyka, a mianowicie wymagania, które wyczerpują energię pracownika oraz zasoby, które oddziałują korzystnie na dobrostan pracownika i jakość wykonywanej przez niego pracy. Czynnikiem wyróżniającym teorię JD-R, spośród wcześniejszych koncepcji stresu zawodowego, np. DCS (Johnson i Hall, 1988) lub ERI (Siegrist, 1996), jest równomierny nacisk na badanie pozytywnych (salutogenetycznych), jak i negatywnych (patologicznych) wyników pracy zawodowej (Bakker i Demerouti, 2007; Jenny i in., 2017). Tak więc badacze skupionych wokół teorii JD-R, interesuje nie tylko zjawisko wypalenia i intencji opuszczenia swojej organizacji, ale również: zaangażowanie, satysfakcja i dobre zdrowie (Mazzetti i in., 2021).

Nadrzędnym celem badań przeprowadzonych w ramach prezentowanej rozprawy było poznanie mechanizmu powstawania zaangażowania w pracy. Ponieważ badacze skupieni wokół teorii JD-R jako źródło zaangażowania wskazują zarówno zasoby środowiska pracy (Demerouti i in., 2001), jak i zasoby osobiste pracownika (Xanthopoulou i in., 2007), to właśnie te dwie grupy zmiennych włączono do badań własnych. Postawiono dwa główne pytania badawcze: a) czy i w jaki sposób zasoby środowiska pracy (organizacja), zasoby osobiste (człowiek) i zaangażowanie wiążą się ze sobą? oraz b) czy i w jaki sposób zasoby środowiska pracy (organizacja), za pośrednictwem zasobów osobistych (człowiek), oddziałują na zaangażowanie w pracy?

W ramach prezentowanej dysertacji przedstawiono wyniki 3 badań.

Celem Badania 1 była polska adaptacja dwóch narzędzi psychometrycznych: *Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale* (SVOSES, Rigotti i in., 2008) służącego do pomiaru siły przekonania o własnej skuteczności w pracy oraz *Occupational Hardiness Questionnaire* (OHQ, Moreno-Jiménez i in., 2014) przeznaczonego do pomiaru poziomu twardości zawodowej. Walidacji tych narzędzi dokonano na 2 grupach³: a) grupie 1 315 pracowników: ochrony zdrowia, oświaty i nauki oraz usług związanych z obsługą klienta (poprzecznie; celem oszacowania: trafności czynnikowej, trafności teoretycznej i spójności wewnętrznej) oraz b) na grupie 205 pracowników usług związanych z obsługą klienta (podłużnie; celem oszacowania rzetelności test-retest). Polska adaptacja tych narzędzi umożliwiła pomiar samoskuteczności oraz twardości zawodowej w Badaniu 2 oraz 3.

Autor niniejszej rozprawy zdecydował się na walidację obu narzędzi – na dwóch tych samych grupach badanych – z kilku powodów. Po pierwsze, oba kwestionariusze dokonują pomiaru dwóch zbliżonych konstruktów (modeli) kontroli (*control constructs* lub *control models*; Bowsher i Keep, 1995). Po drugie, narzędzia te są krótkie (21 pozycji łącznie) i umieszczenie ich w jednym zestawie kwestionariuszy wiąże się z niskim prawdopodobieństwem wystąpienia poczucia znużenia u respondentów. Po trzecie, przeprowadzenie badań na dwóch innych – tak dużych i urozmaiconych demograficznie – grupach byłoby trudne ze względu na ograniczenia czasowe/finansowe. Niektórzy metodolodzy (Doty i Glick, 1998; Jakobsen i Jensen, 2015; Podsakoff i in., 2003) zwracają uwagę, że prowadzenie badań z wykorzystaniem kilku kwestionariuszy równocześnie może prowadzić do powstania tzw. błędu wspólnej metody (*common method bias*, CMB). Jednak Bozionelos i Simmering (2022) dokonując przeglądu ponad 1 700 badań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (*human resource management research*), które pojawiły się w ostatniej dekadzie, dochodzą do wniosku, że zjawisko wariacji wspólnej metody (*common method*

³ Na grupie 1. oraz 2. walidowano zarówno SVOSES, jak i OHQ. Uzasadnienie tego sposobu postępowania znajduje się w tekście niniejszego rozdziału

variance, CMV) stanowi niskie zagrożenie dla trafności badań z tego zakresu (szczególnie dla popełnienia błędu pierwszego rodzaju). Bozionelos i Simmering (2022) odnotowują, że badania (przeładowe i symulacyjne) opublikowane w sześciu czołowych czasopiśmiech (*major journals*) z zakresu HRM, wskazują na nieliczne przypadki (*few incidences*) znaczącego zniekształcenia wyników z powodu CMV i to nawet jeśli do jego wykrycia zastosowano testy *post-hoc* (takie jak np. test jednego czynnika Harmana, technikę niemierzonego czynnika latentnego (ULMC) lub techniki związane ze zmienną-markerem).

Wyniki analiz psychometrycznych pokazały, że polska wersja SVOSES (Rigotti i in., 2008) jest narzędziem: o potwierdzonej strukturze (jedno)czynnikowej i trafności teoretycznej, bardzo dobrej spójności wewnętrznej oraz akceptowalnej stabilności czasowej (test-retest). Więcej informacji na ten temat można znaleźć w artykule pt. *Polish adaptation of the Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale (SVOSES)* opublikowanym w czasopiśmie *Medycyna pracy* (Baka i Grala, 2022). Analizy psychometryczne dowiodły, że polska wersja kwestionariusza OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014) charakteryzuje się: potwierdzoną strukturą (trój)czynnikową (czynniki te to: wyzwanie, kontrola i zaangażowanie) i trafnością teoretyczną, dobrą (dla czynników) i bardzo dobrą (dla całości narzędzia) spójnością wewnętrzną oraz akceptowalną stabilnością test-retest. Więcej informacji na ten temat znajduje się w artykule pt. *Polish Adaptation of the Occupational Hardiness Questionnaire (OHQ)* opublikowanym w *Annals of Psychology* (Grala i Baka, 2022).

Celem Badania 2 było ustalenie związków między: zasobami organizacyjnymi, przekonaniem o własnej skuteczności w pracy, twardością zawodową a zaangażowaniem w pracy. Badanie to miało charakter poprzeczny (*cross-sectional study*) i stanowiło wstęp do Badania 3, w którym testowano, czy samoskuteczność w pracy i twardość zawodowa mediują relację między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem. Badanie to prowadzono drogą internetową. Inspirując się wynikami badań zespołu naukowego Berthelsen z 2018 roku, dotyczącymi walidacji

II. Kopenhaskiego Kwestionariusza Psychospołecznego (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire II*, COPSQ II) w Szwecji, autor prezentowanej rozprawy podzielił zasoby organizacyjne na 3 grupy: a) zasoby zadaniowe, b) zasoby interpersonalne i c) zasoby przywództwa. Badanie 2 zostało przeprowadzone na grupie 436 pracowników usług związanych z obsługą klienta. Wyniki analizy statystycznej pokazały, że wszystkie zmienne pozytywnie ze sobą korelują, co potwierdziło postawione w tym badaniu hipotezy (H1-H5). Otrzymane przez autora rozprawy wartości korelacji zasobów z zaangażowaniem są analogiczne do tych, jakie otrzymali, w swoich meta-analizach zespoły naukowe pod kierownictwem Mazzetti (2021) i Eschlemana (2010). Przykładowo: dla zasobów interpersonalnych wyniosła ona $r = ,31$ (dla porównania: metaanalizyczne $r = ,36$, Mazzetti i in., 2021), dla zasobów przywództwa $r = ,43$ (dla porównania: metaanalizyczne $r = ,46$, Mazzetti i in., 2021), dla poczucia własnej skuteczności w pracy $r = ,51$ (dla porównania: metaanalizyczne $r = ,47$, Mazzetti i in., 2021) oraz dla twardości zawodowej $r = ,64$ (dla porównania: metaanalizyczne $\rho = ,44$, Eschleman i in., 2010). W prezentowanym badaniu najsilniejszym korelatem zaangażowania okazała się twardość zawodowa ($r = ,64$, $p < ,001$), co również koresponduje z wynikami metaanalizy zespołu Mazzetti (2021), zgodnie z którymi zasoby osobiste, obok zasobów rozwojowych (*development resources*) i przywództwa, najsilniej korelowały z zaangażowaniem (metaanalizyczne $r = ,48$). Uzyskane w analizie korelacji wyniki są dodatkowo „uprawomocnione” przez rezultaty analiz korelacji zaobserwowanych w Badaniu 3, gdzie wielkości współczynników r Pearsona były zbliżone do wartości uzyskanych w Badaniu 2.

Celem Badania 3 było sprawdzenie czy poczucie własnej skuteczności w pracy i twardość zawodowa będą mediować relacje między zasobami zadaniowymi, interpersonalnymi i przywództwem a zaangażowaniem. Badanie to miało charakter podłużny (*longitudinal study*) i odbywało się drogą internetową. Wzięli w nim udział urzędnicy administracji publicznej (głównie: inspektorzy, kierownicy, specjaliści i pośrednicy pracy). Przerwa między 2 pomiarami wyniosła 10 miesięcy. Liczba

respondentów, którzy uzupełnili zestaw kwestionariuszy on-line podwójnie, tj. w pierwszym (T1) i w drugim pomiarze (T2), wyniosła 250. Wyniki confirmacyjnych analiz czynnikowych (CFA) potwierdziły zakładane trójczynnikiowe struktury zasobów: zadaniowych, interpersonalnych i przywództwa. Jest to zgodne z doniesieniami empirycznymi zespołu naukowego Berthelsen z 2018 roku, pracującego nad szwedzką adaptacją II. Kopenhaskiego Kwestionariusza Psychospołecznego (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire II*, COPSOQ II; Pejtersen i in., 2010). Hipotezy o mediującej roli zasobów osobistych (H6-H11) testowano za pomocą techniki modelowania równań strukturalnych (SEM), budując jeden model strukturalny, w którym umieszczono wszystkie z badanych zmiennych.

Wyniki analiz mediacyjnych pokazały, że w modelu podłużnym jedynym istotnym statystycznie predyktorem zaangażowania jest twardość zawodowa. Okazało się, że twardość zawodowa w pełni mediuje zależności między zasobami zadaniowymi a zaangażowaniem oraz między zasobami przywództwa a zaangażowaniem, co potwierdza hipotezy 9 oraz 11. Nie zaobserwowano natomiast efektu mediacyjnego twardości w związku między zasobami interpersonalnymi a zaangażowaniem (brak potwierdzenia hipotezy 10). W odniesieniu do przekonań o własnej skuteczności w pracy – zmienna ta nie pośredniczyła w żadnej relacji między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem. Wynik ten jest niezgodny zarówno z wynikami wcześniejszych badań (Chaudhary i in., 2012; Hentrich i in., 2017; Llorens i in., 2007), jak i hipotezami 6-8.

Jednym z potencjalnych wyjaśnień braku mediującego efektu samoskuteczności w pracy jest, biorąc pod uwagę złożoność modelu, relatywnie mała próba badawcza ($N = 250$; po „wyczyszczeniu” danych $N = 237$), co, pomimo zastosowania bootstrapowego skorygowanego (*bias-corrected*) przedziału ufności (*confidence interval, CI*), może przekładać się na niedostateczną moc statystyczną (Pan i in., 2018). Drugim z możliwych wyjaśnień jest homogeniczna próba badana, obejmująca wyłącznie pracowników administracji publicznej. Zdaniem Xanthopoulou i in. (2007) duża

zbieżność charakterystyk zawodowych respondentów może skutkować brakiem wykrycia efektu moderacyjnego/mediacyjnego. Trzecim możliwym wyjaśnieniem jest długość interwału czasowego pomiędzy 1. a 2. pomiarem, która wyniosła 10 miesięcy. Trudno powiedzieć, czy była ona optymalna, biorąc pod uwagę to, że przekonania o własnej skuteczności są zależne od kontekstu i mogą zmieniać się w stosunkowo krótkim czasie (Bandura, 1997). Dla porównania: w badaniach zespołu Llorens (2007) interwał wyniósł 3 tygodnie, a badania zespołów Chaudhary (2012) i Hentricha (2017) miały charakter poprzeczny (*cross-sectional*). Na problem braku wytycznych określających optymalną przerwę pomiędzy kolejnymi pomiarami wskazują m. in. zespół Xanthopoulou (2009a) oraz zespół Lesenera (2018), który dodatkowo odnotowuje, że różnice w poszczególnych interwałach czasowych (wynoszące od kilku dni nawet do kilku lat) mogą przekładać się na różnice w otrzymywanych wynikach. Czwartym i najbardziej prawdopodobnym wyjaśnieniem braku efektu mediacyjnego samoskuteczności w pracy jest specyfika owego zasobu. Otóż jest on zmienną natury poznawczej, mało stabilną i w dużej mierze zależną od repertuaru posiadanych umiejętności (Lippke, 2020). Wygląda więc na to, że przekonanie typu „poradzę sobie z tym” (Oleś, 2013) – nie wystarczy – w pośrednictwie między zasobami organizacji a zaangażowaniem w zawodzie, który wiąże się z: trudnościami we współpracy ze swoim koleżeństwem i klientami, tolerancją niskich zarobków oraz perspektywą braku awansu zawodowego (Misztela, 2018). Natomiast uwarunkowana osobowościowo – a więc względnie stabilna – twardość zawodowa, obejmująca energię do stawiania czoła swoim wyzwaniom (*challenge*), przekonanie o wewnętrznej kontroli (*control*) oraz odnajdywanie sensu w codziennych aktywnościach (*commitment*) (Kobasa, 1979; Kobasa i in., 1982), wydają się nie tylko „lepszym” predyktorem zaangażowania ($\beta = ,77$, $p < ,001$), ale okazują się również mediatorem w relacji między zasobami zadaniowymi a zaangażowaniem oraz między zasobami przywództwa a zaangażowaniem.

Zaskakujący jest jednak brak efektu mediacyjnego twardości zawodowej między zasobami interpersonalnymi a zaangażowaniem, jak i brak istotnej korelacji między

tymi zasobami a zaangażowaniem ($r = ,09$). Baka (2013) dokonując przeglądu szeregu badań, zauważa, że taki zasób interpersonalny jak wsparcie społeczne, może mieć pozytywny, neutralny lub nawet szkodliwy wpływ na dobrostan pracowników. Okazuje się bowiem, że wsparcie społeczne przynosi pozytywne rezultaty, jeżeli jego rodzaj i wielkość są dopasowane do oczekiwań osoby potrzebującej (Cohen & Wills, 1985; Ślebarska i in., 2009). Być może badani urzędnicy, postrzegali organizacyjne zasoby interpersonalne jako nieadekwatne do ich potrzeb pracowniczych i osobistych. Możliwe również, że „przyzwyczaili się” oni do otrzymywanego przez współpracowników wsparcia i przestało ich ono motywować do większego zaangażowania w pracę. Inne wyjaśnienie jest takie, że respondenci po rozpoczęciu pracy zdalnej w domu, na skutek pandemii COVID-19, przystosowali się do niej na tyle, iż przestali postrzegać wsparcie i pozytywny klimat w urzędzie jako niezbędne do utrzymania ich motywacji zawodowej.

10. Wartość naukowa niniejszej rozprawy

Walorem prezentowanej rozprawy jest osadzenie jej tematyki w kontekście pozytywnej psychologii pracy, stawiającej sobie za cel systematyczne uzupełnianie wiedzy na temat „jasnych stron” działalności zawodowej człowieka (Turner i in., 2002).

Generalnie rzecz ujmując, rozprawa ta przyczynia się do poszerzenia wiedzy na temat mechanizmu powstawania zaangażowania w pracy i to głównie w grupie pracowników administracji publicznej w Polsce (zob. rozdział „8. Badanie 3”). Jak dotychczas, w literaturze naukowej poświęcono bardzo niewiele miejsca problematyce zaangażowania polskich urzędników (np. Gigol i Sypniewska, 2017). Zagadnienie to wydaje się istotne z punktu widzenia empirii i działalności praktycznej, ponieważ, jak wskazują wyniki *Szóstego Europejskiego Badania Warunków Pracy* (Eurofound i in., 2017), pracownicy sektora administracji publicznej są jedną z grup zawodowych najczęściej zmagających się z agresywnymi zachowaniami petentów, własnym dyskomfortem emocjonalnym oraz koniecznością ukrywania emocji w pracy. Trudności

te, potęgowane świadomością niskiego wynagrodzenia, perspektywą braku awansu zawodowego i niskim prestiżem społecznym zawodu urzędnika, stwarzają znaczne ryzyko korozji zaangażowania (Misztela, 2018).

Mocną stroną badań własnych jest włączenie w nie zmiennych w postaci zasobów osobistych, które do roku 2007 (Xanthopoulou i in., 2007) były pomijane w analizach naukowych twórców teorii JD-R (Demerouti i in., 2001). Co więcej, w badaniach własnych uwzględniono zasoby osobiste odnoszące się ściśle do sfery zawodowej (specyficzne), czyli przekonanie o własnej skuteczności w pracy oraz twardość zawodową. Jest to szczególnie pożądane w obliczu wciąż niezadawalającej wiedzy na temat tego rodzaju zasobów (Baka i Derbis, 2014). Dodatkowo polskie wersje narzędzi do pomiaru tych zmiennych, tj. SVOSES (Rigotti i in., 2008) oraz OHQ (Moreno-Jiménez i in., 2014), stworzone przez autora rozprawy, wraz z jego promotorem (zob. rozdział „6. Badanie 1”), potencjalnie spopularyzują te konstrukty wśród polskich badaczy i praktyków.

Walorem rozprawy jest też stworzenie kompleksowego modelu zaangażowania w pracy, uwzględniającego rolę czynników środowiskowych (zasobów organizacyjnych) i czynników osobowościowych (zasobów osobistych) oraz interakcji między tymi dwoma grupami czynników. To holistyczne podejście jest zgodne z teorią zachowania zasobów (*Conservation of Resources*, COR) Hobfolla (2006), która zakłada, że ludzie posiadający zasoby są bardziej zdolni do zdobywania kolejnych. Autor (Hobfoll, 2014) posługuje się nawet pojęciem „karawan zasobów” (*resource caravans*) do opisanie fenomenu spirali wzajemnych pozytywnych wpływów między różnymi grupami zasobów (*positive gain spirals*, Hakanen i in., 2008).

Inspirując się wynikami badań zespołu naukowego Berthelsen (2018), w modelu tym, uwzględniono zagregowane czynniki zasobów organizacyjnych, w postaci: zasobów zadaniowych, interpersonalnych i przywództwa. Ich trafności czynnikowej dowiodły analizy confirmacyjne opisane w rozdziale „8. Badanie 3”. Podział ten może więc być

z powodzeniem stosowany w kolejnych badaniach z zakresu psychologii pracy i organizacji.

Atutem prezentowanej rozprawy są również analizy mediacyjne, przeprowadzane za pomocą techniki modelowania równań strukturalnych (SEM), na danych zebranych z dwóch pomiarów (podłużnie) (zob. rozdział „8. Badanie 3”). Maxwell i in. (2011) pokazali bowiem, że efekty mediacyjne obliczane na danych pochodzących wyłącznie z badań poprzecznych (*cross-sectional*) mogą być znacznie zniekształcone, tj. przeszacowane. Wang i Cheng (2020) wśród wad badań poprzecznych wymieniają również: niemożność obserwacji dynamiki określonych zjawisk, kontrowersje związane z wnioskowaniem przyczynowym (*cause and effect*), a także podatność ankietowanych na bieżące złudzenia poznawcze skutkujące np. tendencyjnością pamięci i oceniania.

Pojawia się jednak pytanie, czy dane uzyskane z badań podłużnych mogą wskazywać na relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy interesującymi naukowców zmiennymi. Taris i Kompier, (2014) udzielają twierdzącej odpowiedzi, pisząc, że tego rodzaju badania mogą dostarczyć informacji o czasowej kolejności poszczególnych zdarzeń (*temporal order of the events*). Badania podłużne pokazują bowiem, w jaki sposób domniemane „wyniki” (*presumed „outcomes”*) zmieniają się w czasie i czy zmianę tę można przypisać (zmianom) domniemanych zmiennych „niezależnych” (*alleged „independent” variables*) [Taris i Kompier, 2014]. Przykładowo, to właśnie dzięki badaniom podłużnym dowiedzieliśmy się, że stawianie pracownikom wysokich wymagań, a przy tym udzielanie im niskiego wsparcia i dawanie niewielkiego poczucia kontroli – negatywnie wpływają na ich dobrostan (Taris i Kompier, 2014).

11. Ograniczenia przeprowadzonych badań

Prezentowane badania mają pewne ograniczenia. Po pierwsze, były one prowadzone na próbach pracowników zawodów społecznych, usług oraz administracji publicznej. Trudno przewidzieć, jakie wyniki uzyskano by w badaniach innych grup

zawodowych, np. pracowników przemysłowych. Po drugie, rozkłady badanych grup były nierównomierne ze względu na płeć. Zawody z misją społeczną są sfeminizowane (Borkowska i Czerw, 2013), dlatego próby ekstrapolowania wyników na populację męską należy podejmować ostrożnie. Po trzecie, warto wziąć pod uwagę doświadczenie respondentów. W Badaniu 2 wartość dominująca zmiennej staż pracy wyniosła 20 lat ($M_o = 17,44$) natomiast w Badaniu 3 – 14 lat ($M_o = 18,81$). Sugeruje to nadreprezentację pracowników starszych stażem, u których poziom samoskuteczności w pracy oraz twardości zawodowej mogą być wyższe niż u młodszych pracowników (Bartone i in., 2022; Bay, 2020). Po czwarte, w 3. badaniu analizy mediacyjne przeprowadzono na relatywnie małej (biorąc pod uwagę liczbę zmiennych w modelu strukturalnym) grupie respondentów. O ile w pomiarze 1. kwestionariusze wypełniło 845 pracowników administracji publicznej, o tyle liczba urzędników, którzy wypełnili kwestionariusze dwukrotnie wyniosła 250, czyli zaledwie 30%. Należy jednak pamiętać, że autor rozprawy prowadził badania w okresie I. i II. fali pandemii wirusa COVID-19, co przełożyło się na tak niski odsetek respondentów, który wzięli udział w dwóch pomiarach. Pomimo wykorzystania w analizach opcji bootstrapu z liczbą 5 000 powtórzeń (*samples*), a także skorygowanego (*bias-corrected*) 95 %-owego przedziału ufności (*confidence interval*, CI), otrzymane przez autora rozprawy wyniki należy traktować ostrożnie.

W podrozdziale „1.2.2. Dwa procesy – energetyczny i motywacyjny w ramach teorii JD-R” odnotowano, że chociaż w JD-R (Schaufeli i Taris, 2014) zasoby są najważniejszym predyktorem zaangażowania, to do jego rozwoju przyczyniają się również wymagania (a szczególnie stresory-wyzwania), które, w łączności z zasobami, oddziałują na pracowników motywująco (Jiang i in., 2020; Johnson i Hall, 1988). Wśród ograniczeń niniejszej rozprawy dodać można zatem brak kontroli efektów interakcji zasobów z innymi cechami pracy, a szczególnie wymaganiami. Przykładowo: w metaanalizie zespołu naukowego Kubicek (2022) wymagania poznawcze (*cognitive demands*), rozumiane jako stresory-wyzwania, dość silnie i pozytywnie wiązały się

z procesami uczenia się [nowych kompetencji i umiejętności] $\rho = ,47$ ($k = 17$, $N = 13\ 345$) i słabiej, ale wciąż pozytywnie z motywacją [do wykonywania poszczególnych obowiązków i ogólnie zawodu] $\rho = ,21$ ($k = 26$, $N = 13\ 600$).

Warto przypomnieć również, że JD-R (Bakker i Demerouti, 2014) zakłada nie tylko standardowe i odwrócone związki przyczynowe między wymogami/zasobami a dobrostanem pracowników, ale również zależności wzajemne – szczególnie w postaci tzw. pozytywnych spirali zysków (Hakanen i in., 2008). Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji miały charakter „wyłącznie” dwufalowy (*two-wave study*), co uniemożliwiło potencjalne zarejestrowanie i opisanie tego zjawiska. Można bowiem zastanawiać się, czy w przypadku badanych urzędników zaangażowanie w pracy nie zwiększyło zwrotnie poziomu zasobów dostępnych w ich środowiskach pracy.

12. Zalecenia do przyszłych badań

Generalnie rzecz ujmując, zalecane są dalsze badania nad zagadnieniem zaangażowania w pracy grupy urzędników administracji publicznej. W badaniach tych warto posługiwać zagregowanymi czynnikami zasobów organizacyjnych wprowadzonych przez zespół naukowy Berthelsen (2018), tj. czynnikami zadaniowymi, interpersonalnymi i przywództwa. W modelach badawczych warto również uwzględnić zasoby osobiste ściśle odnoszące się do miejsca pracy (specyficzne) np. samoocenę związaną z organizacją (*organization-based self-esteem*) lub rezyliencję pracowników (*employee resilience*). Warto także zwrócić uwagę za zasoby osobiste wykorzystane w badaniach na potrzeby niniejszej rozprawy, a mianowicie przekonanie o samoskuteczności w pracy i twardość zawodową. Rekomenduje się również dalsze badania podłużne (trój- i czterofalowe) pozwalające uchwycić dynamikę zaangażowania w pracy.

Wreszcie zaleca się sprawdzanie, które z zasobów osobistych pośredniczą w relacji między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem. Rekomenduje się przy tym badania: a) na różnych grupach zawodowych (np. pracownikach przemysłowych), b) na grupach małych, średnich i dużych, c) z wykorzystaniem rozmaitych narzędzi i metod pomiaru (np. kwestionariuszy samoopisowych, raportów przełożonych i koleżeństwa o danym pracowniku, fizjologicznych wskaźników motywacji, itp.), d) z różnymi odstępami czasowymi między poszczególnymi pomiarami, a także e) w różnych kontekstach kulturowych.

W odniesieniu do analiz statystycznych rekomenduje się sprawdzanie czy: zasoby organizacyjne i osobiste wykazują krzywoliniowe zależności, na jakich poziomach (niskim, średnim lub wysokim) zasoby te oddziałują na siebie oraz czy interakcje te są w jakiś sposób zależne od struktury danego narzędzia pomiarowego. Pożądane jest również opracowywanie systematycznych przeglądów badań i metaanaliz podsumowujących moderujące/mediacyjne oddziaływanie zasobów osobistych w relacji między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem.

13. Implikacje praktyczne

W Badaniu 2 oraz 3 najsilniejszymi korelatami zaangażowania, spośród zasobów organizacyjnych, były: zasoby zadaniowe i zasoby interpersonalne, natomiast wśród zasobów osobistych – twardość zawodowa. W Badaniu 3 najsilniejszym predyktorem zaangażowania ($\beta = ,77, p < ,001$), a także mediatorem relacji między zasobami zadaniowymi i zaangażowaniem oraz między zasobami przywództwa i zaangażowaniem okazała się twardość zawodowa. W świetle tych ustaleń, zaleca się, aby przełożeni wspierali swoich pracowników i tworzyli w organizacjach klimat bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania. Warto również, aby swoim podwładnym zlecali różnorodne, rozwijające i dające poczucie osobistego wpływu zadania służbowe. Wysoko rekomendowane jest także rozwijanie u pracowników twardości psychicznej w sferze

ich zawodowego funkcjonowania. Mogą temu służyć różnego rodzaju szkolenia lub warsztaty wykorzystujące założenia, metody i techniki terapii poznawczo-behawioralnej (Jafar i in., 2016; Toosang i in., 2021). Dzięki temu, że pracownicy będą postrzegać trudne sytuacje jako kontrolowalne i zawodowo rozwijające – dłużej pozostaną zaangażowani, zdrowi i szczęśliwi.

14. Konkluzja

Wyniki Badania 3, w którym testowano hipotezy o pośredniczącym wpływie zasobów osobistych w relacji między zasobami organizacyjnymi a zaangażowaniem pokazują, że założenia teorii JD-R (Schaufeli i Taris, 2014), przynajmniej częściowo, znajdują zastosowanie w grupie polskich urzędników administracji publicznej.

Wyniki te pokazały, że zasoby organizacyjne (zadaniowe i przywództwa) nie oddziałują bezpośrednio na zaangażowanie, ale za (pełnym) pośrednictwem tzw. twardości zawodowej. Zasób ten okazał się również bardzo silnym predyktorem zaangażowania ($\beta = ,77, p < ,001$). Twardość, będąc „wielowymiarowym konstruktem osobowości” (*multifaceted personality construct*, Carver, 1989), który składa się z wymiarów: wyzwania, kontroli i zaangażowania (Kobasa, 1979), jawi się więc jako „superzasób osobisty”, który pozwala efektywnie radzić sobie stresem, utrzymywać dobry stan zdrowia oraz rozwijać się zawodowo (Kobasa i Puccetti, 1983; Maddi, 2013).

ZAKOŃCZENIE

Jak głosi popularna anegdota, Zygmunt Freud zapytany kiedyś przez pewnego studenta, jakie są podstawowe oznaki dojrzałości i zdrowia psychicznego, odpowiedział: „Umieć kochać i pracować”. Wyniki metaanaliz (Borst i in., 2019; Mazzetti i in., 2021; Neuber i in., 2021) pokazują, że swoista „miłość do pracy”, czyli zaangażowanie w pracy – wiąże się z tak korzystnymi zjawiskami jak: wydajność, innowacyjność, satysfakcja z pracy, niska absencja, przywiązanie do swojej organizacji oraz dobry stan zdrowia i zadowolenie z życia. Zaangażowanie jest więc stanem pożądanym dla pracownika, jego zespołu, przełożonego, a także całej organizacji (Bakker i Demerouti, 2018; Schaufeli i Salanova, 2008).

Niniejsza rozprawa stanowi próbę poznania mechanizmu powstawania zaangażowania w pracy. Jej ramy teoretyczne i empiryczne stanowi teoria wymagania w pracy-zasoby (*JD-R*, Demerouti i in., 2001; Schaufeli i Bakker, 2004b), której jedno z fundamentalnych założeń głosi, że wymagania w pracy mogą być równoważone (lub optymalnie – przewyższone) przez zasoby, które są głównym wyzwalaczem tzw. procesu motywacyjnego prowadzącego do zaangażowania i dobrostanu.

Największym walorem prezentowanej rozprawy jest stworzenie kompleksowego modelu zaangażowania w pracy, do którego włączono: 9 dziewięć zasobów organizacyjnych, ulokowanych na trzech poziomach: a) zadaniowym, b) interpersonalnym (zespołu) oraz c) przywództwa, a także 2 zasoby osobiste odnoszące się ściśle do funkcjonowania w pracy, tj. a) przekonanie o własnej skuteczności w pracy (*occupational self-efficacy*) oraz b) twardość zawodową (*occupational hardiness*). Atutem rozprawy są również badania na różnych grupach pracowników, w tym urzędnikach administracji publicznej, którym empiria, w obrębie psychologii pracy i organizacji, poświęciła dotychczas niewiele miejsca (np. Gigol i Sypniewska, 2017).

Wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy, zawierają trzy szczególnie ważne informacje. Po pierwsze, twardość zawodowa okazała się najsilniejszym predyktorem zaangażowania. Po drugie, twardość w pełni mediowała związek między zasobami zadaniowymi i zaangażowaniem. Po trzecie, twardość w pełni mediowała związek między zasobami przywództwa a zaangażowaniem. Jak zauważa Wojciszke (2019, s. 36). „znaleźć mediator jakiejś zależności to tyle, to co odpowiedzieć na pytanie, dlaczego ona występuje (...). Znalezienie mediatora jakiejś zależności jest więc równoznaczne z empirycznym dowodem na wyjaśnienie tej zależności”.

Jako autor niniejszej rozprawy mam nadzieję, że zainteresuje ona zarówno badaczy, jak i praktyków zajmujących się psychologią pracy i organizacji oraz pokrewnymi dziedzinami. Mam również nadzieję, że uświadomi ona dyrektorom, kierownikom i menedżerom, jak ważna jest ich rola w budzeniu zaangażowania u swoich podwładnych. Chciałbym również, aby wyniki zaprezentowanych tu badań przekonały nas – jako pracowników – do tego, że warto dbać o rozwój własnej twardości psychicznej, która da nam poczucie sprawstwa, znaczenia i większej motywacji do wypełniania naszych obowiązków zawodowych.

LITERATURA CYTOWANA

- Abbad, G. da S., & Carlotto, M. S. (2016). Analyzing challenges associated with the adoption of longitudinal studies in Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(4), 340–348. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12585>
- Abrams, L., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851845>
- Adler, A. B., & Dolan, C. A. (2006). Military Hardiness as a Buffer of Psychological Health on Return from Deployment. *Military Medicine*, 171(2), 93–98. <https://doi.org/10.7205/MILMED.171.2.93>
- Akbari Balotabegan, A., Rezaei, A. M., Mohammady Far, M. A., Najafi, M., & Akbari Balootbangan, I. (2015). Psychometric Properties of Occupational Hardiness Questionnaire Short form among Nurses. *Iran Journal of Nursing*, 28(93), 55–65. <https://doi.org/10.29252/ijn.28.93.94.55>
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244–263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Alarcon, G. M., Bowling, N. A., & Khazon, S. (2013). Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 821–827. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.004>
- Alaydi, B., Ng, S., Mahomed, A., & Hwa, C. (2022). The Effects of Personal Resources in the Job Demands and Resources Model: A Systematic Literature Review. *Studies of Applied Economics*, 40(1). <https://doi.org/10.25115/eea.v40i1.6624>
- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. *W Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (s. 3–19). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00007>
- Allande-Cussó, R., García-Iglesias, J. J., Ruiz-Frutos, C., Domínguez-Salas, S., Rodríguez-Domínguez, C., & Gómez-Salgado, J. (2021). Work Engagement in Nurses during the Covid-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Healthcare*, 9(3), 253. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030253>
- Allport, G. W. (1955). *Becoming: Basic considerations for a psychology of personality*. Yale University Press.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Baka, Ł. (2013). *Wymagania i zasoby w pracy a wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracy nauczycieli. Empiryczna weryfikacja modelu Wymagania w Pracy–Zasoby*. Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Baka, Ł. (2019). *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny (COPSOQ II). Podręcznik do polskiej wersji narzędzia*. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
- Baka, Ł. i Derbis, R. (2014). Wybrane zasoby i doświadczanie pracy. W R. Derbis i Ł. Baka (Red.), *Oblicza jakości życia*. Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza.
- Baka, Ł., & Grala, K. (2022). Polish adaptation of the Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale (SVOSES). *Medycyna Pracy*, 73(4), 325–336. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01239>
- Baka, Ł., Szulawski, M., Prusik, M., Kapica, Ł., & Najmiec, A. (2022). Longitudinal Relation between Comprehensive Job Resources and Three Basic Psychological Needs at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106302>
- Bakken, B., & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4(1), 4–20.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. W *Work and wellbeing*, Vol. III (s. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands–resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1–13). DEF Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A., & De Vries, J. (2020). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping, 34*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Baltes, B., Zhdanova, L., & Parker, C. (2009). Psychological Climate: A Comparison of Organizational and Individual Level Referents. *Human Relations, 62*(5), 669–700. <https://doi.org/10.1177/0018726709103454>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A social cognitive perspective*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bartone, P. T., McDonald, K., & Hansma, B. J. (2022). Hardiness and Burnout in Adult U.S. Workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 64*(5), 397–402. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002448>
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 608–618). Oxford University Press.
- Bay, D. N. (2020). Investigation of the Relationship between Self-Efficacy Belief and Classroom Management Skills of Preschool Teachers with Other Variables. *International Electronic Journal of Elementary Education, 12*(4), 335–348. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1250487>
- Benishek, L. A., & Lopez, F. G. (2001). Development and initial validation of a measure of academic hardiness. *Journal of Career Assessment, 9*(4), 333–352. <https://doi.org/10.1177/106907270100900402>
- Bennett, J. B. (2004). Social climate research. In W. E. Craighead & C. B. Nemeroff (Eds.), *The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science* (pp. 906–910). John Wiley & Sons, Inc.
- Berthelsen, H., Hakanen, J. J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire—A validation study using the Job Demand–Resources model. *PLOS ONE, 13*(4), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly, 14*(1), 79–97. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1051>
- Borkowska, A. i Czerw, A. (2013). Zróznicowane systemy wartości pracowników w różnych typach zawodów. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 1*(90), 35–47. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-26b5458e-d07f-4648-ab43-5a9e361fef3e>
- Borst, R., Kruijven, P., Lako, C., & de Vries, M. (2019). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration, 40*(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>

- Bowsher, J. E., & Keep, D. (1995). Toward an understanding of three control constructs: Personal control, self-efficacy, and hardiness. *Issues in Mental Health Nursing*, 16, 33–50. <https://doi.org/10.3109/01612849509042961>
- Boyatzis, R. E. (2015). Building and maintaining better leadership relationships through mindfulness. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research and Applications* (pp. 239–255). Cambridge University Press.
- Bozionelos, N., & Simmering, M. (2022). Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 194–215. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12398>
- Britt, T. W. (1999). Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(6), 696–706. <https://doi.org/10.1177/0146167299025006005>
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509–532. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199811\)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199811)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P)
- Caldwell, J. G., & Shaver, P. R. (2012). Exploring the cognitive-emotional pathways between adult attachment and ego-resiliency. *Individual Differences Research*, 10(3), 141–152.
- Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1993). Person-Environment Fit Theory: Some History, Recent Developments, and Future Directions. *Journal of Social Issues*, 49(4), 253–275. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01192.x>
- Caprara, G. V. (2009). Positive orientation: Turning potentials into optimal functioning. *The European Health Psychologist*, 11(3), 46–48. <https://ehps.net/ehp/index.php/contents/article/view/ehp.v11.i3.p46>
- Carver, C. S. (1989). How should multifaceted personality constructs be tested? Issues illustrated by self-monitoring, attributional style, and hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 577–585. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.56.4.577>
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). HRD climate, occupational self-efficacy, and work engagement: A study from India. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(2), 86–105. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.676938>
- Chesnut, S., & Burley, H. (2015). Self-efficacy as a predictor of commitment to the teaching profession: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 15, 1–50. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.02.001>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 34–44. <https://doi.org/10.7366/1896180020163603>
- Choi, B. Y., Park, H., Yang, E., Lee, S. K., Lee, Y., & Lee, S. M. (2012). Understanding career decision self-efficacy: A meta-analytic approach. *Journal of Career Development*, 39(5), 443–460. <https://doi.org/10.1177/0894845311398042>
- Chudzicka-Czupała, A. (2013). Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka. *Chowanna*, 1(40), 13–38. https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/2421/1/Chudzicka_Czupała_Zadowolenie_z_pracy_jako_komponent_jakosci_zycia.pdf
- Chung, K. H., & Ross, M. F. (1977). Differences in Motivational Properties between Job Enlargement and Job Enrichment. *Academy of Management Review*, 2(1), 113–122. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409178>
- Cieślak, R. i Łuszczynska, A. (2002). Związek twardości z dobrostanem i stresem w pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 1(1), 79–103.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836–1873. <https://doi.org/10.1177/0149206314522301>
- Clauss, E., Hoppe, A., Schachler, V., & O'Shea, D. (2021). Occupational Self-efficacy and Work Engagement as Moderators in the Stressor-Detachment Model. *Work and Stress*, 35, 74–92. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1743790>
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>

- Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist*, 59(8), 676–684. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.8.676>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cole, P. M., Martin, S. E., & Dennis, T. A. (2004). Emotion regulation as a scientific construct: Methodological challenges and directions for child development research. *Child Development*, 75(2), 317–333. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2004.00673.x>
- Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge.
- Contreras, F., Abid, G., Govers, M., & Saman Elahi, N. (2020). Influence of support on work engagement in nursing staff: The mediating role of possibilities for professional development. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0057>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The Link Between Work Engagement and Job Performance. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Corso-de-Zúñiga, S., Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Blanco-Donoso, L. M., & Carmona-Cobo, I. (2020). Personal resources and personal vulnerability factors at work: An application of the Job Demands-Resources model among teachers at private schools in Peru. *Current Psychology*, 39(1), 325–336. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9766-6>
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Damásio, B. F., de Freitas, C. P. P., & Koller, S. H. (2014). Occupational Self-Efficacy Scale—Short Form (OSS-SF): Adaptation and evidence of construct validity of the Brazilian version. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 65–73.
- de Fátima Oliveira, Á., Ferreira, M. C., & Ribeiro, L. P. F. (2017). Work engagement. In E. R. Neiva, C. Vaz Torres, & H. Mendonça (Eds.), *Organizational psychology and evidence-based management: What science says about practice* (pp. 63–80). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5_4
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl000110>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632011000200001
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.445>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374–406. <https://doi.org/10.1177/109442819814002>
- Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., Li, Z., Liu, X., Fan, L., & Wang, Y. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: The mediating role of social support. *Health and Quality of Life Outcomes*, 17(1), 93. <https://doi.org/10.1186/s12955-019-1164-3>
- Duckworth, A. L., Steen, T. A., & Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1(1), 629–651. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144154>
- Ebrahim, A. B. (2017). *Authentic leadership, trust and work engagement amongst health care workers* [Master's Thesis, North-West University, Vaal Triangle Campus]. <http://hdl.handle.net/10394/24948>

- Edmondson, D., & Boyer, S. (2013). The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Research*, 66, 2186–2192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.010>
- Eisenberg, N., Haugen, R., Spinrad, T. L., Hofer, C., Chassin, L., Zhou, Q., Kupfer, A., Smith, C. L., Valiente, C., & Liew, J. (2010). Relations of Temperament to Maladjustment and Ego Resiliency in At-Risk Children. *Social Development (Oxford, England)*, 19(3), 577–600. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.2009.00550.x>
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., & Alarcon, G. M. (2010). A meta-analytic examination of hardiness. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 277–307. <https://doi.org/10.1037/a0020476>
- Eurofound, Wilczynska, A., Cabrita, J., Parent-Thirion, A., Biletta, I., Vargas, O., Wilkens, M., & Vermeylen, G. (2017). *The sixth European Working Conditions Survey (EWCS): 2017 update*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/422172>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Taylor & Francis Group.
- Gigol, T. i Sypniewska, B. A. (2017). Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę. Porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym. *e-mentor*, 5(72), 59–66. <https://doi.org/10.15219/em72.1322>
- Gloria, C. T., & Steinhardt, M. A. (2017). The Direct and Mediating Roles of Positive Emotions on Work Engagement among Postdoctoral Fellows. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2216–2228. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1138938>
- Goering, D. D., Shimazu, A., Zhou, F., Wada, T., & Sakai, R. (2017). Not if, but how they differ: A meta-analytic test of the nomological networks of burnout and engagement. *Burnout Research*, 5, 21–34. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.003>
- Grala, K., & Baka, Ł. (2022). Polish Adaptation of the Occupational Hardiness Questionnaire (OHQ). *Annals of Psychology*, 25(4), 327–347. <https://doi.org/10.18290/rpsych2022.18>
- Grobelny, J. (2018). Zaangażowanie w pracę jako czynnik zmniejszający ryzyko stresu zawodowego. Na podstawie wyników badań ankietowych. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 4, 16–20. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.7570>
- Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The Role of Occupational Self-Efficacy in Mediating the Effect of Job Insecurity on Work Engagement, Satisfaction and General Health. *Current Psychology*, 37, 488–497. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9525-0>
- Guglielmi, D., Gallì, L., Simbula, S., & Mazzetti, G. (2019). Gain cycles in healthcare workers: The role of job resources and hardy personality. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(2), 71–84. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2017-0086>
- Guignon, C. (2002). Hermeneutics, authenticity and the aims of psychology. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 22(2), 83–102. <https://doi.org/10.1037/h0091216>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*. Pearson Education Limited.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>

- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2011). „Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model”: Correction. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 182. <https://doi.org/10.1037/a0021982>
- Han, J., Yin, H., Wang, J., & Bai, Y. (2020). Challenge job demands and job resources to university teacher well-being: The mediation of teacher efficacy. *Studies in Higher Education*, 45, 1171–1185. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1594180>
- Harman, H. H., & Fukuda, Y. (1966). Resolution of the heywood case in the minres solution. *Psychometrika*, 31(4), 563–571. <https://doi.org/10.1007/BF02289525>
- Harter, J. K. (2000). Managerial talent, employee engagement, and business-unit performance. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 215–224. <https://doi.org/10.1037/h0095893>
- Hentrich, S., Zimmer, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 34–61. <https://doi.org/10.1037/stro000027>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. (2006). *Stres, kultura i społeczność*. *Psychologia i filozofia stresu*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hobfoll, S. E. (2014). Resource caravans and resource caravan passageways: A new paradigm for trauma responding. *Intervention: Journal of Mental Health and Psychosocial Support in Conflict Affected Areas*, 12(4), 21–32. <https://doi.org/10.1097/WTF.0000000000000067>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands–Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181–190. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>
- Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The job demands-resources model and job burnout: The mediating role of personal resources. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 35(4), 562–569. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Jaenes Sanchez, J., Godoy-Izquierdo, D., & Román, F. (2008). Elaboración y validación psicométrica de la escala de personalidad resistente en maratonianos [Development and psychometric validation of the resilient personality scale in marathon runners]. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(2), 59–81. <https://revistas.um.es/cpd/article/download/54291/52311/230321>
- Jafar, H. M., Salabifard, S., Mousavi, S. M., & Sobhani, Z. (2016). The Effectiveness of Group Training of CBT-Based Stress Management on Anxiety, Psychological Hardiness and General Self-Efficacy among University Students. *Global Journal of Health Science*, 8(6), 47–54. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n6p47>

- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common Method Bias in Public Management Studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3–30. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>
- Januszewski, A. (2011). Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli. W O. Gorbaniuk, B. Kostrubiec-Wojtachnio, D. Musiał, M. Wiechetek, A. Błachnio i A. Przepiórka (Red.), *Studia z Psychologii w KUL* (T. 17, s. 213–245). Wydawnictwo KUL. https://www.kul.pl/files/55/09_Januszewski_Modele_rownan_strukturalnych.pdf
- Jenny, G. J., Bauer, G. F., Vinje, H. F., Vogt, K., & Torp, S. (2017). The application of salutogenesis to work. In M. B. Mittelmark, S. Saly, M. Eriksson, G. F. Bauer, J. M. Pelikan, B. Lindström, & G. A. Espnes (Eds.), *Jenny, Gregor J; Bauer, Georg F; Vinje, Hege Forbech; Vogt, Katharina; Torp, Steffen (2017). The application of salutogenesis to work. In: Mittelmark, Maurice B; Saly, Shifra; Eriksson, Monica; Bauer, Georg F; Pelikan, Jürgen M; Lindström, Bengt; Espnes, Geir Arild. The handbook of salutogenesis* (pp. 197–210). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04600-6_20
- Jiang, Q., Lee, H., & Xu, D. (2020). Challenge Stressors, Work Engagement, and Affective Commitment Among Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 49(4), 547–570. <https://doi.org/10.1177/0091026020912525>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., Chang, C.-H. (Daisy), Djurdjevic, E., & Taing, M. U. (2012). Recommendations for improving the construct clarity of higher-order multidimensional constructs. *Human Resource Management Review*, 22(2), 62–72. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.006>
- Juchnowicz, M. (2008). Zaangażowanie pracowników. Determinanty, problemu pomiaru. W A. Herman & K. Poznańska (Red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych* (T. 2, s. 83–93). Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Juczyński, Z. (2000). Poczucie własnej skuteczności – teoria i pomiar. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica*, 4, 11–24. http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11089_3433
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kaiseler, M., Queirós, C., Passos, F., & Sousa, P. (2014). Stress appraisal, coping, and work engagement among police recruits: An exploratory study. *Psychological Reports*, 114(2), 635–646. <https://doi.org/10.2466/01.16.PRO.114k21w2>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Kasalak, G., & Dağyar, M. (2020). The Relationship between Teacher Self-Efficacy and Teacher Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Teaching and Learning International Survey (TALIS). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20, 16–33. <https://doi.org/10.12738/jestp.2020.3.002>
- Keys, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143–153. <https://doi.org/10.1037/h0095888>
- Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>
- Khalid, S., & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. *International Business Review*, 26(3), 491–501. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.10.008>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348–372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>

- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168–177. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.168>
- Kobasa, S. C., & Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 839–850. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.839>
- Kubicek, B., Uhlig, L., Hülshager, U. R., Korunka, C., & Prem, R. (2022). Are all challenge stressors beneficial for learning? A meta-analytical assessment of differential effects of workload and cognitive demands. *Work & Stress*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2142986>
- Kulikowski, K., & Madej, M. (2014). Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem. *Problemy Zarządzania*, 1/2014 (45), 99–112. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.45.7>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Le Blanc, P., de Jonge, J., & Schaufeli, W. (2003). Stres zawodowy a zdrowie pracowników. In N. Chmiel (Eds.), *Psychologia pracy i organizacji* (pp. 169–199). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lee, M. C. C., Idris, Mohd. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *The Journal of applied psychology*, 81, 123–133. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123>
- Lee, Y., Lee, J. Y., & Lee, J. (2021). The relationship between work engagement and workaholism: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Training and Development, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0036>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2018). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Li, C.-H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods*, 48(3), 936–949. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Li, P., Sun, J.-M., Taris, T., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2020). Country Differences in the relationship between Leadership and Employee Engagement: A Meta-Analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Lipińska-Grobelny, A. (2014). *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lippke, S. (2020). Self-Efficacy. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 4713–4719). Springer.
- Liu, T., Zeng, X., Chen, M., & Lan, T. (2019). The Harder You Work, the Higher Your Satisfaction With Life? The Influence of Police Work Engagement on Life Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00826>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., Jaén-Díaz, M., & Martín-García, J. (2020). Hardy personality assessment: Validating the Occupational Hardiness Questionnaire in police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 51(3), 297–303. <https://doi.org/10.1037/pro0000285>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (s. ix, 246). Oxford University Press.
- Łaguna, M. (2006). Ogólna samoocena czy przekonanie o skuteczności? Uwarunkowania gotowości do działań przedsiębiorczych u osób bezrobotnych. *Przegląd Psychologiczny*, 49, 259–274.
- Łaguna, M., Oleś, P. i Filipiuk, D. (2011). Orientacja pozytywna i jej pomiar: Polska adaptacja skali orientacji pozytywnej. *Studia Psychologiczne*, 49(4), 47–54. <https://doi.org/10.2478/v10167-010-0035-7>
- Łukaszewski, W. (2002). Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych. W *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna* (T. 2, s. 427–440). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łukaszewski, W. i Dołęcki, D. (2002). Mechanizmy leżące u podstaw motywacji. W *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna* (T. 2, s. 441–468). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maddi, S. R. (1975). The strenuousness of the creative life. In I. A. Taylor & J. W. Getzels (Eds.), *Perspectives in creativity* (pp. 173–190). Aldine.
- Maddi, S. R. (2013). Hardiness as the existential courage to grow through searching for meaning. W *The experience of meaning in life: Classical perspectives, emerging themes, and controversies* (s. 227–239). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6527-6_18
- Maricutoiu, L., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout. How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
- Maslow, A. (1964). *Religions, values, and peak-experiences*. Ohio State University Press.
- Maslow, A. (1990). *Motywacja i osobowość*. Instytut Wydawniczy PAX.
- Maximo, N., Stander, M., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(3). <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Maxwell, S. E., Cole, D. A., & Mitchell, M. A. (2011). Bias in Cross-Sectional Analyses of Longitudinal Mediation: Partial and Complete Mediation Under an Autoregressive Model. *Multivariate Behavioral Research*, 46(5), 816–841. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.606716>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., & Topa, G. (2020). Hard Enough to Manage My Emotions: How Hardiness Moderates the Relationship Between Emotional Demands and Exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01194>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mazzetti, G., Vignoli, M., Petruzzello, G., & Palareti, L. (2019). The harder you are, the healthier you become. May hardiness and engagement explain the relationship between leadership and employees' health? *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02784>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)
- Miawati, T., Tukiran, M., & Anggorodi, R. (2021). Work Engagement in Nurses during The Covid-19 Pandemic: A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), Article 4. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.171>
- Misztela, M. J. (2018). Badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X. *Zarządzanie i Finanse*, 16(3), 183–195. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171568745>
- Mockało, Z., & Widerszal-Bazyl, M. (2021). Role of job and personal resources in the appraisal of job demands as challenges and hindrances. *PLoS ONE*, 16(3), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248148>

- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa Hernández, E., & Blanco, L. M. (2014). Development and validation of the Occupational Hardiness Questionnaire. *Psicothema*, 26(2), 207–214. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.49>
- Morf, M., Feierabend, A., & Staffebach, B. (2017). Task variety and counterproductive work behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 1–25. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2017-0048>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Musa, S. N. S., Hamzah, S. R., Muda, Z., & Asimiran, S. (2021). The Role of Workplace Spirituality and Workplace Support Determining Work Engagement among Employed Cancer Survivors. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(4), 797–813. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i4/9480>
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56–67. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.56>
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *The Journal of applied psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Najmiec, A., & Widerszal-Bazyl, M. (2006). Zawody trudne i niebezpieczne. Stres w pracy mechaników lotniczych. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 11, 26–29. <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPC1-0016-0046>
- Nerstad, C. G. L., Wong, S. I., & Richardsen, A. M. (2019). Can Engagement Go Awry and Lead to Burnout? The Moderating Role of the Perceived Motivational Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111979>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2021). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic. The Facts about Work Addiction*. World Publishing Company.
- Ogińska-Bulik, N. (2008). Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej. *Przegląd Psychologiczny*, 51(1), 69–85. https://www.kul.pl/files/714/nowy_folder/1.51.2008_art._7.pdf
- Oleś, P. K. (2013). *Wprowadzenie do psychologii osobowości*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Pan, H., Liu, S., Miao, D., & Yuan, Y. (2018). Sample size determination for mediation analysis of longitudinal data. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0473-2>
- Parsons, S., Kruijt, A.-W., & Fox, E. (2016). A cognitive model of psychological resilience. *Journal of Experimental Psychopathology*, 7(3), 296–310. <https://doi.org/10.5127/jep.053415>
- Pejtersen, J., Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II). *Scandinavian journal of public health*, 38(3 Suppl), 8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Peng, J., Jiayi, Z., Zhou, X., Wan, Z., Yuan, W., Gui, J., & Zhu, X. (2021). Validation of the Occupational Self-Efficacy Scale in a Sample of Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.755134>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pollock, S. E., & Duffy, M. E. (1990). The Health-Related Hardiness Scale: Development and psychometric analysis. *Nursing Research*, 39(4), 218–222. <https://doi.org/10.1097/00006199-199007000-00008>
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, G., & Campagna, M. (2014). Burnout and Workload Among Health Care Workers: The Moderating Role of Job Control. *Safety and Health at Work*, 5(3), 152–157. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.05.004>
- Pretty, G. M. (1990). Relating psychological sense of community to social climate characteristics. *Journal of Community Psychology*, 18(1), 60–65. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(199001\)18:1<60::AID-JCOP2290180109>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1520-6629(199001)18:1<60::AID-JCOP2290180109>3.0.CO;2-J)

- Quiñones, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones*, 29, 127–134. <https://doi.org/10.5093/tr2013a18>
- Richter, P., & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben [Workload and strain: Stress, fatigue, and burnout in working life]*. Asagner.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261–279. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.261>
- Robbins, S. P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2011). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 56–69). Oxford University Press.
- Rusu, P. P., & Colomeischi, A. A. (2020). Positivity Ratio and Well-Being Among Teachers. The Mediating Role of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01608>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 42(2), 139–152. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1993.tb00728.x>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources*. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1–25. <https://doi.org/10.1080/13594320143000735>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. W *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 118–131). Psychology Press.
- Salminen, S., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2014). Job Resources and Work Engagement: Optimism as Moderator Among Finnish Managers. *Journal of European Psychology Students*, 5(1), 69–77. <https://doi.org/10.5334/jeps.bu>
- Sammons, P., Day, C., Kington, A., Gu, Q., Stobart, G., & Smees, R. (2007). Exploring variations in teachers' work, lives and their effects on pupils: Key findings and implications from a longitudinal mixed-method study. *British Educational Research Journal*, 33(5), 681–701. <https://doi.org/10.1080/01411920701582264>
- Sari, D. K., Yudianto, A., & Sinambela, F. C. (2021). *Work Engagement and Innovative Work Behavior: Meta-Analysis Study [International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020)]*. 530, 359–366. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210423.053>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie [Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology]. *Gedrag & Organisatie*, 229–253. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/166.pdf>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). *UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual [Version 1.1]*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_English.pdf
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. W *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Volume 5: Research in Social Issues in Management* (pp. 135–177). CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 380–402). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.018>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. W *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (s. 43–68). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23–74.
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219–241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>
- Seligman, M. E. P. (1996). *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*. Media Rodzina.
- Seligman, M. E. P. (2005). *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*. Media Rodzina.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Selye, H. (1956). *Stress of life*. McGraw-Hill.
- Sheard, M., & Golby, J. (2010). Personality hardiness differentiates elite-level sport performers. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 8(2), 160–169. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2010.9671940>
- Shi, D., & Maydeu-Olivares, A. (2020). The Effect of Estimation Methods on SEM Fit Indices. *Educational and Psychological Measurement*, 80(3), 421–445. <https://doi.org/10.1177/0013164419885164>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. b., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510–523. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00333.x>
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PLOS ONE*, 13, 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Simonetti, V., Durante, A., Ambrosca, R., Arcadi, P., Graziano, G., Pucciarelli, G., Simeone, S., Vellone, E., Alvaro, R., & Cicolini, G. (2021). Anxiety, sleep disorders and self-efficacy among nurses during COVID-19 pandemic: A large cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 30(9–10), 1360–1371. <https://doi.org/10.1111/jocn.15685>

- Sims Jr., H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195–212. <https://doi.org/10.2307/255772>
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52(3), 441–456. <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>
- Sobol-Kwapińska, M. (2014). Orientacja pozytywna – koncepcje teoretyczne i przegląd badań. *Studia Psychologiczne*, 53(1), 77–90. <https://doi.org/10.2478/v10167-010-0079-1>
- Soheili, F., Hosseinian, S., & Abdollahi, A. (2021). Development and initial validation of the hardiness-based parenting behaviors questionnaire (HBPBQ). *Current Psychology*, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01673-z>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *The Journal of applied psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. W *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 25–38). Psychology Press.
- Staszewska, J. (2020). Wypalenie zawodowe wśród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 4, 187–196. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.7992>
- Stoma, M. (2012). Usługa jako kluczowy produkt współczesnego rynku—Charakterystyka rynku usług w Polsce w ciągu ostatnich 10 lat. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa*, 120, 125–144.
- Sudom, K. A., Lee, J. E. C., & Zamorski, M. A. (2014). A Longitudinal Pilot Study of Resilience in Canadian Military Personnel: Longitudinal Stability of Resilience. *Stress and Health*, 30(5), 377–385. <https://doi.org/10.1002/smi.2614>
- Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru. In A. M. Zawadzka (Ed.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (pp. 143–169). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A., & Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: Adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker'a [Work engagement and its correlates: an adaptation of Schaufeli's and Bakker's work engagement measure - UWES]. *Psychologia Jakości Życia*, 10(1). <https://repozytorium.bg.ug.edu.pl/info/article/UOGa2bcbfo80d9c4c3c98c9e8e06150b52f/>
- Ślebarska, K., Moser, K., & Gunnesch-Luca, G. (2009). Unemployment, social support, individual resources, and job search behavior. *Journal of Employment Counseling*, 46(4), 159–170. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2009.tb00079.x>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.
- Tahmasebzadeh Sheikhlari, D., Azimpoor, E., & Sheikhi, M. (2019). Examining the Impact of Causal Effect of Core Self-evaluation, Job Autonomy and Occupational Hardiness on Teachers' Job Performance. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 9(25), 199–228. <https://doi.org/10.22034/emes.2019.35107>
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Taris, T. W., & Kompier, M. (2003). Challenges in longitudinal designs in occupational health psychology. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29(1), 1–4. <https://doi.org/10.5271/sjweh.697>
- Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2014). Cause and effect: Optimizing the designs of longitudinal studies in occupational health psychology. *Work & Stress*, 28(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.878494>
- Tong, R., Yang, X., Li, H., & Li, J. (2019). Dual process management of coal miners' unsafe behaviour in the Chinese context: Evidence from a meta-analysis and inspired by the JD-R model. *Resources Policy*, 62, 205–217. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.03.019>
- Toosang, M. A., Pasha, R., & Safarzadeh, S. (2021). The Effect of Cognitive-Behavioral Therapy Training on Resilience and Psychological Hardiness in Students during COVID-19 Pandemic Situation. *International Journal of School Health*, 8(4), 247–256. <https://doi.org/10.30476/intjsh.2021.93392.1191>
- Torrente, P., Soria, M. S., & Gumbau, S. L. (2014). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 153–159. <https://doi.org/10.5093/tr2013a21>

- Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna*. WAiP.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. W *Handbook of positive psychology* (s. 715–728). Oxford University Press.
- Ugaddan, R., & Park, S. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270–285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Uwannah, N. C., Onyekachi, C. N., & Filade, B. A. (2021). Hardiness, Supervisor Support and Work Engagement: Empirical Evidence from Tertiary Institutions in Ogun State, Nigeria. *American Journal of Applied Psychology*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.12691/ajap-9-1-2>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & L. Stavroula (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice, Vol 1*. (pp. 124–150). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>
- van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Vander Elst, T., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Who is more susceptible to job stressors and resources? Sensory-processing sensitivity as a personal resource and vulnerability factor. *PloS One*, 14(11), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225103>
- Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., & Lante, K. (2019). Can the job demand-control-(support) model predict disability support worker burnout and work engagement? *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 44(2), 139–149. <https://doi.org/10.3109/13668250.2017.1310818>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Virgă, D., & Bota, I. (2014). The moderating role of cognitive reappraisal in the relationship between job resources and well-being. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 16(2), 55–61. http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap162_5.pdf
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *Chest*, 158(1S), 65–71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wojciszke, B. (2019). *Psychologia społeczna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wong, K., Chan, A. H. S., & Ngan, S. C. (2019). The Effect of Long Working Hours and Overtime on Occupational Health: A Meta-Analysis of Evidence from 1998 to 2018. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), 2102. <https://doi.org/10.3390/ijerph16122102>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489–517. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386>
- Xu, Z., & Yang, F. (2021). The impact of perceived organizational support on the relationship between job stress and burnout: A mediating or moderating role? *Current Psychology*, 40(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9941-4>

- Yang, S., Huang, H., Qiu, T., Tian, F., Gu, Z., Gao, X., & Wu, H. (2020). Psychological Capital Mediates the Association Between Perceived Organizational Support and Work Engagement Among Chinese Doctors. *Frontiers in Public Health*, 8, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00149>
- Yankelovich, D., & Immerwahr, J. (1984). Putting the work ethic to work. *Society*, 21(2), 58–76. <https://doi.org/10.1007/BF02695027>
- Young, H., Glerum, D., Wang, W., & Joseph, D. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.2303>
- Zani, B., & Cicognani, E. (2012). Sense of community in the work context. A study on members of a co-operative enterprise. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 3(4), 1–8. <https://www.gjcpp.org/pdfs/2012-Lisboa-079.pdf>
- Zhao, X., Lynch, J., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

SPIS TABEL I RYCIN

Tabela 1. <i>Poczucie własnej skuteczności w pracy – indeksy dopasowania testowanego modelu (CFA; grupa 1. N = 1 261)</i>	79
Tabela 2. <i>Ładunki czynnikowe pozycji polskiej wersji SVOSES [model jednoczynnikowy; grupa 1. N = 1 261]</i>	79
Tabela 3. <i>Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (grupa 1. N = 1 261)</i>	80
Tabela 4. <i>Współczynniki zgodności wewnętrznej polskiej wersji SVOSES (grupa 1. N = 1 261)</i>	81
Tabela 5. <i>Twardość zawodowa – indeksy dopasowania testowanych modeli (CFA; grupa 1. N = 1 261)</i>	83
Tabela 6. <i>Ładunki czynnikowe pozycji polskiej wersji OHQ (model trójczynnikowy z 3 zależnymi czynnikami; grupa 1. N = 1 261)</i>	84
Tabela 7. <i>Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (grupa 1. N = 1 261)</i>	85
Tabela 8. <i>Współczynniki zgodności wewnętrznej polskiej wersji OHQ (grupa 1. N = 1 261)</i>	86
Tabela 9. <i>Statystyki opisowe i współczynniki korelacji Pearsona dla 3 czynników i dla wyniku ogólnego polskiej wersji OHQ w 2 pomiarach (grupa 2. N = 205)</i>	86
Tabela 10. <i>Statystyki opisowe badanych zmiennych (N = 398)</i>	94
Tabela 11. <i>Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (N = 398)</i>	95
Tabela 12. <i>Statystyki opisowe badanych zmiennych (N = 237)</i>	102
Tabela 13. <i>Współczynniki korelacji Pearsona między badanymi zmiennymi (N = 237)</i>	103
Tabela 14. <i>Zasoby zadaniowe – wskaźniki dopasowania testowanych modeli (N = 237)</i>	104

Tabela 15. <i>Zasoby interpersonalne – wskaźniki dopasowania testowanych modeli</i> (N = 237).....	105
Tabela 16. <i>Zasoby przywództwa – wskaźniki dopasowania testowanych modeli</i> (N = 237).....	106
Tabela 17. <i>Poczucie własnej skuteczności w pracy – wskaźniki dopasowania testowanych modeli</i> (N = 237).....	107
Tabela 18. <i>Twardość zawodowa – wskaźniki dopasowania testowanych modeli</i> (N = 237).....	107
Tabela 19. <i>Zaangażowanie w pracy – wskaźniki dopasowania testowanych modeli</i> (N = 237).....	108
Tabela 20. <i>Wskaźniki dopasowania testowanego modelu mediacyjnego (SEM)</i> [N = 237].....	109
Tabela 21. <i>Wyniki analizy mediacji w testowanym modelu (SEM)</i> [N = 237].....	111
Rycina 1. <i>Diagram ścieżkowy* dla testowanego modelu mediacyjnego (SEM)</i> [N = 237].....	110

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Kwestionariusze wykorzystane w Badaniu 2 i 3

Metryczka

Proszę otoczyć lub wpisać stosowną odpowiedź:

Płeć: K M

Wiek.....

Wykształcenie: średnie wyższe

Status związku: wolna/wolny w związku

Stan cywilny: panna/kawaler zameżna/żonaty w separacji
rozwidziona/rozwidziony wdowa/wdowiec

Liczba dzieci (jeśli nie ma Pani/Pan dzieci – proszę wpisać 0).....

Zajmowane stanowisko (np. pośrednik pracy).....

Staż pracy (w latach; jeżeli poniżej 1 roku – w miesiącach).....

I.

Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny w wersji II (COPSOQ II)

1. Poniższe pytania dotyczą wpływu i różnych wymagań zawodowych. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. Zawsze	2. Często	3. Czasami	4. Rzadko	5. Nigdy/ prawie nigdy
1. Czy masz duży wpływ na wykonywaną pracę?					
2. Czy masz wpływ na to, z kim pracujesz?					
3. Czy masz wpływ na ilość przydzielanej Ci pracy?					
4. Czy masz wpływ na to, co robisz w pracy?					

2. Poniższe pytania dotyczą wpływu i różnych wymagań zawodowych. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. Zawsze	2. Często	3. Czasami	4. Rzadko	5. Nigdy/ prawie nigdy
1. Czy Twoja praca jest zróżnicowana?					
2. Czy musisz przez cały czas robić to samo?					

3. Poniższe pytania dotyczą warunków psychospołecznych oraz współpracy w Twoim środowisku. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. W bardzo dużym stopniu	2. W dużym stopniu	3. Do pewnego stopnia	4. W małym stopniu	5. W bardzo małym stopniu
1. Czy praca wymaga od Ciebie podejmowania inicjatywy?					
2. Czy praca pozwala Ci uczyć się nowych rzeczy?					
3. Czy w pracy możesz wykorzystać swoje umiejętności lub wiedzę specjalistyczną?					
4. Czy praca daje Ci możliwość rozwijania swoich umiejętności?					

4. Poniższe pytania dotyczą sytuacji w pracy, w których potrzebujesz pomocy lub wsparcia. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. Zawsze	2. Często	3. Czasami	4. Rzadko	5. Nigdy/ prawie nigdy
1. Jak często uzyskujesz pomoc lub wsparcie od swoich współpracowników?					
2. Jak często Twoi współpracownicy są gotowi słuchać o Twoich problemach w pracy?					
3. Jak często współpracownicy rozmawiają z Tobą o tym, na ile dobrze wykonujesz swoją pracę?					

5. Następne pytania dotyczą zaufania, sprawiedliwości i integracji społecznej w Twoim miejscu pracy. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. W bardzo dużym stopniu	2. W dużym stopniu	3. Do pewnego stopnia	4. W małym stopniu	5. W bardzo małym stopniu
1. Czy pracownicy ukrywają przed sobą informacje?					
2. Czy pracownicy ukrywają informacje przed kierownictwem?					
3. Czy pracownicy ufają sobie nawzajem?					

6. Poniższe pytania dotyczą sytuacji w pracy, w których potrzebujesz pomocy lub wsparcia. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. Zawsze	2. Często	3. Czasami	4. Rzadko	5. Nigdy/ prawie nigdy
1. Czy między Tobą a Twoimi współpracownikami panuje dobra atmosfera?					
2. Czy Twoi koledzy i koleżanki dobrze ze sobą współpracują?					
3. Czy czujesz się częścią społeczności w swoim miejscu pracy?					

7. Następne pytania dotyczą Twoich stosunków z bezpośrednim przełożonym. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. Zawsze	2. Często	3. Czasami	4. Rzadko	5. Nigdy/ prawie nigdy
1. Jak często Twój bezpośredni przełożony jest gotowy słuchać o Twoich problemach w pracy?					
2. Jak często uzyskujesz pomoc lub wsparcie od swojego bezpośredniego przełożonego?					
3. Jak często Twój bezpośredni przełożony rozmawia z Tobą o tym, na ile dobrze wykonujesz swoją pracę?					

8. Następane pytania dotyczą zaufania, sprawiedliwości i integracji społecznej w Twoim miejscu pracy. (Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. W bardzo dużym stopniu	2. W dużym stopniu	3. Do pewnego stopnia	4. W małym stopniu	5. W bardzo małym stopniu
1. Czy kierownictwo darzy pracowników zaufaniem w kwestiach związanych z pracą?					
2. Czy możesz ufać informacjom udzielanym przez kierownictwo?					
3. Czy kierownictwo ukrywa ważne informacje przed pracownikami?					
4. Czy pracownicy mogą wyrażać swoje poglądy i odczucia?					

9. W jakim stopniu Twój bezpośredni przełożony: (proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania, stawiając X)

	1. W bardzo dużym stopniu	2. W dużym stopniu	3. Do pewnego stopnia	4. W małym stopniu	5. W bardzo małym stopniu
1. Pilnuje, aby każdy pracownik miał odpowiednie możliwości rozwoju?					
2. Przykłada dużą wagę do zadowolenia z pracy?					
3. Dobrze planuje pracę?					
4. Skutecznie rozwiązuje konflikty?					

II.

Kwestionariusz Twardości Zawodowej (OHQ)

1. Proszę zaznaczyć w jakim stopniu zgadza się lub nie zgadza się Pani/Pan z następującymi stwierdzeniami:

1. Zdecydowanie się nie zgadzam
2. Nie zgadzam się
3. Zgadzam się
4. Zdecydowanie się zgadzam

1. Poważnie angażuję się w to, co robię, ponieważ jest to najlepszy sposób na osiągnięcie moich celów.	1	2	3	4
2. Nawet jeśli wymaga to większego wysiłku, wybieram tę pracę, która jest dla mnie nowym doświadczeniem.	1	2	3	4
3. Robię wszystko, co w mojej mocy, aby być pewnym, że kontroluję wyniki mojej pracy.	1	2	3	4
4. Uważam, że praca, którą wykonuję, ma wartość dla społeczeństwa i chcę poświęcić jej wszystkie moje wysiłki.	1	2	3	4
5. W pracy pociągają mnie przede wszystkim innowacje i nowości, które się w niej pojawiają.	1	2	3	4
6. Pewne rzeczy osiąga się wyłącznie dzięki osobistemu wysiłkowi.	1	2	3	4
7. Zależy mi na mojej pracy i identyfikuję się z nią.	1	2	3	4
8. W mojej pracy pociągają mnie te zadania i sytuacje, które wiążą się z osobistym wyzwaniem.	1	2	3	4
9. Kontrola sytuacji jest jedyną rzeczą, która gwarantuje sukces.	1	2	3	4
10. Moja codzienna praca mnie satysfakcjonuje i sprawia, że całkowicie jej się poświęcam.	1	2	3	4
11. W zakresie, w jakim mogę, próbuję zdobywać nowe doświadczenia w mojej codziennej pracy.	1	2	3	4
12. Wszystko wychodzi dobrze, gdy dokładnie to przygotujesz.	1	2	3	4
13. W miarę możliwości szukam nowych i różnorodnych sytuacji w moim środowisku pracy.	1	2	3	4
14. Moje zamierzenia i plany sprawiają, że kontynuuję realizację mojej aktywności.	1	2	3	4
15. Kiedy pracuje się sumiennie i dokładnie, kontroluje się wyniki swojej pracy.	1	2	3	4

Krótką Skala Samoskuteczności w Pracy (SVOSES)

2. Proszę wskazać, w jakim stopniu odnoszą się do Pani/Pana następujące stwierdzenia:

1 – wcale nieprawdziwe 2 3 4 5 6 – całkowicie prawdziwe

1. Jestem spokojny w obliczu trudności zawodowych, ponieważ zawsze mogę polegać na swoich umiejętnościach.	1	2	3	4	5	6
2. Kiedy konfrontuję się z jakimś problemem w pracy, zazwyczaj mam kilka pomysłów, jak sobie z nim poradzić.	1	2	3	4	5	6
3. Cokolwiek spotka mnie w moim życiu zawodowym, dam sobie z tym radę.	1	2	3	4	5	6
4. Dzięki posiadanemu doświadczeniu zawodowemu jestem dobrze przygotowany na moją zawodową przyszłość.	1	2	3	4	5	6
5. Osiągam cele zawodowe, które sobie wyznaczam.	1	2	3	4	5	6
6. Czuję, że jestem w stanie sprostać większości wymagań zawodowych.	1	2	3	4	5	6

III.

Utrechcka Skala Zaangażowania w Pracy w wersji pełnej (UWES-17)

1. Poniższe stwierdzenia dotyczą twojego samopoczucia w pracy. Proszę uważnie przeczytać każde stwierdzenie i zdecydować, czy kiedykolwiek Pani/Pan czuli się w ten sposób w związku ze swoją pracą. Jeśli nigdy nie mieli Pani/Pan takiego odczucia, proszę wpisać cyfrę 0 (zero) w pustym miejscu znajdującym się po numerze danego stwierdzenia. Jeśli takie odczucie było doświadczane, proszę wskazać jak często wybierając spośród cyfr od 1 do 6, tę, która w najlepszy sposób opisuje częstość Pani/Pana odczuć.

0	Prawie nigdy	Rzadko	Czasami	Często	Bardzo często	Zawsze
Nigdy	1	2	3	4	5	6
	Kilka razy w roku lub rzadziej	Raz w miesiącu lub rzadziej	Kilka razy w miesiącu	Raz w tygodniu	Kilka razy w tygodniu	Każdego dnia

1. _____ W pracy czuję, że rozpiera mnie energia.
2. _____ Praca, którą wykonuję jest dla mnie pełna sensu i celowości.
3. _____ Czas szybko płynie, kiedy pracuję.
4. _____ W pracy czuję się silny(a) i pełen(na) energii.
5. _____ Jestem oddany(a) swojej pracy.
6. _____ Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim dookoła mnie.
7. _____ Moja praca jest dla mnie natchnieniem.
8. _____ Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy.
9. _____ Czuję się szczęśliwy(a), kiedy intensywnie pracuję.
10. _____ Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję.
11. _____ Jestem pochłonięty(a) swoją pracą.
12. _____ Mogę kontynuować pracę przez bardzo długie odcinki czasu.
13. _____ Praca jest dla mnie wyzwaniem.
14. _____ Zapominam się kiedy pracuję.
15. _____ W pracy jestem odporny(a) psychicznie.
16. _____ Trudno mi oderwać się od mojej pracy.
17. _____ Pracuję wytrwale, nawet jeśli sprawy nie idą dobrze.

Załącznik 2. Statystyki opisowe dla pozycji polskiej wersji *Krótkiej Skali*

Samoskuteczności w Pracy (SVOSES)

Pozycja	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>K</i>
1. I can remain calm when facing difficulties in my job because I can rely on my abilities / Jestem spokojny(-a) w obliczu trudności zawodowych, ponieważ zawsze mogę polegać na swoich umiejętnościach.	4,90	0,03	5,00	0,92	-0,65	-0,01
2. When I am confronted with a problem in my job, I can usually find several solutions / Kiedy konfrontuję się z jakimś problemem w pracy, zazwyczaj mam kilka pomysłów, jak sobie z nim poradzić.	4,70	0,03	5,00	0,95	-0,46	-0,13
3. Whatever comes my way in my job, I can usually handle it / Cokolwiek spotka mnie w moim życiu zawodowym, dam sobie z tym radę.	4,78	0,03	5,00	0,97	-0,55	-0,20
4. My past experiences in my job have prepared me well for my occupational future / Dzięki posiadanemu doświadczeniu zawodowemu jestem dobrze przygotowany(-a) na moją zawodową przyszłość.	4,84	0,03	5,00	0,98	-0,68	0,03
5. I meet the goals that I set for myself in my job / Osiągam cele zawodowe, które sobie wyznaczam.	4,70	0,03	5,00	0,98	-0,51	-0,09
6. I feel prepared for most of the demands in my job / Czuję, że jestem w stanie sprostać większości wymagań zawodowych.	4,86	0,03	5,00	0,93	-0,66	0,17

Nota. *SE* – błąd standardowy średniej; *Me* – mediana; *Sk* – skośność; *K* – kurtoza

Załącznik 3. Statystyki opisowe dla pozycji polskiej wersji *Kwestionariusza Twardości Zawodowej (OHQ)*

Pozycja	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>K</i>
1. I involve myself seriously in what I do, because it is the best way to reach my own goals / Poważnie angażuję się w to, co robię, ponieważ jest to najlepszy sposób na osiągnięcie moich celów.	3,41	0,02	3,00	0,60	-0,48	-0,65
2. Even when it supposes greater effort, I choose jobs that suppose a new experience for me / Nawet jeśli wymaga to większego wysiłku, wybieram tę pracę, która jest dla mnie nowym doświadczeniem.	3,16	0,02	3,00	0,65	-0,42	0,37
3. I do everything I can to make sure I control the results of my work / Robię wszystko, co w mojej mocy, aby być pewnym, że kontroluję wyniki mojej pracy.	3,34	0,02	3,00	0,61	-0,36	-0,68
4. I consider that the work that I do is of value for society and I do not mind putting all my efforts / Uważam, że praca, którą wykonuję, ma wartość dla społeczeństwa i chcę poświęcić jej wszystkie moje wysiłki.	3,30	0,02	3,00	0,69	-0,74	0,39
5. In my job I feel attracted to innovations and developments in the proceedings / W pracy pociągają mnie przede wszystkim innowacje i nowości, które się w niej pojawiają.	3,05	0,02	3,00	0,72	-0,41	-0,07
6. Things are only obtained from personal effort / Pewne rzeczy osiąga się wyłącznie dzięki osobistemu wysiłkowi.	3,40	0,02	3,00	0,61	-0,48	-0,65
7. I worry and I identify myself with my work / Zależy mi na mojej pracy i identyfikuję się z nią.	3,39	0,02	3,00	0,59	-0,38	-0,71
8. In my job I feel attracted to tasks and situations involving a personal challenge / W mojej pracy pociągają mnie te zadania i sytuacje, które wiążą się z osobistym wyzwaniem.	3,16	0,02	3,00	0,66	-0,34	-0,12
9. The control of situations is the only thing that ensures success / Kontrola sytuacji jest jedyną rzeczą, która gwarantuje sukces.	3,19	0,02	3,00	0,72	-0,51	-0,21
10. My daily work satisfies me and makes me totally	3,18	0,02	3,00	0,66	-0,34	-0,23

dedicated to it / Moja codzienna praca mnie satysfakcjonuje i sprawia, że całkowicie jej się poświęcam.

11. To the extend I can, I try to have new experiences in my daily work / W zakresie, w jakim mogę, próbuję zdobywać nowe doświadczenia w mojej codziennej pracy.	3,27	0,02	3,00	0,58	-0,13	-0,53
12. Things go well when you prepare them thoroughly / Wszystko wychodzi dobrze, gdy dokładnie to przygotowujesz.	3,35	0,02	3,00	0,62	-0,39	-0,67
13. When possible I look for new and different situations in my work environment / W miarę możliwości szukam nowych i różnorodnych sytuacji w moim środowisku pracy.	3,11	0,02	3,00	0,65	-0,24	-0,21
14. My own excitement is what makes me go ahead with the completion of my activity / Moje zamierzenia i plany sprawiają, że kontynuuję realizację mojej aktywności.	3,22	0,02	3,00	0,60	-0,14	-0,51
15. When one works seriously and thoroughly the results are controlled / Kiedy pracuje się sumiennie i dokładnie, kontroluje się wyniki swojej pracy.	3,36	0,02	3,00	0,59	-0,29	-0,70

Nota. SE – błąd standardowy średniej; Me – mediana; Sk – skośność; K – kurtoza