

Rola zaufania w kształtowaniu zaangażowania w pracę – mediacyjny efekt motywacji autonomicznej

Małgorzata Chrupała-Pniak*, Mateusz Paliga, Anita Pollak, Patrycja Rudnicka

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski w Katowicach

THE ROLE OF TRUST IN BUILDING WORK ENGAGEMENT
– MEDIATING EFFECT OF AUTONOMOUS MOTIVATION

According to JD-R model, every occupation has its own job demands and resources, which, by underlined health impairment and motivational processes, shape work engagement or burnout. Simultaneously, employee's personal resources are complementary to job resources. The aim of this study was to verify the role of positive orientation, emotional intelligence, autonomous motivation and trust propensity in the relationship between team trust and work engagement. The research had two phases. In the first phase it was established that only positive orientation is a predictor of team trust and work engagement. The second phase confirmed the mediating role of autonomous motivation in the relationship between team trust and work engagement. Similar effect was not observed for trust propensity. In accordance with the assumptions, personal resources (positive orientation) influence the perception and exploitation of job resources (team trust), whereas job resources have motivational potential and lead to higher levels of engagement. The fact resonates with Hobfoll's (1989) theory as well as JD-R model, in which the possession of one's resources results in an easier acquisition of new ones.

Key words: trust, personal resources, job resources, job demands-resources model, work engagement

WPROWADZENIE

Psychologia społeczna tradycyjnie poświęcała sporo uwagi zaufaniu interpersonalnemu i jego konsekwencjom (por. Rotter, 1980; Skarżyńska, 2002). Psychologia pracy i organizacji, w odróżnieniu od przedstawicieli nauk o zarządzaniu i ekonomii, dopiero stosunkowo niedawno objęła swoim zainteresowaniem zaufanie w kontekście kluczowych czynników sukcesu organizacji (Colquitt, Scott i LePine, 2007; Das i Teng, 2001; Rousseau i in., 1998; Sako, 1998; Zaheer, McEvily i Perrone, 1998).

Zaufanie pomiędzy członkami zespołu może stanowić mechanizm kooperacji wspierający osiąganie sukcesu w zespołach. Rozwijane poprzez otwartą komunikację, niwelowanie różnic i przezwyciężanie konfliktów, a także świadomość wzajemnych kompetencji, przyczynia się do wzrostu funkcjonalnych zjawisk w zespołach. Jednym z przejawów tych zjawisk jest przechodniość roli lidera. Zaangażowanie w pracę wydaje być wypadkową klimatu zaufania i uczestniczenia w procesie przekazywania władzy w zespole.

USTALENIA DEFINICYJNE I PRZEGLĄD BADAŃ

Pośród wielu innych czynników, sukcesu organizacji upatruje się także w pracy zespołowej. Rezonujące z tym stwierdzeniem współczesne teorie przywództwa akcentują, że przywództwo nie jest procesem zmonopolizowanym przez jedną osobę, ale raczej procesem społecznym, w który w sposób kolektywny zaangażowani są wszyscy pracownicy (Barker, 2001). Znajduje to wyraz w koncepcji przywództwa współdzielonego (*shared leadership*), ujmowanej przez Pearce'a i Congera (2003, s. 1) jako "dynamiczny i interaktywny proces wpływu wśród osób w grupach, dla których celem jest doprowadzenie własnej grupy do osiągnięcia celu lub celów organizacyjnych". Istotą tego procesu jest redukcja znaczenia formalnego lidera (kierownika) i przekazanie wpływu innym osobom, które przejmują odpowiedzialność za częściowe pełnienie funkcji kierowniczych lub podejmują rolę lidera w pełni.

W swoim badaniu Walker, Smither i Waldman (2008) dokonali identyfikacji wskaźników, które charakteryzują zespoły zarządzane wspólnie przez wszystkich członków. Autorzy stwierdzili, że zespoły te: niwelują pojawiające się różnice, aby osiągnąć porozumienie; dzielą się zadaniami odpowiednio do posiadanych kompetencji; przekazują sobie informacje na temat działalności i celów strategicznych firmy; promują między sobą zasady pracy grupowej i wspólnie poszukują szans na zwiększenie wydajności. Działanie według takich zasad daje zespołowi większą szansę na osiągnięcie sukcesu (Kocolowski, 2010).

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Małgorzata Chrupała-Pniak, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski w Katowicach, 40-126 Katowice, ul. Grażyńskiego 53.
malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl

Katz i Kahn (1979) sugerują, że spontaniczne i dobrowolne dzielenie się wpływem społecznym przez pracowników na rzecz realizacji celów może prowadzić do ich większego zaangażowania (*commitment*) oraz zwiększenia zasobów osobistych i organizacyjnych. Wśród zasobów, które są wspierane dzięki doświadczaniu wzajemnego przekazywania wpływu, wskazuje się przede wszystkim na pozytywny związek z postawami i relacjami, które zwrotnie wspierają skuteczność i sprawność procesu realizacji zadania. Przywództwo współdzielone oddziałuje również na zwiększenie liczby interakcji grupowych i związane z nimi procesy poznawcze oraz rozwiązywanie problemów (Burke i in., 2003; Day, Gronn i Salas, 2004), a także na umiejętność pełnienia roli eksperta. Metaanaliza badań (Wang i in., 2014) dowodzi, że brak pełnienia roli lidera tylko przez jedną osobę wiąże się ze wzrostem wysiłku wkładanego w pracę (Carson, Tesluk i Marrone, 2007), jest pozytywnie powiązane z grupową i organizacyjną wydajnością (Wang i in., 2014), wspiera koordynację działań na rzecz osiągniętej efektywności (Drescher i in., 2014), zwłaszcza w przypadku złożonych i skomplikowanych zadań (Day, Gronn i Salas, 2004).

Jednym z warunków powodzenia współdzielonego przywództwa, które prowadzi do uzyskania korzystnych i wymiernych efektów w zakresie wyników, jest zaufanie. Dla prowadzonych rozważań przyjęto, że zaufanie to przejaw chęci akceptacji słabości (*vulnerability*) w interakcji pomiędzy ufającym (*trustor*) i obiektem zaufania (*trustee, trust target*), oraz oczekiwaniem co do korzystnego zachowania obiektu zaufania w sytuacji ryzykownej, która nie podlega kontroli ufającego (Mayer, Davis i Schoorman, 1995; Schlenker, Helm i Tedeschi, 1973). Jednocześnie, zaufanie obejmuje zespół sądów i ocen o obiekcie ufania w zakresie jego charakterystyk. W badaniach (Mayer, Davis i Schoorman, 1995) wskazuje się, że ocena zdolności, życzliwości i integralności (*ability, benevolence and integrity*) w znacznym stopniu poprzedza decyzję jednostki, aby kogoś uznać osobą za godną zaufania. Na zdolność składają się umiejętności, kompetencje i charakterystyki obiektu zaufania, które pozwalają mu wywierać wpływ na ufającego, jednakże tylko w określonej dziedzinie. Życzliwość odnosi się do intencji obiektu zaufania, która wyraża to, że jego działanie jest pozbawione pobudek egocentrycznych (Schoorman i in., 2007). Osoba życzliwa zachowuje się lojalnie, z otwartością, przejawia tendencje opiekuńcze i oferuje wsparcie (Mayer, Davis i Schoorman, 1995). Integralność stanowi charakterystykę etycznego postępowania obiektu zaufania, które jest akceptowane przez osobę ufającą, ponieważ zgadza się z wyznawanymi przez nią wartościami. Przekonanie co do integralności kształtowane jest w oparciu o doświadczenia ze współpracy oraz spostrzeganie zgodności wypowiedzi i działań obiektu zaufania. Ocena obiektu zaufania w zakresie jego wiarygodności wraz ze skłonnością ufającego (*trust propensity*) – predyspozycją przejawiającą się w oczekiwaniu od innych ludzi głównie pozytywnych

postaw i zachowań – prowadzi do aktu zaufania w sytuacjach, w których występują określone ryzyka.

Zaufanie w zespole wyraża się poprzez sondowanie, szacowanie i ocenianie możliwości własnych i współpracowników co do podejmowania konkretnych działań czy części zadań. Zadanie każdego z liderów w ramach przywództwa współdzielonego polega na koordynowaniu, umacnianiu osób czy grupy w przyjętych oczekiwaniach co do czyichś motywów, tworząc tym samym klimat zaufania. Przebiega to w atmosferze otwartej komunikacji, swobodnej wymiany informacji oraz przewidywaniu konfliktów (Creed i Miles, 1996), co prowadzi do wzmocnienia relacji i kooperacji (Simpson, 2009). Na poziomie grupy zadaniowej zaufanie wyraża się także w chęci współpracowników do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami (Edmondson, 1999). Dzięki sprawnej komunikacji, w której osoby doświadczają poczucia ufności wobec innych i nie odczuwają lęku, aby szczerze się wypowiedzieć i zaprezentować własne umiejętności, występuje gotowość do przekazania kompetencji. Jeśli zatem grupa charakteryzuje się zaufaniem wobec kompetencji poszczególnych członków, stwarza to warunki do zaistnienia współdzielonego przywództwa. Ważne jest, że zaufanie – także wobec kompetencji innych – zasadniczo pojawia się w sytuacji, która obarczona jest pewnym ryzykiem (Mayer, Davis i Schoorman, 1995). Warunki, w których inne osoby przejmują kontrolę nad sytuacją są równoznaczne z tym, że jednostka traci poczucie całkowitej pewności co do tego, co może się wydarzyć. W takiej sytuacji utrzymanie sprawnego poziomu współpracy jest możliwe tylko dzięki zaufaniu, które stanowi tu mechanizm koordynacji.

ZASOBY OSOBISTE I ZAUFANIE

W nawiązaniu do teorii Hobfolla (1989) zasoby osobiste to pozytywne samooceny jednostki związane ze sprężystością, które pozwalają jej na skuteczną kontrolę i wpływ na otoczenie (Hobfoll, Johnson, Ennis i Jackson, 2003). Wśród nich wyróżnione są m.in. charakterystyki osobiste, pozwalające jednostce na orientację wobec świata, o którym uważa, że jest dla niej przewidywalny i przyjazny (Hobfoll, 1989). Takie rozumienie zasobów osobistych pozostaje w zgodzie z ujęciem Schaufeliego i Tarisa (2014). W przyjętym w badaniu modelu zasoby osobiste reprezentowane są poprzez orientację pozytywną, inteligencję emocjonalną i motywację autonomiczną oraz gotowość do zaufania.

Orientacja pozytywna (OP) stanowi podstawową cechę osobowości, integrującą optymizm, wysoką samoocенę i poczucie samoskuteczności (Caprara i Steca, 2005). W odróżnieniu od cech Wielkiej Piątki, odzwierciedla ona nie wzory behawioru, ale wzory doświadczeń i sposób postrzegania i oceny zdarzeń (Łaguna, Oleś i Filipiuk, 2011). Określa się ją jako cechującą jednostkę prawidłowość w zakresie zauważania i przywiązywania wagi do pozytywnych aspektów życia, doświadczeń i samego siebie (Caprara, 2009). Orientacja pozytywna przekłada

się na energię i chęć działania, przejawia się w zaangażowaniu w dążenia życiowe oraz wysoką ocenę jakości życia i poczucie sukcesu. Uznawana jest za podstawową predyspozycję jednostki w zakresie optymalnego funkcjonowania (Caprara i in., 2012). Tym samym stanowi ona element zasobów osobistych jednostki, które są powiązane z radzeniem sobie w sytuacji trudności i dotyczą umiejętności sprawowania kontroli i wpływania na własne otoczenie (Demerouti i Bakker, 2011).

W badaniach OP stanowi predyktor motywacji ukierunkowanej na cel oraz satysfakcji z życia i pracy (Alessandri, Caprara i Tisak, 2012). Koreluje dodatnio z postrzeganą jakością relacji interpersonalnych i z postrzeganym wsparciem ze strony przyjaciół (Caprara i in., 2010). Orientacja pozytywna istotnie powiązana jest z wydajnością pracy przy mediującej roli zaangażowania (Alessandri i in., 2015) i zachowaniami obywatelskimi pod postacią: zachowań przynoszących bezpośrednią korzyść organizacji jako całości oraz altruistycznymi zachowaniami mającymi na celu przyniesienie korzyści konkretnym osobom (Laguna, Oleś i Filipiuk, 2013).

Inteligencja emocjonalna definiowana jest jako „zdolność człowieka do śledzenia własnych i cudzych uczuć i emocji, różnicowania ich oraz wykorzystywania uzyskanych na tej drodze informacji w kierowaniu swoim myśleniem i działaniem” (Jaworowska i Matczak, 2001, s. 7). W modelu sformułowanym przez Saloveya i Mayera składają się na nią zdolności (*abilities*) odpowiadające za: 1) identyfikowanie i różnicowanie emocji, które wpływają na procesy poznawcze; 2) rozpoznawanie swoich emocji i wyrażanie ich wobec innych, a także różnicowanie emocji szczerych od nieszczerych u innych osób; 3) rozumienie emocji złożonych, występujących jednocześnie i zmieniających się, a także 4) angażowanie się i separowanie od emocji, w zależności od ich przydatności w określonej sytuacji (Jaworowska i Matczak, 2001; Mayer i Salovey, 1997). Autorzy dowodzą, że wskazane zdolności pełnią ważną funkcję, przyczyniając się do osiągnięcia sukcesu w pracy.

Motywacja autonomiczna jest jedną z głównych form motywacji wyróżnionych w teorii autodeterminacji (SDT) Deciego i Ryana (2000, 2008). Teoria zakłada, że jednostka jest motywowana wewnętrznie albo zewnętrznie w zależności od stopnia oraz możliwości zaspokojenia trzech uniwersalnych potrzeb oraz indywidualnego stylu autoregulacji. Analizując motywację, zgodnie z teorią SDT, należy rozpatrywać ją na kontinuum: od skrajnie zewnętrznego stanu przejawiającego się amotywacją (AMO) do skrajnie wewnętrznego w postaci motywacji wewnętrznej (MW). Amotywacja (AMO) jest charakterystyczna dla zachowań nieautonomicznych i polega na braku regulacji, co można porównać z wyuczoną bezradnością Seligmana. Właściwa motywacja zewnętrzna stanowi kontinuum stanów zarówno zewnętrznie, jak i częściowo wewnętrznie regulowanych oraz może przybierać różne poziomy natężenia – od regulacji zewnętrznej, poprzez introjekcję i identyfikację aż po integrację. Motywacja wewnętrzna jest całkowicie autonomiczna.

Stanowi ona naturalną tendencję jednostki do poszukiwania nowości, wyzwań, uczenia się i doskonalenia. Jest oparta na entuzjazmie, pasji i zainteresowaniach. To spontaniczne urzeczywistnianie się w pracy indywidualnych możliwości człowieka jest zmienną psychologiczną zależną od zmieniających się czynników sytuacyjnych. Tak rozumiana motywacja wewnętrzna stanowi przejaw całkowicie autonomicznej motywacji jednostki uruchamianej afektywnie i sprzężonej zwrotnie z afektem, co czyni ją w naszym modelu zasobem osobistym (*personal resource*).

Dotychczasowe badania pozwalają stwierdzić, że to motywacja wewnętrzna, poprzez swoje silne związki z zaangażowaniem, wpływa na poziom wykonania pracy (zwłaszcza jakość pracy) i efektywne zachowania organizacyjne. Cerasoli, Nickin i Ford (2014) przeprowadzili metaanalizę badań z ostatnich czterdziestu lat i wykazali, że motywacja wewnętrzna jest umiarkowanym lub silnym predyktorem wykonania pracy oraz że nawet po wprowadzeniu motywatorów zewnętrznych jej efekt nie znika.

Gotowość do ufania to względnie trwała cecha człowieka, określająca tendencję do obdarzania zaufaniem osób w różnych sytuacjach. Jednostki różnią się między sobą gotowością do angażowania się w sytuacje zawierające w sobie element niepewności. Predyspozycja ta ma szczególne znaczenie dla kształtowania się relacji w początkowych etapach wtedy, gdy brakuje informacji o obiekcie zaufania lub gdy docierają do jednostki sprzeczne informacje na temat obiektu (Colquitt, Scott i LePine, 2007; Gill i in., 2005). Przeprowadzone badania (Heyns i Rothmann, 2015) dowodzą, że wysoki poziom skłonności do ufania wspiera postrzeganą wiarygodność innych, sprzyjając w ten sposób tworzeniu się zaufania w relacji.

MODEL BADAWCZY I HIPOTEZY

Rozważania teoretyczne nad rolą zaufania w kształtowaniu zaangażowania i efektywności zespołów doprowadziły do zaprojektowania badań w oparciu o model wymagań-zasobów (*job demands-resources model*, JD-R) (Bakker i Demerouti, 2007).

Model JD-R początkowo wyjaśniał głównie zjawisko stresu oraz związanych z nim zaburzeń zdrowotnych. Obecnie zrewidowana teoria uwzględnia dwa procesy psychologiczne, które mogą prowadzić zarówno do wypalenia, jak i zaangażowania w pracę oraz ich organizacyjnych konsekwencji. Pierwszy z procesów – energetyczny – podkreśla znaczenie obciążeń, jakich pracownik doświadcza w obliczu fizycznych, psychologicznych, społecznych i organizacyjnych wymagań pracy. Obciążenia te, wymagające długotrwałego wysiłku fizycznego i psychicznego jednostki, mogą prowadzić do spadku energii, a w konsekwencji do wyczerpania (Bakker i Demerouti, 2007). W drugim, motywacyjnym procesie, autorzy modelu wskazują na rolę zasobów pracy, które pełnią rolę motywatorów dla jednostki. Zasoby te to wszyst-

kie fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które wspierają osiągnięcie celów, redukują wpływ wymagań pracy bądź prowadzą do rozwoju jednostki. Zasoby pracy stanowią zatem zarówno kontrolowaną i autonomiczną motywację dla pracownika, gdyż pomagają mu osiągnąć założone cele i stanowią wartość samą w sobie, ważną dla jego nauki i wzrostu (Bakker i Demerouti, 2007).

Obok wymagań i zasobów pracy, model JD-R zawiera także zasoby osobiste, których funkcją jest wspieranie osiągania celów w pracy i stymulowanie rozwoju jednostki (por. Schaufeli i Taris, 2014). Hobfoll (1989) stwierdza, że jednostki wykorzystują posiadane zasoby w celu zdobywania nowych z dwóch powodów. Z jednej strony jest to inwestycja w zwiększanie wartościowych zasobów, a z drugiej jest to sposób na ochronę przed przyszłymi wydarzeniami, które mogą prowadzić do utraty zasobów.

W niniejszych badaniach przyjęto, że zaufanie w zespole stanowi zasób pracy, a inteligencja emocjonalna, orientacja pozytywna, gotowość do ufania i motywacja autonomiczna stanowią zasoby osobiste pracownika. Przeprowadzona kwerenda najnowszej literatury pozwala stwierdzić, że dotychczasowe badania nad zasobami pracy i zasobami osobistymi w kształtowaniu zaangażowania w pracę nie obejmowały wyszczególnionych zmiennych.

Zaangażowanie w pracę definiowane jest jako pozytywny stan umysłu związany z pracą, charakteryzujący się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem (Schaufeli i Bakker, 2004b). Wigor oznacza wysoki poziom energii i sprężystości w trakcie pracy, oddanie odnosi się do poczucia istotności pracy i entuzjazmu z jej wykonywania, natomiast zaabsorbowanie dotyczy skupienia na pracy i pozytywnego pochłonięcia pracownika przez wykonywane zadania (Schaufeli i Taris, 2014).

W oparciu o model badawczy i przyjęte wyżej założenia teoretyczne sformułowano cztery hipotezy:

Hipoteza 1: Zasoby osobiste w postaci inteligencji emocjonalnej i orientacji pozytywnej są predyktorem zaufania w zespole.

Hipoteza 2: Zasoby osobiste w postaci inteligencji emocjonalnej i orientacji pozytywnej są predyktorem zaangażowania w pracę.

Hipoteza 3: Zasoby osobiste (inteligencja emocjonalna i orientacja pozytywna) i zasoby pracy w postaci zaufania w zespole są predyktorami zaangażowania w pracę.

Hipoteza 4: Motywacja autonomiczna i gotowość do ufania jako zasoby osobiste pełnią mediującą rolę w relacji zaufania w zespole do zaangażowania w pracę.

Ze względu na dużą liczbę badań wykorzystujących model wymagań-zasobów, istnieje szereg dowodów na znaczenie różnych zasobów osobistych dla zaangażowania (por. Schaufeli i Taris, 2014). Xanthopoulou i in. (2007) dowiedli, że zasoby osobiste, m.in. samoskuteczność i optymizm mogą być wspierane przez zasoby pracy, i zgodnie z procesem spirali zasobów, sprawiać, że pracownik czuje się bardziej zdolny do pracy i posiadający większą kontrolę nad środowiskiem. Ponadto, w sprzy-

jających warunkach organizacyjnych posiadane zasoby chronią jednostkę przed wydatkowaniem dodatkowej energii, co mogłoby prowadzić do jej dalszego zmęczenia. Autorzy potwierdzili w badaniach, że zasoby osobiste w modelu wymagań-zasobów wyjaśniają wariację zarówno zmęczenia, jak i zaangażowania w pracę.

Van Wingerden, Derks i Bakker (2017) wskazali, że kapitał psychologiczny, który konstituuje poczucie samoskuteczności, optymizm, nadzieja i sprężystość – poprzez swoją podatność na zmiany – jest przykładem zasobu osobistego, który może być kształtowany poprzez interwencje w organizacji. Autorzy przywołują badania Hodgesa (2010) i Grumana i Saks (2011), którzy potwierdzili, że kapitał psychologiczny faktycznie jest związany z zaangażowaniem w pracę.

Airila i in. (2014) udowodnili, że samoocena ma istotne znaczenie w kształtowaniu zaangażowania w pracę oraz zdolności do pracy. Pozytywna ocena, na którą składają się pozytywna postawa wobec siebie, poczucie bycia wartościowym i szacunek wobec siebie, prowadzą do większego zaangażowania w pracę, entuzjazmu z jej wykonywania i poczucia bycia zdolnym do wykonywania przyjętych zadań.

Szczygieł i Bazińska (2013) potwierdziły, że pracownicy z niską inteligencją emocjonalną odczuwali wyczerpanie, gdy doświadczali negatywnych emocji w pracy. Jednocześnie, Mikołajczak, Menil i Luminet (2007), podobnie jak Ogińska-Bulik (2005), udowodnili, że jednostki z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej rzadziej doświadczają wypalenia zawodowego.

Szczygieł i Baka (2016) dowiedli, że inteligencja emocjonalna była moderatorem w relacji konfliktów interpersonalnych (jednego ze stresorów w pracy) z wypaleniem zawodowym. Stwierdzili, że posiadane przez jednostkę umiejętności emocjonalne mogą być wykorzystywane w radzeniu sobie z czynnikami stresowymi w miejscu pracy. Udowodnili w ten sposób, że inteligencja emocjonalna, jako zasób osobisty, jest czynnikiem, który pełni istotną rolę w radzeniu sobie z wymaganiami pracy, który może jednocześnie chronić przed negatywnymi konsekwencjami.

METODA BADAŃ

Ze względu na szeroki zakres badań prowadzono je w kilku etapach. Pierwszy i drugi etap badań został przeprowadzony w ramach badań statutowych Zakładu Psychologii Pracy i Organizacji UŚ od stycznia 2015 do lutego 2017 na próbie 138 kierowników zatrudnionych w firmach różnych branż i różnej wielkości z terenu Górnego Śląska.

Badania w trzecim etapie zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki nr decyzji DEC-012/05/B/HS4/0363¹ w okresie od maja 2014 do września 2015 roku na ogólnopolskiej próbie badawczej.

¹ Tytuł grantu: *Kompetencja relacyjna jako determinanta sku-*

Udział osób badanych był dobrowolny (wypełnienie kwestionariuszy oznaczało jednocześnie zgodę badanego). Procedura badania została zaprojektowana w sposób, który gwarantował możliwie największą poufność i anonimowość uczestników w badaniach organizacyjnych. Jednocześnie należy podkreślić, że uzyskany materiał wykorzystany został jedynie do analiz naukowych, nie służąc jako podstawa do oceny pracownika czy podejmowania decyzji kadrowych.

Uzyskana ostatecznie próba nie jest w pełni reprezentatywna, ale zbliżona strukturą do populacji generalnej opisanej w raporcie Głównego Urzędu Statystycznego (GUS, 2015). Procedura badania zakładała konieczność łącznego zbadania kierowników średniego i wyższego szczebla oraz reprezentację członków ich zespołów. Po odrzuceniu formularzy kwestionariuszy z brakami danych ostatecznie zaliczono do próby 210 kierowników i 975 podlegających im pracowników z 210 zespołów.

OPIS PRÓBY

W 1 i 2 etapie badań przebadano łącznie 138 kierowników, z czego 58 (42%) kobiet i 81 (58%) mężczyzn. Wiek badanych kształtował się w przedziale od 20 do 60 lat ($M=41$ lat, $SD=13$ lat). Badani pochodzili z firm różnej wielkości i różnych branż, w tym z 32 (23%) firm mikro, 38 (27.5%) małych firm, 30 (22%) średnich i 38 (27.5%) dużych oraz 27 (20%) z branży produkcyjnej, 81 (58%) usługowej, 20 (14%) edukacyjnej, 11 (8%) z innej. Staż pracy badanych kierowników wynosił od 2 miesięcy do 35 lat ($M=13$ lat, $SD=10$ lat) przy czym staż pracy na stanowisku kierowniczym od 2 miesięcy do 30 lat ($M=8$ lat, $SD=7$ lat).

W 3 etapie badań w przebadanej próbie kierowników ($N=210$) znalazło się 166 (79%) mężczyzn i 44 (21%) kobiety, średnia wieku wynosiła 42 lata ($M=42$ lata, $SD=6.96$). Członkowie zespołów nalegali na pełną anonimowość, stąd ich dane demograficzne zebrano w jedynie postaci przedziałów wiekowych. Najlicniejsza grupa wiekowa pracowników mieści się w przedziale 26 do 45 lat – 70% badanych, następnie grupa w przedziale 46 do 55 lat – 22%, najstarsi pracownicy, powyżej 55 lat to 7% badanych. Najmniej liczna grupa pracowników, poniżej 25 lat, stanowiła 1% badanych.

NARZĘDZIA

Pomiaru orientacji pozytywnej dokonano za pomocą Skali Orientacji Pozytywnej (*Positivity Scale*) autorstwa Caprari (2009) w adaptacji Łaguny, Olesia i Filipiuk (2011). Skala P składa się z 8 stwierdzeń z 5-punktową skalą odpowiedzi (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam). Suma punktów jest miarą nasilenia orientacji pozytywnej. Wartość współczynnika α Cronbacha dla Skali P wynosi ($\alpha=.74$) i jest zbliżona do

wartości uzyskanych w adaptacji polskiej (Łaguna, Oleś i Filipiuk, 2011).

Poziom Inteligencji emocjonalnej zmierzono za pomocą kwestionariusza INTE (Schutte i in., 1998), zaadaptowanego przez Ciechanowicz, Jaworowską i Matczak (Jaworowska i Matczak, 2001). Kwestionariusz składa się z 33 stwierdzeń, na które badany odpowiada przy pomocy 5-cio punktowej skali Likerta, gdzie 1 – oznacza „Zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – oznacza „Zdecydowanie się zgadzam”. Wynik stanowi suma udzielonych odpowiedzi, które mieszczą się w przedziale od 33 do 165. Im wyższy wynik, tym wyższym poziomem inteligencji emocjonalnej charakteryzuje się osoba. Współczynnik rzetelności dla skali uzyskany w niniejszych badaniach wyniósł $\alpha=.84$.

Motywację zbadano przy pomocy skróconej wersji Skali do badania motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS_PL) (Chrupała-Pniak i Grabowski, 2016). Jest to polska adaptacja skali *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* autorstwa Tremblay i współ. (2009). W niniejszym badaniu zastosowano skróconą wersję metody WEIMS_PL. Spośród 18 pozycji testowych wybrano z każdej skali po jednej pozycji, która w analizie czynnikowej uzyskała najwyższy ładunek czynnikowy (Chrupała-Pniak i Grabowski, 2016). W efekcie uzyskano skalę 6-cio itemową. Osoby badane ustosunkowują się do każdego stwierdzenia za pomocą skali od 1 – „zupełnie nie pasuje do mnie” do 7 – „całkowicie pasuje do mnie”. Na podstawie formuły zaproponowanej przez autorów oryginalnej metody obliczono wskaźnik motywacji autonomicznej. Analiza rzetelności za pomocą współczynnika α Cronbacha dla skróconej metody potwierdziła zadowalające wartości. Dla skali motywacji kontrolowanej, czyli obejmującej regulację zewnętrzną, introjekcję i amotyację α Cronbacha wynosi .69, ale po wyłączeniu skali amotyacji współczynnik α Cronbacha wzrasta do .86. Dla skali motywacji autonomicznej, obejmującej identyfikację, integrację i motywację wewnętrzną α Cronbacha wynosi .94.

Zaufanie zostało zmierzone za pomocą dwóch skal: skali skłonności do ufania i skali zaufania w zespole. Pierwsza składa się z dwóch pozycji dotyczących ogólnego zaufania interpersonalnego zaczerpniętych z *The European Values Study EVS Project* i zmodyfikowanych zgodnie z celem badania (np. „Generalnie można ufać ludziom w pracy”, „W dzisiejszych czasach nie można polegać na innych w pracy”). Badani ustosunkowują się do tych pozycji na skali 1 – „zgadzam się”, 0 – „nie zgadzam się”. Analiza rzetelności tej skali binarnej mierzona współczynnikiem α Cronbacha (oraz wzorem 20 Kuderera-Richardsona) wyniosła w badaniu .63; co w przypadku skali dwu-itemowej można uznać za wystarczającą wartość zgodności wewnętrznej.

W celu pomiaru zaufania w zespole zastosowano własną translację kwestionariusza *Partner Trust Questionnaire* opracowanego przez Changa i Lee (2013a,b). Z oryginalnej skali złożonej z 14 stwierdzeń dotyczących oceny poziomu kompetencji partnera, wspólnych warto-

teczności i wydajności kooperacji międzyorganizacyjnej, kierownik projektu Monika Sulimowska-Formowicz (mformowicz@ue.katowice.pl).

ści we współpracy oraz dzielenia się znaczącymi informacjami w trakcie współpracy wybrano dziesięć najlepiej pasujących do specyfiki pracy zespołowej. Przykładowe stwierdzenia to np. „Mam trwałe i oparte na zaufaniu relacje z partnerami w pracy”, „Potrafię używać zarówno formalnego i nieformalnego procesu dzielenia się znaczącymi i aktualnymi informacjami z moimi partnerami w pracy”. Badani ustosunkowują się do tych stwierdzeń na siedmiostopniowej skali, gdzie 0 oznacza – „zupełnie do mnie nie pasuje”, a 6 oznacza – „całkowicie do mnie pasuje”. Eksploracyjna analiza czynnikowa potwierdziła dwuczynnikową strukturę skali: profesjonalne zaufanie i efektywna współpraca. W niniejszym badaniu analiza rzetelności przy pomocy współczynnika α Cronbacha potwierdziła wysoką zgodność wewnętrzną narzędzia i dla poszczególnych wymiarów wahała się od .75 do .88.

Pomiar zaangażowania w badaniu 1 zrealizowano przy pomocy skali *Braku Zaangażowania z Oldenburskiego Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego* (OLBI) opracowanego pod kierunkiem Demerouti (Demerouti i in., 2001), którego polską adaptację opracowali Baka i Basińska (2016). Zgodnie z sugestią Bakker'a i Demerouti (2008) OLBI może być wykorzystane do pomiaru zaangażowania z uwzględnieniem zrekodowania stwierdzeń. Kwestionariusz zawiera 16 itemów, które składają się na dwie skale: wyczerpania i brak zaangażowania (*disengagement from work*). Zadaniem osoby badanej jest wybór odpowiedzi na czteropunktowej skali typu Likerta, gdzie 1 – oznacza „Zgadzą się”, a 4 – „Nie zgadzają się”. W przeprowadzonych badaniu interesującym dla nas wynikiem jest suma w skali brak zaangażowania. Niskie wyniki świadczą o zainteresowaniu jednostki swoją pracą. Wskazują, że osoba nie postrzega swojej pracy jako mało znaczącej, a związanych z nią dokonań nie ocenia negatywnie. Niskie wyniki świadczą o tym, że jednostka nie przejawia postawy wycofującej się z relacji ze współpracownikami. Rzetelność narzędzia w badaniach własnych wynosi .77 dla skali brak zaangażowania.

Do pomiaru zaangażowania w pracę w badaniu 3 wykorzystano polską adaptację *Utrechkiej Skali Zaangażowania w Pracę* (UWES) autorstwa Schaufeliego

i Bakker'a (2004a). Skala została zaadoptowana przez Szabowską-Walaszczyk, Zawadzką i Wojtaś (2011). W niniejszym badaniu zastosowano skróconą do 9 pozycji wersję skali UWES. Kwestionariusz składa się z trzech wymiarów: skali wigoru (WI), skali oddania (OD) i skali zaabsorbowania (ZA). Badani ustosunkowują się do poszczególnych pozycji za pomocą siedmiostopniowej skali od 0 do 6 (0 – oznacza „nigdy”, 6 – oznacza „zawsze”). W opisywanych tu badaniach uzyskano następujące wskaźniki α Cronbacha dla poszczególnych skal wigoru: alfa wynosi .90; dla oddania: α wynosi .88 i dla zaabsorbowania: α wynosi .84.

Zmierzone także ocenę efektywności indywidualnej (EI) i zespołowej (ER) w postaci pytania: Jak oceniasz swoją efektywność indywidualną? / Jak oceniasz efektywność zespołu? Badani ustosunkowywali się do tych pytań na czterostopniowej skali: bardzo wysoko, wysoko, raczej nisko, bardzo nisko.

WYNIKI

Zebrane w Tabeli 1 wyniki potwierdziły, że osoby badane uzyskały przeciętne i umiarkowanie wysokie wartości (7 sten) w skali orientacji pozytywnej ($M=32.97$; $SD=3.66$), wysokie wyniki w skali zaufania w zespole ($M=45.76$; $SD=7.61$) oraz raczej wysokie wyniki w skali inteligencji emocjonalnej ($M=128.04$; $SD=13.21$). W skali braku zaangażowania badani kierownicy uzyskali raczej umiarkowanie niższe wyniki ($M=16.27$; $SD=4.49$). Z uwagi na niespełniony warunek normalności rozkładu zmiennych zastosowano testy nieparametryczne. Analiza współczynników korelacji rang Spearmana potwierdziła, że zmienne w testowanym modelu pozostają w umiarkowanie silnych i silnych związkach, z wyjątkiem niskiej korelacji skali braku zaangażowania z inteligencją emocjonalną. Wzorec otrzymanych zależności pokrywał się z oczekiwaniami wynikającymi z prezentowanych wyżej założeń teoretycznych modelu. Mowa tu o ujemnych korelacjach braku zaangażowania z pozostałymi zmiennymi w badaniu. Najsilniejsze związki zaobserwowano w przypadku orientacji pozytywnej i inteligencji emocjonalnej [$r_s(136)=-.734$; $p<.01$] a także

Tabela 1
Statystyki opisowe i współczynniki korelacji rho Spearmana dla zmiennych w badaniu 1 i 2 – próba kierowników ($N = 138$)

zmienna	N	M	SD	OP	BZ	ZAU_Z	PZ	EW	INTE
OP	66	32.97	3.663	1	-.451*	.517**	.498**	.461**	.734**
BZ	66	16.27	4.488		1	-.516**	-.469**	-.501**	-.268*
ZAU_Z	138	45.76	7.606			1	.920**	.878**	.376**
PZ	138	22.87	4.361				1	.634**	.315**
EW	138	22.89	3.966					1	.386**
INTE	138	128.04	13.212						1

** $p<.01$; * $p<.05$

Objaśnienia skrótów: OP – orientacja pozytywna, BZ – brak zaangażowania, ZAU_Z – zaufanie zespołowe, PZ – profesjonalne zaufanie, EW – efektywna współpraca, INTE – inteligencja emocjonalna.

interkorelacje wymiarów zaufania w zespole [$r_s(136)=.634 - .920; p<.01$].

W próbie kierowników $N=210$ analiza współczynników korelacji potwierdza, że większość zmiennych z modelu pozostaje ze sobą w istotnych związkach z wyjątkiem skłonności do ufania (Tabela 2). Zaufanie w zespole koreluje umiarkowanie z zaangażowaniem ogólnym oraz jego wymiarami, a także motywacją autonomiczną. Słabe, ale istotne statystycznie związki zaufania w zespole zaobserwowano też w przypadku efektywności indywidualnej i zespołowej. Motywacja autonomiczna koreluje przeciętnie z zaangażowaniem i jego poszczególnymi wymiarami oraz zaufaniem sytuacyjnym i jego wymiarami. Zaangażowanie w pracę pozostaje w słabych i umiarkowanych silnych związkach ze wszystkimi zmiennymi z wyjątkiem wymiaru zaabsorbowania, który słabo koreluje ze skłonnością do ufania [$r_s(208)=.2; p<.01$].

W próbie zespołów $N=975$ wzorzec zależności między zmiennymi jest podobny (Tabela 3). Z uwagi na bardziej liczną próbę można zaobserwować także słabe, ale istotne korelacje skłonności do ufania z pozostałymi zmiennymi uwzględnionymi w badaniu, co odróżnia te wyniki od wyników w próbie kierowników. W tej próbie skłonność do ufania koreluje najsilniej (choć nadal słabo) z zaufaniem zespołowym. Zaufanie zespołowe pozostaje też w umiarkowanych związkach z zaangażowaniem i jego wymiarami [$r_s(973)=.325 - .400; p<.01$] oraz motywacją autonomiczną [$r_s(973)=.307; p<.01$].

BADANIE 1

W celu zweryfikowania hipotez badawczych przeprowadzono kolejno analizy regresji liniowej i wielozmiennej. Z uwagi na silne skorelowanie predyktorów (INTE i OP) zastosowano w regresji wielokrotnej testy współliniowości VIF.

Analiza regresji potwierdziła, że orientacja pozytywna jest jedynym istotnym predyktorem zaufania w zespole ($\beta=.424; p<.005$). Współczynnik standaryzowany wskazuje, że im wyższa orientacja pozytywna, tym wyższe zaufanie zespołowe. Zaproponowany model okazał się być dobrze dopasowany do danych $F(1, 63)=23.471; p=.004$ i wyjaśnia ok. 26% wariacji zaufania. Wprowadzenie do modelu inteligencji emocjonalnej nie przyczyniło się do istotnej statystycznie zmiany w wyjaśnianiu wariacji zaufania w zespole. Oznacza to, że pierwsza hipoteza została jedynie częściowo potwierdzona.

BADANIE 2

Następnie przeprowadzono analizę regresji metodą wprowadzania dla zmiennej wyjaśnianej zaangażowanie w pracę. Do modelu wprowadzono kolejne predyktory: OP, INTE oraz zaufanie zespołowe. Na podstawie współczynników regresji stwierdzono, że istotnymi predyktorami są orientacja pozytywna ($\beta=-.242; p<.05$) oraz zaufanie zespołowe ($\beta=-.442; p<.001$). Oznacza to, że silniejszym predyktorem zaangażowania w pracę jest zaufanie zespołowe aniżeli orientacja pozytywna.

Tabela 2
Statystyki opisowe i współczynniki korelacji rho Spearmana dla zmiennych w badaniu 3 – próba kierowników ($N=210$)

Zmienna	M	SD	ZAU_Z	MOT_A	WIG	ZAABSOR	ODD	ZAANG	ZAU_S	ZAU_PZ	ZAU_EW	EI	ER
ZAU_Z	48.34	6.57	1	.464*	.457*	.491**	.539**	.546**	.002	.917**	.924**	.261*	.201*
MOT_A	7.42	8.04		1	.336**	.407**	.484**	.428**	.002	.426**	.442**	.139*	.033
WIG	12.83	3.53			1	.745**	.713**	.902**	.001	.372**	.464**	.283*	.128
ZAABSOR	13.39	2.99				1	.744**	.917**	.180**	.373**	.498**	.158*	.106
ODD	13.83	2.81					1	.879**	-.008	.466**	.525**	.174*	.181**
ZAANG	40.06	8.52						1	.078	.435**	.549**	.207**	.142*
ZAU_S	1.74	.57							1	-.084	-.057	.059	.139*
ZAU_PZ										1	.710**	.249**	.176*
ZAU_EW											1	.248*	.175*
EI	3.03	.53										1	.675*
ER	3.17	.53											1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Objaśnienia skrótów: ZAU_Z – zaufanie zespołowe, ZAU_PZ – profesjonalne zaufanie, ZAU_EW – efektywna współpraca, ZAU_S – skłonność do ufania, MOT_A – motywacja autonomiczna, WIG – wigor, ZAABSOR – zaabsorbowanie, ODD – oddanie, ZAANG – zaangażowanie w pracę, EI – efektywność indywidualna, ER – efektywność zespołu.

Tabela 3
Statystyki opisowe i współczynniki korelacji rho Spearmana dla zmiennych w badaniu 3 – próba zespołów (N=975)

Zmienna	M	SD	ZAU_Z	ZAU_PZ	ZAU_EW	WIG	ODD	ZAABSOR	ZAANG	ZAU_S	EI	ER	MOT_A
ZAU_Z	40.46	6.755	1	.890**	.882**	.325**	.402**	.372**	.400**	.205**	.184**	.204**	.307**
ZAU_PZ	20.09	3.959		1	.620**	.292**	.349**	.328**	.351**	.221**	.198**	.238**	.261**
ZAU_EW	20.37	3.445			1	.314**	.394**	.371**	.389**	.165**	.147**	.145**	.328**
WIG	10.229	3.703				1	.715**	.648**	.869**	.075*	.085**	.113**	.229**
ODD	11.427	3.299					1	.724**	.879**	.104**	.119**	.141**	.277**
ZAABSOR	11.126	3.238						1	.855**	.103**	.067*	.092**	.321**
ZAANG	32.765	9.262							1	.096**	.097**	.127**	.287**
ZAU_S	1.728	.568								1	.211**	.228**	.118**
EI	2.890	.576									1	.690*	-.073*
ER	2.910	.619										1	-.036
MOT_A	2.932	8.355											1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Objaśnienia skrótów: ZAU_Z – zaufanie zespołowe, ZAU_PZ – profesjonalne zaufanie, ZAU_EW – efektywna współpraca, ZAU_S – skłonność do ufania, MOT_A – motywacja autonomiczna, WIG – wigor, ZAABSOR – zaabsorbowanie, ODD – oddanie, ZAANG – zaangażowanie w pracę, EI – efektywność indywidualna, ER – efektywność zespołu.

Łącznie predyktory wyjaśniają 34% wariancji zaangażowania. Model okazał się dobrze dopasowany do danych $F(1,63)=14.156$; $p=.001$. Oznacza to, że hipotezy 2 i 3 zostały potwierdzone częściowo.

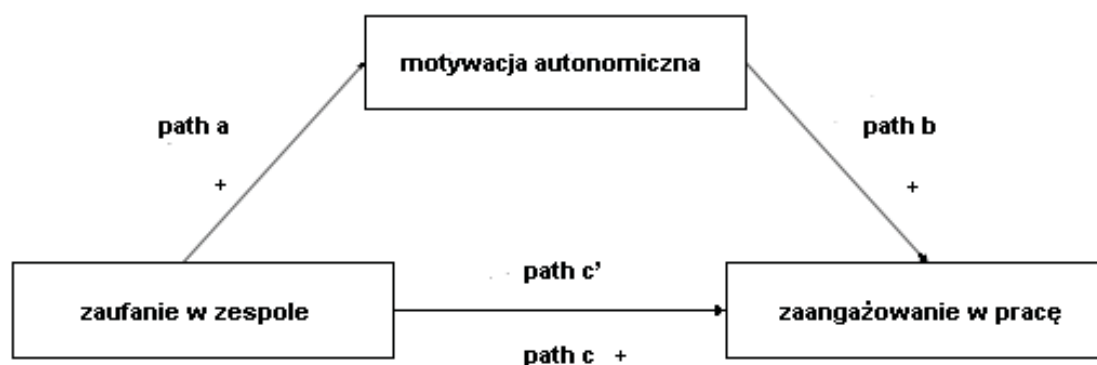
W celu odpowiedzi na pytanie o pośredniczącą rolę zmiennej OP w relacji zaufania zespołowego do zaangażowania w pracę wykonano analizę mediacji z wykorzystaniem bootstrappingu dla 5000 próbek przy pomocy Makro Process Hayesa dla SPSS. Standaryzowane współczynniki regresji dla zmiennych zaufanie zespołowe i OP ($beta=.486$, $p<.001$) oraz zaufanie do zaangażowania ($beta=-.533$; $p<.001$) i OP w relacji do zaangażowania w pracę ($beta=-.242$; $p<.05$) okazały się istotne statystycznie. W celu zweryfikowania dopasowania modelu i efektu pośredniczącego OP w relacji zaufania do zaangażowania w pracę użyto metody bootstrappingu dla 5000 próbek przy 95% przedziale ufności. W modelu uwzględniającym jednocześnie mediatora i zmienną niezależną rola zaufania nieco zmalała, ale relacja mediatora do zaangażowania przestała być istotna statystycznie. Zatem nie można wnioskować o pośredniczącej roli orientacji pozytywnej w relacji zaufania zespołowego na zaangażowanie w pracę.

BADANIE 3

Następnie w celu zweryfikowania hipotezy 4 o pośredniczącej roli zasobów osobistych w postaci motywacji autonomicznej w relacji zaufania zespołowego do zaangażowania w pracę przeprowadzono serię analiz mediacji. Z uwagi na brak istotnych związków między skłonnością do ufania a zaangażowaniem w pracę nie włączono tej zmiennej do modelu. Mediację testowano niezależnie w obu próbach kierowników ($N=210$) i zespołów ($N=975$) (Rycina 1).

W próbie kierowników standaryzowane współczynniki regresji zmiennej niezależnej zaufanie zespołowe do zmiennej zależnej -> zaangażowanie w pracę ($beta=.52$; $p<.001$) i zmiennej niezależnej do mediatora -> motywacja autonomiczna okazały się istotne statystycznie ($beta=.43$; $p<.001$). Współczynnik regresji mediatora do zmiennej zależnej również był statystycznie istotny ($beta=.19$; $p<.005$). Ponownie, w celu zweryfikowania dopasowania modelu i efektu pośredniczącego motywacji autonomicznej w relacji zaufania do zaangażowania w pracę użyto metody bootstrappingu dla 5000 próbek przy 95% przedziale ufności. W modelu uwzględniającym jednocześnie mediatora i zmienną niezależną efekt zaufania zespołowego na zaangażowanie zmalał ($beta=.43$; $p<.001$) a relacja mediatora do zmiennej zależnej nadal pozostała istotna statystycznie ($beta=.08$; w przedziale bootstrapa LLCI .0239 ULCI .1583). Wynik ten pozwala wnioskować o mediującej roli motywacji autonomicznej w relacji zaufania zespołowego do zaangażowania w pracę.

W kolejnym kroku analizowano ten wpływ w próbie zespołów. Również wszystkie współczynniki regresji zmiennej niezależnej zaufanie zespołowe do -> motywacji autonomicznej jako mediatora ($beta=.35$; $p<.001$) oraz mediatora do -> zaangażowania ($beta=.19$; $p<.001$) i zmien-



Ryc. 1. Schemat mediacji

nej niezależnej do \rightarrow zaangażowania ($\beta = .47$; $p < .001$) okazały się istotne statystycznie. W modelu uwzględniającym wszystkie zmienne wpływ zaufania na zaangażowanie nieco zmalał ($\beta = .40$; $p < .001$), a relacja mediatora do zmiennej zależnej nadal pozostała istotna statystycznie ($\beta = .07$; w przedziale bootstrapa LLCI .0409 ULCI .0968) co pozwala przyjąć hipotezę 4 (Tabela 5).

DYSKUSJA

Na podstawie rozważań dotyczących miejsca zasobów osobistych w modelu JD-R (Schaufeli i Taris 2014; Xanthopoulou i in., 2007), przyjmuje się, że mogą one pełnić rolę predyktora, mediatora lub moderatora. W przeprowadzonych badaniach potwierdzono, że orientacja pozytywna jest jedynie antecedentem. Wydaje się zatem, że wrodzona prawidłowość korzystnej oceny siebie i świata wpływa na bardziej pozytywną percepcję sytuacji obciążonych ryzykiem. Osoba charakteryzująca się wyższą orientacją pozytywną oczekuje raczej korzyści w relacjach, stąd może być bardziej skłonna angażować się w te relacje i przejawiać zaufanie do innych osób.

Przeciętnie wysokie wyniki orientacji pozytywnej u kierowników pozwalają wnioskować, że, z jednej strony, zbadana grupa nie przejawia nadmiernego optymizmu, który mógłby skłaniać do nieadekwatnej, zawyżonej oceny kompetencji innych członków zespołu, co dalej mogłoby skutkować podejmowaniem zachowań nadmiernie ryzykownych. Z drugiej strony, ocena innych wynika z pełnionej funkcji kierowniczej i posiadanej władzy (Wiśniewska-Juszczak, 2012), co w przypadku wyższych wyników w zakresie orientacji pozytywnej prowadzi do korzystnej oceny i wzrostu zaufania w całym zespole.

Uzyskane wyniki korespondują z rezultatami Airili i in. (2014), pokazując, że pozytywna ocena siebie, swoich możliwości i rezultatów swoich działań prowadzi do większego zaangażowania w wykonywaną pracę. Okazuje się zatem, że pozytywna orientacja jest istotniejszym czynnikiem dla zaangażowania w pracę aniżeli zdolność do rozumienia, kontrolowania i wykorzystywania emocji w myśleniu i działaniu.

Wyniki badania potwierdzają, że zarówno zasoby pracy w postaci zaufania w zespole, jak i zasoby osobiste (orientacja pozytywna) wyjaśniają zaangażowanie

Tabela 4
Podsumowanie modelu regresji – badanie 2 (N=66)

zmienna	B	SE	Beta	test t	istotność	skor. R ²	test F	istotność	toleran.	VIF
zm. wyjaśniana ZAU_Z										
OP	.937	.309	.424	3.034	.004	.257	23.471	.004	.585	1.710
INTE	.090	.086	.146	1.047	.299	.258	1.095	.299	.585	1.710
zm. wyjaśniana BZ										
OP	-.297	.144	-.242	-2.065	.043	.210	18.268	.001	.510	1.959
INTE	.029	.046	.085	.639	.525	.198	.017	.896	.575	1.739
ZAU_Z	-.245	.065	-.442	-3.762	.001	.338	14.156	.001	.719	1.391

OP – orientacja pozytywna, INTE – inteligencja emocjonalna, ZAU_Z – zaufanie zespołowe, BZ – brak zaangażowania.

Tabela 5
Analiza mediacji dla motywacji autonomicznej w relacji zaufania zespołowego do zaangażowania w pracę – badanie 3

Motywacja autonomiczna	Zaufanie zespołowe X (kierownicy) Zaangażowanie w pracę Y	Zaufanie zespołowe X (członkowie zesp.) Zaangażowanie w pracę Y
X -> M(a)	.43; 95% CI[.31; .56]	.35; 95% CI[.28; .40]
M -> Y(b)	.19; 95% CI[.07; .32]	.19; 95% CI[.14; .25]
X -> Y(c)	.52; 95% CI[.40; .63]	.47; 95% CI[.42; .53]
X(M) -> Y(c')	.43; 95% CI[.31; .56]	.40; 95% CI[.35; .46]
Efekt pośredniczący	.08; 95% CI[.02; .16]	.06; 95% CI[.04; .09]

Objaśnienia skrótów: X – predyktor (zaufanie zespołowe), M – mediator (motywacja autonomiczna), Y – zmienna zależna (zaangażowanie w pracę), a-c' – path, CI – przedział ufności dla bootstrappingu.

w pracę, jednak to zasoby pracy pełnią istotniejszą rolę. Prawdopodobnie zasoby pracy tworzące warunki dla zaangażowania mogą być skuteczniej wykorzystywane, gdy pracownik spostrzega je jako pomocne w osiąganiu celów w swojej pracy (Van Wingerden, Derks i Bakker, 2017). Dowodzi to, że mimo posiadania zasobów osobistych, brak zasobów pracy powoduje warunki niesprzyjające zaangażowaniu się w pracę.

Potwierdzono, że motywacja autonomiczna i zaufanie w zespole wyjaśniają zaangażowanie w pracę, natomiast skłonność do ufania nie wykazuje związków z zaangażowaniem. Uzyskane wyniki są zgodne z metaanalizą Cerasoli, Nickin i Ford (2014) i wskazują, że motywacja autonomiczna powoduje wzrost zainteresowania, chęci poświęcenia pracy, co może sprzyjać zaangażowaniu w pracę i może zwrotnie kształtować zasoby pracy. Wynik ten potwierdza, że zasoby pracy są istotne dla pracownika, gdyż wspierają osiąganie celów, stanowią bufor dla wymagań pracy oraz stanowią wartość samą w sobie, prowadząc do rozwoju jednostki, jej poczucia skuteczności, adekwatności i przydatności do pracy.

Mediacyjna rola motywacji autonomicznej pokazuje, że z jednej strony zaufanie w zespole wspiera zaangażowanie w pracę, pełniąc w ten sposób funkcję instrumentalną. Zaś z drugiej strony kształtuje warunki do rozwoju motywacji autonomicznej, prowadząc do rozwoju pracownika. Rezonuje to z faktem, że zaufanie – baza do dzielenia się wpływem w zespole – stwarza warunki do sprawdzania w praktyce swoich kompetencji pracowników. Jednostki, które otrzymują prawo do przewodzenia innym (władzę), otrzymują jednocześnie nagrodę za posiadane zasoby, ale także bodziec do dalszego rozwoju. Jest to zgodne z teorią zasobów Hobfolla (1989), gdzie posiadanie bazowych zasobów prowadzi do łatwiejszego nabywania nowych.

WNIOSKI I KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ

Analiza zasobów pracy i zasobów osobistych potwierdziła znaczenie zarówno zaufania sytuacyjnego, jak i gotowości do ufania, przy czym ważniejszą rolę dla zaangażowania w pracę udowodniono dla zaufania sytuacyjnego. Stąd też ważnym wydaje się wspieranie klimatu zaufania w zespole, który jako zasób pracy, przyczynia się do efektywności organizacyjnej.

Jednoczesne istnienie środowiska organizacji bogatego w zasoby pracy i posiadanie przez pracowników zasobów osobistych (orientacji pozytywnej, inteligencji emocjonalnej i motywacji autonomicznej) sprzyja rozwojowi zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Dlatego też po stronie organizacji (i kierowników) należałoby promować działania, które podkreślają motywację autonomiczną, a w mniejszym stopniu motywację kontrolowaną. Natomiast, aby w pełni wykorzystać potencjał osobisty pracowników, wydaje się, że należy poszukiwać tych, którzy są świadomi posiadania określonych zasobów osobistych i przez to mogą pełnić rolę katalizatorów dla rozwoju kolejnych zasobów.

Szeroko zakrojone badania podłużne, z kilkoma pomiarami (w tym badania szczególnie trudne z uwagi na ograniczenia finansowe i organizacyjne, stąd też w przeprowadzonym projekcie konieczne było stworzenie badania samoopisowego i poprzecznego. Powoduje to, że wyniki dotyczą jedynie wąskiego zakresu pracy, przy niepełnej kontroli czynników kontekstowych, które mogą ulegać stałym przekształceniom.

Ze względu na kompleksowość modelu zasoby-wymagania, dalsze badania mogą koncentrować się wokół innych konfiguracji zasobów pracy i osobistych oraz ich różnorodnych konsekwencji indywidualnych, społecznych czy organizacyjnych.

LITERATURA

- Airila, A., Hakonen, J.J., Schaufeli, W.B., Luukkonen, R., Punakallio, A., Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work and Stress*, 28, 1, 87-105.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W.B., Caprara, G.V., Consiglio, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16, 767-788.
- Alessandri, G., Caprara, G.V., Tisak J. (2012). The Unique Contribution of Positive Orientation to Optimal Functioning. *Further Explorations, European Psychologist*, 17, 1, 44-54.
- Baka, Ł., Basińska, B. A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji Oldenburskiego Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67, 1, 29-41.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 3, 209-223.
- Barker, R. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54, 469-494.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Caprara, G.V. (2009). Positive orientation: Turning potentials into optimal functioning. *The Bulletin of the European Health Psychologist*, 11, 3, 46-48.
- Caprara, G.V., Alessandri, G., Eisenberg, N., Kupfer, A., Yamaguchi, S., Fukusawa, A., Steca, P., Caprara, M.G., Abela, J.R. (2012). The Positivity Scale. *Psychological Assessment*, 24, 3, 701-712.
- Caprara, G.V., Steca, P. (2005). Affective and social self-regulatory efficacy beliefs as determinants of positive thinking and happiness. *European Psychologist*, 10, 4, 275-286.
- Caprara, G.V., Steca, P., Alessandri, G., Abela, J.R., McWhinni C.D. (2010). Positive orientation: Exploration on what is common to life satisfaction, self-esteem, and optimism. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 19, 1, 63-71.
- Chang, W.-L., Lee, C.-Y. (2013a). *Partner Trust Questionnaire*. Pobrano ze strony: PsycTESTS, doi: 10.1037/t22648-000
- Chang, W.-L., Lee, C.-Y. (2013b). Trust as a learning facilitator that affects students' learning performance in the Facebook community: An investigation in a business planning writing course. *Computers & Education*, 62, 320-327.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140, 4, 980-1008.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2016). Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS-PL). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. *Psychologia Społeczna*, 11, 3, 38, 339-355.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
- Creed, D., Miles, E. (1996). Trust in organizations. A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of control. W: R.M. Kramer, T. Tyler (red.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (s. 16-38). Londyn: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22, 2, 251-283.
- Day, D.V., Gronn, P., Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Deci, E.L., Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49, 3, 182-185.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 2.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Drescher, M.A., Korsgaard, M.A., Welpel, I.M., Picot, A., Wigand, R.T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 5, 771-783.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J.E., McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing boundary conditions for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19, 287-302.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Heyns, M., Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41, 1.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hodges, T.D. (2010). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement and the contagion effect*. Rozprawa doktorska, University of Nebraska, Lincoln. Dostęp: 27.06.2017, <http://digitalcom->

- mons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=businessdiss
- Jaworowska, A., Matczak, A., (2001). *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej*. Warszawa: PTP.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWN.
- Koccolowski, M.D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, 3, 1, 22-32.
- Laguna, M., Oleś, P., Filipiuk, D. (2011). Orientacja pozytywna i jej pomiar: polska adaptacja skali orientacji pozytywnej. *Studia Psychologiczne*, 49, 47-54.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, P., Salovey, D.J. (1997). What is emotional intelligence?. W: P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (s. 3-34). New York: Harper Collins.
- Mikolajczak, M., Menil, C., Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labor processes. *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117.
- Ogińska-Bulik, N. (2005). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers. *International Journal Occupational Medicine and Environmental Health*, 18, 2, 167-175.
- Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the how's and whys of leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Rzecznik Statystyczny Pracy (2015). Warszawa: GUS.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1, 1-7.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 3, 393-404.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? W: C. Lane, R. Backman (red.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical application* (s. 88-117). Oxford: Oxford University Press.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004a). *Utrecht Work Engagement Scale preliminary manual*. Dostęp: 27.06.2017, <http://www.wilmarschaufeli.nl>
- 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, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. W: G. Bauer, O. Hämmig (red.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (s. 43-68), Dordrecht: Springer.
- Schlenker, B.R., Helm, B., Tedeschi, J.T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 3, 419-427.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 2, 344-354.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Simpson, M.R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 7, 1012-1024.
- Skarżyńska, K. (2002). Zaufanie, więzi społeczne i poczucie skuteczności a życie w demokracji. Psychologiczne predyktory satysfakcji z życia i sukcesu we współczesnej Polsce. *Kolokwia Psychologiczne*, 10, 197-212.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A.M., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia*, 10, 1, 57-74.
- Szczygieł, D., Baka, Ł. (2016). The role of personal resources in the relationship between job stressors and emotional exhaustion. *Polish Journal of Applied Psychology*, 14, 2, 133-152.
- Szczygieł, D., Bazińska, R. (2013). Emotional intelligence as a moderator in the relationship between negative emotions and emotional exhaustion among employees in service sector occupations. *Polish Psychological Bulletin*, 44, 75-86.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 41, 4, 213-226.
- Walker, A.G., Smither, J.W., Waldman, D. (2008). A longitudinal examination of concomitant changes in team leadership and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 3, 547-577.
- Wang, D., Waldman, D.A., Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99, 181-198.
- Wiśniewska-Juszczak, D. (2012). Władza i jej podleganie. Konsekwencje psychologiczne. W: K. Skarżyńska (red.), *Między ludźmi. Oczekiwania, interesy, emocje* (s. 106-125). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A.B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resources Management*, 56, 51-67.
- 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, 121-141.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 2, 141-159.