

dr n. med. Ewa Stychno¹
dr hab. n. med. Anna Ksykiewicz-Dorota, prof. UM²
dr n. med. Kinga Kulczycka³

Uniwersytet Medyczny w Lublinie
Wydział Nauk o Zdrowiu

Zaangażowanie w pracy pielęgniarek – przegląd badań

Nurses' work engagement – review of research

Streszczenie: Zaangażowanie w pracę i pozytywne postawy wobec organizacji mają istotne znaczenie dla funkcjonowania pracowników. Artykuł poświęcony jest przeglądowi badań dotyczących zaangażowania w pracę pielęgniarek. Przeglądu dokonano na podstawie publikacji zawartych w bazie Pubmed. Na potrzeby prowadzonych w prezentowanym artykule analiz, zaangażowanie w pracę rozumiane będzie zgodnie z koncepcją Schaufeliego i Bakкера jako pozytywny stan umysłu związany z pracą, charakteryzujący się wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem.

Słowa kluczowe: zaangażowanie w pracę, pielęgniarki, satysfakcja z pracy

Abstract: Work engagement and positive attitudes towards an organization are of significant importance to the functioning of employees. This article is devoted to a review of research into nursing work engagement. We reviewed publications available in the PUBMED database. For the purposes of this paper, engagement in work will be understood in accordance with Schaufeli and Bakker as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption.

Keywords: work engagement, nurses, job satisfaction

Wstęp

Współczesne zarządzanie wymaga inicjowania i utrzymywania odpowiednich sposobów zaangażowania pracowników. Zaangażowanie jest stosowane w różnorodnych kontekstach znaczeniowych. Na potrzeby prowadzonych w prezentowanym artykule analiz, zaangażowanie w pracę rozumiane będzie zgodnie

¹ Adres do korespondencji: Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Wydział Nauk o Zdrowiu, ul. Staszica 4/6, 20-081 Lublin, e-mail: ewa.stychno@umlub.pl

² Adres do korespondencji: Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Wydział Nauk o Zdrowiu, ul. Staszica 4/6, 20-081 Lublin, e-mail: ksykzarz@umlub.pl

³ Adres do korespondencji: Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Wydział Nauk o Zdrowiu, ul. Staszica 4/6, 20-081 Lublin, e-mail: kinga.kulczycka@umlub.pl

z koncepcją Schaufeliego i Bakker⁴ jako pozytywny stan umysłu związany z pracą, charakteryzujący się wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem. Zaangażowanie odnosi się do bardziej trwałego stanu afektywno-poznawczego, który nie jest skupiony na jakimś szczególnym celu, zdarzeniu czy zachowaniu. Wigor charakteryzuje się wysokim poziomem energii i wytrzymałością psychiczną podczas pracy, chęcią zainwestowania wysiłku w swoją pracę i uporem nawet w obliczu trudności. Oddanie się pracy odnosi się do silnego zaangażowania w pracę, gdy doświadcza się poczucia znaczenia wykonywanej pracy, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania. Zaabsorbowanie charakteryzuje się całkowitym skoncentrowaniem na pracy, czemu towarzyszyć może doświadczenie nienaturalnie szybkiego upływu czasu.

Do rozwoju teorii zaangażowania doprowadziły: satysfakcja zawodowa, przywiązanie do organizacji, obywatelstwo organizacyjne i praca jako główna wartość w życiu jednostki⁵. Satysfakcja zawodowa wg Berry⁶ to indywidualna reakcja na warunki pracy. W klasycznym ujęciu satysfakcja rozumiana jest jako stan zadowolenia związany ze stopniem osiągnięcia przez pracę ważnych dla jednostki wymiarów. Na satysfakcję może składać się: wynagrodzenie, fizyczne warunki pracy, współpracownicy, możliwość wykonywania zadań. Przywiązanie to identyfikacja z organizacją, mogąca mieć charakter emocjonalny, normatywny i moralny. Do rozwoju koncepcji zaangażowania przyczyniło się także obywatelstwo organizacyjne rozumiane jako zachowania wpływające na efektywne funkcjonowanie organizacji, nieuwzględniane jako element motywacji⁷. Ostatnim elementem składającym się na zaangażowanie jest praca jako centralny punkt w życiu jednostki, tym ważniejsza dla niej, im większe potrzeby zaspokaja.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie czynników, które najczęściej warunkowały wysoki poziom zaangażowania w pracy pielęgniarek.

Metody przeglądu

Przegląd piśmiennictwa zagranicznego dokonano w oparciu o bazę PubMed, a także analizując piśmiennictwo w opublikowanych artykułach naukowych. Przeglądem objęte zostały wyniki badań opublikowane w języku angielskim. Słowami kluczowymi były następujące frazy: work engagement, UWES, nurses.

Wyniki przeglądu

Hayati i wsp.⁸ zbadali zależność pomiędzy przywództwem transformacyjnym i jego elementami a zaangażowaniem w pracy wśród 240 irańskich pielęgniarek zatrudnionych w szpitalach. Przywództwo transformacyjne ocenio-

⁴ W.B. Schaufeli, A. Bakker, *UWES Utrecht Work Engagement Scale*, Utrecht University, Utrecht 2004, s. 4.

⁵ A. Szabowska-Walaszczyk, *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] A.M. Zawadzka (red.) *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 147.

⁶ L.M. Berry, *Psychology at work*, McGraw Hill Companies, San Francisco 1997, s. 23.

⁷ A. Szabowska-Walaszczyk, op. cit., s.148.

⁸ D. Hayati, M. Charkhabi, A. Naami, *The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study*, Springerplus, 2014, 3, s. 25.

no za pomocą Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), opracowanego przez Bassa i Avolio⁹. Wyniki badań wskazują, iż przywództwo transformacyjne ma pozytywny wpływ na zaangażowanie ($r=0,70$) i jego wyznaczniki: wigor ($r=0,59$), oddanie się pracy ($r=0,57$) i zaabsorbowanie ($r=0,40$). Wszystkie wyżej wymienione zależności potwierdzono na poziomie istotności $p<0,01$. Dodatkowo, inspirujące motywowanie lidera przejawiające się jego optymistycznym i realistycznym obrazem przyszłości wykazuje największy związek z poszczególnymi podskalami zaangażowania, czyli wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem.

Badacze stwierdzili, iż przywódcy transformacyjni przenoszą swój entuzjazm w pracy na podwładnych, tym samym zwiększając ich zaangażowanie w wykonywanie zadań. Stąd wynika, że poprawa zdolności przywódczych liderów nie tylko zwiększa zaangażowanie podległych pielęgniarek, ale także powoduje osiąganie lepszych wyników przez kadrę kierowniczą. Autorzy sugerują, iż menadżerowie mając różne doświadczenie, możliwości zawodowe, będący na różnych etapach rozwoju osobistego powinni mieć wdrożone programy szkoleniowe, dzięki którym będą dokładnie mogli poznać zachowania podwładnych pracowników i w odpowiedni sposób ich motywować. To z kolei przyczyni się do zwiększonego zaangażowania podległych pielęgniarek w opiekę nad pacjentami. Przywódcy transformacyjni zachęcają pracowników do kreatywnego myślenia i dążenia do sukcesu, co skutkuje większym ich zaangażowaniem w wykonywanie powierzonych im zadań. Tym samym zwiększają u nich poczucie własnej wartości i motywują do działania¹⁰.

Badania Zhu i wsp.¹¹ koncentrowały się także na relacjach między przywództwem transformacyjnym a zaangażowaniem pracowników. Badacze wykazali, że przywództwo transformacyjne wykazuje silny związek z zaangażowaniem wtedy, gdy dotyczy pracowników twórczych, innowacyjnych i aktywnych. Wartość dodana niniejszego badania polega na tym, że uzyskane wyniki pozwalają wyjaśnić mechanizmy psychologiczne leżące u podstaw relacji pomiędzy przywództwem a zaangażowaniem w pracę.

Othman i Nasuridin¹² badając zaangażowanie w pracę malezyjskich pielęgniarek wykazały, iż te, które wykonując zadania miały pozytywne relacje interpersonalne z przełożonymi, charakteryzujące się zrozumieniem i akceptacją, cechowały się wyższym zaangażowaniem w pracę niż pracownicy, którzy utrzymywali z przełożonym gorsze relacje. Nie zauważono tego rodzaju zależności w relacjach ze współpracownikami. Zaangażowanie w pracę uważa się za pojęcie przeciwstawne wypaleniu zawodowemu¹³, dlatego też, aby zweryfikować to stwierdzenie, badacze często poddają te dwa konstrukty analizie.

⁹ B.M. Bass, B.J. Avolio, *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, Mind Garden Inc., 1997, s. 67.

¹⁰ P.C. Terry i wsp., *Perception of group cohesion and mood in sport teams*, *Group Dynam.*, 2000, 4, s. 250.

¹¹ W. Zhu, B.J. Avolio, F.O. Walumbwa, *Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement*, *Group Organ Manag.*, 2009, 34, s. 599.

¹² N. Othman, A.M. Nasuridin, *Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses*, *J. Nurs Manag.*, 2013, 21, s. 1083.

¹³ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, W. Van Rhenen, *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*, *J. Organ Behav.*, 2009, 30, s. 899.

Mijakoski i wsp.¹⁴ podjęli się oceny zależności pomiędzy pracą zespołową a zapotrzebowaniem na pracę i zaangażowaniem w pracę, a także wypaleniem i satysfakcją z pracy. Badania przeprowadzono w 2014 roku wśród 151 pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach. Badacze wykazali, podobnie jak Schaufeli i Bakker¹⁵, że wypalenie zawodowe występuje w powiązaniu z dużym zapotrzebowaniem na pracę i przy braku współpracy w działaniach zespołowych. Zaangażowanie natomiast jest kluczowym predyktorem satysfakcji z pracy. Wyniki te są również zgodne z wynikami innych badań^{16 17 18}. Wyższy poziom zaangażowania w pracę wiązał się z lepszą współpracą w zespole, co z kolei prowadziło do odczuwania większej satysfakcji z pracy. Praca zespołowa była również czynnikiem warunkującym satysfakcję z pracy i zaangażowanie. Praca zespołowa miała większy pośredni wpływ na relacje pomiędzy zaangażowaniem zawodowym a satysfakcją z pracy niż na relacje między zapotrzebowaniem na pracę a wypaleniem. Ponadto wykazano, że praca zespołowa była częściowym mediatorem w relacji między zapotrzebowaniem na pracę a wypaleniem, a także znaczącym pełnym mediatorem pomiędzy zaangażowaniem w pracę a satysfakcją z niej. Praca w zespole warunkuje wysoki poziom zaangażowania w pracę i satysfakcji z niej. Jest pośrednikiem w relacjach między zapotrzebowaniem na pracę a wypaleniem oraz pomiędzy zaangażowaniem zawodowym i satysfakcją z pracy, a także modelem zaangażowanie w pracę – satysfakcja z pracy¹⁹.

Niektórzy badacze stwierdzili, iż aspekt finansowy może stanowić o satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy²⁰. Inne badania przedkładają możliwość samorealizacji pracownika, jego niezależność, możliwość rozwoju zawodowego nad motywację finansową²¹. Aby dokładnie wyjaśnić te wątpliwości, konieczne jest zbadanie mocnych stron zasobów ludzkich oraz zdolności psychologicznych, które można rozwijać i skutecznie zarządzać nimi w celu poprawy wyników w miejscu pracy²².

W Iranie zaobserwowano wśród pracujących pielęgniarek symptomy wypalenia zawodowego i brak zaangażowania w pracę, co wymagało eksploracji. Dlatego Sohrabizadeh i Sayfour²³ zdecydowali się na przeprowadzenie badań

¹⁴ D.I. Mijakoski i wsp., *Work demands-burnout and job engagement-job satisfaction relationships: teamwork as a mediator and moderator*, Maced J. Med Sci., 2015, 15, 3 (1), s. 178.

¹⁵ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, J. Organiz Behav., 2004, 25, s. 293.

¹⁶ E. Demerouti, A. Bakker, *The Job demands-resources model: challenges for future research*, J Industrial Psychology, 2011, 37 (2), s. 6.

¹⁷ G.M. Alarcon, J.B. Lyons, *The relationship of engagement and job satisfaction in working samples*, J Psychology, 2011, 145 (5), s. 468.

¹⁸ M.R. Simpson, *Engagement at work: a review of the literature*, Inter J. Nursing Studies, 2009, 46 (7), s. 1020.

¹⁹ D.I. Mijakoski i wsp., op. cit.

²⁰ J.J. Hakonen, R. Perhoniemi, T.S. Toppinen, *Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness*, J. Vocat Behav., 2008, 73 (1), s. 80.

²¹ W.A. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Acad Manag. J., 1990, 33 (4), s. 698.

²² T.A. Wright, *Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come*, J. Organ Behav., 2003, 24 (4), s. 442.

²³ S. Sohrabizadeh, N. Sayfour, *Antecedents and consequences of work engagement among nurses*, Iran Red Crescent Med J., 2014, 16 (11), s. 6355.

w celu zidentyfikowania odpowiedniego modelu zaangażowania w zawodzie pielęgniarki. Przebadano 279 losowo wybranych pielęgniarek w wieku 22-51 lat, mających średnio 9-letnie doświadczenie w zawodzie, pracujących w dwóch irańskich szpitalach. Niniejsze badania miały na celu określenie odpowiedniego modelu zaangażowania w pracę i terminów z nim związanych. W ramach realizacji celu badawczego nagrody i uznanie za pracę określono jako zmienne niezależne, a satysfakcję z pracy jako zmienną zależną. Według wyżej wymienionych badaczy zaangażowanie w pracy jest postrzegane jako satysfakcja z pracy i brak zamiaru jej zmiany. Wzięto także pod uwagę związek między cechami pracy i obywatelstwem organizacyjnym (OCB). Ten ostatni model – cechy pracy i obywatelstwo organizacyjne - cechował się dobrym dopasowaniem.

Model testowany przez Laschingera i Wonga²⁴ wykazał zależność pomiędzy zaangażowaniem w pracę pielęgniarek a otrzymywanymi nagrodami. Późniejsze [2009] badanie Laschingera i wsp.²⁵ sugerowało podobne relacje. Może to oznaczać, że nagrody i uznanie odgrywają ważną rolę zarówno w przypadku zadowolenia z pracy, jak i zaangażowania pielęgniarek pracujących w krajach rozwijających się, takich jak Iran, ale nie można ich odnosić do pielęgniarek z krajów rozwiniętych, takich jak Kanada. Na podstawie wyników obecnego badania można stwierdzić, iż istnieje związek między zaangażowaniem zawodowym a charakterem pracy (tj. różnymi umiejętnościami, zbieżnością zadań, ważnością zadań, autonomią pielęgniarek i sprzężeniem zwrotnym). Silne relacje pomiędzy zaangażowaniem zawodowym a satysfakcją zawodową w badaniu podkreślili także inni autorzy^{26 27}.

W celu zbadania relacji pomiędzy cechami osobowości i zaangażowaniem w pracę pielęgniarek zatrudnionych w irańskich szpitalach Ziapour i Kianipour [2015]²⁸ posłużyli się kwestionariuszem do diagnozy cech osobowości. NEO-FFI (NEO Five Factor Inventory) model Wielkiej Piątki²⁹ składa się z 5. skal mierzących: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Przebadano 322 pielęgniarki. Średni wiek badanych wyniósł 31,5 lat. Oceniając zaangażowanie w pracę z uwzględnieniem trzech grup czynników: wigoru, oddania się pracy i zaabsorbowania, zaabsorbowanie miało najwyższy średni wynik, a wigor otrzymał najmniejszą średnią.

Badając zależności pomiędzy ogólnym wynikiem zaangażowania a poszczególnymi cechami osobowości pielęgniarek można stwierdzić, że istnieją zależności istotne statystycznie między dwiema cechami osobowości, tj. neuro-

²⁴ H.K. Laschinger, C.A. Wong, P. Greco, *The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout*, Nurs Adm Q., 2006, 30 (4), s. 361.

²⁵ H.K. Laschinger, M. Leiter, A. Day, D. Gilin, *Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes*, J. Nurs Manag., 2009, 17 (3), s. 302.

²⁶ A.B. Bakker, H. van Emmerik, M.C. Euwema, *Crossover of burnout and engagement in work teams*, Work Occup., 2006, 33 (4), s. 464.

²⁷ H.K. Laschinger i wsp., *Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes*, J. Nurs Manag. 2009, 17(3), s. 305.

²⁸ A. Ziapour, N. Kianipour, *A study of the relationship between characteristic traits and employee engagement (A case study of nurses across Kermanshah, Iran in 2015)*, J. Med Life., 2015, 8, s. 138.

²⁹ P.T. Costa, R.R. Mc Crae, *Normal personality assessment in clinical practice: The NEO personality inventory, psychological assessment*, J Consulting and Clinical Psychology, 1992, 7 (4), s. 9.

tycznością ($p < 0,001$, $r = 0,172$) i ekstrawersją ($p < 0,001$, $r = 0,038$) a zaangażowaniem w pracę. Neurotyczność miała największe, a ekstrawersja najmniejsze powiązania z zaangażowaniem w pracę³⁰. Pielęgniarki z wysokim poziomem neurotyczności nie radzą sobie z konfliktami i lękiem, co powoduje brak zaangażowania przy wykonywaniu zadań. Wyniki te były spójne z wynikami badań przeprowadzonych przez innych badaczy^{31 32 33}.

W badaniach Langelaan i wsp.³⁴ zaangażowanie pracowników zostało zróżnicowane przez niski poziom neurotyczności i wysoki poziom ekstrawersji.

W badaniach Kim i wsp.³⁵ i Neetu³⁶ zaangażowanie pielęgniarek można przewidzieć analizując dwie cechy osobowości: neurotyczność i ugodowość. Wyniki wielokrotnej analizy regresji wykazały, że otwartość na zmiany i ugodowość są dobrymi czynnikami predykcyjnymi dla zaangażowania w pracę. Biorąc pod uwagę te dwa czynniki ściśle związane z zaangażowaniem w pracę, zasugerowano, aby zostały starannie rozważone w przypadku zatrudniania nowych pielęgniarek.

W badaniu Wang i wsp.³⁷ oceniano poziom zaangażowania w pracy u 1330 pielęgniarek, zatrudnionych na różnych oddziałach szpitalnych i przeanalizowano zależności pomiędzy poziomem zaangażowania a stresem zawodowym (wykorzystując model JD-R), postrzeganym wsparciem organizacyjnym (model POS) oraz kapitałem psychicznym i jego składnikami. Zgodnie z modelem JD-R, występujące czynniki można podzielić na dwie grupy: wymagania (konflikt ról, obciążenie pracą, ograniczenia organizacyjne, złe warunki pracy) i zasoby (czynniki związane z samą pracą, np. wynagrodzenie; czynniki organizacyjne, np. udział w podejmowaniu decyzji i czynniki społeczne, np. wsparcie w miejscu pracy).

Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) jest definiowane jako przekonanie o wsparciu uzyskiwanym przez pracownika od organizacji. Relacja ta odzwierciedla stopień, w jakim organizacja docenia pracownika, jego wkład,

³⁰ A. Ziapour, N. Kianipour, op. cit., s. 140.

³¹ M. Komarraju, S.J. Karau, R.R. Schmeck, *Role of the big five personality traits in predicting college students academic motivation and achievement*, Learning and Individual Differences, 2009, 19, s. 47.

³² D.D. Zhang, E. Bruning, *Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies*, Inter J. Entrepreneurs in Behav& Research, 2011, 17, s. 143.

³³ M. Naseh, J. Chelilvand, M. Vahdani, *A study of the relationship between nurses' personality traits and exhaustion*, Modern Health Care Quarterly of Birjand Medical School of Nursing and Midwifery, 2012, 9 (2), s. 87.

³⁴ S. Langelaan i wsp., *Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?* Personality and Individual Differences, 2006, 8 (3), s. 46.

³⁵ H.J. Kim, K.H. Shin, S.N. Langford, *Burnout and engagement: a comparative analysis using the Big Five personality dimensions*, Inter J. Hospitality Manag., 2009, 16 (9), s. 35.

³⁶ J. Neetu, *Personality as predictor of staff engagement: an empirical study*, J. Manag. Science, 2013, 4 (2), s. 218.

³⁷ X. Wang, L. Liu, F. Zou, J. Hao, H. Wu, *Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses*, Biomed Res Int., 2017, 1, s. 532.

zaangażowanie i dba o jego dobro oraz dobrostan³⁸. Model POS był pozytywnie związany z wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem się pracy. Podobne wyniki można znaleźć we wcześniejszych badaniach³⁹. POS może poprawić postawy w pracy pielęgniarek i spowodować wiele pozytywnych zmian w zachowaniach organizacyjnych. W rezultacie POS może zwiększyć poziom zaangażowania w pracę⁴⁰.

Wyniki badań wskazują na niewielkie zaangażowanie w pracę chińskich pielęgniarek. Przeciętne wyniki dotyczące 3 podskal zaangażowania: wigoru, zaabsorbowania i oddania się pracy, były niższe niż u pielęgniarek z innych krajów^{41 42 43}. Podobne wyniki uzyskali Wang i Liu⁴⁴ badający chińskie pielęgniarki przy użyciu tego samego narzędzia pomiarowego. Wyniki były także niższe niż u przedstawicieli innych zawodów, takich jak lekarze i nauczyciele^{45 46}.

Dyskusja

Obecne ustalenia mają teoretyczne i praktyczne konsekwencje dla modelu JD-R. Zaangażowanie w pracę jest wynikiem różnych interakcji między wymaganiami pracy i zasobami. Wymagania pracy były negatywnie związane z wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem się pracy, co było zgodne z wcześniejszymi badaniami przeprowadzonymi przez badaczy z różnych krajów^{47 48}.

Istnieją dwa możliwe wyjaśnienia takiego stanu rzeczy. Nadmierne obciążenie pracą może powodować wypalenie zawodowe⁴⁹ oraz problemy ze

³⁸ R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa, *Perceived organizational support*, J. Applied Psychology, 1986, 3, s. 504.

³⁹ U. Kinnunen, T. Feldt, A. Mäkikangas, *Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support*, J. Occupat Health Psychology, 2008, 13 (2), s. 120.

⁴⁰ H.A. Gorji, M.E. Etemadi, F. Hoseini, *Perceived organizational support and job involvement in the Iranian health care system: a case study of emergency room nurses in general hospitals*, J. Educ and Health Promot., 2014, 3, s. 62.

⁴¹ V.M. Mason, G. Leslie, K. Clark, *Compassion fatigue, moral distress, and work engagement in surgical intensive care unit trauma nurses: a pilot study*, Dimensions of Critical Care Nursing, 2014, 33 (4), s. 218.

⁴² J. Adriaenssens, V. de Gucht, S. Maes, *Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses*, J Occup Health, 2015, 57 (2), s. 159.

⁴³ A.E. Aboshaiqah, H.Y. Hamadi, O.A. Salem, N.M. Zakari, *The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: a comparative study*, J. Nurs Manag., 2016, 24 (4), s. 547.

⁴⁴ S. Wang, Y. Liu, *Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: test of structural equation modeling*, J. Nurs Manag., 2015, 23 (3), s. 290.

⁴⁵ S. MacHe i wsp., *Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement*, Work, 2014, 47 (4), s. 497.

⁴⁶ E.M. Skaalvik, S. Skaalvik, *Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion*, Psycholog Reports, 2014, 114 (1), s. 72.

⁴⁷ R.S. Padula i wsp., *Is occupational stress associated with work engagement?* Work, 2012, 41 (1), s. 2963.

⁴⁸ E. Fiabane i wsp., *Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organisational and personal factors*, J. Clinical Nursing, 2013, 22 (17-18), s. 2620.

⁴⁹ S. MacHe, K. Vitzthum, E. Wanke, D.A. Groneberg, B.F. Klapp, G. Danzer, *Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement*, Work, 2014, 47 (4), s. 496.

z zdrowiem psychicznym⁵⁰. Może także negatywnie wpłynąć na zadowolenie z pracy czy motywację⁵¹. Natomiast wynagrodzenie miało pozytywne powiązanie z wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem się pracy⁵².

Celem badań przeprowadzonych przez Montgomeryego i wsp.⁵³ było sprawdzenie głównych założeń JD-R poprzez zbadanie powiązania zapotrzebowania na pracę z wypaleniem zawodowym pielęgniarek i ich zaangażowania w pracę oraz skutecznością pracy zespołowej w oddziałach szpitalnych. Badaniami objęto 1279 pielęgniarek z Bułgarii, Chorwacji, Grecji, Portugalii, Rumunii i Turcji. Średnia wieku badanych wyniosła 38,74 lat, a średni staż pracy w oddziale 9,5 lat. Wszystkie wykorzystane narzędzia badawcze zostały przetłumaczone i zaadaptowane z języka angielskiego na język narodowy krajów uczestniczących w badaniu.

Wyniki badań wskazują na silną zależność pomiędzy efektywnością pracy zespołowej a wigorem i oddaniem się pracy. Efektywność pracy zespołowej jest istotnym czynnikiem zwiększającym zaangażowanie pielęgniarek.

Interesujące badania w zakresie zaangażowania w pracę przeprowadzili Warszawsky i wsp.⁵⁴. Badacze zebrali dane od 323 menedżerów pielęgniarek, wykorzystując do pomiaru skalę stosunków interpersonalnych Relational Coordination Scale (RCS) i proaktywną skalę zachowań (PWB). Wyniki badań wskazują, iż najsilniejszym czynnikiem warunkującym zaangażowanie w pracę były stosunki międzyludzkie. W badaniach innych^{55 56} relacje pracownicze wywierały większy wpływ na zaangażowanie w pracę niż stała kontrola i nadzór.

Wykazano, że poprawa zaangażowania w pracę wzmacnia poczucie przynależności, gwarantuje efektywną pracę zespołową i pozytywne relacje wśród starszych pielęgniarek⁵⁷. Ma pozytywny wpływ także na interakcji społeczne między pacjentami i pielęgniarkami⁵⁸.

⁵⁰ G. Mark, A.P. Smith, *Occupational stress, job characteristics, coping, and the mental health of nurses*, British J Health Psychology, 2012, 17 (3), s. 513.

⁵¹ A. Tsutsumi, N. Kawakami, *A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory*, Social Science and Medicine, 2004, 59 (11), s. 2344.

⁵² J. Adriaenssens, V. De Gucht, S. Maes, *Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses*, J. Occup Health, 2015, 57 (2), s. 158.

⁵³ A. Montgomery i wsp., *Job demands, burnout, and engagement among nurses: A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork*, Burn Res., 2015, 2 (2-3), s. 75.

⁵⁴ N.E. Warszawsky, D.S. Havens, G. Knafl, *The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior*, J. Nurs Adm., 2012, 42 (9), s. 420.

⁵⁵ C. Wong, H. Laschinger, G. Cummings, *Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality*, J. Nurs Manag., 2010, 18, s. 891.

⁵⁶ A.J. Montgomery i wsp., *Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement*, Anxiety Stress Coping., 2003, 16, s. 201.

⁵⁷ M. Bishop, *Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention*, J. Nurs Manag., 2013, 21 (7), s. 942.

⁵⁸ K.M. Stoddart, *Social meanings and understandings in patient-nurse interaction in the community practice setting: a grounded theory study*, BMC Nurs., 2012, 11, s. 20.

Podsumowanie

Utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania w pracę nie jest zadaniem łatwym. Zaangażowanie pracowników kształtowane jest przez szereg różnorodnych czynników. Niezwykle istotną rolę odgrywają relacje interpersonalne. Dlatego też budowanie zaangażowania w pracę wymaga odpowiedniej postawy kadry zarządzającej daną organizacją, rozwijania i wzmacniania kompetencji interpersonalnych, ciągłego budowania wzajemnego zaufania, otwartości i wsparcia dającego poczucie bezpieczeństwa, odpowiedniego przekazywania odpowiedzialności, co może gwarantować sukces organizacji i zapewniać satysfakcję z wykonywanej pracy.

Bibliografia

- Aboshaiqah A.E. i wsp., *The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: a comparative study*, J. Nurs Manag., 2016, 24 (4).
- Adriaenssens J., De Gucht V., Maes S., *Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses*, J. Occup Health, 2015, 57 (2).
- Alarcon G.M., Lyons J.B., *The relationship of engagement and job satisfaction in working samples*, J. Psychology, 2011, 145 (5).
- Bakker A.B., van Emmerik H., Euwema M.C., *Crossover of burnout and engagement in work teams*, Work Occup., 2006, 33 (4).
- Bass B. M., Avolio B.J., *Full range leadership development: manual for the multi-factor leadership questionnaire*, Palo Alto, Mind Garden Inc., 1997.
- Berry L.M., *Psychology at work*, McGraw Hill Companies, San Francisco 1997.
- Bishop M., *Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention*, J. Nurs. Manag., 2013, 21 (7).
- Costa P.T., Mc Crae R.R., *Normal personality assessment in clinical practice: The NEO personality inventory, psychological assessment*, J. Consulting and Clinical Psychology, 1992, 7 (4).
- Demerouti E., Bakker A., *The Job demands-resources model: challenges for future research*, J. Indust. Psychology, 2011, 37 (2).
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived organizational support*, J. Applied Psychology, 1986, 3.
- Fiabane E. i wsp., *Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organisational and personal factors*, J. Clinical Nursing, 2013, 22 (17-18).
- Gorji H.A., Etemadi M.E., Hoseini F., *Perceived organizational support and job involvement in the Iranian health care system: a case study of emergency room nurses in general hospitals*, J. Educ. and Health Promot., 2014, 3.
- Hakanen J.J., Perhoniemi R., Toppinen T.S., *Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness*, J. Vocat. Behav. 2008, 73 (1).
- Hayati D., Charkhabi M., Naami A., *The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study*, Springerplus, 2014.

- Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Acad Manag. J., 1990, 33 (4).
- Kim H.J., Shin K.H., Langford S.N., *Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions*, Inter. J. Hospitality Manag., 2009, 16 (9).
- Kinnunen U., Feldt T., Mäkikangas A., *Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support*. J. Occupat Health Psychology, 2008, 13 (2).
- Komaraju M., Karau S.J., Schmeck R.R., *Role of the big five personality traits in predicting college students academic motivation and achievement*, Learning and Individual Differences, 2009, 19.
- Langelan S. i wsp., *Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?* Personality and Individual Differences, 2006, 8 (3).
- Laschinger H.K. i wsp. *Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes*, J. Nurs. Manag., 2009, 17 (3).
- Laschinger H.K., Wong C.A., Greco P., *The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout*, Nurs. Adm. Q., 2006, 30 (4).
- MacHe S. i wsp., *Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement*. Work, 2014, 47 (4).
- Mark G., Smith A.P., *Occupational stress, job characteristics, coping, and the mental health of nurses*, British J. Health Psychology, 2012, 17 (3).
- Mason V.M., Leslie G., Clark K., *Compassion fatigue, moral distress, and work engagement in surgical intensive care unit trauma nurses: a pilot study*, Dimensions of Critical Care Nursing, 2014, 33 (4).
- Mijakoski D., *wsp., Work Demands-Burnout and Job Engagement-Job Satisfaction Relationships: teamwork as a mediator and moderator*, Maced J. Med Sci., 2015, 15, 3 (1).
- Montgomery A.J. i wsp., *Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement*, Anxiety Stress Coping., 2003, 16.
- Montgomery A.J. i wsp., *Job demands, burnout, and engagement among nurses: A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork*, Burn Res. 2015, 2 (2-3).
- Naseh M., Chelilvand J., Vahdani M., *A study of the relationship between nurses' personality traits and exhaustion*, Modern Health Care Quarterly of Birjand Medical School of Nursing and Midwifery, 2012, 9 (2).
- Neetu J., *Personality as predictor of staff engagement: an empirical study*, J. Manag. Science, 2013, 4 (2).
- Othman N., Nasurudin A.M., *Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses*, J Nurs Manag., 2013, 21.
- Padula R.S i wsp., *Is occupational stress associated with work engagement?* Work, 2012, 41 (1).
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. J. Organiz. Behav., 2004, 25.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *UWES Utrecht Work Engagement Scale*, Utrecht University, Utrecht 2004.

- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van Rhenen W., *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*. J. Organ Behav., 2009, 30.
- Skaalvik E.M., Skaalvik S., *Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion*, Psychol Reports, 2014, 114 (1).
- Sohrabizadeh S., Sayfour N., *Antecedents and consequences of work engagement among nurses*. Iran Red Crescent Med J., 2014, 16 (11).
- Stoddart K.M., *Social meanings and understandings in patient-nurse interaction in the community practice setting: a grounded theory study*, BMC Nurs., 2012, 11.
- Szabowska-Walaszczyk A., *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] Zawadzka A.M. (red.) Psychologia zarządzania w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Terry P.C. i wsp., *Perception of group cohesion and mood in sport teams*, Group Dynam., 2000, 4.
- Tsutsumi A., Kawakami N., *A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory*. Social Science and Medicine, 2004, 59 (11).
- Wang S., Liu Y., *Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: test of structural equation modeling*, J. Nurs. Manag., 2015, 23 (3).
- Wang X. i wsp., *Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses*, Biomed Res Int., 2017, 1.
- Warshawsky N.E., Havens D.S., Knafel G., *The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior*. J. Nurs Adm., 2012, 42 (9).
- Wong C., Laschinger H., Cummings G., *Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality*. J. Nurs Manag., 2010, 18.
- Wright T.A., *Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come*. J. Organ. Behav., 2003, 24 (4).
- Zhang D.D, Bruning E., *Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies*, Inter. J. Entrepreneurs in Behav& Research, 2011, 17.
- Zhu W., Avolio B.J., Walumbwa F.O., *Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement*, Group Organ. Manag., 2009, 34.
- Ziapour A., Kianipour N., *A study of the relationship between characteristic traits and employee engagement. A case study of nurses across Kermanshah, Iran in 2015*, J. Med. Life., 2015, 8.

