

Autoreferat

1. Imię i nazwisko

Diana Kusik, poprzednio: Malinowska

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne

Doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Filozoficzny, Instytut Psychologii, 2010

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Wybrane motywacyjne i osobowościowe uwarunkowania różnych postaci pracoholizmu*

Promotor: prof. dr hab. Aleksandra Tokarz

Magister psychologii, dyplom z wyróżnieniem, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Filozoficzny, Instytut Psychologii, 2006

Tytuł pracy magisterskiej: *Kultura organizacyjna w szkole i jej związek ze stylem twórczego zachowania i potocznym rozumieniem twórczości u nauczycieli*

Promotor: prof. dr hab. Aleksandra Tokarz

Studia podyplomowe "Coaching Menedżerski", Collegium Civitas, 2014

3. Dotychczasowe zatrudnienie w jednostkach naukowych

2014–nadal Uniwersytet Jagielloński, Instytut Psychologii, Pracownia Psychologii Emocji i Motywacji, adiunkt

2012–2014 Uniwersytet Jagielloński, Instytut Psychologii, Pracownia Psychologii Emocji i Motywacji, asystent

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.)

**Pracoholizm i zaangażowanie w pracę jako dwie postaci pracy nadmiernej.
Opis i wyjaśnienia – determinanty motywacyjne, implikacje teoretyczne.**

Tak określona problematyka omawianych osiągnięć naukowych ukierunkowana na opis i wyjaśnianie pracoholizmu i zaangażowania w pracę na podstawie determinant motywacyjnych umożliwia zrozumienie i odróżnienie dwóch znaczących zjawisk coraz częściej występujących współcześnie w organizacjach w Polsce (Dudek, red., 2011; Lubrańska, 2008; Rożnowski, Łąguna, red., 2011; Ratajczak, red., 2007; Zawadzka, red., 2010). Należy ona do stosunkowo niedawno¹ wyłonionego obszaru psychologii zdrowia pracowników (*occupational health psychology*, OHP), integrującego psychologię pracy i organizacji oraz psychologię zdrowia.

W swojej pracy badawczej przyjąłem trzy następujące nadrzędne założenia:

1. Integrowanie podejścia pato- i salutogenetycznego

Uznaję, że w analizie pracy nadmiernej konieczne jest integrowanie podejścia pato- i salutogenetycznego (Antonovsky, 1979; zob. Cierpiakowska, Sęk, 2010) oraz uzupełnienie perspektywy klinicznej, dominującej w polskich badaniach nad pracoholizmem, o perspektywę podmiotową i organizacyjną (zob. McMillan, O’Driscoll, 2008). W punkcie wyjścia przyjmuję bowiem założenie o proaktywnej naturze ludzkiej² i wrodzonych tendencjach jednostki do aktywności i rozwoju, a także stymulującym lub hamującym oddziaływaniu czynników środowiskowych (Deci, Ryan, 1985, 2008; zob. Tokarz, 1999, 2005a). Korzystam z koncepcji i modeli opisujących motywację w podejściu organicystycznym (Hall, Lindzey, Campbell, 2010), a wśród czynników wyjaśniających

¹ Wprowadzenie terminu „occupational health psychology”, przypisywane Jonathanowi S. Raymondowi (Raymond, Wood, Patrick, 1990; zob. Quick, 1999), datuje się na rok 1990. W tym okresie powołano stowarzyszenie *European Association of Occupational Health Psychology* (EAOHP) <https://www.eaohp.org>, zaś *American Psychological Association* wydaje czasopismo *Journal of Occupational Health Psychology*.

² Podstawą teorii psychologicznej, zwłaszcza takiej, która ma implikacje kliniczne i zawiera tezy na temat zdrowia i choroby lub propozycję terapii, jest jakaś koncepcja człowieka i założenia o naturze ludzkiej (Oleś, 2008). Założenia te mogą być formułowane wprost albo można je zrekonstruować na podstawie uogólnienia wyników badań psychologicznych.

pracoholizm i zaangażowanie w pracę uwzględniam *en bloc* zmienne z obszaru psychologii motywacji (zob. zintegrowany model motywacji do pracy, *integrated model of work motivation*, Locke, Latham, 2004).

2. Różnorodność technik i strategii badawczych jako element niezbędny efektywnego postępowania badawczego

Początkowo prowadziłam badania o charakterze ilościowym z wykorzystaniem techniki samoopisu³. Jest to dość powszechna praktyka w psychologii pracy i organizacji, bowiem istnieją ograniczenia prawne w postaci RODO w możliwości pozyskania niektórych wskaźników organizacyjnych, np. danych na temat absencji pracowników. Inną częstą i specyficzną trudnością dla tego obszaru psychologii jest brak możliwości wystandaryzowania wskaźników z uwagi na odmienną operacjonalizację i różne metody pomiaru stosowane w organizacjach, co dotyczy np. wyników ocen okresowych. Niewątpliwie techniki alternatywne wobec samoopisu, takie jak np. oceny współpracowników i przełożonych lub obserwacja zachowania nie mogą być traktowane jako panaceum, gdyż ich trafność w pomiarze konstruktów opisujących subiektywne stany czy przekonania jest ograniczona (Frese, Zapf, 1988).

Aktualnie stosuję metody mieszane (*mixed methods*). Włączam jakościowe metody badawcze w uzupełnieniu do podejścia ilościowego, np. wywiad indywidualny, wywiad grupowy, analizę dokumentów organizacyjnych. Korzystam z danych pochodzących z różnych źródeł, np. ocen przełożonych przez ich podwładnych, oceny realizacji celów zawodowych, o ile są dostępne, biorąc pod uwagę wspomniane uwarunkowania prawne. Podejście to jest widoczne w moich najnowszych publikacjach: Kusik, Tokarz, Garlak, Kałwak (w recenzji), Bożek, Malinowska (2020); Bożek, Malinowska, Tokarz (2019).

³ W celu ograniczenia błędu pomiaru związanego z zastosowaniem metod samoopisowych (zob. Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff, 2003) ze szczególną dbałością doбираłam narzędzia, które zawierają złożone wskaźniki motywacji (Mayer, Faber, Xu, 2007), dotyczą specyficznym sytuacji pracy (o ile operacjonalizacja konstruktów odnosi się do tego obszaru funkcjonowania jednostki), zawierają zróżnicowane skale odpowiedzi albo należą do sytuacyjnych testów decyzyjnych.

3. Odnoszenie się do kontekstu organizacyjnego, w którym opisywane zjawiska występują w projektowaniu badań i interpretacji wyników

Rolę kontekstowości podkreślają redaktorzy czołowych czasopism naukowych w reprezentowanej przeze mnie dziedzinie, np. *Journal of Organizational Behavior*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*⁴. Przyjęło się stosować sformułowanie „context as a shaper of meaning” (Johns, 2006, s. 388), które wskazuje na znaczenie czynników kontekstowych w interpretacji wyników i pogłębianiu ich rozumienia. Czynniki kontekstowe należy brać również pod uwagę na etapie formułowania hipotez, doboru technik badawczych oraz wyboru badanego środowiska (Rousseau, Fried, 2001).

Omawiane założenie realizuję poprzez dbałość o dobór osób badanych do próby na podstawie kryterium wykonywanego zawodu i rodzaju zadań wykonywanych w pracy, poziomu stanowiska w hierarchii organizacyjnej, typu organizacji lub sektora, do którego należy organizacja. Zaprojektowałam i zrealizowałam serię badań we współpracy z *Association of Business Sector Leaders* (ABSL) zrzeszającym firmy outsourcingowe w Polsce, w ich efekcie powstał raport z rekomendacjami dla firm tego sektora (ABSL, 2015). Prowadziłam również badania w podejściu *action research* (zob. Halbesleben, Osburn, Mumford, 2003) z zamiarem wykorzystania ich przez firmę w oddziaływaniach interwencyjnych (Kusik, Tokarz, Garlak, Kałwak, w recenzji).

W zakres moich osiągnięć naukowych wchodzi rezultaty badań należące do dwóch uzupełniających się kierunków badawczych dotyczących pracoholizmu – pkt 4.1 i zaangażowania w pracę – pkt 4.2, których cele były następujące:

4.1.1 Opracowanie i weryfikacja empiryczna wielowymiarowego modelu pracoholizmu oraz wyróżnienie typów pracoholików.

4.1.2 Opracowanie i weryfikacja empiryczna modelu motywacyjnych indywidualnych determinant pracoholizmu.

4.1.3 Opracowanie nadrzędnych założeń metodologicznych dla badań nad pracoholizmem.

4.1.4 Opracowanie rekomendacji dla procesu diagnozy i oddziaływań interwencyjnych dotyczących pracoholizmu.

4.2.1 Opracowanie i weryfikacja empiryczna modelu motywacyjnych indywidualnych i środowiskowych determinant pracoholizmu i zaangażowania w pracę.

⁴ Jest to warunek *sine qua non* publikacji tekstu w wymienionych czasopismach.

4.2.2. Opracowanie i weryfikacja empiryczna modelu motywacyjnych czynników indywidualnych modyfikujących związek między charakterystykami środowiska pracy a zaangażowaniem w pracę.

4.2.3. Opracowanie nadrzędnych założeń metodologicznych dla badań nad zdrowiem i optymalnym funkcjonowaniem pracowników.

Poszczególne cele szczegółowo omówię w pkt 4.1.1–4.2.3. Badania wchodzące w zakres omawianych osiągnięć naukowych były efektem pracy mojej, jak również wieloletniej i wyjątkowej współpracy o charakterze mistrz – uczeń z prof. dr hab. Aleksandrą Tokarż kierującą Pracownią Psychologii Emocji i Motywacji w Instytucie Psychologii UJ, doktorantami i magistrantami piszącymi prace pod kierunkiem Profesora i moim. W publikacjach, w których jestem pierwszym autorem mój wkład w ustalanie schematu i kierunku badań oraz podstaw teoretycznych, analizy i interpretacji wyników był dominujący. W przypadku gdy szczególną rolę odegrał zespół, zaznaczam to, prowadząc narrację w liczbie mnogiej.

4.1.1 Opracowanie i weryfikacja empiryczna wielowymiarowego modelu pracoholizmu oraz wyróżnienie typów pracoholików

- Malinowska, D. (2014). *Pracoholizm. Zjawisko wielowymiarowe*. WUJ.
- Malinowska, D., Tokarż, A. (2014a). The Structure of Workaholism and Types of Workaholic. *Polish Psychological Bulletin*, 45, 211–222. doi: 10.2478/ppb-2014-0027
- Malinowska, D., Tokarż, A. (2014b). Psychologiczna charakterystyka osób pracujących nadmiernie. Różne postaci zaangażowania w pracę. *Studia Humanistyczne AGH*, 13, 79–99.
- Malinowska, D., Tokarż, A. (2013). Understanding functional and dysfunctional types of workaholic: An investigation based on motivational characteristics. *Acta Neuropsychologica*, 11, 19–36.
- Malinowska, D., Tokarż, A., Gad, N. (2010). Wstępne badania nad adaptacją skali Workaholism Battery (Work-BAT) Spence i Robbins. *Studia Psychologiczne*, 48, 35–42.

Współcześnie wielu badaczy uznaje pracoholizm za uzależnienie niesubstancjalne charakteryzujące się zależnością od wykonywania czynności (Cierpiałkowska, Sęk, 2006), natomiast po raz pierwszy jako termin naukowy pojawił się w literaturze w 1971 r.⁵ i opisano

⁵ Pierwszy przypadek śmierci z przepracowania – „karoshi” odnotowano dwa lata przed tym, jak termin pracoholizm wprowadzono do nauki. Z przepracowania zmarł wówczas 29-letni pracownik japońskiej gazety (Żemigala, 2018).

go w analogii do alkoholizmu. Amerykański pastor i profesor religii Wayne Oates (1971) zdefiniował pracoholizm jako kompulsywną potrzebę pracy, nad którą osoba utraciła kontrolę, co prowadzi do negatywnych następstw w indywidualnym, społecznym i zawodowym funkcjonowaniu osoby. Kolejni badacze rozwijali to pierwotne rozumienie albo też proponowali swoje własne podejście, włączając w opis pracoholizmu charakterystyki zachowań obsesyjno-kompulsywnych, utraty kontroli impulsów albo *explicite* powołując się na kryteria uzależnień substancjalnych (zob. Woronowicz, 2009). Na gruncie polskim czołowymi badaczami zajmującymi się tym zjawiskiem (w kolejności roku wydania monografii) są: Lidia Mieścicka (1999), Władysław J. Paluchowski i Elżbieta Hornowska (2007), Lucyna Golińska (2008), Kamila Wojdyło (2010, 2016), Malwina Szpitalak (2012) i Diana Malinowska (2014).

Wielość i różnorodność definicji oraz podejść do rozumienia pracoholizmu skłoniła mnie do tego, aby poszukiwać integrującego ujęcia (Malinowska, 2014). Dlatego też rozpatruję omawiane zjawisko jako jedną z postaci pracy nadmiernej/nadmiernego wysiłku wkładanego w pracę (*excessive work investment/heavy work investment*). Takie podejście jest zgodne ze współczesnymi pracami (por. Snir, Harpaz, 2012), w których postuluje się, aby pracę nadmierną zoperacjonalizować *de novo*. Za konieczne uznałam opracowanie modelu dopasowanego do warunków panujących w Polsce, mając na uwadze zasadność analizowania procesów zdrowia i choroby w odniesieniu do czasu, miejsca, kultury i kontekstu społecznego⁶ (Jahoda, 1985; zob. Zamiara, 2008), jak również ograniczenia w korzystaniu z modeli i ujęć projektowanych i weryfikowanych empirycznie w krajach o odmiennym kontekście kulturowym, ekonomicznym i religijnym (Weber, 1904/2001; por. Hofstede, 1980).

W punkcie wyjścia przyjąłam, że pracoholizm należy scharakteryzować, biorąc pod uwagę ciągłość i współwystępowanie procesów zdrowia i choroby oraz łącząc podejście pato- i salutogenetyczne (Antonovsky, 1979). Takich przesłanek dostarczały zróżnicowane i niespójne wyniki badań nad skutkami pracoholizmu oraz liczne propozycje typologii pracoholików (przegląd w artykule Malinowska, Tokarz, 2014a). Również wyniki badań prowadzonych w Polsce (np. Golińska, 2008) wskazywały na to, że w strukturze pracoholizmu nie występują wszystkie komponenty odpowiadające kryteriom stosowanym w diagnozie uzależnienia (zob. Griffiths, 2005). Co więcej, wyniki badań zespołu Ilony van Beek (van Beek, Taris, Schaufeli, 2011), w których zidentyfikowano grupę pracoholików

⁶ Psychologia zdrowia pracowników w USA ma bardziej interdyscyplinarne podwaliny w porównaniu do krajów europejskich (Houdmont, Leka, 2010).

zaangażowanych (*engaged workaholics*), wskazywały na współwystępowanie aspektów zdrowia i choroby charakteryzujących zjawiska ujmowane jako opozycyjne (zob. Schimazu, Schaufeli, 2009).

Do autorskiego modelu wielowymiarowego pracoholizmu (Malinowska, 2014) traktowanego jako syndrom włączyłam szereg wskaźników należących do trzech nadrzędnych wymiarów psychologicznego funkcjonowania jednostki opisywanych w modelach uzależnień, tj. poznawczego, behawioralnego i afektywnego (Aziz, Zickar, 2006; Ng, Sorensen, Feldman, 2007; por. Smith, Seymour, 2004). Wskaźniki pracoholizmu zostały zaczerpnięte z propozycji teoretycznych i modeli pracoholizmu polskich badaczy, m.in. koncepcji Władysława J. Paluchowskiego i Elżbiety Hornowskiej (2003) i opracowanego przez wspomnianych autorów narzędzia *Kwestionariusz Obciążenia Pracą* oraz adaptowanej przeze mnie wraz z zespołem (Malinowska, Tokarz, Gad, 2010) skali *Workaholism Battery* (Work-BAT; Spence, Robbins, 1992). Opracowaliśmy również autorską metodę obserwacyjną *Inwentarz Wykorzystania Czasu* (Malinowska, Jochymek, Tokarz, 2009) ze wskaźnikami behawioralnymi w zakresie czasu poświęcanego na działanie w różnych dziedzinach życia oraz poznawczymi – w zakresie czasu poświęcanego na myślenie o pracy.

W badaniach (Malinowska, 2010, 2014) udział wzięło 167 menedżerów z co najmniej 2-letnim stażem pracy na stanowisku kierowniczym w dużej organizacji, studentów programów *Master of Business Administration* w 10 najważniejszych ośrodkach zlokalizowanych w całej Polsce.

Na podstawie wyników konfirmacyjnej analizy czynnikowej potwierdzono hipotetyczną trójwymiarową strukturę pracoholizmu; zmienne obserwowalne okazały się dobrymi wskaźnikami hipotetycznego konstruktów teoretycznych, a model trójwymiarowy wykazywał lepsze dopasowanie w porównaniu do modelu jednowymiarowego (Malinowska, 2010, 2014⁷; Malinowska, Tokarz, 2014b). W wymiarze poznawczym podstawowym wskaźnikiem pracoholizmu był silny wewnętrzny przymus wykonywania pracy, którego nie można ograniczyć ani kontrolować. Inne wskaźniki wchodzące w skład tego wymiaru to: dominacja myślenia o pracy względem innych dziedzin życia, nieustępujące myśli na temat pracy pojawiające się, gdy osoba nie wykonuje pracy, a także ogólne poglądy na pracę wyrażające się w przekonaniu, że to praca jest głównym źródłem wartości człowieka. Wymiar behawioralny obejmował wskaźniki związane z nadmiernym poświęcaniem czasu na pracę, takie jak: liczba godzin pracy wykraczająca poza regulowany prawnie czas pracy, konflikt

⁷ Monografia autorska pt. „Pracoholizm. Zjawisko wielowymiarowe” była nominowana do Nagrody Teofrasta dla najlepszej książki z zakresu psychologii w 2015 roku.

między pracą a życiem prywatnym przejawiający się w tym, że czas poświęcany na pracę uniemożliwia podejmowanie aktywności w innych dziedzinach życia (np. związanych z kontaktami towarzyskimi lub hobby). W wymiarze emocjonalnym pracoholizmu występowały wskaźniki opisujące odczucia wobec pracy, tj. zadowolenie z pracy i walencja emocji związanych z pracą.

Typy pracoholików wyłoniono przy zastosowaniu techniki analizy skupień; charakteryzowały się one specyficznym układem poszczególnych grup wskaźników i wykazano ich związek z jakością życia (Malinowska, 2010; Malinowska, Tokarz, 2014b). Osoby o wysokim poziomie poznawczych wskaźników pracoholizmu charakteryzowały się niską ogólną satysfakcją z życia i jego poszczególnych dziedzin. Z kolei osoby o wysokim poziomie wskaźników behawioralnych i emocjonalnych pracoholizmu miały wysoką ogólną satysfakcję z życia i samorealizacji, natomiast niską w odniesieniu do sytuacji życiowej. Wyniki badań własnych i innych autorów (np. Burke, Matthiesen, Pallesen, 2006; Malinowska, 2014; Wojdyło, 2010) pozwalają przypuszczać, że wysoki poziom wskaźników poznawczych pracoholizmu świadczy o patologicznej postaci pracy nadmiernej, z kolei nasilenie wskaźników behawioralnych w połączeniu z emocjonalnymi (o pozytywnej walencji) charakteryzuje jej adaptacyjną postać.

Opracowany wielowymiarowy model pracoholizmu i wyróżnienie typologii pracoholików są oczywistą i konieczną implikacją wypracowanych w Polsce konceptualizacji. Proponowane podejście umożliwia analizę i identyfikację pracoholizmu z zachowaniem ciągłości i współobecności procesów zdrowia i choroby oraz wgląd w różne przejawy omawianego zjawiska⁸. Na podstawie wielowymiarowego modelu pracoholizmu opracowano autorską propozycję oddziaływań interwencyjnych, którą można stosować w terapii wielomodalnej⁹ oraz opracowano program szkoleniowy dla terapeutów uzależnień¹⁰. Niewątpliwie model ten wymaga dalszej empirycznej weryfikacji, szczególnie w odniesieniu do wymiaru emocjonalnego¹¹. Niezbędne są także badania opisujące dynamikę zmian w

⁸ Warto zauważyć, że w używaniu substancji psychoaktywnych wyróżnia się kontrolowane używanie, nadużywanie i całkowite pozbawienie kontroli uzależnienie (Juczyński, 2008).

⁹ Propozycję działań interwencyjnych z wykorzystaniem terapii wielomodalnej opisano w publikacji: Kirkcaldy, B., Malinowska, D., Staszczuk, S., Tokarz, A. (2016). A scheme for workaholism intervention including cognitive, affective and behavioural techniques. W: A. S. Antoniou, C. L. Cooper. (red.). *Coping, Personality and the Workplace: Responding to Psychological Crisis and Critical Events* (s. 343–360). Routledge.

¹⁰ Szkolenie pt. „Kiedy praca szkodzi – uzależnienie od pracy pod lupą” skierowane do terapeutów uzależnień realizuję od 2021 roku we współpracy z Fundacją ETOH.

¹¹ Model wymaga uzupełnienia o wskaźniki emocjonalne z uwagi na nieodstępność w czasie realizacji badań narzędzi, które by je mierzyły. Ich wnikliwe ujęcie, w odwołaniu do hedonistycznych mechanizmów uzależnień, wraz z metodą pomiaru pojawiło się nieco później w pracach Kamili Wojdyło (2013).

zakresie pracy nadmiernej, dostarczające wiedzy na temat momentów krytycznych w rozwoju pełnoobjawowego uzależnienia od pracy (zob. Juczyński, 2008). Metody jakościowe, a w szczególności dzienniczki (Bożek, Tokarz, 2019) znajdują zastosowanie w odniesieniu do tego problemu badawczego.

4.1.2 Opracowanie i weryfikacja empiryczna modelu motywacyjnych indywidualnych determinant pracoholizmu

- Malinowska, D. (2014). *Pracoholizm. Zjawisko wielowymiarowe*. WUJ.
- Malinowska, D., Tokarz, A. (2019). Workaholism components in relation to life and work values. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1–17. doi: 10.1007/s11469-019-00089-y

Kolejnym celem badawczym było opracowanie modelu motywacyjnych czynników wyjaśniających wymiary pracoholizmu i jego weryfikacja empiryczna (Malinowska, 2010, 2014). Wśród determinant analizowano: (a) treść celów dystalnych¹² w odwołaniu do przyjmowanego poznawczego ujęcia motywacji celowej, (b) wartości o dominującej pozycji w hierarchii jednostki i kryzysy w wartościowaniu z uwagi na nadrzędne właściwości regulacyjne procesów wartościowania wpływające na wybór celów, ocenę wyników działania i decyzję o jego zakończeniu, a także będące wyrazem spójności i integracji psychicznej, (c) typ orientacji motywacyjnej w zakresie sprawstwa, który dostarcza informacji o mechanizmie leżącym u podłoża zachowań (podobnie jak w przypadku analizy psychologicznych determinant uzależnień substancjalnych).

Zastosowano podejście eksploracyjne (Brzeziński, 2006; Wątroba, 2004), obejmujące wyłonienie na drodze analiz korelacyjnych potencjalnych zmiennych niezależnych (czynniki motywacyjne) istotnych dla zmiennych zależnych (wymiarów pracoholizmu). Stworzono trzy hipotetyczne modele wyjaśniające dla (1) poznawczego, (2) behawioralnego i (3) emocjonalnego wymiaru pracoholizmu, które weryfikowano z wykorzystaniem techniki modelowania równań strukturalnych (*structural equation modeling*, SEM).

Wykazano, że wymiar poznawczy pracoholizmu jest najsilniej związany z dominującą pozycją wartości estetycznych w hierarchii jednostki (Malinowska, 2010, 2014). Osoby o nasilonych wskaźnikach poznawczych pracoholizmu za punkt odniesienia w wyborze i ocenie

¹² Treść celów dystalnych identyfikowali sędziowie kompetentni na podstawie jakościowej wypowiedzi osób badanych na pytanie otwarte o cele stawiane na najbliższe 5 lat (por. Allport, 1968).

swoich działań przyjmują wartości związane z uporządkowaniem, ładem i elegancją. Ta grupa wartości zajmuje niższą pozycję w tzw. uniwersalnej hierarchii wartości (Scheler, 1975, por. Brzozowski, 1995, 2007), co może wskazywać na to, że osoby te mają mniejszą harmonię wewnętrzną i są w mniejszym stopniu przystosowane społecznie w porównaniu do jednostek o dojrzałej osobowości, których hierarchie wartości są bliższe uniwersalnej (Brzozowski, 1995). Znaczącą rolę w wyjaśnianiu wymiaru poznawczego pracoholizmu odgrywa również kryzys w wartościowaniu; osoby o wysokim nasileniu tego wymiaru doświadczają różnych zakłóceń w procesach wartościowania, mają trudności z uporządkowaniem wartości w hierarchię, występuje u nich brak spójności pomiędzy deklarowanymi wartościami a tym, jak się zachowują. Opisywane determinanty motywacyjne wyjaśniały 23% wariancji poznawczego wymiaru pracoholizmu.

Wymiar behawioralny był wyjaśniany w największym stopniu na podstawie występowania u jednostki celów o treści autotranscendencja, dominującej pozycji wartości estetycznych w hierarchii jednostki, wykazano również jego negatywny związek z orientacją autonomiczną (Malinowska, 2010, 2014). Zachowanie osób o wysokim poziomie behawioralnego wymiaru pracoholizmu jest zatem regulowane przede wszystkim przez cele dotyczące przekraczania własnych kompetencji, dzięki którym człowiek może pozostawić po sobie namacalny ślad. Podobnie jak w przypadku osób o wysokim poziomie wymiaru poznawczego, to wartości estetyczne stanowią punkt odniesienia w wyborze i ocenie działań u osób o wysokim nasileniu behawioralnego wymiaru pracoholizmu. Ponadto u podstaw ich działania nie leżą autentyczne i rzeczywiste wybory, na co wskazuje niski poziom orientacji autonomicznej (samoukierunkowania). Opisywane zmienne wyjaśniały 11% wariancji wymiaru behawioralnego pracoholizmu.

Trzeci analizowany wymiar pracoholizmu – emocjonalny (emocje o pozytywnej walencji), był najsilniej pozytywnie związany z występowaniem u jednostki celów o treści osiągnięcia, dominującą pozycją wartości moralnych w hierarchii jednostki, natomiast negatywnie z kryzysem w wartościowaniu i orientacją pozaosobową (Malinowska, 2010, 2014). U osób o wysokim nasileniu emocjonalnego wymiaru pracoholizmu występują cele ukierunkowane na rozwój umiejętności zawodowych i osiąganie kolejnych szczebli w karierze zawodowej. Ponadto wysoko cenią oni wartości moralne; przypuszczać można, iż dzięki pracy mogą wykazywać się życzliwością, pomocą, uczciwością i rzetelnością. Wynik ten, wraz z niskim poziomem kryzysu w wartościowaniu, może wskazywać na dojrzałość i integrację osobowości. Potwierdza to również negatywny związek z orientacją pozaosobową, obejmującą zachowania amotywowane, czyli inicjowane i regulowane przez czynniki będące

poza kontrolą osoby. Opisywane determinanty motywacyjne wyjaśniały 39% wariacji emocjonalnego wymiaru pracoholizmu.

Problematykę związków między wartościami a wskaźnikami pracoholizmu kontynuowano w kolejnym badaniu (Malinowska, Tokarz, 2019), w którym udział wzięło 92 pracowników zajmujących stanowiska na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej. Wykorzystano listę wartości zawodowych Donalda E. Supera (1982; Zalewska, 2000) i ich podział na wartości autonomiczne (*intrinsic*), które same w sobie są źródłem satysfakcji, oraz wartości instrumentalne (*extrinsic*) związane z osiągnięciem w pracy zewnętrznych nagród i uznania społecznego. Sformułowano hipotezy mówiące o związku między wewnętrznym przymusem pracy, którego nie można ograniczyć ani kontrolować (poznawczy wskaźnik pracoholizmu), a wartościami instrumentalnymi oraz związku między zadowoleniem z pracy (emocjonalny wskaźnik pracoholizmu) a wartościami autonomicznymi.

Wzorzec związków między analizowanymi zmiennymi okazał się bardziej złożony niż przypuszczano (Malinowska, Tokarz, 2019). Wykazano, że osoby, które odczuwają wewnętrzną presję do pracy są motywowane przez wartości instrumentalne, takie jak dochody finansowe z pracy, ale i autonomiczne – uczenie się nowych rzeczy, wyzwania intelektualne. Koleżeńskie relacje z przełożonymi są dla nich również znaczące. Dla osób charakteryzujących się wysokim poziomem zadowolenia z pracy najsilniejszym czynnikiem motywującym okazała się niezależność w sposobie wykonywania pracy, jak również przyjazne warunki panujące w pracy. Nie poszukują oni w swojej pracy poczucia bezpieczeństwa czy prestiżu, możliwości kierowania innymi osobami ani koleżeńskich relacji z przełożonymi. Wskazuje to na znaczącą rolę autonomii i przyjaznego, wspierającego środowiska w wyjaśnianiu zadowolenia z pracy. Wartości zawodowe wyjaśniały 43% wariacji przymusu pracy i 62% wariacji zadowolenia z pracy. Relacjonowane wyniki dostarczają istotnej wiedzy o źródłach motywacji osób o nasilonych wskaźnikach w zakresie przymusu pracy i zadowolenia z pracy. Na podstawie siły omawianych predyktorów można wskazać na znaczącą rolę determinant motywacyjnych odnoszących się do sytuacji (Darley, Latané, 1968; Mischel, 1973), a konkretnie wartości przypisywanych pracy zawodowej przez jednostkę. Można również zauważyć, w odwołaniu do zasady synergii motywacyjnej (Amabile, 1993, zob. Tokarz, 1998, 2005b), że funkcje wartości zawodowych o charakterze autonomicznym i instrumentalnym nie są sprzeczne, a dopełniające.

4.1.3 Opracowanie nadrzędnych założeń metodologicznych dla badań nad pracoholizmem

- Malinowska, D. (2018). How to counter the ten myths about work addiction?: Three postulates for future research. Commentary on: Ten myths about work addiction (Griffiths et al., 2018). *Journal of Behavioral Addictions*, 7(4), 871–874. doi: 10.1556/2006.7.2018.123

Naturalną konsekwencją prowadzonych badań nad zjawiskiem pracoholizmu i niewątpliwym uhonorowaniem mojej drogi naukowo-badawczej było zaproszenie mnie przez prof. Demetrovicsa Zsolta redaktora *Journal of Behavioral Addictions* do skomentowania tekstu „Ten myths about work addiction” (Griffiths, Demetrovics, Atroszko, 2018). W zakresie rekomendacji prowadzenia badań naukowych nad pracoholizmem wskazałam na trzy obszary możliwych usprawnień dotyczących konceptualizacji i metod prowadzenia badań nad pracoholizmem (Malinowska, 2018).

Po pierwsze, o ile stosowanie podejścia wielowymiarowego pracoholizmu umożliwia wgląd w rozmaite przejawy tego zjawiska, o tyle identyfikacja patologicznej postaci pracy nadmiernej wymaga przyjęcia perspektywy klinicznej i wykorzystania modeli uzależnień czynnościowych (zob. Malinowska, 2017). Do stwierdzenia uzależnienia niezbędne jest także określenie wymaganej liczby kryteriów diagnostycznych wraz z czasem ich trwania (zob. Griffiths, 2005).

Po drugie, w analizie determinant pracoholizmu niezbędne jest uwzględnianie nie tylko czynników indywidualnych, ale i systemowych, w tym zarówno dotyczących kontekstu rodzinnego, organizacyjnego, jak kulturowych oraz społeczno-ekonomicznych (Malinowska, 2009; Worrall, Mather, Cooper, 2016). Dla przykładu w badaniach prowadzonych w Niemczech (Keller, Spurk, Baumeler, Hirschi, 2016), wykazano, że klimat konkurencyjności charakteryzujący organizacje był silniej związany z uzależnieniem od pracy w przypadku, gdy u jednostki występowały wysokie poczucie powołania i silna orientacja przyszłościowa, będąca wymiarem kulturowym (Hofstede, 1980). Znaczenie czynników indywidualnych, rodzinnych i organizacyjnych w analizie pracoholizmu przedstawiam z współautorami w innej publikacji (Malinowska, Trzebińska, Tokarz, Kirkcaldy, 2013).

Po trzecie, wymagane jest zastosowanie zróżnicowanej metodologii, uzupełnienie techniki samoopisu danymi od osób z najbliższego otoczenia, rodziny i współpracowników. Z uwagi na rolę czynników kontekstowych i zmiennych z poziomu grupowego i organizacyjnego w występowaniu pracoholizmu należy analizować modele interakcyjne i

wielopoziomowe (zob. Ployhard, 2008). Wymagane są również badania podłużne umożliwiające określenie dynamiki pracy nadmiernej, w tym w szczególności stadiów rozwoju patologicznej postaci.

4.1.4 Opracowanie rekomendacji dla procesu diagnozy i oddziaływań interwencyjnych dotyczących pracoholizmu

- Malinowska, D., Staszczuk, S., Tokarz, A. (2015). Pracoholizm – wskazania dotyczące diagnozy i przegląd działań interwencyjnych. *Medycyna Pracy*, 66(1), 71–83. doi: 10.13075/mp.5893.00046
- Malinowska, D., Trzebińska, M., Tokarz, A., Kirkcaldy, B. (2013). Workaholism and Psychosocial Functioning: Individual, Family and Workplace Perspectives. W: C. L. Cooper, A. S. Antoniou (red.), *The Psychology of the Recession on the Workplace* (s. 59–88). Edward Elgar.
- Kirkcaldy, B., Malinowska, D., Staszczuk, S., Tokarz, A. (2016). A scheme for workaholism intervention including cognitive, affective and behavioural techniques. W: A. S. Antoniou, C. L. Cooper. (red.). *Coping, Personality and the Workplace: Responding to Psychological Crisis and Critical Events* (s. 343–360). Routledge.

Konsekwencją prowadzonych badań i naturalnym etapem w mojej pracy naukowo-badawczej było opracowanie wskazań dla diagnozy i oddziaływań interwencyjnych dotyczących pracoholizmu. W artykule przeglądowym (Malinowska, Staszczuk, Tokarz, 2015) podjęłam ze współautorkami trzy główne problemy: (1) kryteria i wskaźniki stosowane w diagnozie pracoholizmu, (2) rodzaje i charakterystyka interwencji dotyczących pracoholizmu, (3) wskazania do prowadzenia skutecznych oddziaływań interwencyjnych i oceny ich efektywności.

W diagnozie pracoholizmu charakteryzujemy wskaźniki poznawcze, behawioralne i emocjonalne, odwołujemy się do trójwymiarowego modelu pracoholizmu (Malinowska, 2014), jak również przywołujemy prace i koncepcje innych polskich autorów. Prezentujemy narzędzia do pomiaru pracoholizmu dostępne w polskiej wersji językowej i dla których podano właściwości psychometryczne. Wyboru narzędzi dokonano na podstawie przeglądu, w którym uwzględniono analizę pozycji monograficznych (spisu treści i ewentualnie zawartości) dostępnych na stronach internetowych 25 polskich wydawnictw uniwersyteckich i naukowych oraz 10 polskich autorów zajmujących się tą problematyką. Rekomendujemy, aby proces diagnozy pracoholizmu obejmował, poza samoopisem, również ustrukturyzowany wywiad z osobą, u której podejrzewany jest pracoholizm i/lub członkami jej najbliższej

rodziny oraz metodę dzienników, która pozwala na codzienny zapis stanu i odczuć związanych z pracą i życiem osobistym.

W przeglądzie interwencji dotyczących pracoholizmu uwzględniono 17 spośród 42 publikacji naukowych z bazy naukowej *Academic Search Complete*, spełniających następujące kryteria: publikacja o charakterze naukowym, tematyka interwencji nastawionych bezpośrednio na zmniejszanie pracoholizmu, a nie jego skutków ubocznych, dostępność pełnej wersji tekstu, polski lub angielski język publikacji. Działania interwencyjne opisywane w literaturze przedmiotu usystematyzowano ze względu na: (a) fazę oddziaływania, (b) cel, (c) poziom oddziaływania, tj. jednostkowy, rodzinny, organizacyjny, (d) źródło oddziaływań/grupy specjalistów. W udzielaniu pomocy pracoholikom trzeba wziąć pod uwagę moment i cel oddziaływań; począwszy od działań uruchamianych jeszcze przed wystąpieniem uzależnienia od pracy, poprzez reagowanie na sygnały wskazujące na ryzyko jego pojawiania się, po leczenie osób, które utraciły kontrolę nad wykonywaniem pracy (zob. van Wijhe, Schaufeli, Peeters, 2010). Postulujemy również, aby pomoc oraz wsparcie dotyczyły różnych poziomów oddziaływania (indywidualnego, rodzinnego, zawodowego) oraz były udzielane przez przedstawicieli różnych profesji pomocowych, grupy samopomocowe Anonimowych Pracoholików, jak również rodzinę czy organizację.

W rekomendacjach dotyczących prowadzenia i ewaluacji działań interwencyjnych odwoływano się głównie do systematycznych przeglądów interwencji na temat stresu i wynikających z nich wskazań, bowiem stan wiedzy i badań w tym obszarze jest bardziej zaawansowany. Nasza propozycja oddziaływań ukierunkowanych na pracoholizm obejmuje następujące wskazania: (a) prowadzenie prewencji wczesnej i pierwotnej jako przeważających, połączonych zarówno z prewencją wtórną, jak i trzeciorzędową¹³, (b) koncentracja na czynnikach ryzyka dobrze zdefiniowanych i podlegających zmianie, (c) włączenie pracowników z każdego poziomu organizacji w planowanie i wdrażanie działań interwencyjnych, (d) dopasowanie interwencji do charakterystyk i potrzeb jej odbiorców, (e) zaangażowanie kadry zarządzającej w działania interwencyjne, w tym entuzjastyczne wsparcie widoczne dla pracowników, (f) uczynienie zarówno organizacji, jak i jej pracowników odpowiedzialnymi za efekty interwencji. W ocenie efektywności interwencji

¹³ Inne nazewnictwo poziomów profilaktyki stosowane w polskiej literaturze (np. Ostaszewski, 2010) to profilaktyka uniwersalna – ukierunkowana na całe populację, selektywna – ukierunkowana na jednostki i grupy zwiększonego ryzyka oraz wskazująca – ukierunkowana na jednostki (lub grupy) wysokiego ryzyka demonstrujące pierwsze symptomy problemów psychicznych. Ich definicje powstały na podstawie oceny indywidualnego ryzyka powstania problemów zdrowotnych. Należy podkreślić, że nie obejmują one terapii, leczenia ani postępowania po leczeniu.

mówimy o konieczności uwzględnienia następujących warunków: (a) losowy dobór osób do grupy porównawczej, (b) wielokrotny pomiar: przed przeprowadzeniem i po przeprowadzeniu interwencji oraz sprawdzanie długoterminowych efektów i/lub utrzymywania się zmiany w badaniu powtórnym (*follow-up*), (c) wykorzystanie, poza samoopisem, dodatkowych metod diagnostycznych, (d) uwzględnienie zmiennych z poziomu organizacyjnego, takich jak wskaźniki biznesowe, (e) uwzględnienie wskaźników dotyczących efektów, tj. stopnia realizacji założonych celów i procesu, czyli analizy działań, które zakończyły się powodzeniem lub niepowodzeniem, (f) kontrolowanie zmiennej zakłócającej – statusu zawodowego i związanego z nim stopnia kontroli nad pracą.

Omawiana publikacja (Malinowska, Staszczuk, Tokarz, 2015) syntetycznie i kompleksowo ujmuje problematykę diagnozy i interwencji dotyczących pracoholizmu oraz zawiera wskazania do prowadzenia i oceny skuteczności interwencji dotyczących tego zjawiska.

W uzupełnieniu do omawianego zagadnienia jestem współautorką rozdziału dotyczącego konsekwencji pracoholizmu oraz interwencji skierowanych do pracoholików w obszarze indywidualnym, rodzinnym i zawodowym opisywanych w literaturze (Malinowska, Trzebińska, Tokarz, Kirkcaldy, 2013).

Wraz ze współautorami, wśród których był psycholog klinicysta prowadzący praktykę terapeutyczną, opracowaliśmy również autorską propozycję oddziaływań dla osób wykazujących sygnały pracoholizmu (Kirkcaldy, Malinowska, Staszczuk, Tokarz, 2016). Propozycja ta nawiązuje do terapii wielomodalnej Richarda S. Lazarusa (1995). Wykorzystaliśmy w niej wielowymiarowy model pracoholizmu (Malinowska, 2010, 2014) do scharakteryzowania wszechstronnych oddziaływań ukierunkowanych na komponenty poznawcze, behawioralne i emocjonalne oraz poszerzamy je o oddziaływania na czynniki środowiskowe, np. rodzinne i zawodowe.

4.2.1 Opracowanie i weryfikacja empiryczna modelu motywacyjnych indywidualnych i środowiskowych determinant pracoholizmu i zaangażowania w pracę

- Malinowska, D., Tokarz, A., Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: A mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 1–14. doi: 10.13075/ijomeh.1896.01197
- Malinowska, D., Tokarz, A., Staszczuk, S. (2019). How to enhance work engagement among outsourcing sector employees: The role of job resources, intrinsic and

identified motivation. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(9):1.
doi: 10.1097/JOM.0000000000001649

Oczywistą implikacją wyników własnych badań nad pracoholizmem było włączenie konstruktów zaangażowania w pracę (*work engagement*) w obszar badań nad pracą nadmierną. W jednym z pierwszych ujęć teoretycznych podkreśla się, że zaangażowanie charakteryzuje się dużym wysiłkiem wkładanym w pracę i wyrażaniem siebie w roli zawodowej w różnych aspektach funkcjonowania jednostki – fizycznym, poznawczym, emocjonalnym (Kahn, 1990). W badaniach własnych wykorzystałam operacjonalizację i pomiar konstruktów zaangażowania w pracę autorstwa Wilmara Schaufeli’ego i Arnolda B. Bakker (2004) oraz polską adaptację narzędzia *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) opracowaną przez Annę Szabowską-Walaszczyk, Annę M. Zawadzka i Martynę Wojtaś (2011). Zaangażowanie w pracę jest definiowane w tym ujęciu jako pozytywny stan psychiczny obejmujący komponenty emocjonalne, afektywne i poznawcze, których przejawy to: wysoki poziom energetyczny w wykonywaniu pracy (wigor), pozytywny stosunek do pracy, czerpanie z niej sensu i inspiracji (oddanie) oraz silne skupienie na pracy (zaabsorbowanie)¹⁴ (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002). Zaangażowanych pracowników charakteryzuje poświęcanie dużej ilości czasu na pracę, co wskazuje na podobieństwo do wymiaru behawioralnego pracoholizmu, nie przejawiają natomiast wewnętrznego przymusu pracy i są w stanie ją kontrolować (Schaufeli, Taris, Bakker, 2006; Taris, Schaufeli, Shimazu, 2010). Zgodnie z tym rozumieniem zaangażowanie w pracę należy traktować jako adaptacyjną postać pracy nadmiernej/nadmiernego wysiłku wkładanego w pracę¹⁵ oraz pożądane zjawisko psychologiczne z perspektywy pracowników i organizacji (zob. Saks, Gruman, 2014).

W badaniu własnym weryfikowałam model teoretyczny wyjaśniający pracoholizm i zaangażowanie w pracę (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018). W analizie determinant obu postaci pracy nadmiernej odwoływałam się przede wszystkim do Teorii Autodeterminacji¹⁶ (*Self-Determination Theory*, SDT) Edwarda L. Deciego i Richarda M.

¹⁴ W badaniach adaptacyjnych nad UWES prowadzonych w Polsce nie potwierdzono oryginalnej struktury trójczynnikowej. Autorki adaptacji zalecają uwzględnianie jednego ogólnego czynnika w pomiarze zaangażowania w pracę (zob. Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, Wojtaś, 2011). W innych pracach badawczych (Kulikowski, 2019) nad trafnością teoretyczną konstruktów wykazano, że ma on strukturę dwuczynnikową, która obejmuje wigor i oddanie.

¹⁵ Podjęty przeze mnie kierunek badawczy dotyczący ujmowania pracy nadmiernej w kategoriach kontinuum, na którym znajdują się pracoholizm i zaangażowanie w pracę jest widoczny w najbardziej aktualnych pracach (zob. Tabak, Tziner, Shokler, Rabenu, 2021).

¹⁶ SDT można zarzucić rozmaite uproszczenia i niekonsekwencje czy niespójności, ale nie znajduję alternatywnej koncepcji, która wykorzystywałaby założenie o organicystycznej naturze osobowości i motywacji oraz pozwalałaby ująć wielostronnie motywację do pracy, szczególnie w jej aspekcie

Ryana (1985, 2000; Ryan, Deci, 2000, 2017) oraz do modelu wymagania – zasoby (*job demands-resources model*, *JD-R model*) autorstwa Arnolda Bakкера i Evangelii Demerouti (2007) jako niesprzecznych i dających podstawy do łącznego badania motywacyjnych czynników indywidualnych i środowiskowych, które dotyczą sytuacji pracy.

Założyłam, że podstawowym mechanizmem psychologicznym wyjaśniającym dwie postaci pracy nadmiernej jest typ regulacji motywacyjnej charakteryzowany w SDT na podstawie stopnia autonomiczności *versus* kontroli zachowania (Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2000; zob. Tokarz, 2005a; Tokarz, Kaleńska-Rodzaj, 2011). Autorzy tej całościowej teorii opisującej zarówno osobowość, jak i motywację w ujęciu organicystycznym wyróżniają cztery typy regulacji motywacyjnych rozmieszczone na kontinuum autodeterminacji (*self-determination continuum*) – od najmniej do najbardziej autonomicznych, są to regulacja zewnętrzna, identyfikacyjna, zintegrowana, samoistna. Do pomiaru regulacji motywacyjnych zastosowano skalę *Situational Motivation Scale* (SIMS; Guay, Vallerand, Blanchard, 2000), wykraczającą poza prosty samoopis z uwagi na to, że daje informację o złożonym wskaźniku dotyczącym motywacji w sytuacji pracy i obejmującym głównie aspekty emocjonalne (walencje).

W rozwinięciu założenia SDT mówiącego o roli środowiska w formowaniu typu motywacji/regulacji motywacyjnej (Deci, Ryan, 1985; 2000) przyjąłam twierdzenia wywodzące się z modelu JD-R dotyczące funkcji czynników środowiska pracy¹⁷, ujmowanych w dwie główne kategorie (Bakker, Demerouti, 2007). Pierwsza kategoria – zasoby, opisuje charakterystyki środowiska pracy, które wspierają efektywne funkcjonowanie i zdrowie pracowników; dzięki uruchamianiu procesu motywacyjnego (*motivational process*) wspierają realizację celów zawodowych i rozwój pracownika. Druga kategoria – wymagania, to czynniki środowiska pracy skutkujące pogorszeniem stanu zdrowia (*health impairment process*); niekoniecznie są negatywne, ale gdy wiążą się z długotrwałym wysiłkiem, prowadzi to do wyczerpywania rezerw energetycznych jednostki i kłopotów zdrowotnych.

W autorskim modelu teoretycznym (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018) uwzględniłam związki między autonomią w pracy (charakterystyką pracy), typem regulacji motywacyjnej w sytuacji pracy, zaangażowaniem w pracę i przymusem pracy traktowanym

podmiotowym (motywacja autonomiczna, „wewnętrzna”) *versus* przedmiotowym (motywacja instrumentalna, „zewnętrzna”).

¹⁷ Rola środowiska pracy w powstawaniu i/lub ujawnianiu się pozytywnych oraz negatywnych zjawisk psychologicznych związanych z funkcjonowaniem zawodowym została potwierdzona w badaniach nad wypaleniem zawodowym (Maslach, 1986), zaangażowaniem w pracę (Bakker, Demerouti, 2007) i zachowaniami kontrproduktywnymi (Balducci, Schaufeli, Fraccaroli, 2011).

jako poznawczy i osiowy wskaźnik pracoholizmu. Należy wskazać, że termin „autonomia” w psychologii jest przede wszystkim stosowany do opisu właściwości podmiotu (Tomaszewski, 1977). W relacjonowanym badaniu autonomia była natomiast operacjonalizowana jako (a) typ regulacji motywacyjnej, tj. regulacja samoistna i identyfikacyjna oraz (b) cecha pracy określająca swobodę pracownika w zakresie podejmowania decyzji, planowania i wyboru metod pracy, tj. autonomia w pracy.

Sformułowałam hipotezy mówiące o mediacji motywacyjnych regulacji autonomicznych, tj. samoistnej (*intrinsic*) i identyfikacyjnej (*identified*) w związku między autonomią w pracy a zaangażowaniem w pracę oraz mediacji regulacji zewnętrznej (*extrinsic*) w związku między autonomią w pracy a przymusem do pracy (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018). Badaniami objęto 318 pracowników etatowych.

Analizy statystyczne potwierdziły hipotezę mówiącą o mediacyjnej roli regulacji samoistnej w związku między autonomią w pracy a zaangażowaniem w pracę (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018). Zaangażowanie w pracę współwystępuje z uruchomieniem motywacji ukierunkowanej nie tyle na efekty pracy, co na jej treść (*intrinsic*) i występującej, gdy pracownicy posiadają swobodę w wyborze metod, planowaniu i podejmowaniu decyzji o swojej pracy. Autonomia w pracy rozumiana nie tyle jako niezależność, a możliwość wyboru (Ryan, Deci, 2000; zob. deCharms, 1968) jest czynnikiem występującym w środowisku pracy, który również bezpośrednio wiąże się z zaangażowaniem.

Zgodnie z przypuszczeniami istotnym mediatorem związku między autonomią w pracy a zaangażowaniem w pracę okazała się regulacja identyfikacyjna (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018). Można wnioskować, że autonomia w pracy umożliwia pracownikom doświadczanie ich zadań jako znaczących i ważnych oraz spójnych z wyznawanymi wartościami, co również sprzyja angażowaniu się w pracę. Siła tego mediatora była słabsza w porównaniu do regulacji samoistnej.

Z uwagi na występujący w firmach outsourcingowych rutynowy charakter zadań wykonywanych według ścisłych procedur (Drahokoupil, 2015; Thite, 2008) spodziewano się, że niski poziom autonomii w pracy należy do kategorii „wymagania”, zatem wiąże się z przejawami zakłócenia zdrowia i występowaniem przymusu pracy, a regulacja zewnętrzna będzie pośredniczyć w tym związku jako mediator. Nie potwierdzono tych przypuszczeń, natomiast regulacja zewnętrzna była istotnym predyktorem przymusu pracy (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018). Można zatem wnioskować, iż podstawą działania osób o nasilonym przymusie pracy są uwewnętrznione powinności, nagrody i kary o wewnętrznym lub zewnętrznym charakterze jakie uzyskują w pracy.

Omawiane wyniki (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018) wskazują na zasadność identyfikowania związków między typem regulacji motywacyjnych a czynnikami środowiska pracy w wyjaśnianiu pracy nadmiernej, w szczególności w odniesieniu do zaangażowania w pracę. Owocne powiązanie założeń SDT i modelu JD-R stanowi przesłankę do uwzględniania ich w kolejnych badaniach nad optymalnym *versus* zakłóconym funkcjonowaniem pracowników w miejscu pracy.

W nawiązaniu do opisanych wyników badań własnych (Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018) ponownie podjęto analizę związków między przymusem pracy a charakterystykami środowiska pracy oraz testowano mediacyjną rolę regulacji zewnętrznej w tym związku (Knopp, 2018). W badaniu, w którym udział wzięło 103 pracowników firm outsourcingowych uwzględniono przetwarzanie informacji (analiza i monitorowanie wielu informacji równocześnie) oraz przeciążenie pracą (niedobór czasu i energii potrzebnych do wykonania obowiązków i zadań) jako charakterystyki pracy występujące w organizacjach tego sektora. Zgodnie z rozumieniem autorów modelu JD-R (Bakker, Demerouti, 2007) omawiane charakterystyki pracy stanowią dla pracowników obciążenie, wiążą się z wykorzystywaniem rezerw energetycznych i je wyczerpują, z tego też względu są traktowane jako wymagania (*job demands*) stwarzające zagrożenie dla zdrowia.

W badaniu realizowanym przez nasz zespół (Knopp, 2018) wykazaliśmy, że wewnątrz przymus pracy jest pozytywnie związany z koniecznością przetwarzania w pracy wielu informacji, natomiast jego związek z niedoborem czasu i energii do wykonania zadań był bliski poziomowi istotności statystycznej. Podobnie jak w poprzednio relacjonowanym badaniu (zob. Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018), nie potwierdzono mediacyjnej roli regulacji zewnętrznej w związku między charakterystykami pracy a przymusem pracy, co skłania ku przypuszczeniu, że potencjalnie inne właściwości niż środowiskowe są odpowiedzialne za uruchamianie regulacji zewnętrznej występującej u osób o nasilonym przymusie pracy.

Wyniki relacjonowanych badań ukierunkowały postępowanie badawcze naszego zespołu w stronę dalszych prac nad modelem teoretycznym wyjaśniającym zaangażowanie w pracę (Malinowska, Tokarz, Staszczuk, 2019). W szczególności interesowała nas replikacja wyników własnych badań (zob. Malinowska, Tokarz, Wardzichowska, 2018) i potwierdzenie motywacyjnej funkcji zasobów w pracy (*job resources*) w stymulowaniu zaangażowania w pracę. Autorzy modelu JD-R charakteryzowali ją *a priori*, opisując zasoby jako charakterystyki pracy oddziałujące na motywację i wspierające pracowników w realizacji

celów (Bakker, Demerouti, 2007). Jednakże w badaniach identyfikujących mechanizmy działania zasobów nie odwoływano się do koncepcji opisujących proces motywacyjny *per se*.

W projektowanym modelu teoretycznym włączyliśmy, poza analizowaną poprzednio autonomią w pracy (swoboda podejmowania decyzji, planowania i wyboru metod pracy na stanowisku pracy), dwa inne zasoby w pracy: wsparcie społeczne (przyjazne środowisko w pracy, w którym pracownicy dbają o siebie nawzajem) i informację zwrotną (informacja od współpracowników lub przełożonego na temat rezultatów osiągniętych w pracy i jej jakości)¹⁸. Testowany model teoretyczny uwzględniał związki między zaangażowaniem w pracę a autonomią w pracy, wsparciem społecznym, informacją zwrotną oraz regulacją samoistną i regulacją identyfikacyjną analizowanych odrębnie jako mediatory tego związku (Malinowska, Tokarz, Staszczuk, 2019).

W relacjonowanym badaniu (Malinowska, Tokarz, Staszczuk, 2019) wzięło udział 907 pracowników zajmujących stanowiska na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej, zatrudnionych w różnych organizacjach i reprezentujących zróżnicowane obszary sektora usług outsourcingowych: zarządzanie zasobami ludzkimi (*Human Resources*, HR), księgowość, finanse, technologie informacyjne (IT).

Na podstawie wyników modelowania równań strukturalnych potwierdzono model teoretyczny z niewielkimi modyfikacjami – w jego ostatecznej wersji spośród trzech mierzonych zasobów w pracy znalazły się autonomia w pracy i wsparcie społeczne (Malinowska, Tokarz, Staszczuk, 2019). Wykazano, że zaangażowanie w pracę powstaje w sytuacji, gdy pracownicy otrzymują autonomię i wsparcie ze strony współpracowników i przełożonych; te właśnie charakterystyki pracy są związane z zaangażowaniem bezpośrednio, a także pośrednio – poprzez uruchamianie regulacji samoistnej i identyfikacyjnej. Ścieżki powiązań między informacją zwrotną od innych osób (współpracowników, przełożonych) a zaangażowaniem w pracę były nieistotne statystycznie. Przepuszczalnie informacja zwrotna od innych osób nie odgrywa aż tak dużej roli w badanym środowisku pracy, gdyż pracownicy mogą czerpać wiedzę o jakości swoich działań na podstawie ich zgodności z procedurami, zatem informacja zwrotna jest dostępna bezpośrednio (*feedback from the job itself*, zob. Hackman, Oldham, 1976).

¹⁸ Opiswane charakterystyki pracy występują w najważniejszych koncepcjach zdrowia pracowników, np. w modelu charakterystyk pracy Hackmana i Oldhama (1976), modelu wymagań-kontroli Karaska (1979). Ich wartość predykcyjną w wyjaśnianiu zaangażowania w pracę wykazano w metaanalizach (np. Halbesleben, 2010).

Ponadto w uzupełnieniu do badania ilościowego, zaplanowaliśmy i zrealizowaliśmy badanie jakościowe z wykorzystaniem techniki półstrukturyzowanego wywiadu indywidualnego (Malinowska, Staszczuk, Tokarz, 2016). Przeprowadzono wywiady z 25 pracownikami zróżnicowanymi pod względem płci, wieku, rodzaju stanowiska i poziomu hierarchii organizacyjnej. Na tej podstawie zidentyfikowano konkretne praktyki organizacyjne, które wspierają te zasoby, które jak zidentyfikowano w badaniu ilościowym (zob. Malinowska, Tokarz, Staszczuk, 2019), uruchamiają zaangażowanie w pracę. Scharakteryzowano w czym te praktyki są pomocne oraz wskazano na czynniki krytyczne ułatwiające, bądź utrudniające ich wdrożenie w organizacjach.

Relacjonowane wyniki (Malinowska, Tokarz, Staszczuk, 2019) wskazują na znaczenie autonomii w pracy i wsparcia społecznego ze strony współpracowników i przełożonych jako czynników środowiskowych wyjaśniających zaangażowanie w pracę w organizacjach outsourcingowych. Ponadto na podstawie mediacyjnej roli regulacji motywacyjnych w związku między wymienionymi zasobami pracy a zaangażowaniem w pracę scharakteryzowano istotę i specyfikę mechanizmów motywacyjnych odpowiedzialnych za wystąpienie tej postaci pracy nadmiernej. Tym samym dostarczono empirycznych dowodów dla motywacyjnego potencjału zasobów postulowanego przez autorów modelu JD-R. Zastosowanie techniki jakościowej (wywiadu indywidualnego) umożliwiło pogłębienie interpretacji wyników i dostarczyło wiedzy o procesach organizacyjnych skutecznie uruchamiających zasoby w pracy istotne dla zaangażowania. Wyniki badania jakościowego (Malinowska, Staszczuk, Tokarz, 2016) mogą być wykorzystane do zaprojektowania organizacyjnych oddziaływań związanych z pracą nadmierną, które odwołują się do mechanizmów motywacyjnych i sprzyjają rozwojowi kontroli nad zachowaniem.

Jak wynikało z naszych badań model JD-R stanowi uniwersalne podejście do klasyfikacji charakterystyk pracy w kategorii wymagania i zasoby, zaś wyjaśnianie na tej podstawie zjawisk psychologicznych wymaga empirycznej weryfikacji poprzedzonej analizą właściwości systemu organizacyjnego (por. Katz, Kahn, 1966), w tym również dookreślenia specyfiki zadań podejmowanych na stanowisku pracy (*job analysis*). Z tego też względu w kolejnych badaniach realizowanych głównie w ramach przygotowania prac magisterskich pisanych pod moim kierunkiem, weryfikowaliśmy adekwatność różnych charakterystyk pracy w przewidywaniu zaangażowania w pracę w różnych grupach zawodowych i sektorach.

W badaniach Agaty Kmieciak (2019) wykazano, że dla pracowników firm outsourcingowych, poza autonomią w pracy i wsparciem społecznym, istotnym predyktorem zaangażowania w pracę jest również transformacyjny styl kierowania przełożonych (Bass,

1999) oceniany przez ich pracowników. Zaangażowanie w pracę powstaje u pracowników, gdy bezpośredni przełożeni adekwatnie przydzielają zadania do możliwości pracownika, podkreślają znaczenie wykonywanej pracy, doceniają i okazują szacunek. Model obejmujący transformacyjny styl kierowania przełożonych, autonomię w pracy, regulację samoistną i identyfikacyjną wyjaśniał 63% wariacji zaangażowania w pracę.

W celu pogłębienia rozumienia wyników zaprezentowanego badania ilościowego (zob. Kmieciak, 2019) przeprowadziliśmy badanie jakościowe (Garlak, 2019, Kusik, Tokarz, Garlak, Kałwak, w recenzji) z wykorzystaniem zogniskowanego wywiadu grupowego (*focus group interview*). Przeprowadzono je wśród pracowników organizacji outsourcingowej biorących udział w badaniu ilościowym, uwzględniając zarówno perspektywę pracowników, jak i ich przełożonych. Na tej podstawie wyróżniliśmy i opisaliśmy szereg zachowań przełożonych wspierających autonomię pracowników (Garlak, 2019, Kusik, Tokarz, Garlak, Kałwak, w recenzji). Wykazaliśmy także, że pracownicy i przełożeni różnią się w sposobie ich postrzegania. Przełożeni są skoncentrowani na dwóch podstawowych działaniach, tj. rozmowa coachingowa z pracownikiem, poszerzanie zakresu obowiązków pracownika i ich funkcjach motywacyjnych. Natomiast pracownicy dostrzegają i są przede wszystkim zainteresowani różnorodnymi możliwościami rozwoju, które pojawiają się na skutek poszerzania ich podstawowego zakresu obowiązków (*job enlargement*). Szczegółowe kategorie z wątkami tematycznymi z perspektywy pracowników i przełożonych zaprezentowano w postaci 7 map pojęciowych (Braun, Clarke, 2006; Miles, Huberman, 1994; 2000).

Wykazaliśmy również, że dla pracowników sektora technologii informacyjnych (IT) istotnymi predyktorami zaangażowania w pracę były autonomia w pracy i informacja zwrotna od współpracowników i przełożonego (Tynecka, 2018). Wsparcie społeczne, również analizowane w tym badaniu, nie odgrywało istotnej roli w przewidywaniu zaangażowania w grupie programistów. Wydaje się, że ta charakterystyka pracy nie pełni funkcji motywacyjnej ze względu na rodzaj wykonywanych przez programistów zadań, pomimo tego, że realizuje się je w zespole, to w głównej mierze są samodzielne.

W grupie zawodowej nauczycieli, uczących zarówno w placówkach publicznych, jak i niepublicznych, czynnikiem środowiskowym wyjaśniającym zaangażowanie w pracę okazał się innowacyjny klimat (Dudkiewicz, 2018). Obejmuje on takie cechy środowiska pracy, jak: otwartość, plastyczność ról, docenianie pomysłowości, swobodny przepływ informacji, dobra komunikacja między zespołem a kierownictwem (Nęcka, 1999).

Podsumowując, omówione wyniki badań naszego zespołu realizowanych w rozmaitych kontekstach zawodowych pozwalają ująć rozważaną problematykę środowiskowych motywacyjnych determinant zaangażowania w pracę z perspektywy jednostka – sytuacja – zadanie. Wnoszą też wartościowy wkład w rozwój modelu JD-R i są spójne z najnowszymi wskazaniem adekwatnej kategoryzacji czynników środowiska pracy (Tadic Vujčić, Bakker, Oerlmans, 2017; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, Vansteenkiste, 2010).

4.2.2 Opracowanie i weryfikacja empiryczna modelu motywacyjnych czynników indywidualnych modyfikujących związek między charakterystykami środowiska pracy a zaangażowaniem w pracę

- Malinowska, D., Tokarz, A. (2020). The moderating role of Self Determination Theory's general causality orientations on the relationship between job resources and work engagement of outsourcing sector employees. *Personality and Individual Differences*, 153, doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109638>

Kolejny podjęty przeze mnie kierunek badawczy dotyczył analizy roli czynników indywidualnych modyfikujących związek między zasobami w pracy a zaangażowaniem w pracę (Malinowska, Tokarz, 2020). Jest on zbieżny z aktualnymi trendami poszerzenia teorii wymagania – zasoby i modelu J-DR o zasoby osobiste (*personal resources*). Są one definiowane jako pozytywne przekonania o sobie samym i wiążą się z poczuciem kontroli i skutecznym oddziaływaniem jednostki na otoczenie; wśród przykładów można wskazać na optymizm, ogólne poczucie własnej skuteczności, poczucie skuteczności zawodowej (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2007; por. Hobfoll, Johnson, Ennis, Jackson, 2003).

Podstawą teoretyczną w projektowanym badaniu (Malinowska, Tokarz, 2020) była wchodząca w skład Teorii Autodeterminacji (SDT) teoria orientacji kazualnej (*Causality Orientations Theory*, COT), która opisuje trwałą właściwość jednostki – skłonność do spostrzegania wydarzeń w określony sposób i realizowania zadań w określonym trybie (Deci, Ryan, 1985, s. 111). Tak rozumiana dyspozycja motywacyjna opisuje różnice indywidualne w zakresie źródeł inicjacji i regulacji zachowania (Tokarz, 1999). W obszar zmiennych modyfikujących związki między zasobami w pracy a zaangażowaniem w pracę włączono wyróżniane w COT trzy rodzaje orientacji motywacyjnej: (1) orientację autonomiczną/samoukierunkowanie, (2) orientację kontroli/determinację przez kontrolę oraz

(3) orientację pozaosobową/amotywację. Pomiaru orientacji motywacyjnych dokonano za pomocą skali *General Causality Orientations Scale* (GCOS; Deci, Ryan, 1985), która należy do sytuacyjnych testów decyzyjnych (*situational judgement tests*, SJT) i zawiera opis sytuacji wraz z potencjalnymi reakcjami do oceny przez osoby badane.

Opracowaliśmy model teoretyczny, który uwzględnia związki między autonomią w pracy, wsparciem społecznym i informacją zwrotną jako zasobami w pracy, a zaangażowaniem w pracę oraz trzema rodzajami orientacji motywacyjnych: autonomiczną, kontroli i pozaosobową (Malinowska, Tokarz, 2020). Testowane przez nas hipotezy dotyczyły moderującej roli orientacji motywacyjnych w związku między zasobami pracy a zaangażowaniem w pracę.

Na podstawie badania 1020 pracowników zatrudnionych w 11 organizacjach wykazano, że orientacja autonomiczna i orientacja pozaosobowa są istotnymi moderatorami związku między zasobami w pracy (autonomia w pracy, wsparcie społeczne, informacja zwrotna) a zaangażowaniem w pracę (Malinowska, Tokarz, 2020). Odmienne do przypuszczeń, zasoby w pracy silniej wiązały się zaangażowaniem w pracę u osób o niskim poziomie orientacji autonomicznej. Jest to bardzo ważny wynik wskazujący na to, że osoby ukierunkowane autonomicznie nie reagują wzrostem zaangażowania w odpowiedzi na wzrost dostępności zasobów. Warto zauważyć, że orientacja autonomiczna wiąże się z ostatnim stadium rozwoju motywacji na kontinuum kontrola *versus* autonomia i wskazuje na dojrzałość psychospołeczną, pełną integrację (Deci, Ryan, 2000), zatem podstawą zachowania osób o wysokiej orientacji autonomicznej są przede wszystkim wartości i struktura Ja, nie zaś czynniki środowiskowe. Z tego też względu bardziej typowe dla osób zorientowanych autonomicznie mogą być proaktywne działania w sferze pozyskiwania zasobów, np. przekształcanie pracy (*job crafting*), dzięki którym mogą wyrażać w swojej pracy to, co jest dla nich interesujące i ważne (Wrzesniewski, Dutton, 2001, zob. Łądka-Barańska, Puchalska-Kamińska, 2019; Wojtczuk-Turek, 2021).

Interakcja orientacji kontroli w związku między zasobami a zaangażowaniem w pracę okazała się nieistotna statystycznie (Malinowska, Tokarz, 2020), co zbieżne jest z wynikami badań innego zespołu, w których wartość predykcyjna orientacji kontroli dla funkcjonowania zawodowego okazała się niska (Fernet, Austin, Vallerand, 2012). Może to wynikać z mniejszej spójności w postawach i zachowaniach osób o wysokiej orientacji kontroli. Kategoria ta obejmuje szerszy zakres właściwości w porównaniu do dwóch pozostałych typów orientacji (Koestner, Bernieri, Zuckerman, 1992). W kolejnych badaniach należałoby

uwzględnić również zasoby o jednoznacznie kontrolującym charakterze, np. premie, awanse, bowiem osoby o tej orientacji mogą najsilniej na nie reagować.

Wykazano (Malinowska, Tokarz, 2020), zgodnie z przypuszczeniami, że jednostki z wysoką orientacją pozaosobową reagują obniżeniem zaangażowania w odpowiedzi na dostępne w pracy zasoby, co może wynikać z ich poczucia zagrożenia i obawy okazania braku kompetencji w sytuacji, która jej wymaga (Olesen, Thomsen, Schnieber, Tønnesvang, 2010).

Relacjonowane badanie (Malinowska, Tokarz, 2020) wskazuje na moderującą rolę typu orientacji motywacyjnej w związku między zasobami środowiskowymi a zaangażowaniem w pracę. Zatem trwała charakterystyka jednostki określająca jej sposób interpretacji środowiska (tu: sytuacja pracy) i występujących w nim wydarzeń (tu: zasoby w pracy) ma znaczenie dla motywacyjnej roli środowiska pracy i przewidywania na tej podstawie zaangażowania w pracę. Opisywane badanie poszerza listę czynników wzmacniających oraz utrudniających korzystanie z zasobów w środowisku pracy, a tym samym sprzyjających i zagrażających optymalnemu funkcjonowaniu zawodowemu (zob. Christiansen, Sliter, Frost, 2014).

4.2.3. Opracowanie nadrzędnych założeń metodologicznych dla badań nad zdrowiem i optymalnym funkcjonowaniem pracowników

- Tokarz, A., Malinowska, D. (2019). From psychological theoretical assumptions to new research perspectives in sustainability and sustainable development: Motivation in the workplace. *Sustainability*, 11, 2222:1–2222:16. doi: 10.3390/su11082222
- Bożek, A., Malinowska, D. (2020). The measurement of state engagement in actions beyond basic professional duties. *Medycyna Pracy*, 71(2), 127–136. doi: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00871>

Na podstawie zrealizowanych własnych badań i przy wykorzystaniu aktualnych osiągnięć w obszarze psychologii zdrowia pracowników opracowałam wraz z prof. dr hab. Aleksandrą Tokarz całościową propozycję metodologiczną zawierającą postulaty dla badań nad zdrowiem pracowników (Tokarz, Malinowska, 2019). Jej osią jest motywacja w miejscu pracy, która jest ważnym obszarem w identyfikacji czynników warunkujących optymalne funkcjonowanie pracowników i umożliwiających tworzenie zrównoważonego środowiska pracy w organizacjach (*sustainable organizations*).

Sformułowaliśmy (Tokarz, Malinowska, 2019) cztery nadrzędne założenia metodologiczne: (1) definiowanie zdrowia z perspektywy zdrowia *per se* i jego różnorodnych

aspektów psychospołecznych; (2) ujmowanie pracownika z perspektywy podmiotowej z uwzględnieniem rozmaitych własności podmiotu, w tym m.in. sprawczości i aktywnego oddziaływania na środowisko, (3) analiza interakcyjnego związku czynników indywidualnych (w tym podmiotowych) i kontekstowych, (4) przyjmowanie perspektywy badań w biegu życia (*life-span perspective*). W opracowaniu tychże założeń odwoływano się do polskich i zagranicznych znaczących koncepcji i modeli teoretycznych, które zawierają adekwatną aparaturę pojęciową i koncepcyjną. Przedstawiono także wnioski z badań ilustrujące omawiane założenia i wskazujące na ich zasadność.

Owocnym nawiązaniem do wspomnianej całościowej propozycji analizy czynników motywacyjnych w miejscu pracy (Tokarz, Malinowska, 2019) jest program badań zrealizowanych przez dr Agnieszkę Bożek w jej pracy doktorskiej (Bożek, 2018), w której pełniłam funkcję promotora pomocniczego. Na podstawie badań prowadzonych głównie metodą dzienniczkową opracowano model zaangażowania w działania wykraczające poza podstawowe obowiązki zawodowe (*beyond-duties engagement*) (Bożek, Malinowska, 2020). Stanowi on wartościowe nawiązanie i uzupełnienie istniejących modeli zaangażowania w pracę.

Inne prowadzone w naszym zespole badania nawiązujące do wspomnianej propozycji metodologicznej dotyczyły m.in. korelatów przekształcania pracy (*job crafting*) definiowanego jako samodzielnie podejmowane przez pracownika działania umożliwiające dopasowanie pracy do jego potrzeb i preferencji dzięki modyfikacjom w zakresie strukturalnym, społecznym i poznawczym (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Wrzesniewski, Dutton, 2001). W toku badań (Formela, 2020; Olszówka, 2018; Ostrykiewicz, 2019) realizowanych w ramach prac magisterskich uwzględniliśmy grupy zawodowe różniące się specyfiką pracy i rodzajem wykonywanych zadań.

W grupie pracowników służby zdrowia zidentyfikowano istotne związki między kształtowaniem pracy a uogólnioną własną skutecznością i bezpieczeństwem psychologicznym w zespole (Ostrykiewicz, 2019). Zatem zarówno ogólne przekonanie o swojej kompetencji umożliwiające spełnienie wymagań w najróżniejszych sytuacjach (Pierce, Gardner, 2004), jak i poczucie, że jest się szanowanym i akceptowanym w grupie zawodowej (Edmondson, Lei, 2014) sprzyjają podejmowaniu przez pracowników działań dopasowujących wykonywaną pracę do ich potrzeb i preferencji.

W grupie pracowników IT wykazano, że kształtowanie pracy jest pozytywnie związane z autonomią na stanowisku pracy i pozytywnym afektem (Olszówka, 2018). W tej grupie zawodowej wykryto inne istotne predyktory tego zjawiska (Formela, 2020);

przekształcanie pracy wiąże się pozytywnie z prężnością ego definiowaną jako umiejętność jednostki adaptowania się do zmian w życiu (Tugade, Fredrickson, 2004; Ogińska-Bulik, Juczyński, 2008) oraz przywiązaniem do organizacji w jego odmianie afektywnej i trwania (Meyer, Allen, 1991, zob. Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015).

Podsumowując, uważam, że przedstawione w niniejszym autoreferacie wyniki badań oraz wypracowana strategia metodologiczna stanowią wartościowy wkład w rozwój teorii i badań nad pracoholizmem i zaangażowaniem w pracę. Wpisują się w cykl postępowania badawczego ukierunkowanego na opis i wyjaśnianie – dostarczają wiedzy na temat charakterystyki mechanizmów motywacyjnych pracoholizmu i zaangażowania w pracę na podstawie czynników indywidualnych, środowiskowych, jak również wzajemnych powiązań między nimi. Punktem docelowym wspomnianego cyklu, spójnym z aplikacyjnym charakterem psychologii zdrowia pracowników widocznym w moim podejściu i warsztacie naukowo-badawczym, jest również zastosowanie wiedzy o mechanizmach psychologicznych do projektowania interwencji. Wraz z zespołem stworzyliśmy dwie autorskie propozycje interwencji skierowanych do osób wykazujących sygnały pracoholizmu (zob. Jochymek, Malinowska, Tokarz, 2013; Kirkcaldy, Malinowska, Staszczuk, Tokarz, 2016), w których odwołujemy się do wyników badań własnych. *Nota bene*, zgodnie z rekomendacjami APA (2014), tworzenie skutecznych interwencji psychologicznych wymaga adekwatnych podstaw teoretycznych, dowodów empirycznych oraz dopasowania do kultury, w której mają być wdrażane.

5. Istotna aktywność naukowa realizowana w zagranicznych instytucjach naukowych

5.1 *INSEAD, Organizational Behavior Department, Fontainebleau, Francja, Stypendium Rządu Francuskiego, staż podoktorski, pobyt 19.10–1.11.2020 i 11–25.12.2020*

- Efektem stażu było opracowanie projektu badawczego pt. „A new conceptual model to effective leadership in teams – development and verification of the Cooperative Leadership model in business organizations”, który złożyłam w konkursie NCN OPUS-22

5.2 *University of Florence, Department of Education and Psychology, Florencja, Włochy, współpraca naukowo-badawcza z prof. Anną Marią di Fabio, pobyt w 2019 r. (21–24.10.2019), 2018 r. (30.09–1.10.2018), 2017 r. (10–11.10.2017)*

- W toku adaptacja narzędzi do mierzenia przywództwa *Human Capital Sustainability Leadership Scale (HCSL)* w wersji dla liderów i ich podwładnych – badania w polskich organizacjach w trakcie

5.3 Aktywny udział w spotkaniach naukowych *European Association of Work and Organizational Psychology Small Group Meeting & WorkLab, 2013–nadal*

- *EAWOP WorkLab. The year of the plague: The societal and psychological changes that may shape how we work and live in the future.* Warsztat online, 24.02.2022
- *EAWOP Small Group Meeting. Fostering healthy organizations: A cross-cultural perspective.* University of Florence, Florencja, 10–11.10.2017
- *EAWOP Small Group Meeting. When, Where and for Whom are Job Resources Beneficial?* Norwich Business School, Norwich, 14–15.09.2015
- *EAWOP Small Group Meeting. Resource-oriented interventions at work: Designing and evaluating interventions to promote well-being and performance.* University of Heidelberg, Heidelberg, 15–17.07.2013

6. Osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne oraz popularyzujące naukę

6.1 Osiągnięcia dydaktyczne

6.1.1 Opieka naukowa w charakterze promotora pomocniczego w zakończonym przewodzie doktorskim

- Agnieszka Bożek, rozprawa doktorska pt. „Zaangażowanie w działanie na przykładzie aktywności ukierunkowanych na samorealizację i na innych ludzi” (2019)

6.1.2 Opieka naukowa nad wybitnymi studentami objętymi indywidualnym programem studiów

- Monika Gołąb, projekt „Szkoła Orłów”, Uniwersytet Jagielloński, tutorial, 2018/19, 2019/20, 2020/21–nadal
- Monika Gołąb, Międzyobszarowe Indywidualne Studia Humanistyczne i Społeczne (MISHS), Uniwersytet Jagielloński, tutorial, 2019/20, 2020/21

6.1.3 Opieka naukowa nad studentami przygotowującymi prace magisterskie w ramach seminarium magisterskiego „Motywacja aktywności celowej i twórczej” (2014/15, 2015/16,

2016/17, 2017/18, 2018/19, 2019/20), Instytut Psychologii UJ. Wypromowani przeze mnie magiŝtranci:

- Anna Janik – *Autonomia w miejscu pracy a zjawisko pracy nadmiernej: mediujaca rola orientacji motywacyjnych i pasji do pracy* (2015)
- Martyna Guzik – *Rola typu motywacji oraz wymaga i zasob pracy w stymulowaniu zaangażowania w pracę w sektorze nowoczesnych usług biznesowych* (2016)
- Dominika Broda – *Zasoby i wymagania srodowiska pracy a pracoholizm: mediacyjna rola motywacji nieautonomicznej* (2016)
- Agnieszka Dutkiewicz – *Związek innowacyjnego klimatu i kreatywności z pasją i zaangażowaniem - porównanie nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych* (2018)
- Katarzyna Olszówka – *Rola autonomii, afektu oraz poczucia własnej skuteczności w podejmowaniu działań z zakresu przekształcania pracy w sektorze IT* (2018)
- Izabela Kozubinska – *Zaangażowanie w pracę i wypalenie zawodowe a odczuwane emocje oraz efektywno pracy u nauczycieli i programist* (2018)
- Paulina Tynecka – *Zasoby srodowiska pracy a zaangażowanie w pracę wśród osób zatrudnionych w sektorze IT – mediacyjna rola afektu* (2018)
- Michał Andruszkiewicz – *Związek między pasj i efektywnością pracy a pracoholizmem i zaangażowaniem w pracę* (2018)
- Natalia Knopp – *Motywacja kontrolowana oraz wymagania i zasoby srodowiska pracy a pracoholizm* (2018)
- Maciej Ostrykiewicz – *Związek między kształtowaniem pracy a uogólnioną własną skutecznością, bezpieczeństwem psychologicznym, zaangażowaniem w pracę u pracowników służby zdrowia* (2019)
- Natalia Pitera – *Zaburzenie równowagi pomiędzy prac zawodową i życiem prywatnym, a wartości i satysfakcja ze związku* (2019)
- Monika Michalik – *Afekt pozytywny i negatywny a wypalenie zawodowe wśród menedżerów i pracowników produkcji* (2019)
- Iga Kublik – *Związek między autonomi, rozbieżnością autonomii, transformacyjnym stylem kierowania a zaangażowaniem i chęcią odejścia z pracy u pracowników z sektora nowoczesnych usług biznesowych* (2019)
- Agata Kmiecik – *Typ motywacji i ocena stylu kierowania przełożonego a zaangażowanie w pracę i wyniki pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych* (2019)
- Mikołaj Garlak – *Rola przełożonych w przekazywaniu pracownikom autonomii na stanowisku pracy - analiza jakościowa na przykładzie firmy z obszaru usług outsourcingowych* (2019)
- Anna Formela – *Związek między kształtowaniem pracy, zachowaniami innowacyjnymi, a prężnoci ego, poczuciem bezpieczeństwa i rodzajem przywiązania do organizacji w Technologiach Informacyjnych* (2020)
- Ewa Medyńska – *Związki między zaspokojeniem potrzeb podstawowych, kształtowaniem pracy a zachowaniami zdrowotnymi* (2020)
- Izabela Górska – *Związek między autonomi, zaangażowaniem w pracę a stylem przywództwa u pracowników z sektora nowoczesnych usług biznesowych* (2020)
- Sylwia Stawczyk-Zaberg – *Związki pomiędzy motywacj osiągnięć, afektem w pracy a zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli i grafików komputerowych* (2020)

6.1.4 Opieka naukowa nad studentami przygotowującymi prace magisterskie i roczne prace empiryczne w języku angielskim, Warsaw International Studies in Psychology, Uniwersytet Warszawski (2017/18, 2020/21). Wypromowani przeze mnie magiistranci:

- Efstratios Tatalas – *The relationship between ethical dissonance, cognitive emotional regulation strategies, burnout and performance: analysis in a sample of salespeople* (2018)
- Victoria Bunina – *Relationships between job burnout and job stress, job satisfaction, workload, and organizational support among professional educators* (2021)

6.1.5 Opieka naukowa nad studentami przygotowującymi empiryczne prace roczne w języku angielskim, Warsaw International Studies in Psychology, Uniwersytet Warszawski (2017/18, 2018/19). Wypromowane przeze mnie empiryczne prace roczne:

- Teodor Edholm – *The relationship between students' engagement and students' satisfaction* (2017)
- Iga Jakubik – *Relationships between leadership styles and team members' situational intrinsic motivation* (2019)

6.1.6 Opieka naukowa nad studentami przygotowującymi prace magisterskie na kierunku Socjologia, Collegium Civitas (2014/15, 2015/16, 2016/17, 2018/19). Wypromowani przeze mnie magiistranci:

- Sylwia Wachowska – *Charakterystyka pracoholizmu oraz rola organizacji w powstawaniu i przeciwdziałaniu temu zjawisku* (2016)
- Pamela Kubica – *Wybrane techniki filozofii Wschodu w radzeniu sobie ze stresem*
- Ernest Wójcik – *Związek między agresją, lękiem i sukcesami sportowymi w dyscyplinach kontaktowych i na odległość* (2016)
- Weronika Sikorska – *Polityka Human Resources w rozwoju kompetencji pracowników na przykładzie konkretnej firmy* (2016)
- Anna Sapińska – *Rola wyrażania i tłumienia emocji dla funkcjonowania osobistego jednostki i jej relacji z innymi ludźmi* (2016)
- Zuzanna Szewczyk – *Zastosowanie w reklamie wybranych motywów z obszaru psychologii ewolucyjnej* (2016)
- Aneta Kazieczko – *Wspieranie w kryzysie osobistym z zastosowaniem narzędzi mediacyjnych i coachingowych na przykładzie Fundacji Centrum Praw Kobiet* (2017)
- Andrzej Kleszczewski – *Wizerunek publiczny coachów i trenerów rozwoju osobistego na przykładzie treści zamieszczanych w wybranych serwisach społecznościowych* (2017)
- Paulina Zawadka – *Potoczne przekonania na temat pracy coacha i trenera wśród osób we wczesnej i średniej dorosłości* (2017)
- Marcin Miłko – *Coaching edukacyjny w kształceniu polonistycznym. Szanse-perspektywy-wyzwania* (2017)

- Weronika Kawenzowska – *Motywowanie pracowników z perspektywy różnych pokoleń* (2017)
- Katarzyna Vermylen – *Analiza systemu pomocy osobom cierpiącym na zaburzenia odżywiania: Polska – Europa – świat* (2017), **wyróżniona praca magisterska**
- Aleksandra Dudek – *Triada patologii pracy. Przyczyny i konsekwencje pracoholizmu, wypalenia zawodowego oraz mobbingu* (2017)
- Maria Thun-Janowska – *Locus of control and vocational trajectories: a narrative analysis* (2018)
- Magdalena Kochańska – *Stres i sposoby radzenia sobie z nim w środowisku zawodowym. Przegląd badań i propozycja interwencji organizacyjnej* (2018)
- Kamila Kolska – *Wybrane choroby cywilizacyjne jako następstwa przemian społecznych* (2018)
- Marzena Finke – *Emocje a zdrowe funkcjonowanie w społeczeństwie* (2018)
- Joanna Lorenc – *Działania samorozwojowe podejmowane przez jednostkę w dobie społeczeństwa ponowoczesnego* (2018)
- Jadwiga Pawlak – *Funkcje emocji w działaniach rozwojowych ukierunkowanych na jednostkę na przykładzie coachingu* (2018)
- Przemysław Szymański – *Społeczeństwo ponowoczesne wobec choroby – na przykładzie doświadczeń osób chorujących na nieswoiste zapalenia jelit* (2018)
- Natalia Kubala – *Employer branding. Zarządzanie marką pracodawcy na przykładzie marki Ikea* (2019)
- Mateusz Gałach – *Fitness jako element zdrowego stylu życia wśród osób aktywnych fizycznie* (2019)
- Adrianna Tomczyk – *Zmiany w opiece nad pacjentem stomatologicznym w Polsce jako przykład upodmiotowienia pacjenta. Badania własne na przykładzie dentofobii* (2019)
- Robert Zabłocki – *Potoczne przekonania coachów na temat motywowania przez cele a teorie naukowe dotyczące motywacji* (2019)
- Monika Gutowska – *Kampanie społeczne – wykorzystanie różnych emocji a siła przekazu. Analiza wybranych kampanii społecznych przeciwdziałających przemocy wobec ludzi i zwierząt* (2019)
- Julita Pupek – *Wizerunek społecznej roli kobiet w przekazie reklamowym, a stereotypy* (2019)
- Iwona Matycz – *Stereotypowy wizerunek kobiet i mężczyzn w polskich filmach reklamowych. Analiza porównawcza reklam z lat 90. XX wieku oraz lat 2012-2015* (2019)
- Ewa Zajac – *Konsument XXI wieku. Analiza zachowań i doświadczeń konsumenckich w procesie podejmowania decyzji zakupowych produktów szybkozbywalnych* (2020)

Łączna liczba wypromowanych przeze mnie magistrantów: 49

6.1.7 Włączanie studentów w aktywność naukowo-badawczą

- Wspólne publikacje naukowe z doktorantami: Bożek, Malinowska (2020); Bożek, Kusik, Tokarz (2019)

- Wspólne publikacje naukowe ze studentami: Kusik, Tokarz, Garlak, Kałwak (w recenzji); Malinowska, Tokarz, Wardzichowska (2018); Malinowska, Tokarz, Gad (2010)
- Wspólne wystąpienia na konferencjach naukowych ze studentami (zob. Wykaz osiągnięć naukowych pkt. II 7): Gołąb, Kusik (2021); Kusik, Karcz, Pragacz (2021), Malinowska, Tokarz, Tcypysheva (2018), Malinowska, Tatalas (2018), Malinowska, Gad, Tokarz (2009)
- Udział studentów w opracowaniu założeń i wymagań aplikacji dzienniczkowej w ramach kursu „Elementy prowadzenia badań naukowych w psychologii”, uzyskanie grantu na dofinansowanie prac przedwdrożeniowych dla innowacji Uniwersytetu Jagiellońskiego ze środków Centrum Transferu Technologii CITTRU

6.1.8 Prowadzenie kursów akademickich

Wykłady

- *Introduction to Work and Organizational Psychology*, Warsaw International Studies in Psychology, 2011/12, 2012/13, 2013/14, 2014/15, 2016/17, 2018/19, 2020/21– nadal, 105 godz.
- *Introduction to Occupational Health Psychology*, Warsaw International Studies in Psychology, 2013/14, 2016/17, 2018/19, 2020/21–nadal, 90 godz.
- *Motivation in the workplace*, Warsaw International Studies in Psychology, 2017/18, 2019/20, 2021/22–nadal, 90 godz.
- *Psychologia zdrowia pracowników*, Instytut Psychologii UJ, 2017/18, 2018/19, 2020/21–nadal, 60 godz.
- *Employee Health and Well-Being*, Collegium Civitas, 2019/20, 2020/21, 60 godz.
- *Motivating Individuals and Groups*, Collegium Civitas, 2019/20, 30 godz.
- *Stosowana psychologia motywacji*, Instytut Psychologii UJ, 2011/12, 2012/13, 2013/14, 2014/15, 2015/16, 2016/17, 2018/19, 120 godz.
- *Zdrowie psychiczne i jakość życia*, Collegium Civitas, 2019/20, 20 godz.
- *Psychologia zdrowia pracowników*, Collegium Civitas, 2017/18, 2018/19, 2019/20, 40 godz.
- *Psychologia emocji i motywacji*, Collegium Civitas, 2017/18, 2018/19, 60 godz.
- *Psychologia motywacji*, Collegium Civitas, 2016/17, 20 godz.

Ćwiczenia i konwersatoria

- *Psychologia emocji i motywacji*, Instytut Psychologii UJ, 2006/07, 2008/09, 2009/10, 2011/12, 2012/13, 2013/14, 2015/16, 2016/17, 2017/18, 2018/19, 2019/20, 2020/21–nadal, 1290 godz.
- *Psychologia coachingu*, Instytut Psychologii UJ, 2016/17, 2019/20, 2020/21–nadal, 120 godz.
- *Metody badań w psychologii indywidualnej*, Collegium Civitas, 2019/20, 2020/21–nadal, 60 godz.
- *Psychologia pracy i organizacji I*, Instytut Psychologii UJ, 2011/12, 2012/13, 30 godz.
- *Psychologia pracy i organizacji II*, Instytut Psychologii UJ, 2011/12, 2012/13, 2013/14, 45 godz.

- *Metody diagnozy twórczości*, Instytut Psychologii UJ, 2012/13, 2013/14, 60 godz.
- *Osobowość – ujęcie hermeneutyczne*, Instytut Psychologii UJ, 2007/08, 30 godz.
- *Thinking out of the box – innovation and entrepreneurship*, Collegium Civitas, 2019/20, 30 godz.
- *Stosowana psychologia emocji i motywacji*, Akademia Wychowania Fizycznego, 2017/18, 2018/19, 60 godz.

Warsztaty

- *Psychologia zdrowia pracowników – warsztat*, Instytut Psychologii UJ, 2018/19, 2019/20, 2020/21–nadal, 120 godz.
- *Motywowanie w biznesie i sporcie*, Instytut Psychologii UJ, 2009/10, 30 godz.
- *Motywowanie w biznesie – od teorii do praktyki*, Instytut Psychologii UJ, 2010/11, 2011/12, 2013/14, 60 godz.
- *Treningi – przygotowanie, prowadzenie, ewaluacja*, Instytut Psychologii UJ, 2012/13, 15 godz.
- *Coaching jako wsparcie w osiąganiu celów*, Collegium Civitas, 2015/16, 20h
- *Coaching jako źródło motywacji*, Collegium Civitas, 2015/16, 20h
- *Coaching jako wspieranie procesu uczenia*, Collegium Civitas, 2017/18, 2018/19, 2019/20, 80 godz.
- *Osiąganie celów w coachingu*, Collegium Civitas, 2017/18, 2018/19, 2019/20, 60 godz.
- *Praca z motywacją w coachingu*, Collegium Civitas, 2017/18, 2018/19, 2019/20, 60 godz.
- *Psychologia przywództwa i zarządzanie zespołem*, Collegium Civitas, 2018/19, 20 godz.
- *Psychologiczne uwarunkowania twórczego myślenia*, Collegium Civitas, 2019/20, 2020/21, 50 godz.
- *Budowanie świadomości i obecność coachingowa*, Collegium Civitas, 2019/20, 20 godz.

Inne aktywności dydaktyczne

- *Uczeń zdolny: charakterystyka w świetle koncepcji psychologicznych i pedagogicznych, diagnozowanie uzdolnień uczniów*, projekt pt. „DiAMEnT – dostrzec i aktywizować możliwości, energię, talenty” skierowany do nauczycieli i realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki priorytet IX, działanie 9.1, Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University, warsztaty, październik – grudzień 2008
- *Języki i ja – jak skutecznie się uczyć*, projekt pt. „Nobliści 2050 – podróż w czasie” skierowany do uzdolnionych gimnazjalistów z województwa małopolskiego, Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, warsztat, 19.12.2007

6.1.9 Prowadzenie zajęć na uczelni zagranicznej

- Wykłady *Occupational health psychology in Poland. Empirical evidence and challenges*, University of Florence, 2019

6.1.10 Prowadzenie wykładów i warsztatów na zaproszenie

- *Czerwone światło dla uzależnienia od pracy. Pracuj z głową*, studia podyplomowe „Pozytywna organizacja – well-being (dobrostan) i zdrowie w miejscu pracy”, Akademia Leona Koźmińskiego, wykłady, 14.05.2020 i 28.05.2020
- *Zrównoważony rozwój z perspektywy człowieka – nie konsument, ale człowiek*, studia podyplomowe „greenaCCademy”, Collegium Civitas, wykład, 17.04.2020
- *Skąd i po co wziął się coaching?*, ogólnopolska konferencja naukowa „Coaching – wyzwania i zagrożenia”, Collegium Civitas, wykład, 13.02.2017
- *Testy w organizacjach – od standardów do praktyki*, konferencja Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji (PSPO) „Nowe trendy w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi: czy sprawdzają się w Europie Środkowo-Wschodniej?”, wykład, 06.10.2016

6.1.11 Przygotowanie innowacyjnych rozwiązań dydaktycznych

- Opracowanie aktywności e-learningowych do ćwiczeń „Psychologia emocji i motywacji” (Instytut Psychologii UJ), stworzono wielomodułowe i zastępowalne interaktywne aktywności do 15 jednostek zajęć, wykorzystano technologię e-learningową na platformie Pegaz, 2019/20
- Opracowanie szkolenia e-learningowego na temat narzędzia „Pulsometr iniJOB” służącego do zbierania opinii pracowników o ich miejscu pracy, stworzono interaktywne i różnorodne aktywności do 5 jednostek zajęć, wykorzystano technologię e-learningową na platformie *Articulate 360*, 2019

6.1.12 Koordynowanie/udział w pracach związanych z programem kształcenia

- Członek zespołu koordynującego tworzenie programu modułu specjalizacyjnego „Psychologia zmiany zachowań: Jednostka-grupa-organizacja”, Instytut Psychologii UJ, 2020

6.2 Osiągnięcia organizacyjne

6.2.1 Nagrody i wyróżnienia za działalność organizacyjną

- Nagroda Rektora indywidualna III st., Uniwersytet Jagielloński, 07.12.2018
- Wyróżnienie Rektora za działalność organizacyjną i dydaktyczną w roku akad. 2018/2019, Collegium Civitas
- Wyróżnienie Rektora za działalność organizacyjną i dydaktyczną w r. akad. 2018/2019, Collegium Civitas

6.2.2 Działalność organizacyjna

- Opiekun ścieżki „Psychologia Organizacji i Reklamy”, Instytut Psychologii UJ, 2016/17 – nadal
- Członek zespołu ds. organizacji Dnia Otwartego UJ, Wydział Filozoficzny UJ, 2018/19, 2019/20
- Członek zespołu ds. organizacji Festiwalu Nauki, Wydział Filozoficzny UJ, 2017/16, 2017/18, 2018/19
- Członek zespołu organizującego warsztaty i spotkania na temat coachingu „Design Your Life”, Collegium Civitas, 2017–2020
- Członek Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej, Wydział Filozoficzny UJ, 2017
- Koordynator Programu Erasmus, Instytut Psychologii UJ, 2012/13

6.3 Osiągnięcia popularyzujące naukę

6.3.1 Popularyzacja wiedzy o pracoholizmie i zaangażowaniu w pracę

Istotnym uzupełnieniem mojej działalności naukowo-badawczej dotyczącej pracoholizmu i zaangażowania w pracę jest popularyzacja wiedzy z tego zakresu. Od kilku lat współpracuję z Fundacją ETOH i Fundacją Inspiratornia upowszechniającymi wiedzę o uzależnieniach. Opublikowałam 13 artykułów popularnonaukowych, w tym 10 na łamach miesięcznika „Świata Problemów” oraz poradnik zawierający wskazówki dla terapeutów pracujących z osobami nadmiernie angażującymi się w pracę (Malinowska, 2017). W 2021r. zainicjowaliśmy z Fundacją ETOH cykl szkoleń dla terapeutów uzależnień pt. „Kiedy praca szkodzi – uzależnienie od pracy pod lupą”. Program szkolenia zawiera zagadnienia dotyczące specyfiki pracoholizmu na tle innych uzależnień czynnościowych, przegląd podejść i modeli (autorów polskich i zagranicznych) stosowanych w rozpoznawaniu uzależnienia, prezentację narzędzi diagnostycznych dostępnych w Polsce, charakterystykę indywidualnych i środowiskowych czynników ryzyka wystąpienia pracoholizmu oraz omówienie form pomocy udzielanych pracoholikom. Na temat pracoholizmu wypowiadam się także w audycjach radiowych i udzielam wywiadów w prasie.

Publikacje popularnonaukowe

- Kusik, D. (2022). Kiedy praca szkodzi, szukaj pomocy. www.dorada.uj.edu.pl
- Kusik, D. (2022). Gdy zaangażowanie w pracę staje się zbyt duże. www.dorada.uj.edu.pl
- Kusik, D. (2022). Pracuj zdrowo. Wybieraj mądrze! www.dorada.uj.edu.pl
- Malinowska, D. (2019). Jak nie ulegać mitom na temat uzależnienia od pracy? *Świat Problemów*, 27(9), 18–21.
- Malinowska, D. (2019). Mity na temat uzależnienia od pracy? *Świat Problemów*, 27(7), 24–

26.

- Malinowska, D. (2018). Terapia skoncentrowana na emocjach w uzależnieniu od pracy. *Świat Problemów*, 26(10), 22–24.
- Malinowska, D. (2018). Terapeutyczne formy pomocy osobom uzależnionym od pracy. *Świat Problemów*, 26(7), 24–27.
- Malinowska, D. (2017). *Kiedy praca szkodzi? Wskazówki dla terapeutów pracujących z osobami nadmiernie angażującymi się w pracę*. Fundacja ETOH.
- Malinowska, D. (2017). Skutki pracoholizmu dla osoby, która jest pracoholikiem. *Świat Problemów*, 25(8), 22–25.
- Malinowska, D. (2017). Skutki pracoholizmu dla rodziny pracoholika. *Świat Problemów*, 25(9), 22–24.
- Malinowska, D. (2017). Skutki pracoholizmu w miejscu zatrudnienia pracoholika. *Świat Problemów*, 25(10), 27–29.
- Malinowska, D. (2015). Rola środowiska pracy i organizacji w powstawaniu i przeciwdziałaniu pracoholizmowi. *Świat Problemów*, 23(7), 37–40.
- Malinowska, D. (2015). Formy pomocy pracoholikom inne niż terapia. *Świat Problemów*, 23(5), 36–40.
- Malinowska, D. (2015). Diagnoza pracoholizmu. Charakterystyka narzędzi pomiarowych dostępnych w Polsce i kluczowe wytyczne związane z diagnozą. *Świat Problemów*, 23(3), 32–38.

Wypowiedzi dla mediów

- Wypowiedź ekspercka w audycji pt. „Co to jest uzależnienie od pracy”, Halo.Radio, 31.07.2021
- Wypowiedź ekspercka w artykule prasowym pt. „Uzależnione od pracy”, Wysokie Obcasy, 30.01.2021
- Wywiad opublikowany w artykule prasowym pt. „Pracoholizm to uzależnienie, które infekuje całą rodzinę”, Wysokie Obcasy, 29.08.2020
- Wywiad opublikowany w artykule pt. „Pracoholizm dobrze ubrane uzależnienie – wywiad z dr Dianą Malinowską”, Terapia uzależnienia i współuzależnienia, nr 5, 2017
- Wypowiedź ekspercka w audycji radiowej pt. „Wieczór w RDC: to też uzależnia?”, RDC, 10.05.2018
- Wypowiedź ekspercka w audycji radiowej pt. „Kobiety wieczór: uzależnienia behawioralne - pracoholizm”, RDC, 30.11.2017
- Wypowiedź ekspercka w audycji radiowej pt. „Uzależnienie behawioralne – pracoholizm”, RDC, 07.09.2017
- Wypowiedź ekspercka w audycji radiowej pt. „Gdy praca staje się problemem”, Radio Kraków, 03.08.2016
- Wypowiedź ekspercka w audycji radiowej pt. „Pracoholizm – jak sobie z nim radzić”, TOK FM, 11.05.2016

Warsztaty dla praktyków

- „Kiedy praca szkodzi – uzależnienie od pracy pod lupą” – warsztaty dla terapeutów uzależnień, Fundacja ETOH, 2021–nadal

- „Pracoholizm – zjawisko wielowymiarowe” – warsztaty dla dziennikarzy, Fundacja Inspiratornia, 2016–2017

6.3.2 Popularyzacja wiedzy o standardach pomiaru i użytkowania testów psychologicznych w organizacjach

Kolejnym obszarem popularyzacji jest wiedza na temat standardów stosowania testów w organizacjach. Koordynowałam wraz z Urszulą Brzezińską z Pracowni Testów Psychologicznych działania polskiej grupy eksperckiej ds. użytkowania testów w środowisku pracy i organizacji *EFPA Euro Test – WO (Work & Organization)*. Działania grupy miały na celu stworzenie podstaw do uruchomienia procesu certyfikacji użytkowników testów w organizacjach w Polsce. Obejmowały m.in. konsultacje z Polskim Towarzystwem Psychologicznym (PTP) i europejskimi organami ds. certyfikacji powołanymi przez *European Federation of Psychologists Association (EFPA)*, kontakty z innymi krajami, w których wdrożono certyfikat *Euro Test – WO* oraz tłumaczenie dokumentacji. Wspólnie przygotowaliśmy monografię pt. „Standardy dla osób stosujących testy w biznesie. Etyka – procedury – efektywność” (Brzezińska, Malinowska, red., 2014) skierowaną do osób zajmujących się procedurami stosowania testów psychologicznych w organizacjach. Książka zawiera tłumaczenie i komentarze do standardów dla użytkowników testów w biznesie *EuroTest-WO* opracowanych przez Europejską Federację Towarzystw Psychologicznych EFPA. Standardy zostały skomentowane przez blisko 30 ekspertów, specjalistów HR, naukowców i menadżerów, którzy stosują testy w organizacjach, aby zaadaptować je do polskich realiów. Publikacja ta jest unikalna i nowatorska na polskim rynku również ze względu na to, że przedstawia konkretne wytyczne jak przeprowadzać badania testami oraz praktyczne wskazówki jak wskazania te implementować w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Wiedzę na ten temat popularyzuję również w wystąpieniach konferencyjnych dla praktyków.

Koordinacja działań Polskiej grupy eksperckiej ds. użytkowania testów psychologicznych w środowisku pracy i organizacji *EFPA EuroTest – WO (Work & Organization)*

- Konsultacje z Polskim Towarzystwem Psychologicznym dotyczące opracowania polskiej wersji standardów dla użytkowników testów w biznesie *EuroTest – WO* opracowanych przez Europejską Federację Towarzystw Psychologicznych EFPA i przygotowania procedur certyfikacji użytkowników testów w środowisku pracy i organizacji w Polsce

- Konsultacje z europejskimi zespołami ds. testów i badań testami: *European Federation of Psychologist Associations' - SCTT, European Federation of Psychologist Associations' – TUAC*
- Współpraca z Pat Lindley z *British Psychological Association*, 2011–2014
- Organizacja 5 spotkań w gronie ekspertów dotyczących opracowania polskiej wersji standardów i procedur certyfikacji we współpracy z Pracownią Testów Psychologicznych PTP i Instytutem Rozwoju Biznesu, 2011–2014
- Tłumaczenie z języka angielskiego dokumentacji dotyczącej standardów EFPA Euro Test WO i procesu certyfikacji.
- Opracowanie zasad działania polskiej komisji certyfikacyjnej *National Awarding Committee*, 2013
- Redakcja naukowa monografii nt. standardów testowania w środowisku pracy i organizacji (Brzezińska, Malinowska, red. 2014)

Publikacje popularnonaukowe

- Brzezińska, U., Malinowska, D. (2014, red.). *Standardy dla osób stosujących testy w biznesie. Etyka – Procedury – Efektywność*. Pracownia Testów Psychologicznych.
- Malinowska, D., Palczak, K. (2011). Wspólny cel. *Personel i Zarządzanie*, 6, 78–80.
- Malinowska, D., Palczak, K. (2010). Sesja (nie) tylko dla szefa. Coaching – dobra inwestycja czy stracone pieniądze. *Personel i Zarządzanie*, 12, 30-33.
- Malinowska, D., Wekselberg, V. (2010). (Po)waga profesjonalizmu: czyli jak prawidłowo zbudować model kompetencyjny w organizacji. *Personel i Zarządzanie*, 11, 68-71.

Wystąpienia konferencyjne

- Wekselberg, V., Malinowska, D. (2012). *Jak uniknąć błędów w procesie AC/DC*. XI Spotkanie eksperckie Human Resource Management. Kryteria sukcesu w stosowaniu Assessment Centre/Development Centre, Instytut Rozwoju Biznesu, Warszawa 12.12.2012
- Wekselberg, V., Malinowska, D. (2011). *Narzędzia selekcji menedżerów*. Konferencja HR News, Warszawa 05.12.2011
- Wekselberg, V., Malinowska, D. (2011). *Jak rekrutować skutecznych sprzedawców? Zastosowanie metod testowych*. XIV Edycja Kongresu Kadry & Expo, Warszawa 07–09.11.2011
- Wekselberg, V., Malinowska, D. (2011). *Prezentacja wyników ankiety na temat systemów ocen pracowniczych*. X Spotkanie eksperckie Human Resource Management. System ocen pracowniczych metodą 360 stopni, Instytut Rozwoju Biznesu, Warszawa 16.09.2011
- Wekselberg, V., Malinowska, D. (2011). *Narzędzia HR – co wiemy o ich efektywności*. Konferencja IFTDO i XIII Kongres Kadry & Expo, Warszawa 08–11.05.2011
- Wekselberg, V., Malinowska, D. (2010). *Historia jednego modelu kompetencyjnego*. XII Edycja Kongresu Kadry & Expo, Warszawa 08–10.11.2010
- Wekselberg, V., Malinowska, D. (2010). *Modele kompetencyjne. Nowoczesne narzędzie w działaniach szkoleniowo-rozwojowych*. V Edycja Kongres Szkolenia & Expo, Warszawa 14–15.06.2010
- Malinowska, D. (2010). *Sposób budowy i zakres wykorzystania modeli*

kompetencyjnych – polska praktyka a światowe standardy (panel). VII Spotkanie eksperckie Human Resource Management. Skuteczność modeli kompetencyjnych, Instytut Rozwoju Biznesu, Serock 11.06.2010

Warsztaty dla praktyków

- *Zasady realizacji projektu Assessment/Development Centre. Kompetencje jako podstawa skuteczności oceny* – warsztaty dla konsultantów i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, *Certified Assessor for Assessment and Development Centre*, Instytut Rozwoju Biznesu, 2012–2014
- *Badania w organizacjach* – warsztaty dla specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, Akademia Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Instytut Rozwoju Biznesu, 2011
- *Statystyka dla trenera – co trener powinien wiedzieć o testach i badaniach w organizacji* – warsztaty dla trenerów, Instytut Rozwoju Biznesu, Polska Fundacja Badań nad Zarządzaniem, 2010

6.3.3 Popularyzacja wiedzy o motywowaniu i wynagradzaniu pracowników

Opublikowałam 2 e-booki „Motywowanie przez cele”, „Motywowanie za pomocą aktywnej pracy” oraz 6 artykułów o tematyce motywowania i wynagradzania pracowników na portalu www.wynagrodzenia.pl.

Publikacje popularnonaukowe

Malinowska, D. (2010). *Motywowanie za pomocą Aktywnej Pracy* (e-book). Sedlak & Sedlak.

Malinowska, D. (2010). *Motywowanie przez cele* (e-book). Sedlak & Sedlak.

Malinowska, D. (2009). Czy możliwe jest motywowanie pracowników?

www.wynagrodzenia.pl

Malinowska, D. (2009). Wynagradzanie pracowników motywowanych wewnętrznie.

www.wynagrodzenia.pl

Malinowska, D. (2009). Rola płacy w motywowaniu pracowników. www.wynagrodzenia.pl

Malinowska, D. (2009). Motywowanie do osiągnięć. www.wynagrodzenia.pl

Malinowska, D. (2009). Motywowanie i wynagradzanie a zarządzanie przez cele.

www.wynagrodzenia.pl

Malinowska, D. (2009). Pieniądze i awans a motywacja wewnętrzna i zewnętrzna.

www.wynagrodzenia.pl

Wystąpienia konferencyjne

- Malinowska, D. (2009). *Fakty i mity na temat motywowania*. IV Krakowskie Forum Wynagrodzeń „Wynagrodzenia w czasach kryzysu gospodarczego”, Sedlak & Sedlak, Kraków 21–22.05.2009

7. Inne ważne informacje dotyczące kariery zawodowej

W uzupełnieniu do omówienia osiągnięć naukowych w pkt 4 niniejszego autoreferatu zwrócę uwagę na podejmowane przeze mnie działania w obszarze praktyki, które je dopełniają i są spójne z aplikacyjnym charakterem psychologii zdrowia pracowników ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów występujących w środowisku pracy i skoncentrowanej na interwencjach (Cox, Griffiths, González, 2000; Macik-Frey, M., Quick, Quick, Nelson, 2009).

Praktykę psychologiczną prowadzę od 5. roku studiów magisterskich – ukończyłam ścieżkę specjalizacyjną psychologia organizacji. Systematycznie doskonalę swoje kwalifikacje poprzez udział w studiach podyplomowych, szkoleniach i kursach¹⁹.

Początkowo byłam zatrudniona w firmie doradztwa personalnego Sedlak & Sedlak w roli konsultantki ds. rekrutacji. Następnie, przed asystenturą w Pracowni Psychologii Emocji i Motywacji w IPs UJ, kierowanej przez prof. dr hab. Aleksandrę Tokarz, w latach 2009–2012 pracowałam w Instytucie Rozwoju Biznesu i Polskiej Fundacji Badań nad Zarządzaniem jako konsultantka w dziale Doradztwa i Badań Organizacyjnych oraz trenerka. Brałam wówczas udział w licznych projektach z zakresu doradztwa organizacyjnego dotyczących m.in. tworzenia i walidacji modeli kompetencyjnych, ewaluacji działań szkoleniowych, opracowania narzędzi do oceny i diagnozy pracowników (systemy ocen okresowych, sytuacyjne testy decyzyjne). Prowadziłam również szkolenia i warsztaty dla specjalistów ds. personalnych z zakresu prowadzenia badań w organizacjach, zastosowania statystyki oraz standardów przygotowania ośrodków oceny i rozwoju – Assessment/Development Centre. Prezentowałam wiedzę o stosowaniu narzędzi psychologicznych w procesach HR-owych na konferencjach biznesowych (Kongres Kadry & Expo, Konferencja HR News) i podczas spotkań eksperckich dla praktyków organizowanych przez Instytut Rozwoju Biznesu.

Aktualnie okazjonalnie realizuję projekty dla organizacji, które dotyczą kompleksowych programów talentowych, diagnozy pracowników oraz działań rozwojowych dla pracowników, takich jak Development Centre, warsztaty, coaching indywidualny i

¹⁹ Ukończyłam studia podyplomowe „Coaching Menedżerski”, Collegium Civitas (2014) oraz następujące programy certyfikacyjne: *Szkola Trenerów i Konsultantów Zarządzania*, Matrik Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania (2006), *CoachWise Essentials*, Coaching Center (2009), *Konsultant Rozwoju Organizacyjnego*, Advisio (2010), *Analytic-Network Advanced Coach Training*, Analytic-Network Coaching, dr Simon Western (2016), *International Coaching Federation Associated Certified Coach*, ICF (2016), program warsztatowy *Terapia Skoncentrowana na Emocjach Poziom I*, Ośrodek Pomocy i Edukacji Psychologicznej Intra, Kurt Renders (2016) i I rok Szkoły Psychoterapii – psychoterapia humanistyczna, podejście integracyjne, Ośrodek Pomocy i Edukacji Psychologicznej Intra (2016–2017).

grupowy. Przygotowuję również ekspertyzy na zlecenie instytucji publicznych (Urząd Miasta Krakowa), stowarzyszeń (*Association of Business Sector Leaders*) i przedsiębiorców (Hinter.AI).

Opisywana działalność praktyczna w obszarze psychologii pracy i organizacji oraz liczne doświadczenia współpracy z organizacjami stanowią integralną część mojego warsztatu naukowo-badawczego, a ich oddziaływanie jest widoczne w co najmniej trzech aspektach.

Po pierwsze, działania praktyczne umożliwiają obserwację trendów pojawiających się na rynku pracy. Rozeznanie w aktualnych problemach dotyczących funkcjonowania pracowników znajduje odzwierciedlenie w podejmowanych przeze mnie problemach badawczych. Poza omówionym już szczegółowo osiągnięciami dotyczącym pracoholizmu i zaangażowania w pracę zajmuję się również innowacyjnością w organizacji (Tokarz, Malinowska, 2020), realizuję projekty naukowo-badawcze dotyczące motywacji w biegu życia (Malinowska, Trzebińska, Tokarz, 2011) oraz warunków skutecznego funkcjonowania organizacji wielopokoleniowej (badania w projekcie EFS „Aktywni 50 plus”). Nowy podejmowany przeze mnie kierunek badawczy dotyczy rozproszonego przywództwa w zespołach i obejmuje opracowanie i weryfikację modelu przywództwa kooperacyjnego (zob. Wekselberg, Goggin, Collings, 1997) z zastosowaniem metod mieszanych.

Po drugie, działalność praktyczna uwrażliwia na znaczenie czynników sytuacyjno-środowiskowych w poszukiwaniu wyjaśnienia zjawisk psychologicznych. Daje pogłębione rozumienie badanego środowiska i pozwala z większą trafnością określić czynniki kontekstowe związane z wykonywaniem konkretnego zawodu i/lub pracy w konkretnym środowisku organizacyjnym, np. ze względu na przynależność organizacji do danego sektora gospodarki.

Po trzecie, doświadczenie pracy konsultingowej z organizacjami umożliwia wgląd w rzeczywiste procesy dziejące się w firmach, występujące obszary problemowe oraz działania interwencyjne. Tym samym, jeśli organizacja jest zainteresowana, możliwa jest ścisła współpraca i wytyczenie kierunków usprawnień z wykorzystaniem rzetelnej wiedzy i wyników badań psychologicznych, co współcześnie nosi nazwę zarządzania opartego na dowodach (*evidence-based management*) (Briner, Denyer, Rousseau, 2009).

Na zakończenie dodam, że nadrzędnym celem podejmowanej przeze mnie działalności naukowo-badawczej, popularyzatorskiej i praktycznej, która ją dopełnia jest przyczynianie się do tworzenia „zdrowych organizacji”, w których pracownik funkcjonuje jako podmiot, zgodnie z psychologicznym rozumieniem tego pojęcia (zob. Tomaszewski, 1977). Zaś

„zdrowe organizacje”, za Jamesem C. Quickiem i jego współpracownikami (1997), to takie miejsca pracy, w których pracownicy wykorzystują i rozwijają swoje umiejętności i talenty, mają motywację do pracy, są doceniani, osiągają wysoką efektywność, a przede wszystkim zachowują dobrostan i zdrowie psychiczne.

Literatura cytowana

- Allport, G. W. (1968). *The person in psychology: Selected essays*. Beacon Press.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- American Psychological Association. (2014). Guidelines for Prevention in Psychology. *American Psychologist*, 69(3), 285–296. <https://doi.org/10.1037/a0034569>
- Association of Business Sector Leaders (2015). *Jak wspierać zaangażowanie w pracę u pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych. Raport z badań*.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping*. Jossey-Bass Inc.
- Aziz, S., Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 52–62.
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., Fraccaroli, F. (2011). The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467–496. <https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bożek, A. (2018). *Zaangażowanie w działanie na przykładzie aktywności ukierunkowanych na samorealizację i na dobro innych*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Bożek, A., Malinowska, D. (2020). The measurement of state engagement in actions beyond basic professional duties. *Medycyna Pracy*, 71(2), 127–136. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00871>
- Bożek, A., Tokarz, A. (2019). Daily diaries as an example of a research method in organizational psychology. *Przegląd Psychologiczny*, 62(3), 437–446.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Briner, R. B., Denyer, D., Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590138>
- Brzezińska, U., Malinowska, D. (2014, red.). *Standardy dla osób stosujących testy w biznesie. Etyka – Procedury – Efektywność*. Pracownia Testów Psychologicznych.

- Brzeziński, J. (2006). *Metodologia badań psychologicznych - wybór tekstów*. PWN.
- Brzozowski, P. (1995). *Skala Wartości Schelerowskich – SWS*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Brzozowski, P. (2007). *Wzorcowa hierarchia wartości - polska, europejska czy uniwersalna*. Wydawnictwo UMCS.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1223–1233. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.10.017>
- Christiansen, N., Sliter, M., Frost, C. T. (2014). What employees dislike about their jobs: Relationship between personality-based fit and work satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 71, 25–29.
- Cierpiałkowska, L., Sęk, H. (2010). *Psychologia kliniczna*. PWN.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial González, E. (2000). Occupational health psychology, *Work and Stress*, 14(2), 101–104. <https://doi.org/10.1080/026783700750051621>
- Darley, J. M., Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4, Pt.1), 377–383. <https://doi.org/10.1037/h0025589>
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. Academic Press.
- Drahokoupil, J. (2015). Introduction to: The Outsourcing Challenge: Organizing Workers Across Fragmented Production Networks. In J. Drahokoupil (Ed.) *The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks*. European Trade Union Institute.
- Dudek, B. (red.) (2011). *Społeczne, psychologiczne i zdrowotne skutki pracoholizmu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dudkiewicz, A. (2018). *Związek innowacyjnego klimatu i kreatywności z pasją i zaangażowaniem - porównanie nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych*. [Niepublikowana praca magisterska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Edmondson, A., Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Formeła, A. (2020). *Związek między kształtowaniem pracy, zachowaniami innowacyjnymi, a prężnością ego, poczuciem bezpieczeństwa i rodzajem przywiązania do organizacji w Technologiach Informacyjnych*. [Niepublikowana praca magisterska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Fernet C., Austin S., Vallerand R. J. (2012), The Effects of Motivation on Employee Exhaustion and Commitment: An Extension of JD-R Model, *Work and Stress*, 26(3), 213–229.
- Frese, M., Zapf, D. (1994). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. W: C. L. Cooper, R. Payne (red.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (s. 375–411). John Wiley & Sons.

- Garlak, M. (2019). *Rola przełożonych w przekazywaniu pracownikom autonomii na stanowisku pracy - analiza jakościowa na przykładzie firmy z obszaru usług outsourcingowych*. [Niepublikowana praca magisterska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Guay, F., Vallerand, R. J., Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213. <https://doi.org/10.1023/A:1005614228250>
- Golińska, L. (2008). *Pracoholizm – uzależnienie czy pasja*. Difin.
- Griffiths, M. (2005). A 'components' model of addiction within a biopsychosocial framework. *Journal of Substance Use*, 10(4), 191–197. <https://doi.org/10.1080/14659890500114359>
- Griffiths, M. D., Demetrovics, Z., Atroszko, P. A. (2018). Ten myths about work addiction. *Journal of Behavioral Addictions*, 7(4), 845–857. <https://doi.org/10.1556/2006.7.2018.05>
- 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)
- Halbesleben J. R. B. (2010). *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences*, W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (red.), *Work Engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 102– 117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B., Osburn, H. K., Mumford, M. D. (2006). Action research as a burnout intervention: Reducing burnout in the federal fire service, *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 244–266. <https://doi.org/10.1177/0021886305285031>
- Hall, C. S., Lindzey, G., Campbell, J. B. (2010). *Teorie osobowości*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heszen, I., Sęk, H. (2007/2020). *Psychologia zdrowia*. PWN.
- 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(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Houdmont, J., Leka, S. (2010). An introduction to occupational health psychology. W: S. Leka, S., Houdmont, J. (red.), *Occupational health psychology* (s. 1–30). Wiley-Blackwell.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Lubrańska, A. (2008). *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*. Difin.
- Jahoda, M. (1985). *Current concepts of positive mental health*. Basic Books.
- Jochymek, S., Malinowska, D., Tokarz, A. (2013, lipiec 15-17). *A proposition for workaholism interventions: Setting the basis for successful treatment focused on Self-Determination Theory* [Prezentacja na konferencji]. EAWOP Small Group Meeting, Heidelberg, Germany.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.2307/20159208>
- Juczyński, Z. (2008). Dylematy i kontrowersje wokół uzależnień. W: J. M. Brzeziński, L. Cierpiałkowska (red.). *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki* (s. 190–212). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. doi:10.2307/2392498
- Katz, D., Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122–126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.061>
- Kirkcaldy, B., Malinowska, D., Staszczuk, S., Tokarz, A. (2016). A scheme for workaholism intervention including cognitive, affective and behavioural techniques. W: A. S. Antoniou, C. L. Cooper. (red.). *Coping, Personality and the Workplace: Responding to Psychological Crisis and Critical Events* (s. 343–360). Routledge.
- Kmieciak, A. (2019). *Typ motywacji i ocena stylu kierowania przełożonego a zaangażowanie w pracę i wyniki pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych*. [Niepublikowana praca magisterska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Knopp, N. (2018). *Motywacja kontrolowana oraz wymagania i zasoby środowiska pracy a pracoholizm*. [Niepublikowana praca magisterska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Koestner, R., Bernieri, F., Zuckerman, M. (1992). Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 52–59. <https://doi.org/10.1177/0146167292181008>
- Kulikowski, K. (2019). One, two or three dimensions of work engagement? Testing the factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale on a sample of Polish employees, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(2), 241–24. doi: 10.1080/10803548.2017.1371958
- Kusik, D., Tokarz, A., Garlak, M., Kałwak, W. (w recenzji). We need autonomy! The role of autonomous motivation, job autonomy and leadership in the work engagement of outsourcing employees in Poland: Findings of a mixed-method approach. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Lazarus, A. (1995). *The practice of multimodal therapy – Systematic, comprehensive, and effective psychotherapy*. McGraw-Hill.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę–konceptje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284.
<http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00169>
- Łądka-Barańska, M., Puchalska-Kamińska, A. (2019). *Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*. PWN.
- Macik-Frey, M., Quick, J. D., Quick, J. C., Nelson, D. L. (2009). Occupational health psychology: From preventive medicine to psychologically healthy workplaces. W: A. S. G. Antoniou, C. L. Cooper, G. P. Chrousos, C. D. Spielberger, M. W. Eysenck (red.), *Handbook of managerial behavior and occupational health* (s. 3–19). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848447219.00008>
- Malinowska, D. (2009). The decision about long hours working and the rise of workaholism in the perspective of global changes. W: K. A. Kłosiński, A. Biela (red.), *Człowiek i jego decyzje* (s. 269–275). Towarzystwo Naukowe KUL.
- Malinowska, D. (2010). *Wybrane motywacyjne i osobowościowe uwarunkowania różnych postaci pracoholizmu*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Malinowska, D. (2014). *Pracoholizm. Zjawisko wielowymiarowe*. WUJ.
- Malinowska, D. (2017). *Kiedy praca szkodzi? Wskazówki dla terapeutów pracujących z osobami nadmiernie angażującymi się w pracę*. Fundacja ETOH.

- Malinowska, D. (2018). How to counter the ten myths about work addiction?: Three postulates for future research. *Journal of Behavioral Addictions*, 7(4), 871–874. <https://doi.org/10.1556/2006.7.2018.123>
- Malinowska, D., Jochymek, S., Tokarz, A. (2009, marzec 29-31). *The assessment of workaholism as a work-life imbalance: Time Use Inventory development and preliminary empirical testing* [Prezentacja na konferencji]. 9th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, Rzym, Włochy.
- Malinowska, D., Staszczuk, S., Tokarz, A. (2015). Pracoholizm - wskazania dotyczące diagnozy i przegląd działań interwencyjnych. *Medycyna Pracy*, 66(1), 71–83. doi: 10.13075/mp.5893.00046
- Malinowska, D., Staszczuk, S., Tokarz, A. (2016, maj 19-20). *Zaangażowanie w pracę a czynniki środowiskowe: Rola wsparcia społecznego* [Prezentacja na konferencji]. II Zjazd Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji, Sopot, Polska.
- Malinowska, D., Tokarz, A. (2014a). Psychologiczna charakterystyka osób pracujących nadmiernie. Różne postaci zaangażowania w pracę. *Studia Humanistyczne AGH*, 13, 79–99.
- Malinowska, D., Tokarz, A. (2014b). The Structure of Workaholism and Types of Workaholic. *Polish Psychological Bulletin*, 45, 211–222. doi:10.2478/ppb-2014-0027.
- Malinowska, D., Tokarz, A. (2019). Workaholism components in relation to life and work values. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1–17. doi: 10.1007/s11469-019-00089-y
- Malinowska, D., Tokarz, A. (2020). The moderating role of Self Determination Theory's general causality orientations on the relationship between job resources and work engagement of outsourcing sector employees. *Personality and Individual Differences*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109638>
- Malinowska, D., Tokarz, A., Gad, N. (2010). Wstępne badania nad adaptacją skali Workaholism Battery (Work-BAT) Spence i Robbins. *Studia Psychologiczne*, 48, 35–42.
- Malinowska, D., Tokarz, A., Staszczuk, S. (2019). How to enhance work engagement among outsourcing sector employees: The role of job resources, intrinsic and identified motivation. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(9):1. doi: 10.1097/JOM.0000000000001649
- Malinowska, D., Tokarz, A., Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: A mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 1–14. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- Malinowska, D., Trzebińska, M., Tokarz, A. (2011, listopad 11-13). *How to build a strong multi-generational organisation? Relationships between different age groups preferences for job design, their work engagement and organizational outcomes* [Prezentacja na konferencji]. EAWOP Small Group Meeting Age Cohorts in the Workplace: Understanding and Building Strength through Differences, Trento, Włochy.
- Malinowska, D., Trzebińska, M., Tokarz, A., Kirkcaldy, B. (2013). Workaholism and Psychosocial Functioning: Individual, Family and Workplace Perspectives. W: C. L. Cooper, A. S. Antoniou (red.), *The Psychology of the Recession on the Workplace* (s. 59–88). Edward Elgar.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. W: R. R. Kilburg, P. E. Nathan, R. W. Thoreson (red.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in*

- psychology* (s. 53–75). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/10056-004>
- Mayer, J. D., Faber, M. A., Xu, X. (2007). Seventy-five years of motivation measures (1930–2005): A descriptive analysis. *Motivation and Emotion*, 31(2), 83–103.
<https://doi.org/10.1007/s11031-007-9060-2>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- McMillan, L., O’Driscoll, M. P. (2008). The well- springs of workaholism: A comparative analysis of the explanatory theories. W: R. J. Burke, C. L. Cooper (red.), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices* (s. 85–111). Emerald.
- Mieścicka, L. (1999). *Pracoholizm*. Instytut Psychologii Zdrowia.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications Inc.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2000). *Analiza danych jakościowych*. Przekład Stanisław Zabielski. Trans Humana.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283. <https://doi.org/10.1037/h0035002>
- Nęcka, E. (1999). Postawy wobec twórczości w miejscu pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 5(1), 69–76.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2007). Dimension, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111–136. doi: 10.1002/JOB.424
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.
- Ogińska-Bulik, N., Juczyński, Z. (2008). Skala pomiaru prężności – SPP-25. *Nowiny Psychologiczne*, 3, 39–56.
- Olesen, M. H., Thomsen, D. K., Schnieber, A., Tønnesvang, J. (2010). Distinguishing general causality orientations from personality traits. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 538–543. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.11.032>
- Oleś, p. (2008). Co psychologowie wiedzą o naturze człowieka. W: J. M. Brzeziński, L. Cierpiątkowska (red.). *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki* (s. 347–364). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Olszówka, K. (2018). *Rola autonomii, afektu oraz poczucia własnej skuteczności w podejmowaniu działań z zakresu przekształcania pracy w sektorze IT*. [Niepublikowana praca magisterska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Ostaszewski, K. (2010). Kompendium wiedzy o profilaktyce. W: *Przewodnik metodyczny po programach promocji zdrowia psychicznego i profilaktyki* (s. 73–95). Fundacja ETOH.
- Ostrykiewicz, M. (2019). *Związek między kształtowaniem pracy a uogólnioną własną skutecznością, bezpieczeństwem psychologicznym, zaangażowaniem w pracę u pracowników służby zdrowia*. [Niepublikowana praca magisterska]. Uniwersytet Jagielloński.
- Paluchowski, W. J., Hornowska, E. (2003). Pracoholizm a system wartości i uwarunkowania temperamentalne. W: S. A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (s. 259–319), tom 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Paluchowski, W. J., Hornowska, E. (2007). *Praca – skrywana obsesja*. Bogucki.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>

- Ployhard, D. (2008). The analysis and measurement of motivation. W: R. K. Kanfer, G. Chen, R. D. Pritchard (red). *Work motivation. Past, present, and future* (s. 17–61). Routledge.
- 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>
- Quick, J. C. (1999). Occupational health psychology: Historical roots and future directions. *Health Psychology*, 18(1), 82–88. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.18.1.82>
- Quick, J. C., Camara, W. J., Hurrell, J. J., Jr., Johnson, J. V., Piotrkowski, C. S., Sauter, S. L., Spielberger, C. D. (1997). Introduction and historical overview. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 3–6. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.1.3>
- Ratajczak, Z. (red.) (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. PWN.
- Raymond, J. S., Wood, D., Patrick, W. K. (1990). Psychology doctoral training in work and health. *American Psychologist*, 45, 1159–1161. doi:10.1037/0003-066X.45.10.1159
- Rousseau, D. M., Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1–13. <https://doi.org/10.1002/job.78>
- Rożnowski B., Łaguna M. (red.) (2011). *Człowiek w pracy i w organizacji: Perspektywa psychologiczna*. Wydawnictwo KUL.
- 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>
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>.
- 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., Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. W: R. J. Burke (red.), *Research companion to working time and work addiction* (s. 193–217). Edward Elgar.
- Scheler, M. (1975). *Aprioryczne powiązania o charakterze starszeństwa między modalnościami wartości*. Wiedza Powszechna.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495–502.
- Smith, D. E., Seymour, R. B. (2004). The Nature of Addiction. W: R. H. Coombs (red.), *Handbook of addictive disorders: A practical guide to diagnosis and treatment* (s. 3–30). John Wiley & Sons, Inc.
- Snir, R., Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22(3), 232–243. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.011>

- Spence, J. T., Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15
- Super, D. E. (1982). The relative importance of work: Models and measures for meaningful data. *Counseling Psychologist*, 10, 95–103.
- 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.
- Szpitalak, M. (2012). *Wielowymiarowy Kwestionariusz Oceny Pracoholizmu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Tabak, F., Tziner, A., Shokler, O., Rabenu, E. (2021). The complexity of heavy work investment (HWI): A conceptual integration and review of antecedents, dimensions, and outcomes, *Sustainability*, 13(14), 7803. <https://doi.org/10.3390/su13147803>
- Tadic Vujcic, M., Oerlemans, W. G. M., Bakker, A. B. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 81–93.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 39–53). Psychology Press.
- Thite, M. (2008). Business Process Outsourcing. Management. In C. Wankel (Ed.), *Handbook of 21st Century Management* (s. 443–450). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tokarz, A. (1998). Motywacja hubrystyczna i poznawcza jako dominanty systemu motywacji do pracy naukowej. *Przegląd Psychologiczny*, 41/1/2, 121–134.
- Tokarz, A. (1999). Kierowanie sobą i konstruowanie działania. Dwie współczesne teorie motywacji. W: A. Gałdowa (red.), *Wybrane zagadnienia z psychologii osobowości* (s. 62–102). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Tokarz, A. (2005a). Motywacja jako warunek aktywności twórczej. W: A. Tokarz (red.), *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości* (s. 51–72). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Tokarz, A. (2005b). *Dynamika procesu twórczego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Tokarz, A., Kaleńska-Rodzaj, J. (2011). Orientacje motywacyjne jako wyjaśnienie specyfiki motywu. W: A. Tokarz (red.), *Pamięć. Osobowość. Osoba. Księga Dedykowana prof. Annie Gałdowej* (s. 281–289). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Tokarz, A., Malinowska, D. (2019). From Psychological Theoretical Assumptions to New Research Perspectives in Sustainability and Sustainable Development: Motivation in the Workplace. *Sustainability*, 11, 2222. <https://doi.org/10.3390/su11082222>
- Tokarz, A., Malinowska, D. (2020). Innowacyjność w procesie pracy i w organizacji. W: B. Rożnowski, P. Fortuna (red.). *Psychologia biznesu* (s. 367–387). PWN.
- Tomaszewski, T. (1977). Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot. W: J. Reykowski, O. W. Owczynnikowa, K. Obuchowski (red.), *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości* (s. 59–73). Ossolineum.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- Tynecka, P. (2018). *Zasoby środowiska pracy a zaangażowanie w pracę wśród osób zatrudnionych w sektorze IT – mediacyjna rola afektu*. [Niepublikowana praca magisterska] Uniwersytet Jagielloński.

- van Beek, I., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 468–482. <https://doi.org/10.1037/a0024392>
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 735–759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- van Wijhe, C., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W. (2010). Understanding and treating workaholism: Setting the stage for successful interventions. W: R. J. Burke, C. Cooper (red.), *Risky business: Psychological, physical and financial costs of high risk behaviour in organizations* (s. 107–134). Ashgate.
- Wątroba, J. (2004). *Planowanie i analiza eksperymentów a techniki data mining w badaniach empirycznych. Przykład analiz w STATISTICA*. Statsoft Polska.
- Weber, M. (1904/2001). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Routledge.
- Wekselberg, V., Goggin, W. C., Collings, T. J. (1997). A multifaceted concept of group maturity and its measurement and relationship to group performance. *Small Group Research, 28*, 3–28. <https://doi.org/10.1177/1046496497281001>
- Wojdyło, K. (2010). *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*. Wydawnictwo Difin.
- Wojdyło, K. (2013). Work Craving – teoria uzależnienia od pracy. *Nauka, 3*, 87–97.
- Wojdyło, K. (2016). *Uzależnienie od pracy. Teoria – diagnoza – psychoterapia*. Wydawnictwo Stowarzyszenie Natanaelum, Instytut Psychoprofilaktyki i Psychoterapii.
- Wojtczuk-Turek, A. (2021). W jaki sposób równoważyć wymagania i zasoby w pracy oraz ustanawiać jej granice? – o potrzebie personalizacji (w) pracy menedżerów. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 60*(2), 9–24.
- Woronowicz, B. T. (2009). *Uzależnienia. Geneza, terapia, powrót do zdrowia*. Media Rodzina.
- Worrall, L., Mather, K., Cooper, C. (2016). The changing nature of professional and managerial work: Issues and challenges from an empirical study of the UK. W: A. Wilkinson, D. Hislop, C. Coupland (red.), *Perspectives on contemporary professional work: Challenges and experiences* (s. 60–85). Edward Elgar.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 25*, 179–201.
- 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>
- Zalewska, A. (2000). Adaptacja kwestionariusza „Orientacja na wartości zawodowe” Seiferta i Bergmana do warunków polskich. *Studia Psychologiczne, 37*, 57–77.
- Zamiara, K. (2008). Kulturowy wymiar kategorii choroby. W: J. M. Brzeziński, L. Cierpiąłkowska (red.). *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki* (s. 3–26). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Zawadzka, A. M. (red.) (2010/2021). *Psychologia zarządzania w organizacji*. PWN.
- Żemigła, M. (2018). Zjawisko śmierci z przepracowania. *Studia i Prace WNEiZ US, 52*(3), 177–186. doi: 10.18276/sip.2018.52/3-17

.....
(podpis wnioskodawcy)