

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr. Krzysztofa Grali pt. *Rola zasobów organizacyjnych i zasobów osobistych w budowaniu zaangażowania w pracę*, napisanej pod kierunkiem dr. hab. Łukasza Baki prof. APS

Dysertacja doktorska mgr. Krzysztofa Grali dotyczy relacji zasobów i zaangażowania, które należą do podstawowych konstruktów jakie we współczesnej psychologii w oparciu o *Job Demands-Resources theory* (Demerouti i in., 2001) stosowane są do opisu zachowań ludzi. Recenzowana praca wpisuje się nowatorsko w mainstream badań z obszaru psychologii pracy, ponieważ Autor podejmuje w niej próbę wyjaśnienia mechanizmu relacji zasoby środowiska pracy – zaangażowanie w pracę, wskazując jednocześnie na dotychczas nie badaną w Polsce mediacyjną rolę zasobów osobistych w tym związku. Pod uwagę bierze poczucie własnej skuteczności oraz twardość psychiczną, zdecydowanie rzadziej uwzględnianą w dotychczasowych opracowaniach. W analizie zmiennej objaśnianej akcentuje perspektywę psychologii pozytywnej, co wydaje się ukłonem w kierunku jej aktualnej popularności, niezależnym od ograniczeń tej orientacji. W psychologii występuje naturalna dominacja zainteresowań zjawiskami negatywnymi w pracy, a zjawiska pozytywne pozostaną raczej w mniejszości, gdyż ich waga regulacyjna jest mniejsza, tak jak mniejsza jest waga regulacyjna afektów pozytywnych niż negatywnych. Podstawowy dla dysertacji Model JD-R wskazuje przecież nie tylko na pozytywny związek posiadanych zasobów z zachowaniami rozwojowymi, ale i na wypalenie zawodowe jako skutek braku zasobów o czym Doktorant wspomina np. na s. 38. Jednakże trzeba podkreślić, że już samo podjęcie pytania o korelaty pożądanego w organizacji zaangażowania w pracę czyni dysertację ważną społecznie.

1. OCENA STRONY FORMALNEJ i STRUKTURY PRACY

Już spis treści pokazuje, że praca ma strukturę bardzo przejrzystą, wysoce poprawną, klasyczną dla psychologicznych prac empirycznych. Stanowią ją: streszczenie, wstęp, część teoretyczna, część empiryczna, dyskusja wyników, zakończenie, bibliografia, spis tabel i rycin oraz załączniki z kwestionariuszami wykorzystanymi w Badaniu 2 i 3 a także załączniki ze statystykami opisowymi. Te ostatnie dają wgląd w parametry pozycji adaptowanych Skal Samoskuteczności i Twardości i zwiększają czytelność tekstu podstawowego przez wyłączenie z niego szczegółów. Rozdziały głównych części (teoretycznej, empirycznej, dyskusji) są bardzo starannie uporządkowane z zachowaniem ciągłości wielopoziomowej numeracji. Na pozytywne podkreślenie zasługuje to, co nie jest w rozprawach doktorskich częste, a mianowicie ujęta w rozdziały, precyzyjna i przemyślana struktura dyskusji wyników badań własnych. Jest dla mnie zrozumiałe, że Autor szczególnie dużo uwagi poświęcił zaangażowaniu w pracę, zmiennej objaśnianej, co jednak spowodowało relatywnie dużą objętość (27 stron) rozdziału 1, który go dotyczy.

Doktorant zwraca słusznie uwagę na niekonsekwencje w tłumaczeniu angielskich terminów *engagement*, *commitment* czy *involvement* na język polski. Jednakże sam także nie jest tu konsekwentny. Np., *commitment* na s. 63 jest tłumaczone jako zaangażowanie, a na s. 65 jako

przywiązanie. *Commitment* jest też tłumaczone na s. 23 jako zobowiązanie. Nie czynię z tego tytułu zarzutu, gdyż często są to tłumaczenia przyjęte za innymi badaczami. Jednakże ich niekonsekwentność, przy jednoczesnym pokrywaniu się zakresów konstruktów, może być źródłem potencjalnego kłopotu metodologicznego. Np. *commitment* tłumaczone przez zaangażowanie jako składnik twardości wzbudza obawy o współliniowość ze zmienną Y, którą jest też także zaangażowanie. W każdym razie regularne przedstawianie w tej pracy angielskich odpowiedników polskich nazw wszystkich ważnych dla dysertacji konstruktów zaliczam na plus.

Dla wygody czytelnika i elegancji graficznej wielkość czcionki w tytułach na poszczególnych poziomach rozdziałów powinna być zróżnicowana, jest jednakowa. Poza tym zapis od przecinka wartości liczbowych mniejszych niż 1 pogarsza czytelność tekstu.

2. OCENA CZĘŚCI TEORETYCZNEJ

Jeśli przyjąć, że psychologia pozytywna dotyczy także realizacji potencjału ludzkiego w celu spełnienia się, to dysertacja Pana Krzysztofa Grali realizowana jest w jej ramach. Wprowadzie autorów modelu JD-R, na którym mocno opiera się Doktorant, trudno jest, wg mnie, zaliczać do przedstawicieli psychologii pozytywnej, jednakże podejmują oni pytanie o korelaty zaangażowania, które jest podstawowym wymiarem kilku koncepcji szczęścia, czy rozkwitu. Np. koncepcji Martina Seligmana (M. Seligman, 2011, Flourish, New York: Free Press), znanej m.in. jako PERMA, w której szczęście/rozkwit ma 5 składników: P – Positive Emotions, E – Engagement, R – Relationships, M – Meaning, A – Achievements. Na s. 21 Autor odwołuje się do jego idei. Z uwagi na ramowe znaczenie psychologii pozytywnej w recenzowanej dysertacji pozwolę sobie zauważyć pewną nieścisłość, czy może brak zaktualizowania treści nt. Seligmna koncepcji szczęścia pełnego/rozkwitu. Autor wymienia tylko trzy składniki: zaangażowanie, pozytywne emocje i poczucie sensu życia. Jednakże przez przywołanie koncepcji i badań np. Hobfolla, Demerouti, Bakker, Fredrickson, czy Hakanena argumentacja, która uzasadnia zajmowanie się zaangażowaniem z perspektywy psychologii pozytywnej jest wielostronna i przekonująca.

Chcę podkreślić, że w analizach konstruktów zaangażowanie w pracy Doktorant wykazał się rozległą wiedzą na temat jego genezy, rodziny znaczeń oraz wysoką świadomością związków z zachowaniami obywatelskimi i innymi konstruktami psychologicznymi, np. przywiązaniem, satysfakcją z pracy, przepływem i motywacją. Podzielał Jego wybór koncepcji trójczynnikowej zaangażowania (wigor, oddanie, pochłonięcie) w ujęciu zespołu Schaufelego do operacjonalizacji tej zmiennej. Koncepcja ma bowiem potwierdzenia empiryczne i zgadzam się, że dobrze oddaje „trudno uchwytną poznawczo naturę zjawiska, jakim jest zaangażowanie w pracy” (s. 29). Co najważniejsze wybór ten jest oparty na precyzyjnym wykazaniu, że czynniki wybranej koncepcji opierają się na przytaczanych przez Doktoranta psychologicznych koncepcjach zaangażowania (Kahna, Maslach i Leitera, Kanungo), idei doświadczeń szczytowych Maslowa i przepływu Csíkszentmihályi'a. Analizę konstruktów zaangażowanie wzbogacają liczne odniesienia do wyników metaanaliz oraz wskazanie także na potencjalne negatywne strony zaangażowania (pracoholizm, wypalenie zawodowe, osłabienie zdrowia zawodowego). Autor dobrze sobie radzi z częstym problemem naukowej psychologii, który trafnie oddaje użyta przez Niego metafora „stare wino w nowej butelce”. Dotyczy ona sytuacji nieuchronnego pokrywania się zakresów kolejnych konstruktów jakie tworzą psycholodzy, budując nowe modele i teorie. Także objaśnianego w dysertacji konstruktów zaangażowanie w pracę.

Aby odpowiedzieć na pytania badawcze jak zasoby organizacyjne i osobowe łączą się ze sobą oraz jak zasoby te przekładają się na zaangażowanie w pracy Doktorant wykorzystuje trafnie model JD-R. Wykazuje się jego bardzo dobrą znajomością. Zauważa, że model kładzie nacisk tak na badanie pozytywnych jak i negatywnych wyników pracy zawodowej. W ramach teorii wymagania w pracy-zasoby wyczerpująco i elegancko analizuje rolę zasobów pracy w kształtowaniu zaangażowania w pracy. Analizując sposoby przekładania się zasobów na zaangażowanie jasno wskazuje ten najbardziej istotny z punktu widzenia celu dysertacji, mianowicie mechanizm stopniowego wzrostu zaangażowania poprzez wzajemne wzbogacanie się i rozbudowywanie zasobów osobistych. Dobrze eksponuje zasadę postulowaną przez Fredrickson, że „pozytywność buduje pozytywność”, idee zespołu Hakanena, dotycząca „pozytywnej spirali wzrostu zasobów” i ich przekładaniu się na zaangażowanie oraz teorię zachowania zasobów COR Hobfolla (karawana zasobów). Tym samym kładzie dobre podwaliny do hipotez sformułowanych w dalszej części dysertacji. W tym miejscu trzeba pozytywnie podkreślić dobre uzasadnienie wyboru do badań tych zasobów osobistych, które dotyczą kontekstu organizacyjnego, np. twardość zawodowa, a nie twardość ogólna.

Poza tym Pan Krzysztof Grala celnie wskazuje na luki badawcze w testowaniu JD-R, a te związane z rolą zasobów osobistych podejmuje się sam badać. Przywołuje też ważną refleksję Schaufeliego i Tarisa, że de facto nie ma „jednej” teorii JD-R, która jest wciąż udoskonalana, a jej otwartość pozwala testować zależności między konstruktami z innych teorii stresu dla (np. DCS, P-E, ERI). Poza tym pisze (s. 41), że „wymagania i zasoby nie są całkowicie przeciwstawne, ale przeplatają się w swoim wpływie na rozwój zaangażowania”. Doktorant powołuje się też na Schaufeliego i Tarisa (2004) jako badaczy skupionych wokół teorii JD-R, wg których połączenie stosunkowo wysokich wymagań i bogatego repertuaru zasobów jest niezbędne i idealne dla powstawania zaangażowania. Wobec tego może nazywanie wymogów „złymi rzeczami”, a zasobów „dobrymi rzeczami” nie jest do końca trafne, a stanowi nadmierne uproszczenie? Także przytaczanie jako wymogów tylko czynników z obszaru psychopatologii pracy (presja, czasu, biurokracja, konflikty, przeciążenie...) jest pewnym zawężeniem ich zakresu. Każde zadanie ze swojej istoty zawiera wymagania i zawsze pochłania energię. Zaś oprócz przeciążenia, które nie zawsze występuje, praca zawsze jest obciążeniem, które nie jest patologiczne, ale może być patogeniczne. Ciekawy jestem zdania Doktoranta na ten temat.

Czytając z zainteresowaniem syntetyczne rozważania Autora nt. zasobów zadaniowych i osobistych miałem wrażenie, że chcąc uniknąć zarzutu powierzchowności udokumentował on swoją wiedzę w sposób szczegółowy i rozległy. Doktorant przedstawił w sposób jasny typologię zasobów w pracy w ujęciu zespołu Berthelsen którą wykorzystuje do badań własnych (zasoby na trzech poziomach: zadań, zespołu i przywództwa). Przez nawiązywanie do pokrewnych koncepcji i stosownych wyników badań prowadzonych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat na całym świecie (np. Karasek i Theorell, Najmiec i Widerszal-Bazyl, Le Blanc, metaanaliza zespołu Mazzetti, Mc Gregor, Siegrist, Baka, metaanaliza zespołu De Jonga, Schaufeli, Wojciszke, Musy i in., Ebrahim, Lewis i Weigert...) opisy zasobów zadaniowych są wielostronne i refleksyjne.

Podobnie pozytywnie oceniam opis i uzasadnienie wyboru zasobów osobistych: poczucia skuteczności w pracy i twardości zawodowej. Na gruncie polskim ich ujęcie jako mediatorów między zasobami w pracy a zaangażowaniem jest nowatorskie. Chcę podkreślić dwie kwestie. Po pierwsze, na pozytywną ocenę zasługuje przyjęcie tezy o spirali wzrostu zasobów, która

przyczynia się do tworzenia całego bogactwa zasobów (Hobfoll, 1989), jakie przekładają się pozytywnie na pracowników i organizacje. Także więc na zaangażowanie w pracy. Autor zauważa przy tym wagę dynamiki relacji tak między zasobami osobowymi, jak i między nimi a zasobami organizacyjnymi, prowadzącą do powiększenia ogólnej puli zasobów człowieka. Po drugie wyeksponowanie (za Alarcon i in., 2009) wyników badań empirycznych, które pokazują, że większość zasobów osobistych w spójny sposób oddziałuje na dwa procesy wyróżnione w fundamentalnej dla dysertacji teorii JD-R. Pozytywnie na proces motywacyjnym i negatywnie na procesem energetyczny. M.in. te tezy posłużyły następnie do budowy modelu badań własnych.

3. OCENA CZĘŚCI EMPIRYCZNEJ

Wysoka wartość części empirycznej w znacznym stopniu wynika z wysokiej wartości części teoretycznej recenzowanej dysertacji. Doktorant elegancko i poprawnie merytorycznie raportuje w jaki sposób zdobywał dane do odpowiedzi na dwa jasne cele projektu: 1. Jak zasoby środowiska pracy i zasoby osobiste wiążą się ze sobą? oraz 2. Jaki jest mechanizmu zależności między tymi zmiennymi - czy zasoby osobiste mediują efekt zasobów organizacyjnych na zaangażowanie w pracy?

O oryginalności i wartości dodanej badań stanowi: 1 Zastosowanie zagregowanych wskaźników zasobów w pracy w trzech obszarach: zadań, relacji interpersonalnych i przywództwa, 2. Uwzględnianie szerokiego repertuaru zasobów oraz łączne badanie zasobów pracy i osobistych - w tym nowatorskie uwzględnienie twardości zawodowej, 3. Ujęcie zasobów osobistych w formie specyficznej dla kontekstu organizacyjnego, a nie w formie ogólnej, co pozwala trafniej przewidywać efekty działania pracownika, 4. Podłużny charakter badań testujących H6-H11, 5. Przebadanie na każdym etapie relatywnie dużej liczby osób z wielu gałęzi sektora usług (badanie 1- 1315, badanie 2- 436, badanie 3 T1 – 845, badanie 3 T2 – 250; w T2 akurat liczba ta nie jest wysoka), 5. Zastosowanie modelowania równań strukturalnych (H6-H11), 6. Randomizacja badanych instytucji z całej Polski i forma papier w badaniu 1. Przewaga kobiet w tych badaniach wynika zapewne ze specyfiki struktury zatrudnienia w badanym sektorze.

Hipotezy badawcze precyzyjnie i trafnie wpisują się w testowany model i odpowiadają postawionym problemom. Jednakże widziałbym je postawione raczej jako twierdzenia w czasie teraźniejszym niż w czasie przyszłym i bez zastrzeżenia, że (H1 – H5) o istotności korelacji. Przewidywań innych niż istotnych, jako metodologicznie i logicznie niepoprawnych, nie stawia się. Uzasadnienie hipotez jest przekonujące. Obecne już w części teoretycznej i podsumowane w rozdziale 5.2, opiera się poprawnie na znanych i uznanych koncepcjach, o których wspominałem wyżej (COR Hobfolla, JD-R Demerouti i współpracowników, teorii poszerzania umysłu i budowy zasobów Fredrickson, spirali pozytywnych wpływów Hakanena) oraz wielu związanych z nimi badaniami. W swej istocie dotyczą one związków zasobów z zachowaniami lub konstruktami osobowościowymi oraz związków między zasobami.

Doktorant w ramach projektu naukowego kierowanego przez prof. Ł. Bakę, w badaniach poprzecznych i podłużnych, opracował poprawnie polskie wersje narzędzi do pomiaru przekonania o własnej skuteczności w pracy (SVOSES) i twardości zawodowej (OHQ), które zastosował do pomiaru zmiennych pośredniczących. W narzędziach tych uzyskano wysokie wartości różnych wskaźników zgodności wewnętrznej (dla SVOSES > .90, dla OHQ całość

.91). Jednocześnie relatywnie niskie wskaźniki stabilności (odpowiednio .28, .34). Tłumaczenie, że przyczyna tkwi w kilkumiesięcznym (8) interwale czasowym czasowy nie jest zbyt przekonujące, wszak w pomiarze stabilności chodzi o powtarzalność wartości pomiaru pomimo upływu czasu. Jednakże pandemia COVID-19 przypuszczalnie mogła obniżyć wynik w drugim pomiarze.

Ciekawy jestem zdania Doktoranta, czy niska stabilność SVOSES mogła być przyczyną nie potwierdzenia się hipotezy o mediacyjnej roli poczucia skuteczności w pracy. A przy okazji warto przypomnieć, np. za J. Brzezińskim, że wysoka rzetelność narzędzia nie jest gwarancją wysokiej jego trafności. I pytanie - jeśli duży interwał czasowy zmienia wynik pomiaru, to jakie to może mieć znaczenie dla wartości wyników badań falowych (podłużnych) w testowaniu mediacji za pomocą SEM?

Testowanie w poprzecznym badaniu 2 hipotez 1-5, po „oczyszczeniu” danych, oparte jest prawidłowo na wskaźniku r-Pearsona. Wyniki potwierdzają teoretycznie dobrze uzasadnione przypuszczenia o związkach wszystkich zasobów z zaangażowaniem w pracę oraz zasobów między sobą (karawana zasobów).

W podłużnym badaniu 3 (pomiar zasobów organizacyjnych – T1 i po 10 miesiącach zasobów osobowych oraz zaangażowania -T2) zebrane zostały dane do testowania hipotez mediacyjnych 6-11. Finalnie w analizach uwzględniono dane 237 osób, uczestniczących w obydwu badaniach. Doktorant dokonał dużego nakładu pracy, aby te badania przeprowadzić we wszystkich województwach w Polsce. Przyjmuję, że separacja czasowa pomiaru została przeprowadzona, aby kontrolować błąd wspólnej metody, co w modelach mediacyjnych jest pożądane. Jednakże nie został przeprowadzony np. test jednego czynnika Harmansa, który wprawdzie pozwala identyfikować ten błąd, ale nie pozwala go kontrolować, czy wskaźnik inflacji wariancji -VIF. Ponieważ operacjonalizacja zmiennych w modelu mediacyjnym oparta jest na analizach z części teoretycznej oraz poprawnych adaptacjach narzędzi, dokonanych przez Doktoranta i Promotora (UWES – adaptacja Szabowskiej – Walaszczyk), nie wnoszę do niej zastrzeżeń.

Testowanie mediacyjnych hipotez H6 – H11 wymagało zaawansowanej wiedzy statystycznej. Jest ono poprzedzone poprawnym sprawdzeniem struktury czynnikowej wszystkich badanych zmiennych za pomocą zalecanej dla relatywnie małej próby (tutaj N= 237) metody szacowania Maximum Likelihood (ML). W przeprowadzonym badaniu Doktorant wykazał przekonująco najlepsze dopasowanie modeli do danych dla trójczynnikowej struktury zasobów organizacyjnych (zadaniowe, interpersonalne, przywództwa) i twardości zadaniowej (wyzwania, kontrola, zaangażowanie) oraz jednoczynnikowej przekonań o własnej skuteczności w pracy a także zaangażowania w pracę. Do wykonania analiz mediacyjnych wykorzystał poprawnie i starannie moduł SEM (oparty na pakiecie języka R lavaan) w programie statystycznym JASP 0.16.3). Co ważne Doktorant w analizie wyników z badania 3 nawiązuje do wyników analiz korelacyjnych z badania 2, wskazując na te zbieżne, np. związek twardości i zaangażowania i słabiej na te niezgodne. W badaniu 1 wszystkie zasoby korelowały z zaangażowaniem w pracę. Jednakże cel główny badania 3, sprawdzenie mediacyjnej roli zasobów osobistych, został osiągnięty.

W obszernej (12 stron), wielowątkowej dyskusji Doktorant wnikliwie analizuje przebieg badań i ich ograniczenia, kierunki kontynuacji, uzyskane wyniki potwierdzające hipotezy

wraz z ich aplikacjami. Podejmuje trafne próby wyjaśnienia potwierdzenia się tylko dwóch z sześciu hipotez mediacyjnych.

4. KONKLUZJA

Recenzowana praca doktorska mgr. Krzysztofa Grał pt. *Rola zasobów organizacyjnych i zasobów osobistych w budowaniu zaangażowania w pracy*, napisana pod kierunkiem dr. hab. Łukasza Baki, prof. APS, stanowi samodzielne i nowatorskie ujęcie badanego zagadnienia. Jest zaawansowaną teoretycznie i empirycznie próbą oryginalnego rozwiązania problemu badawczego. Jest także wartościową próbą poznania mechanizmów powstawania zaangażowania w pracy poprzez stworzenie kompleksowego modelu zaangażowania w pracy, uwzględniającego jednocześnie zasoby organizacyjne i osobowe. Jej nieliczne słabsze strony nie zmieniają mojej konkluzji, że uzyskane wyniki stanowią istotny wkład w wiedzę psychologiczną nt. relacji między zasobami a zaangażowaniem w pracę. Przedstawiona rozprawa doktorska jest udanym efektem posiadania dużej wiedzy teoretycznej, metodologicznej i statystycznej oraz niemałego nakładu pracy jego Autora. Postawione w pracy cele uważam za osiągnięte poprawnie i w wysokim stopniu. Odkrycie twardości psychicznej jako mediatora zależności zasoby zadaniowe i przywództwa - zaangażowanie i wykazanie jej wysokiej wartości regulacyjnej dla zachowań w pracy, stanowi pozytywnie o istotnym wkładzie uzyskanych wyników do wiedzy psychologicznej.

Uważam, że rozprawa doktorska przygotowana przez mgr. Krzysztofa Grałę spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim (art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce), zasługuje na wysoce pozytywną ocenę z wyróżnieniem, zatem z przekonaniem wnioskuję o dopuszczenie mgr. Krzysztofa Grałę do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Za wyróżnieniem pracy Doktoranta przemawiają przede wszystkim: 1. Argumenty wymienione przeze mnie w punktach 1 - 6 na s. 4 tej recenzji jako walory części empirycznej, 2. Refleksyjna analiza teorii zmiennych z testowanego modelu empirycznego i jego poprawność, 3. Wzbogacenie polskiej biblioteki testów psychologicznych o autorskie adaptacje narzędzi, 4. Poprawne zastosowanie zaawansowanych metod statystycznej analizy danych, 5. Wysoka świadomość limitacji przeprowadzonych badań oraz 5. Ogromny nakład pracy Doktoranta włożony w przeprowadzenie badań empirycznych, analizy statystyczne a także staranność strony formalnej pracy.

Romuald Derbis