

Gdańsk, 28-03-2019

dr Paweł Jurek  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Gdański  
e-mail: psypj@ug.edu.pl

## Autoreferat

### 1. Imię i Nazwisko

Paweł Jurek

### 2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

2008            Doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego. Tytuł rozprawy doktorskiej: „Ewaluacja wybranych metod oraz narzędzi diagnozy i oceny kompetencji zawodowych”.

Promotor: dr. hab. Mieczysław Ciosek, prof. UG.

2003            Magister psychologii, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk. Tytuł pracy magisterskiej: „Stres i wypalenie zawodowe u nauczycieli”.

Promotor: dr. hab. Mieczysław Ciosek, prof. UG.

### 3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

od 2008            Adiunkt, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego.

2007–2008        Asystent, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego.



**4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 ze zm.)**

Za moje główne osiągnięcie naukowe uznaję opracowanie modeli kompetencji uniwersalnych, menedżerskich oraz handlowych, które opublikowałem w monografii pod tytułem: *Diagnoza kompetencji pracowników. Modele kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych*. We wskazanej monografii: (1) opisuję autorski, pięcioczynnikowy model kompetencji uniwersalnych (tj. takich, które sprzyjają skuteczności działania niezależnie od zajmowanego stanowiska), model kompetencji menedżerskich (sprzyjających skuteczności działania osób kierujących zespołami pracowników) oraz model kompetencji handlowych (czyli kompetencji oczekiwanych od pracowników zajmujących się sprzedażą lub zakupami); (2) prezentuję, wraz z pełną walidacją psychometryczną, kwestionariusz samooceny kompetentnego działania – narzędzie do pomiaru pięciu domen kompetencji uniwersalnych, (3) prezentuję, wraz z pełną walidacją psychometryczną, baterię testów oceny sytuacji mierzących wiedzę praktyczną w obszarze wszystkich wymienionych kompetencji; (4) przedstawiam wynik badań wskazujących na związki między samooceną kompetencji, a wybranymi cechami osobowości oraz zaangażowaniem w pracę, a także związki między wiedzą praktyczną mierzoną testami oceny sytuacji a zachowaniami obserwowanymi podczas wykonywania zadań symulacyjnych diagnozującymi kompetencje zawodowe.

**A) Tytuł osiągnięcia naukowego**

„Modele kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych: implikacje dla diagnozy i rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach.”

**B) Publikacja stanowiąca osiągnięcie**

Jurek, P. (2019). *Diagnoza kompetencji pracowników. Modele kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN: 978-83-7865-807-8.

Recenzje wydawnicze: prof. dr hab. Augustyn Bańka, dr hab. Sylwiusz Retowski, prof. Uniwersytetu SWPS



## C) Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

### C.1. Uzasadnienie celu naukowego

Od początku mojej aktywności zawodowej zajmuję się pomiarem i rozwojem kompetencji pracowników, zarówno w obszarze naukowo-badawczym, jak i praktycznym, doradzając różnym firmom i instytucjom. Początek mojej pracy naukowej oraz doradczej przypada na okres intensywnych zmian na rynku pracy. Jako konsultant, uczestniczyłem we wdrażaniu pierwszych modeli kompetencyjnych w organizacjach działających w Polsce, rozwijałem od podstaw narzędzia diagnozy kompetencji – od bardzo prostych a jednocześnie specyficznych dla konkretnych firm testów, po walidowane na tysiącach osób baterie, badające kompetencje uniwersalne i specyficzne, które można obserwować u pracowników w różnych branżach czy organizacjach. Podejście kompetencyjne to jedno z najważniejszych i powszechnie stosowanych podejść do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach (np. Armstrong, 2001; Dubois, Rothwell, 2008). Definiowanie i ocena kompetencji zawodowych są elementami wielu różnych procesów i praktyk zarządczych: tworzenia opisów stanowisk, rekrutacji i selekcji kandydatów, analizy potrzeb rozwojowych pracowników, a także ich oceny i badania efektów podejmowanych działań szkoleniowych (Jurek, 2010). Idea zarządzania kompetencjami (ang. *competency management*) została zapoczątkowana przez McClellanda (1973), a później kontynuowana przez Boyatzisa (1982), którzy skutecznie łączyli pracę naukową z działalnością doradczą, pracując na rzecz wielu międzynarodowych organizacji. Propozycja McClellanda, polegająca na definiowaniu kompetencji jako kategorii zachowań, które wyróżniają najlepszych pracowników na określonym stanowisku (McClelland, 1998) do dziś jest podstawą behawioralnego podejścia do kompetencji (por. Lévy-Leboyer, 1997; Woodruffe, 2003). Alternatywnym podejściem do definiowania kompetencji jest ujmowanie ich w kategoriach cech (w tym zdolności i cech osobowości), których wykorzystanie w realizacji zdań pozwala na osiągnięcie wyznaczonych rezultatów (np. Dubois, Rothwell, 2008). To niejedyna różnica w konceptualizacji zagadnienia kompetencji pracowników. W literaturze naukowej, a tym bardziej w praktyce zarządzania, nie ma jednomyślności na temat tego, ile jest kompetencji, jakie tworzą kategorie oraz na jakim poziomie szczegółowości powinny być opisywane. Istniejące rozbieżności w tym zakresie utrudniają porównywanie wyników badań naukowych, a także stanowią istotne ograniczenie w rozpoznawaniu kompetencji pracowników pomiędzy organizacjami. W obliczu tych wyzwań podjąłem próbę: (a) usystematyzowania modeli kompetencji



uniwersalnych, opracowanych na podstawie badań naukowych, (b) operacjonalizacji (poprzez stworzenie zestawu narzędzi diagnostycznych) oraz empirycznej weryfikacji opracowanych przeze mnie modeli kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych. Celem mojej pracy naukowej oraz prezentowanego w niniejszym autoreferacie osiągnięcia było również wprowadzenie nowych, lepszych narzędzi metodologicznych i psychometrycznych do diagnozy kompetencji w przedsiębiorstwach. Choć od pierwszych kroków, jakie stawiałem w dziedzinie pomiaru i rozwoju kompetencji pracowników minęło kilkanaście lat, cele mojej pracy naukowej nie stały się mniej aktualne. Pomimo, że dzięki pracy nad opisywanymi tutaj modelami kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych udało się postawić ważny krok na drodze ujednoczenia tematyki kompetencji oraz udało się stworzyć wiarygodne psychometrycznie, a jednocześnie użyteczne narzędzia diagnozy, przede mną i moimi współpracownikami nadal wiele pracy. Obecnie jesteśmy świadkami upowszechnienia zarządzania kompetencjami na niespotykaną dotąd skalę. Dzieje się to m.in. dzięki standardom wypracowywanym w ramach projektów współfinansowanych przez Unię Europejską. Wyzwaniem jest dbanie o to, by koncepcja kompetencji i ich zarządzania została przekazana przedsiębiorcom rzetelnie i w sposób fachowy.

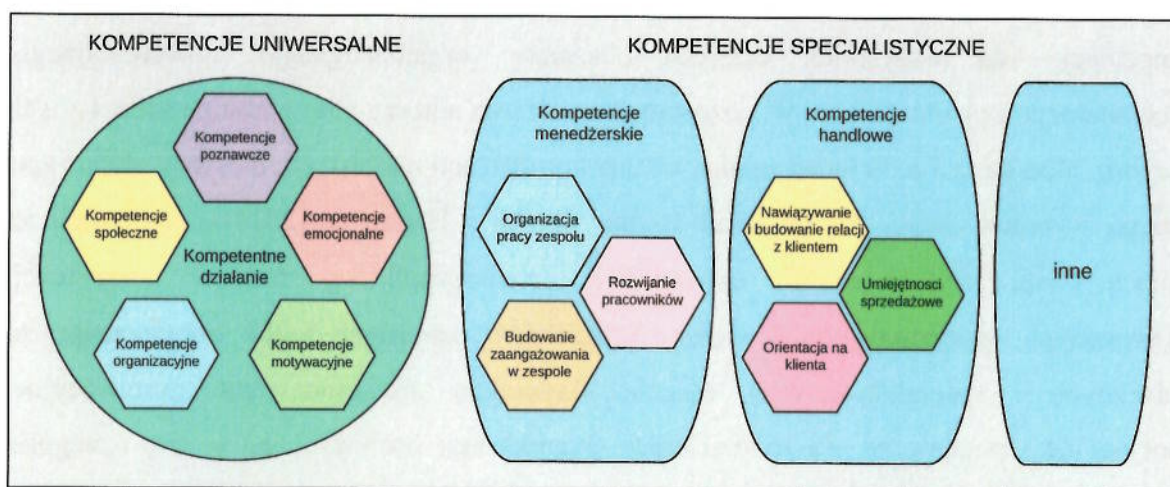
## C.2. Wyniki

W przeprowadzonych przeze mnie badaniach, kompetencje pracowników to kategorie zachowania obserwowane podczas wykonywania powierzonych zadań, które prowadzą do osiągnięcia pożądanych wyników pracy (por. McClelland, 1998; Lévy-Leboyer, 1997; Woodruffe, 2003). Kompetencje pracowników można podzielić na uniwersalne, to jest te, które sprzyjają sprawności działania niezależnie od zajmowanego stanowiska, oraz specjalistyczne, które ułatwiają pracownikom wykonywanie specyficznych zadań w sytuacji, gdy pełnią określoną rolę zawodową. Ponieważ katalog kompetencji specjalistycznych posiada bardzo wiele pozycji, ich systematyczne uporządkowanie jako całości zdecydowanie wykracza poza ramy moich dociekań badawczych. Poniękad próby stworzenia takiej systematyki podjęły już instytucje centralne, czy to na poziomie Unii Europejskiej (europejska rama kwalifikacji) czy polskim (polska rama kwalifikacji). W moich badaniach skoncentrowałem się na katalogu kompetencji uniwersalnych oraz dwóch wybranych obszarach kompetencji specjalistycznych: menedżerskim i handlowym. Wybór tych dwóch obszarów kompetencji specjalistycznych oczywiście nie jest przypadkowy. Mimo, że są to kompetencje specjalistyczne, nie są one wymagane jedynie od pracowników wąskiej grupy



stanowisk. Współczesny model gospodarki zdecydowanie przesunął akcent z wytwórstwa (a zatem kompetencji i umiejętności specjalistycznych, rozumianych bardziej jako techniczne, manualne lub wymagające posiadania bardzo specyficznej wiedzy) w stronę szeroko rozumianych usług. Wybrane dwie grupy kompetencji specjalistycznych w dzisiejszych realiach społeczno-ekonomicznych można (do pewnego stopnia) uznać za powszechne. Bez wątplenia te dwa obszary funkcjonowania zawodowego przewijają się na wielu stanowiskach, których nie spodziewalibyśmy się tam znaleźć.

Prace nad każdym z modeli przebiegały oddzielnie, a ich podsumowanie umieszczono na rysunku 1.



Rysunek 1. Modele kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych.

Źródło: opracowanie własne.

**Model kompetencji uniwersalnych.** Podstawą opracowania pięcioczynnikowego modelu kompetentnego działania był przegląd koncepcji teoretycznych oraz modeli kompetencji uniwersalnych, które zostały wcześniej zweryfikowane empirycznie. W szczególności przeanalizowałem cztery modele stosowane w badaniach naukowych (Cheetham, Chivers, 1998; Winterton, Delamare-Le Deist, Stringfellow, 2006; Braun, Gusy, Leidner, Hannover, 2008; Berdrow, Evers, 2010) oraz dwa modele wykorzystywane w praktyce doradczej (Bartram, 2005; Lombardo, Eichinger, 2010). Wykonana analiza porównawcza pozwoliła mi na wyodrębnienie pięciu kluczowych obszarów kompetencji uniwersalnych: (1) poznawczych (analizowanie sytuacji i generowanie rozwiązań), (2) emocjonalnych (adaptowanie się do zmian i radzenie sobie ze stresem), (3) motywacyjnych (dążenie do osiągnięcia celów), (4) organizacyjnych (planowanie, organizowanie i kontrolowanie działań) oraz (5) społecznych (komunikowanie, przekonywanie i

*Handwritten signature*

współdziałanie). W dalszym kroku, dla każdego z wymienionych obszarów przeprowadziłem badanie *desk research* w celu zidentyfikowania wskaźników behawioralnych, a także uwarunkowań i konsekwencji przejawiania danej kategorii zachowań w pracy zawodowej. Istotny wpływ na wyciągnięte wnioski miały moje doświadczenia z pracy doradczej w zakresie wdrażania systemów kompetencyjnych oraz tworzenia narzędzi diagnozy kompetencji na potrzeby polskich firm i instytucji.

Wszystkie sześć wspomnianych wcześniej i porównywanych przeze mnie modeli obejmuje kompetencje odnoszące się do funkcjonowania osobistego (intrapersonalnego). Jednakże autorzy poszczególnych modeli proponowali różny zakres i sposób grupowania tego typu kompetencji. Lombardo i Eichinger (2010) oraz Bartram (2005) wyłonili odrębne kompetencje dla wszystkich czterech obszarów: organizacyjnego, motywacyjnego, emocjonalnego i poznawczego. W pozostałych modelach autorzy albo pominieli którąś z tych kategorii, albo łączyli je w jeden ogólny obszar kompetencji osobistych, niekiedy wyłączając z niego wybraną grupę. Na przykład Braun, Sheikh i Hannover (2011) potwierdzili za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej czteroczynnikową strukturę kompetencji uniwersalnych, wyróżniając m.in. obszar kompetencji osobistych (obok organizacyjnych, społecznych i specjalistycznych), łącznie obejmujący funkcjonowanie motywacyjne, emocjonalne i poznawcze. Za rozdzieleniem kompetencji osobistych na te trzy kategorie przemawiają wyniki badań neuropsychologicznych, które dowodzą istnienia silnie ze sobą powiązanych (jednakże nadal wyraźnie odrębnych) trzech podstawowych obszarów funkcjonowania, tj. poznawczego, emocjonalnego i motywacyjnego (LeDoux, 2002; Schneider, McGrew, 2018).

Ponadto, w pięciu analizowanych modelach autorzy wyodrębnili kategorię kompetencji społecznych, która obejmuje umiejętności lub zachowania przydatne do komunikowania się i współdziałania z innymi. Model Cheethama i Chiversa (1998), w których pominięto kompetencje społeczne, skoncentrowany jest na działaniu indywidualnym, co nie przeczy roli kompetencji związanych z budowaniem i utrzymywaniem relacji z innymi w funkcjonowaniu zawodowym.

We wszystkich analizowanych przeze mnie modelach autorzy zdefiniowali też odrębne kategorie kompetencji kluczowych dla sprawnego funkcjonowania w konkretnej roli. Najczęściej są to kompetencje menadżerskie oraz takie, które wymagają zastosowania specjalistycznej wiedzy na określonym stanowisku pracy. Niemniej jednak ten obszar



kompetencji nie spełnia kryterium uniwersalności i w mojej pracy był przedmiotem odrębnej analizy na potrzeby tworzenia dwóch modeli kompetencji specjalistycznych.

**Model kompetencji menedżerskich.** Przegląd dobrze ugruntowanych w literaturze przedmiotu modeli opisujących sprawność funkcjonowania osób kierujących innymi ludźmi pozwolił na wyłonienie czterech podstawowych kategorii kompetencji menedżerskich. Są to: (1) zarządzanie realizacją zadań (tj. organizacja pracy zespołu), (2) zarządzanie zespołem (tj. budowanie zaangażowania zespołu poprzez inspirowanie i motywowanie pracowników, a także tworzenie optymalnego klimatu pracy), (3) zarządzanie pracownikiem (motywowanie i rozwijanie członków zespołu w indywidualnych relacjach) oraz (4) zarządzanie sobą (Drucker, 2004; Kozusznik, 2005; Goldsmith, Greenberg, Robertson, Hu Chan, 2007; Whetten, Cameron, 2007). Czwarty z wymienionych obszarów kompetencji (zarządzanie sobą) z racji, że pokrywa się z wcześniej wyłoniłymi kompetencjami uniwersalnymi, został wyłączony z tworzonego modelu. Dla pozostałych trzech kategorii zachowań, na podstawie dostępnej literatury, opracowano wskaźniki behawioralne, a także określono predyspozycje i potencjalne konsekwencje wykorzystywania tych kompetencji w praktyce. Wyłoniony trzyczynnikowy model jest zbieżny z niektórymi rozwiązaniami proponowanymi w literaturze (np. Strycharczyk, Elvin, 2014). Model ten wpisuje się również w popularny podział kompetencji menedżerskich na dwie grupy: te związane z realizacją zadań oraz te, które pozwalają na sprawne kierowanie ludźmi (np. Hersey, Blanchard, 1982; Lombardo, Eichinger, 2010).

**Model kompetencji handlowych.** Punktem wyjścia do stworzenia modelu kompetencji handlowych była analiza typowego procesu sprzedażowego, który obejmował takie działania jak: identyfikacja szansy sprzedażowej, diagnoza potrzeb klienta, opracowanie i prezentacja oferty, negocjowanie, finalizacja sprzedaży oraz zarządzanie relacji z klientem. Analizie takiej poddałem procesy sprzedażowe przedsiębiorstw polskich, których działy handlowe zajmowały się sprzedażą różnych rodzajów produktów, w różnych branżach działalności gospodarczej. Dodatkowo przeanalizowałem wyniki badań na temat cech i zachowań skutecznego handlowca (np. Jolson, Comer, 1997; Mount, Barrick, Stewart, 1998; Vinchur i in., 1998; Porter, Wiener, Frankwick, 2003). W rezultacie analizy dotychczasowych badań i koncepcji zaproponowałem wyodrębnienie trzech podstawowych kompetencji handlowych: (1) nawiązywanie i budowanie relacji z klientami, (2) orientacja na klienta oraz (3) umiejętności sprzedażowe. Nadrzędnym celem było wyłonienie kompetencji



uniwersalnych w odniesieniu do różnorodnych metodyk sprzedażowych, ale jednocześnie pozwalających na modelowanie zachowań kluczowych z punktu widzenia handlowca.

Plan moich badań uwzględniał przede wszystkim empiryczną weryfikację wyżej wymienionych modeli. W przypadku modelu kompetencji uniwersalnych, pięcioczynnikowa struktura została zweryfikowana w badaniach z udziałem pracowników różnych organizacji z wykorzystaniem kwestionariusza samooceny ( $N = 1683$ ), a także zestawu testów oceny sytuacji (łącznie  $N = 27558$ ). W przypadku kompetencji menedżerskich i handlowych badania nad strukturą czynnikową modeli przeprowadziłem z zastosowaniem testów oceny sytuacji, w których łącznie wzięło udział  $N = 9399$  osób. Program badawczy obejmował również testowanie związków między samooceną kompetencji a wybranymi zmiennymi indywidualnymi, a także między wiedzą praktyczną w obszarze poszczególnych kompetencji a zachowaniami obserwowanymi w trakcie wykonywania zadań symulacyjnych.

#### *Samoocena kompetentnego działania*

Wyniki moich badań potwierdziły, że samoocena kompetentnego działania, czyli ocena własnych możliwości skutecznego poradzenia sobie z różnymi wymaganiami (Jaaramillo, Carrillat, Locander, 2005), posiada strukturę pięcioczynnikową, zgodną z założonym wcześniej modelem kompetencji uniwersalnych. Jednocześnie, wykazana w badaniach bardzo silna pozytywna korelacja między samooceną w poszczególnych domenach kompetencji wskazuje na istnienie nadrzędnego czynnika odpowiedzialnego za ogólną samoocenę kompetencji. W zrealizowanym przeze mnie cyklu badań wykazałem, że samoocena kompetencji wyraźnie wiąże się z cechami osobowości, motywacją osiągnięć, częstotliwością stosowania różnych strategii radzenia sobie ze stresem, a także emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji oraz zaangażowaniem w pracę.

Wyniki pierwszego badania potwierdziły, że samoocena kompetencji (zarówno ogólna, jak i w poszczególnych domenach) jest silnie powiązana z uogólnionym poczuciem własnej skuteczności (Bandura, 1997), podstawowym samowartościowaniem (Judge i in., 2003) oraz poczuciem kompetencji (Tafarodi, Swann, 2001). Wszystkie wymienione cechy odnoszą się do przekonań osoby na temat posiadanych przez nią zdolności i umiejętności poradzenia sobie w różnych sytuacjach problemowych.

Kolejne badania w znacznej części potwierdziły przewidywania na temat związku samooceny kompetencji z wybranymi cechami osobowości. Najważniejszymi predyktorami ogólnej samooceny kompetentnego działania okazały się sumienność, otwartość na





doświadczenie (mierzone kwestionariuszem NEO-PI-R), motywacja osiągnięć, orientacja na działanie, praca pod presją oraz asertywność (mierzone kwestionariuszem BIP). Przeprowadzone badania pozwoliły mi również na identyfikację bardziej charakterystycznych relacji między wybranymi cechami osobowości a samooceną w poszczególnych domenach kompetencji, np. samoocena kompetencji emocjonalnych istotnie ujemnie koreluje z neurotycznością, a samoocena kompetencji społecznych pozytywnie koreluje z ekstrawersją. Wyniki te potwierdzają przypuszczenia, że przekonania na temat własnych możliwości poradzenia sobie z wyzwaniami w poszczególnych domenach kompetencji związane są z określonymi cechami osobowości, które treściowo powiązane są z tymi domenami.

Uzyskane wyniki potwierdziły również, że im pracownicy posiadają wyższą samoocenę kompetencji, tym częściej wykorzystują strategie radzenia sobie ze stresem skoncentrowane na zadaniu, a rzadziej strategie uciezkowe lub skoncentrowane na emocjach. Dodatkowo wykazałem, że pracownicy wysoko oceniający swoje umiejętności radzenia sobie z różnymi sytuacjami zawodowymi prezentują bardziej pozytywne nastawienie wobec organizacji i przejawiają silniejsze zaangażowanie w pracę.

*Wiedza praktyczna w obszarze kompetencji uniwersalnych oraz kompetencji specjalistycznych w zakresie kierowania ludźmi i sprzedaży*

Wyniki analizy czynnikowej wykazały, że wiedza praktyczna na temat skuteczności konkretnych zachowań w różnych sytuacjach zawodowych (mierzona z wykorzystaniem testów oceny sytuacji) ma nieco inną strukturę czynnikową w porównaniu do samooceny kompetencji. W ramach trzech z pięciu podstawowych domen kompetencji zidentyfikowałem kategorie wiedzy, które korelują ze sobą w niewielkim stopniu. Ponadto badania wykazały brak nadrzędnego czynnika, który odpowiadałby ogólnej wiedzy o kompetentnym działaniu. Wręcz przeciwnie, niektóre kategorie wiedzy praktycznej (dotyczące różnych domen kompetencji) korelują ze sobą ujemnie – taki wynik uzyskano np. w przypadku radzenia sobie ze stresem (domena kompetencji emocjonalnych) i nastawienia na rezultat (domena kompetencji motywacyjnych). Ujemna korelacja między tymi kategoriami wiedzy praktycznej dowodzi, że wiedza na temat skutecznych strategii regenerowania sił i opanowywania emocji nie idzie w parze z wiedzą na temat działań, które pozwalają na wytrwałe dążenie do osiągnięcia celu w obliczu trudności. Dalsze analizy o charakterze eksploracyjnym były podstawą do zdefiniowania przeze mnie dwóch nadrzędnych



czynników, które łączą w sobie kategorie wiedzy praktycznej z różnych domen. To, co łączy kompetencje składające się na pierwszy czynnik to proaktywność, czyli nastawienie na działanie. Natomiast wspólnym mianownikiem dla kompetencji znajdujących się w drugim czynniku, to receptywność, czyli nastawienie na odbiór i analizowanie lub przetwarzanie informacji.

W ostatnim badaniu potwierdziłem, że wiedza praktyczna dotycząca różnych obszarów kompetentnego działania jest skorelowana z zachowaniami obserwowanymi w trakcie wykonywania zadań symulacyjnych. Im wyższy poziom wiedzy praktycznej z zakresu myślenia koncepcyjnego prezentowały osoby badane, tym wyżej były oceniane one pod względem kompetencji poznawczych w trakcie obserwacji. Z kolei wiedza praktyczna z zakresu innowacyjności pozytywnie korelowała z oceną kompetencji społecznych. Podobne relacje odnotowano w przypadku kompetencji handlowych i menedżerskich. Wyniki te potwierdzają doniesienia z wcześniejszych badań na temat trafności kryterialnej testów oceny sytuacji (por. McDaniel i in., 2007), co wskazuje na korzyści ze stosowania tego typu narzędzi w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi.

### C.3. Implikacje praktyczne

Koncepcja kompetentnego działania oraz opracowane w jej ramach narzędzia mogą być wykorzystane w planowaniu diagnozy i rozwoju pracowników. Zgodnie z przyjętym podejściem pracownik zachowuje się w sposób kompetentny – co można zaobserwować w trakcie wykonywania zadań zawodowych – wtedy, gdy: (a) wie, jakie działanie jest skuteczne w danej sytuacji, (b) potrafi się tak zachować, (c) chce to zrobić, a także (d) warunki sytuacyjne temu sprzyjają. W praktyce zarządzania ludźmi brak kompetentnego działania jest oznaką braku kompetencji. Specjaliści do spraw personalnych oraz menedżerowie dociekają przyczyn takiego stanu rzeczy. Zastosowanie koncepcji kompetentnego działania w praktyce skłania do zaprojektowania, a później zastosowania narzędzi, które ułatwią wnikliwą ocenę przyczyn braku pożądaných zachowań pracowników. Dla przykładu, gdy pracownik uzyskuje wysokie wyniki w teście oceny sytuacji (mierzącym wiedzę praktyczną) i jednocześnie nie przejawia oczekiwanych zachowań podczas wykonywania swojej pracy, to prawdopodobnie nie potrafi lub nie chce tego zrobić.

Uzyskane przeze mnie wyniki badań dowiodły, że samoocena kompetentnego działania (zarówno ogólna, jak i dotycząca poszczególnych domen) wiąże się z cechami osobowościowymi, motywacją osiągnięć, preferowanymi sposobami radzenia sobie ze



stresem oraz zaangażowaniem w pracę. W warunkach, w których pracownicy nie ryzykują utraty korzyści w rezultacie diagnozy, wyniki samooceny kompetencji mogą być wykorzystywane w badaniu potrzeb i planowaniu działań rozwojowych. Wyniki takie informują o tym, jak pewnie pracownik czuje się w poszczególnych domenach kompetentnego działania. U źródła tej pewności leżą nie tylko doświadczenia osoby, ale i jej indywidualne predyspozycje (np. cechy osobowości).

Kwestionariusz samooceny ma swoje ograniczenia, np. nie jest odpowiednim rozwiązaniem w procesie rekrutacji i selekcji. W tego typu warunkach, u osób badanych nasila się tendencja do autoprezentacji (Elliott, 1981; Stöber, 2001). Po drugie, samoocena kompetencji odzwierciedla zbiór przekonań na temat posiadanych umiejętności poradzenia sobie z różnymi sytuacjami zawodowymi, ale wyobrażenia te niekoniecznie trafnie oddają obraz tego, w jaki sposób osoba faktycznie się zachowuje (Kruger, Dunning, 2009). Dlatego w procesie rekrutacji i selekcji rekomendowane jest stosowanie testów oceny sytuacji, które nie mają wspomnianych wad narzędzi samoopisowych i – jak wykazują wyniki moich badań – pozwalają przewidywać zachowania osoby badanej w trakcie wykonywania zadań symulacyjnych. Oczywiście wiedza praktyczna na temat skuteczności konkretnych strategii działania w różnych sytuacjach nie gwarantuje, że działanie to będzie przez osobę badaną podejmowane podczas wykonywania powierzonych obowiązków. Dlatego wskazane jest używanie wyników testów kompetencyjnych jako negatywnego sita selekcyjnego. W praktyce oznacza to, że osoby z najwyższymi wynikami kwalifikują się do dalszych etapów rekrutacji, podczas których możliwe będzie – przy zastosowaniu innych metod, np. wywiadu behawioralnego – potwierdzenie, że kandydat wykorzystuje posiadaną wiedzę w praktyce. Poza rekrutacją i selekcją, kompetencyjne testy oceny sytuacji mogą być z sukcesem wykorzystywane w analizie potrzeb szkoleniowych oraz w badaniu efektywności szkoleń.

## **5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych**

Najważniejszym obszarem mojej działalności naukowej są dociekania na temat metod i narzędzi pomiarowych stosowanych w psychologii pracy i organizacji. W nurt ten wpisują się rezultaty opisane w monografii prezentującej moje główne osiągnięcie naukowe. W innych pracach mojego autorstwa prezentuję wyniki badań dotyczących tworzenia i stosowania różnych narzędzi psychometrycznych mierzących opinie, postawy i predyspozycje pracowników (5.1). Moja aktywność naukowo-badawcza rozszerza się również na zagadnienia pomiaru psychologicznego stosowanego w innych – poza organizacją

– obszarach diagnozy. Do moich najważniejszych osiągnięć w tym zakresie zaliczam efekty prac walidacyjnych nad baterią testów inteligencji oraz dwóch kwestionariuszy: do badania przekonań nieadaptacyjnych oraz wirtualnej integracji społecznej (5.2). Ważnym nurtem moich badań są także statystyczne analizy wielopoziomowe i testowanie równoważności pomiaru w kontekście międzykulturowym (5.3). Ostatnim obszarem moich osiągnięć naukowo-badawczych jest projektowanie badań i zastosowanie analiz statystycznych w różnych obszarach psychologii, które niejednokrotnie wymagają specyficznego podejścia. W omówieniu prezentuję przykłady z obszaru psychologii rozwojowej, psychologii zdrowia oraz psychologii społecznej (5.4).

### 5.1. Narzędzia psychometryczne stosowane w psychologii pracy i organizacji

Aktualnie widoczny jest wyraźny wzrost zainteresowania analityką kapitału ludzkiego (ang. *human capital analytics*, HCA), która polega na wyjaśnianiu i przewidywaniu sprawności funkcjonowania organizacji za pomocą danych dotyczących zatrudnionych w niej osób (Marler, Boudreau, 2017). Jednym z ważnych źródeł informacji na temat działania organizacji i pracujących w niej ludzi są opinie pracowników. Fakt ten wiąże się z zapotrzebowaniem na rzetelne i trafne narzędzia umożliwiające pomiar postaw i zachowań pracowników, a także warunków pracy w organizacji. Zagadnienie to stanowi najważniejszy obszar mojej działalności badawczej (włączając w to moje główne osiągnięcie naukowe opisane we wcześniejszej części referatu). Na osiągnięcie to składa się opracowanie czterech oryginalnych narzędzi psychometrycznych oraz adaptacja (do warunków polskich) czterech anglojęzycznych skal.

Pierwsze z autorskich narzędzi to Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) – jest to skala mierząca częstotliwość występowania czterech grup stresorów organizacyjnych w miejscu pracy (przeciążenie roli, konflikt roli, wieloznaczność roli oraz niski prestiż roli), stanowiących postrzegane przez pracowników bariery efektywności zawodowej (Jurek, 2016). Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań walidacyjnych wykazały dobrą rzetelność pomiaru wszystkich podskal ISO-RZ, a także potwierdziły hipotezę o czteroczynnikowej strukturze narzędzia. Trafność ISO-RZ zbadałem poprzez analizę korelacji częstotliwości występowania czterech kategorii stresorów organizacyjnych z wypaleniem zawodowym (Jurek, 2016; 2017a).

Drugie narzędzie to skala SAT-20, mierząca cztery czynniki satysfakcji zawodowej (możliwości rozwoju zawodowego, relacje z innymi, rodzaj wykonywanych zadań oraz



wynagrodzenie i benefits), które stanowią postrzegane przez pracowników zasoby pracy (Jurek, 2017b). Skala SAT-20 rzetelnie mierzy wymienione aspekty satysfakcji. Ponadto wyniki badań walidacyjnych potwierdziły hipotezę o czteroczynnikowej strukturze narzędzia. W badaniach tych wykazałem również silny związek zadowolenia pracowników (w zakresie czterech mierzonych za pomocą SAT-20 charakterystyk warunków pracy) z przywiązaniem do organizacji oraz zaangażowaniem w pracę (Jurek, 2017b).

Trzecie narzędzie to skala SENO, służąca do pomiaru nasilenia pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji (Jurek, Adamska, 2017). Skala ta stanowi podstawę modelu weryfikującego koncepcję o dwoistej naturze warunków pracy. W skrócie, zgodnie z tą koncepcją, warunki pracy można podzielić na te, które wywołują negatywne napięcie i prowadzą do niepożądanych konsekwencji oraz na te, które motywują pracowników i prowadzi do pozytywnych skutków. Podejście to jest spójne z dobrze znanymi teoriami, m.in. z dwuczynnikową teorią motywacji i higieny Herzberga (1964, 1967), w której jednym z kluczowych założeń jest traktowanie stanu satysfakcji i niezadowolenia jako dwóch niezależnych wymiarów. Dwoisty charakter warunków pracy zaakcentowano również w teorii *wymagania–zasoby w pracy* (ang. *job demands–resources*, JD-R). Autorzy najnowszej wersji tej teorii proponują, że wszystkie warunki pracy mogą być zaklasyfikowane do jednej z dwóch podstawowych kategorii, a mianowicie wymagania pracy oraz zasoby pracy. Kategorie te posiadają niezależne i unikatowe dla siebie uwarunkowania, a także konsekwencje (Bakker, Demerouti, 2017, 2018). Koncepcję tę wspierają wyniki badań nad emocjami w miejscu pracy. W reakcji na różne warunki i zdarzenia w pracy, człowiek doświadcza dwóch rodzajów emocji: pozytywnych i negatywnych. Emocje te odzwierciedlają dwa różne typy reakcji pracowników na otoczenie zawodowe (Folkman, Moskowitz, 2000), co może być przydatne w charakteryzowaniu warunków pracy. W przeprowadzonych przeze mnie badaniach z wykorzystaniem skali SENO wykazałem, że negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji pełni funkcję mediatora relacji między częstotliwością występowania stresorów organizacyjnych a wypaleniem zawodowym (Jurek, 2017a; 2017c), natomiast pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji pośredniczy w relacji między czynnikami satysfakcji (odzwierciedlającymi zasoby pracy), a zaangażowaniem w pracę (Jurek, 2017c).

Uzupełnieniem katalogu narzędzi stosowanych w diagnozie organizacji są skale, które zostały przeze mnie (we współpracy z innymi naukowcami) zaadaptowane, a są to:



- (1) Skala Poczucia Rozszerzenia Ja w Miejscu Pracy (PRJMP) opracowana przez Kevina McIntyre i jego wsp. (2014) – narzędzie mierzące poczucie rozwoju osobistego będącego konsekwencją wykonywania powierzonych zadań, angażowania się w różne przedsięwzięcia zawodowe oraz możliwości współpracy z kompetentnymi ludźmi w miejscu pracy. Badania z wykorzystaniem skali PRJMP wykazały, że poczucie rozszerzenia Ja w miejscu pracy pozytywnie koreluje z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem w pracę oraz afektywnym przywiązaniem do organizacji (Besta, Jurek, 2017);
- (2) Skala Czterech Form Milczenia Pracowników (CFMP) stworzona przez Michaela Knolla i Rolf von Dicka (2013) – narzędzie mierzy nasilenie czterech powodów powstrzymania się pracowników od zabrania głosu w przypadku, gdy obserwują oni problemową sytuację w pracy, np. gdy współpracownicy lub przełożeni działają w niewłaściwy, nieefektywny lub niemoralny sposób (Adamska, Jurek, 2017);
- (3) Skala Klimatu Przeciążenia Pracą (KPP) Mazzetti, Schaufeli’ego i Depola (2016) – narzędzie służy do pomiaru tego, w jakim stopniu pracownicy spostrzegają konieczność pracy w godzinach ponadwymiarowych – bez dodatkowego wynagrodzenia – jako warunek do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań wskazują, że klimat przeciążenia pracą pozytywnie koreluje z utratą kontroli nad pracą, postrzeganiem organizacji jako opresyjnej oraz z wypaleniem zawodowym i intencją do odejścia z pracy (Piotrowski, Jurek, 2019);
- (4) Skala Klimatu Zaufania w Organizacji (KZO) autorstwa Paula Zaka, Kennetha Nowacka i Andy’ego Parkinsona (Zak, 2017; [www.ofactor.com](http://www.ofactor.com)), której wstępne wyniki walidacji na polskiej próbie opisałem w artykule na łamach czasopisma Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (Jurek, 2019) – uzyskane wyniki pokazały, że im wyższe zaufanie do przełożonego tym niższe milczenie pracowników, a mediatorem związku zaufania do przełożonego z milczeniem organizacyjnym jest emocjonalne nastawienie wobec organizacji. Badanie to zostało przeprowadzone w nurcie koncepcji o dwoistej naturze warunków pracy, o której wspomniałem wcześniej.

Odrębnym osiągnięciem jest stworzenie Siedmiowymiarowego Kwestionariusza Osobowości (SKO), który stworzyłem wraz z Michałem Olechem. Służy on do pomiaru osobowościowych predyspozycji zawodowych (Jurek, Olech, 2017). Narzędzie to jest zwieńczeniem kilkuletnich, realizowanych na dużą skalę, badań z udziałem N = 5580

pracowników i osób ubiegających się o pracę. Jednym z najważniejszych doniesień z tych badań jest wykazanie związku wybranych wymiarów osobowości z poziomem kompetencji obserwowanych podczas sesji Assessment Center.

*Powiązane publikacje:*

- Adamska, K., **Jurek, P.** (2017). Adaptation of the Four Forms of Employee Silence Scale in a Polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5(4), 303-312.
- Besta, T., **Jurek, P.** (2016). Zastosowanie Skali Rozszerzenia Ja w Miejscu Pracy w warunkach polskich. *Psychologia Ekonomiczna*, 10, 41-58.
- Jurek, P.** (2016). Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) – nowe narzędzie do badania barier w budowaniu zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 173-192.
- Jurek, P.** (2017a). Stresory wynikające z roli a wypalenie zawodowe: pośrednicząca rola emocjonalnego nastawienia wobec organizacji. W: T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński (red.) *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*, Kraków: Wydawnictwo LIBRON, 85-100.
- Jurek, P.** (2017b). Właściwości psychometryczne skali SAT-20 – nowego narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 104-126.
- Jurek, P.** (2019). Związek między zaufaniem do przełożonego a postawami pracowników wobec organizacji i milczeniem organizacyjnym. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, (w druku).
- Jurek, P.**, Adamska, K. (2017). Skala Emocjonalnego Nastawienia wobec Organizacji (SENO) - konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia. *Psychologia Społeczna*, 12, 4(43) 444–458.
- Jurek, P.**, Olech, M. (2017). *Siedmiowymiarowy Kwestionariusz Osobowości. Narzędzie do diagnozy osobowościowych predyspozycji zawodowych*. Warszawa: Fundacja Altkom Akademia.
- Piotrowski, A., **Jurek, P.** (2019). Wstępna adaptacja i walidacja Skali Klimatu Przeciążenia Pracą Mazzetti, Schaufeli’ego i Depolo. *Medycyna Pracy*, 70(2), 1-12.

## 5.2. Narzędzia psychometryczne stosowane w diagnozie psychologicznej

Moje zainteresowania badawcze związane z tworzeniem narzędzi psychometrycznych realizuję również w obszarach innych niż psychologia pracy i organizacji, a mianowicie w

zakresie diagnozy intelektu (Roid i in., 2017; 2018), samodzielności funkcjonowania osób niepełnosprawnych (Jurek, Pawlicka, 2015), przekonania utrudniającej adaptację (Siemionow, Jurek, 2016), umiejętności odraczania gratyfikacji, (Dymek, Jurek, 2018) czy integracji społecznej w środowisku internetu (Klej, Jurek, 2017).

Za szczególne ważne osiągnięcie w obszarze naukowym uważam wykonanie analiz w procesie adaptacji do warunków polskich piątego wydania Skali Inteligencji Stanford-Binet (SB5) – narzędzia, które jest powszechnie wykorzystywane i uznane na całym świecie w diagnozie inteligencji i zdolności poznawczych, w szczególności w grupach specjalnych. W adaptacji SB5 byłem odpowiedzialny za psychometryczną walidację narzędzia (zgodnie z pierwotnym), opracowanie polskich norm, a także napisanie znacznej części podręcznika technicznego (Roid i in., 2017). Skale Inteligencji SB5 są narzędziem, które aktualnie jest wykorzystywane w wielu poradniach pedagogiczno-psychologicznych w całej Polsce. Narzędzie to otrzymało rekomendację Konsultanta Krajowego w dziedzinie Psychologii Klinicznej.

Doświadczenie w realizacji badań walidacyjnych z udziałem tak zróżnicowanych narzędzi pomiarowych (np. różne formaty jednostek testowych, techniki analityczne, obszary zastosowania) pozwoliło mi na wypracowanie dobrych praktyk dotyczących dopasowania odpowiednich strategii analitycznych do rodzaju narzędzia i kontekstu diagnostycznego.

*Powiązane publikacje:*

- Dymek, A., **Jurek, P.** (2018). Polish Validation of the Delaying Gratification Inventory, *Polish Psychological Bulletin*, 49(1), 107–117.
- Jurek, P.**, Pawlicka, P. (2015). Kwestionariusz Diagnozy Funkcjonalnej. Podręcznik. Gdańsk: Harmonia Universalis.
- Klej, A., **Jurek, P.** (2017). Kwestionariusz Wirtualnej Integracji Społecznej (WIS) - konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia mierzącego poczucie zintegrowania z innymi w przestrzeni internetu. *Polskie Forum Psychologiczne*, 22(1), 37-56.
- Roid, G. H., **Jurek, P.**, Olech, M., Sajewicz-Radtke, U., Radtke, B. M. (2017). *Skala Inteligencji Stanford-Binet, wydanie piąte. Podręcznik techniczny*. Gdańsk: Pracownia Testów Psychologicznych i Pedagogicznych.





Siemionow, J., Jurek, P. (2016). Psychometryczne opracowanie Skali Przekonań Utrudniających Adaptację Społeczną młodzieży. *Polskie Forum Psychologiczne*, 21(1), 123-144.

### 5.3. Analizy wielopoziomowe i równoważność pomiaru w badaniach międzykulturowych

Równoważność pomiaru (ang. *measurement invariance*) jest ważnym elementem w badaniach porównujących poziom określonych zmiennych w różnych grupach (Marsh, 1994). Zagadnienie to jest szczególnie istotne w badaniach międzykulturowych. Aby móc porównać nasilenie jakiejś cechy w różnych krajach, niezbędne jest wykazanie, że narzędzie wykorzystane do pomiaru tej cechy bada to samo, w taki sam sposób, w każdym z porównywanych krajów. Innymi słowy istotne jest aby wykazać, że badana zmienna jest równoważna pomiędzy grupami (Vandenberg, Lance, 2000). Zbadanie równoważności pomiaru jest również niezbędnym krokiem poprzedzającym analizy wielopoziomowe.

Moje doświadczenia naukowe w tym obszarze obejmują zaprojektowanie i wykonanie analiz wyników badań zrealizowanych w kilkudziesięciu krajach na temat przekonania społecznego, że życie to gra o sumie zerowej. Wraz z innymi członkami zespołu badawczego kierowanym przez Joannę Różycką-Tran, w pierwszym kroku skoncentrowaliśmy się na równoważności pomiaru narzędzia do diagnozy wiary w grę o sumie zerowej (dalej BZSG). W tym celu zastosowano wielogrupową confirmacyjną analizę czynnikową (ang. *multigroup confirmatory factor analysis*, MGCFA) (Beaujean, 2014). Procedura ta pozwala ocenić równoważność pomiaru na różnych poziomach: konfiguracyjnym (we wszystkich grupach występuje taka sama liczba czynników, na które składają się te same pozycje skali), metrycznym (we wszystkich grupach mierzone są te same zmienne – ładunki czynnikowe pozycji skali są równe między grupami, ale mogą się różnić w obrębie grupy), skalarnym (stałe równania regresji są równe między grupami, ale mogą się różnić w obrębie grupy). Spełnienie warunku równoważności skalarnej pozwala na porównanie średnich badanych zmiennych między grupami – w naszym przypadku między krajami. Do oceny kolejnych poziomów równoważności pomiaru zastosowano kryteria, zgodnie z którymi kolejny poziom równoważności pomiaru nie jest spełniony, gdy zmiana CFI dla badanego modelu (względem poziomu poprzedniego) jest większa niż 0,02, a zmiana RMSEA większa niż 0,03 (Rutkowski, Svetina, 2014). W przeprowadzonych analizach (na podstawie wyników z 36 krajów,  $N = 9\ 097$ ) wykazaliśmy równoważność metryczną skali



BZSG (Różycka-Tran, Jurek, Olech, Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2017). Brak wsparcia dla hipotezy o równoważności skalarnej BZSG nie przesądza o nieprzydatności narzędzia w porównaniach międzykulturowych. W literaturze dokładanie opisano trudności związane z MGCFA, kiedy liczba krajów w próbie przekracza 10 (Byrne, van de Vijver, 2014). Doniesienia te przekonują o konieczności dalszej walidacji BZSG w kontekście badań międzykulturowych. Jednocześnie techniki analityczne, jakie zastosowano podczas realizacji tego zadania badawczego istotnie wzbogaciły warsztat psychometryczny całego zespołu.

W kolejnym kroku, w którym wykonaliśmy analizy wielopoziomowe (uwzględniając dane na poziomie indywidualnym i krajowym), poszerzyliśmy zakres dociekań nad wiarą w grę o sumie zerowej, badając izomorfizm tej zmiennej. Psychometrycznie, izomorfizm określa czy struktura zmiennej jest równoważna między poziomami (van de Vijver, van Hemert, Poortinga, 2008; Tay, Woo, Vermunt, 2014). W konsekwencji, jeżeli relacja między poziomami jest izomorficzna, to dane z poziomu indywidualnego (np. pochodzące z odpowiedzi na pytania kwestionariusza) mogą posłużyć jako miara zjawiska na poziomie grupowym. Co więcej, dzięki izomorfizmowi różnice między osobami i różnice między grupami mogą być wyjaśniane za pomocą tych samych konstruktów (Fisher, Vauclair, Fontaine, Schwartz, 2011). W rezultacie wykonanych analiz (na podstawie wyników z 43 krajów,  $N = 11\ 368$ ) wykazaliśmy, że struktura skali BZSG jest taka sama zarówno na poziomie indywidualnym, jak i krajowym (Różycka-Tran, Alessandri, Jurek, Olech, 2018). Wykazany izomorfizm wiary w grę o sumie zerowej upoważnia do myślenia o tej zmiennej jako o kategorii różnic między zbiorowościami, określającej poziom antagonizmu społecznego (Różycka-Tran, 2018).

W ostatnim kroku przeprowadziliśmy analizy wielopoziomowe (na danych z 30 krajów obejmujących łącznie  $N = 5\ 520$  badanych), w których wykazaliśmy, że wiara w grę o sumie zerowej na poziomie indywidualnym wiąże się z militaryzacją oraz swobodami cywilnymi na poziomie krajów (Różycka-Tran, Jurek, Olech, Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2019). Analizy wielopoziomowe wykonaliśmy sekwencyjnie, wprowadzając do kolejnych modeli dodatkowe predyktory. Do porównania modeli zagnieżdżonych wykorzystaliśmy m.in. kryterium informacyjne Akaike (AIC), gdzie niższe wartości oznaczały lepsze dopasowanie (Finch, Bolin, Kelley, 2014). Uzyskane wyniki potwierdziły hipotezy, że wydatki na militaryzację ponoszone przez kraje, pozytywnie korelują z wiarą w grę o sumie zerowej obywateli tych krajów. W przypadku swobód obywatelskich relacja ta

jest odwrotna: im wyższe swobody obywatelskie w danym kraju, tym niższy poziom wiary w grę o sumie zerowej jego obywateli (Różycka-Tran i in., 2019).

Rezultaty powyższych badań z jednej strony stanowią zwieńczenie prac nad antagonizmem społecznym, a z drugiej przedstawiają proces psychometrycznej walidacji narzędzia stosowanego w badaniach międzykulturowych na dużą skalę. Działania składające się na ten proces są przykładem systematycznego podejścia zgodnie z najnowszymi standardami w tym obszarze (van de Vijver i in., 2008; Tay i in., 2014).

*Powiązane publikacje:*

Różycka-Tran, J., Alessandri, G., **Jurek, P.**, Olech, M. (2018). A test of construct isomorphism of the Belief in a Zero-Sum Game scale: A multilevel 43-nation study. *PLoS ONE*, 13(9), e0203196. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0203196>

Różycka-Tran, J., **Jurek, P.**, Olech, M., Piotrowski, J., Żemojtel-Piotrowska, M. (2017). Measurement Invariance of Belief in a Zero-Sum Game Scale in 36 countries. *International Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1002/ijop.12470>

Różycka-Tran, J., **Jurek, P.**, Olech, M., Piotrowski, J., Żemojtel-Piotrowska, M. (2019). A Warrior Society: Data from 30 Countries show that Belief in a Zero-Sum Game is related to Military Expenditure and Low Civil Liberties. *Frontiers in Psychology*, 9:2645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02645>

#### **5.4. Zastosowanie metod badawczych i analiz statystycznych w psychologii rozwojowej, psychologii zdrowia i psychologii społecznej**

Ostatnim obszarem mojej działalności naukowej są metody badawcze stosowane w różnych obszarach psychologii. Jako specjalista ds. metodologii i analizy danych brałam udział w kilku projektach badawczych, których efektem były artykuły w czasopismach posiadających znaczący *impact factor*.

W badaniach koordynowanych przez Tomasza Bestę, które miały na celu przetestowanie złożonych modeli relacji między przynależnością do wielu grup społecznych (ang. *multiple group membership*), przekonaniem o skuteczności grupy (ang. *group efficacy belief*), postrzeganiem niesprawiedliwości (ang. *perceived injustice*), identyfikacją z grupą (ang. *group identification*), fuzją społeczną (ang. *identity fusion*) oraz tendencją do działań zbiorowych (ang. *collective action*), byłem odpowiedzialny przede wszystkim za zaprojektowanie i wykonanie analiz statystycznych. Wykorzystując modelowanie równań



strukturalnych wykazaliśmy, że przekonanie o skuteczności grupy częściowo mediuje związek między przynależnością do wielu grup społecznych a tendencją do działań zbiorowych. Ponadto potwierdziliśmy, że przekonanie o skuteczności grupy w pełni mediuje relację między identyfikacją z grupą a tendencją do działań zbiorowych, a także postrzegana niesprawiedliwość w pełni pośredniczy w związku między fuzją społeczną a tendencją do działań zbiorowych (Besta, Jurek, Iwanowska, Szostakowski, 2019).

W kolejnym projekcie, którym kierowała Natasza Kosakowska-Berezecka, dotyczącym spostrzegania kobiet i mężczyzn w rolach zgodnych i niezgodnych z płcią, ponownie byłem odpowiedzialny za zaprojektowanie i wykonanie analiz statystycznych, weryfikujących opracowane wcześniej modele teoretyczne, a także za opracowanie, dobór i weryfikację metod pomiaru zmiennych. W badaniu weryfikującym w jaki sposób efekt roli społecznej przekłada się na spostrzeganie płci w kontekście czynności domowych, opracowałem procedurę eksperymentalną, która nie wprost pozwala mierzyć stosunek do obowiązków domowych stereotypowo przypisywanych do roli kobiecej lub roli męskiej w zależności od tego, czy prezentowane są one przez kobiety, czy też przez mężczyzn (Kosakowska-Berezecka, Jurek i in., 2018). W innym badaniu opracowałem schemat analityczny, który pozwolił na zweryfikowanie hipotezy, że studentki i uczennice szkół średnich (w porównaniu do studentów i uczniów płci męskiej) spodziewają się niższego wynagrodzenia po ukończeniu edukacji. Uzyskane wyniki potwierdziły wcześniejsze przypuszczenia, jednak tylko w grupie studentów (nie wśród młodszych uczniów liceum). Badania te wykazały także, że zmiennymi, które w istotnej części wyjaśniają oczekiwane zarobki są lęk przed sukcesem (ang. *fear of success*) oraz tendencja do autopromocji (Kosakowska-Berezecka i in., 2017). Podobną rolę pełniłem w badaniu mającym na celu przeanalizowanie różnic kulturowych w postrzeganiu mężczyzn, którzy decydują się na rezygnację z kariery zawodowej po to, aby skoncentrować się na obowiązkach domowych. Wyniki eksperymentu, który powtórzyliśmy w Indiach, Kanadzie, Norwegii i Polsce potwierdziły, że norwescy i kanadyjscy studenci tak samo oceniają mężczyzn i kobiety w rolach domowych, podczas gdy polscy i hinduscy studenci istotnie niżej oceniają mężczyzn zajmujących się obowiązkami domowymi w porównaniu do kobiet (Kosakowska-Berezecka, Safdar i in., 2018).

W projekcie prowadzonym przez Małgorzatę Lipowską wspierałem zespół badawczy w analizie danych pochodzących z unikatowego badania na temat stylów karmienia dzieci, w którym brali udział rodzice (Lipowska i in., 2018). W badaniu uwzględniono m.in. rolę stylu



karmienia oraz płci dziecka w przewidywaniu zachowań żywieniowych dzieci oraz wystąpienia otyłości mierzonej poziomem tkanki tłuszczowej. Wyniki badań potwierdziły między innymi, że dziewczynki których matki miały nadwagę i częściej stosowały zachęcający styl karmienia (ang. *encouragement feeding style*), miały częściej poziom tkanki tłuszczowej w normie. Natomiast rodzice dziewczynek, które miały nadwagę rzadziej stosowali zachęcający, ale także instrumentalny styl karmienia (ang. *instrumental feeding style*). Wyniki te nie zostały potwierdzone w przypadku chłopców (Lipowska i in., 2018). Od strony analitycznej wyzwaniem było opracowanie modelu pomiarowego, który uwzględniałby oddziaływania żywieniowe stosowane wobec dziecka, z jednoczesnym uwzględnieniem tendencji ze strony matek i ojców. W tym celu opracowaliśmy stosowny model strukturalny i w docelowych analizach wykorzystaliśmy wyniki standaryzowane z uwzględnieniem parametrów tego modelu.

*Powiązane publikacje:*

- Besta, T., **Jurek, P.**, Iwanowska, M., Szostakowski, D. (2019). Multiple Group Membership and Collective Actions of Opinion-Based Internet Groups: The Case of Protests Against Abortion Law Restriction in Poland. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.01.025>
- Kosakowska-Berezecka, N., **Jurek, P.**, Besta, T., Badowska, S. (2017). Self-presentation strategies, fear of success and anticipation of future success among university and high school students. *Frontiers in Psychology*, 8, 1884. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01884>
- Kosakowska-Berezecka, N., **Jurek, P.**, Besta, T., Korzeniewska, L., Seibt, B. (2018). De-gender them! Gendered vs cooperative division of housework - cross-cultural comparison of Polish and Norwegian students. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9915-6>
- Kosakowska-Berezecka, N., Safdar, S., **Jurek, P.**, Bhardwaj, G. (2018). Evaluations of men in domestic roles in Canada, Norway, Poland and India. *Journal of Men's Studies*. 26(2), 143-156.
- Lipowska, M., Lipowski, M., **Jurek, P.**, Jankowska, A. M., Pawlicka, P. (2018). Gender and Body-Fat Status as Predictors of Parental Feeding Styles and Children's Nutritional Knowledge, Eating Habits and Behaviours. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 852. <https://doi.org/10.3390/ijerph15050852>



## 6. Podsumowanie oraz plany naukowo-badawcze

Po uzyskaniu stopnia doktora opublikowałem (samodzielnie lub jako współautor) 5 monografii recenzowanych naukowo, 9 publikacji w czasopismach z części A wykazu MNiSW, 16 artykułów z części B wykazu MNiSW, 7 rozdziałów w publikacjach zwartych w języku polskim lub angielskim, 3 opracowania metod diagnostycznych oraz 4 artykuły popularnonaukowe (razem 18,484 IF, 613 pkt., zgodnie z przedstawionym wykazem opublikowanych prac naukowych). W znacznej części opublikowanych prac odpowiadałem za zaprojektowanie badań, zebranie i analizę danych statystycznych, a także opisanie co najmniej warstwy metodologicznej i analitycznej. Byłem autorem lub współautorem 30 wystąpień, w tym referatów na konferencjach o zasięgu ogólnopolskim (13) i międzynarodowym (17), pełniłem funkcję przewodniczącego komitetu organizacyjnego międzynarodowej konferencji. Kierowałem dwoma projektami badawczymi oraz byłem podwykonawcą w czterech projektach NCN. Regularnie recenzuję artykuły w czasopismach naukowych. Pełnię funkcję *Statistical Editor* w czasopiśmie *Health Psychology Report*. Jestem członkiem European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), Psychometric Society oraz International Association for Computerized Adaptive Testing (IACAT).

Najważniejszym obszarem mojej pracy naukowo-badawczej jest pomiar kapitału ludzkiego w organizacjach oraz tworzenie narzędzi psychometrycznych wspomagających trafne decyzje w obszarze HR. Zagadnieniem tym w sposób systematyczny i konsekwentny zajmowałem się przez ostatnie dziesięć lat, czego zwieńczeniem jest opublikowana monografia naukowa pt. „Diagnoza kompetencji pracowników. Modele kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych” (Jurek, 2019a), a także szereg opracowań na temat różnych narzędzi stosowanych w psychologii pracy i organizacji. Integralnym elementem mojej aktywności naukowej jest psychometria oraz metody badawcze stosowane w naukach społecznych.

Zaangażowanie w liczne i różnorodne przedsięwzięcia badawcze pozwoliło mi na zbudowanie solidnego warsztatu, który wykracza poza podstawowe strategie analityczne. Tematowi zastosowania zaawansowanych metod badawczych w psychologii pracy i organizacji chciałbym poświęcić się również w przyszłości. W planowanych badaniach chcę połączyć różne aspekty funkcjonowania organizacji (warunki pracy, klimat organizacyjny, wartości, aspiracje i kompetencje pracowników) z kontekstem międzykulturowym – plan badawczy obejmuje przebadanie pracowników zatrudnionych w firmach europejskich,

azjatyckich, północno- oraz południowoamerykańskich. Kluczem do skutecznej eksploracji tych zagadnień jest analiza wielopoziomowa oraz testowanie równoważność modeli pomiarowych i modeli strukturalnych.

## Bibliografia

- Adamska, K., Jurek, P. (2017). Adaptation of the Four Forms of Employee Silence Scale in a Polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5(4), 303-312.
- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. W: W. E. Diener, S. Oishi, L. Tay (red.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Beaujean, A. (2014). *Latent variable modeling using R: a step by step guide*. New York: Routledge.
- Berdrow, I., Evers, F. T. (2010). Bases of competence: an instrument for self and institutional assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 35(4), 419-434.
- Besta, T., Jurek, P. (2016). Zastosowanie Skali Rozszerzenia Ja w Miejscu Pracy w warunkach polskich. *Psychologia Ekonomiczna*, 10, 41-58.
- Besta, T., Jurek, P., Iwanowska, M., Szostakowski, D. (2019). Multiple Group Membership and Collective Actions of Opinion-Based Internet Groups: The Case of Protests Against Abortion Law Restriction in Poland. *Computers in Human Behavior*. doi: 10.1016/j.chb.2019.01.025
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Braun, E. M. P., Gusy, B., Leidner, B., Hannover, B. (2008). Das Berliner Evaluationsinstrument für selbsteingeschätzte, studentische Kompetenzen (BEvaKomp). *Diagnostica*, 54(1), 30-42.
- Braun, E. M. P., Sheikh, H., Hannover, B. (2011). Self-related competences and future vocational success: a longitudinal study. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(4), 417-427.
- Byrne, B. M., Vijver, F. J. R. van de (2014). Factorial structure of the family values scale from a multilevel-multicultural perspective. *International Journal of Testing*, 14, 168–192.
- Cheetham, G., Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276.

- Drucker, P. F. (2004). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Dymek, A., Jurek, P. (2018). Polish Validation of the Delaying Gratification Inventory, *Polish Psychological Bulletin*, 49(1), 107–117.
- Elliott, A. G. (1981). Some implications of lie scale scores in real-life selection. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 9–16.
- Finch, W. H., Bolin, J. E., Kelley, K. (2014). *Multilevel Modeling Using R*. Boca Raton, FL: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Fisher, R., Vauclair, C. M., Fontaine, J. R. J., Schwartz, S. H. (2011). Are individual-level and country-level value structures different? Testing Hofstede's legacy with the Schwartz Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41, 135–151.
- Folkman, S., Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55(6), 647–654.
- Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., Hu-Chan, M. (2007). *Globalni liderzy – kolejna generacja*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviours. *Training and Development Journal*, 36 (5), 50-52.
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27, 3–7.
- Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Book.
- Jaaramillo, F., Carrillat, F. A., Locander, W. B. (2005). A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(4), 315 – 328.
- Jolson, M. A., Comer, L. B. (1997). The Use of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of a Salesperson's Behavior. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 29-43.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Jurek, P. (2010). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników w nowoczesnych organizacjach (77-114), w: A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jurek, P. (2016). Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) – nowe narzędzie do badania barier w budowaniu zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 173-192.
- Jurek, P. (2017a). Stresory wynikające z roli a wypalenie zawodowe: pośrednicząca rola emocjonalnego nastawienia wobec organizacji. W: T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński (red.) *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*, Kraków: Wydawnictwo LIBRON, 85-100.



- Jurek, P. (2017b). Właściwości psychometryczne skali SAT-20 – nowego narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 104-126.
- Jurek, P. (2017c). *Emotional attitude towards the organization as a mediator of the relationship between the perceived work conditions, burnout and work engagement*, 18th European Association of Work and Organizational Psychology Congress, Dublin.
- Jurek, P. (2019a). *Diagnoza kompetencji pracowników. Model kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Jurek, P. (2019b). Związek między zaufaniem do przełożonego a postawami pracowników wobec organizacji i milczeniem organizacyjnym. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, (w druku).
- Jurek, P., Adamska, K. (2017). Skala Emocjonalnego Nastawienia wobec Organizacji (SENO) - konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia. *Psychologia Społeczna*, 12, 4(43) 444–458.
- Jurek, P., Olech, M. (2017). *Siedmiowymiarowy Kwestionariusz Osobowości. Narzędzie do diagnozy osobowościowych predyspozycji zawodowych*. Warszawa: Fundacja Altkom Akademia.
- Jurek, P., Pawlicka, P. (2015). *Kwestionariusz Diagnozy Funkcjonalnej*. Podręcznik. Gdańsk: Harmonia Universalis.
- Klej, A., Jurek, P. (2017). Kwestionariusz Wirtualnej Integracji Społecznej (WIS) - konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia mierzącego poczucie zintegrowania z innymi w przestrzeni internetu. *Polskie Forum Psychologiczne*, 22(1), 37-56.
- Knoll, M., Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362.
- Kosakowska-Berezecka, N., Jurek, P., Besta, T., Badowska, S. (2017). Self-presentation strategies, fear of success and anticipation of future success among university and high school students. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01884>
- Kosakowska-Berezecka, N., Jurek, P., Besta, T., Korzeniewska, L., Seibt, B. (2018). De-gender them! Gendered vs cooperative division of housework - cross-cultural comparison of Polish and Norwegian students. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9915-6>
- Kosakowska-Berezecka, N., Safdar, S., Jurek, P., Bhardwaj, G. (2018). Evaluations of men in domestic roles in Canada, Norway, Poland and India. *Journal of Men's Studies*. 26(2), 143-156.
- Kozusznik, B. (2005). *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: PWE.
- Kruger, J., Dunning, D. (2009). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Psychology*, 1, 30-46.
- LeDoux, J. E. (2002). Emotion circuits in the brain. *Annual Review of Neuroscience*, 23, 155–184.

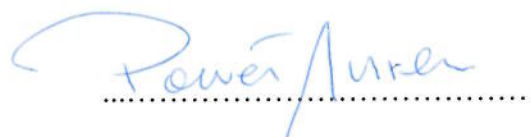


- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Poltext.
- Lipowska, M., Lipowski, M., Jurek, P., Jankowska, A. M., Pawlicka, P. (2018). Gender and Body-Fat Status as Predictors of Parental Feeding Styles and Children's Nutritional Knowledge, Eating Habits and Behaviours. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 852. <https://doi.org/10.3390/ijerph15050852>
- Lombardo, M. M., Eichinger, R. W. (2010). *The Career Architect Development Planner*. Korn/Ferry International powered by LOMINGER.
- Marler, J. H., Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Marsh, H. W. (1994). Confirmatory Factor Analysis Models of Factorial Invariance: A Multifaceted Approach. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1, 5–34.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D., Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: Psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880–896.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L., Grubb, W. L. III. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(1), 63-91.
- McIntyre, K. P., Mattingly, B. A., Lewandowski, G. W., Simpson, A. (2014). Workplace self-expansion: Implications for job satisfaction, commitment, self-concept clarity, and self-esteem among the employed and unemployed. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(1), 59–69.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and job performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- Piotrowski, A., Jurek, P. (2019). Wstępna adaptacja i walidacja Skali Klimatu Przeciążenia Pracą Mazzetti, Schaufeli'ego i Depolo. *Medycyna Pracy*, 70(2), 1-12.
- Porter, S. S. Wiener, J. L., Frankwick, G. R. (2003). The Moderating Effect of Selling Situation on the Adaptive Selling Strategy–Selling Effectiveness Relationship. *Journal of Business Research*, 56(4), 275–281.
- Roid, G. H., Jurek, P., Olech, M., Sajewicz-Radtke, U., Radtke, B. M. (2017). *Skale Inteligencji Stanford-Binet, wydanie piąte. Podręcznik techniczny*. Gdańsk: Pracownia Testów Psychologicznych i Pedagogicznych.
- Różycka-Tran, J. (2018). *Antagonizm społeczny w umysłach ludzi i kulturach świata*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Różycka-Tran, J., Alessandri, G., Jurek, P., Olech, M. (2018). A test of construct

- isomorphism of the Belief in a Zero-Sum Game scale: A multilevel 43-nation study. *PLoS ONE*, 13(9), e0203196. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0203196>
- Różycka-Tran, J., Jurek, P., Olech, M., Piotrowski, J., Żemojtel-Piotrowska, M. (2017). Measurement Invariance of Belief in a Zero-Sum Game Scale in 36 countries. *International Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1002/ijop.12470>
- Różycka-Tran, J., Jurek, P., Olech, M., Piotrowski, J., Żemojtel-Piotrowska, M. (2019). A Warrior Society: Data from 30 Countries show that Belief in a Zero-Sum Game is related to Military Expenditure and Low Civil Liberties. *Frontiers in Psychology*, 9:2645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02645>
- Rutkowski, L., Svetina, D. (2014). Assessing the hypothesis of measurement invariance in the context of large-scale international surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 74, 31–57.
- Schneider, W. J., McGrew, K. S. (2018). The Catell-Horn-Carroll Theory of Cognitive Abilities. W: D. P. Flanagan, E. M. McDonough (red.), *Contemporary intellectual assessment*. New York, NY: Guilford.
- Siemionow, J., Jurek, P. (2016). Psychometryczne opracowanie Skali Przekonań Utrudniających Adaptację Społeczną młodzieży. *Polskie Forum Psychologiczne*, 21(1), 123-144.
- Stöber, J. (2001). The Social Desirability Scale-17 (SDS-17): Convergent validity, discriminant validity, and relationship with age. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), 222–232.
- Strycharczyk, D., Elvin, Ch. (2014). *Developing resilient organizations. How to create an adaptive, high-performance and engaged organization*. London: Kogan Page.
- Tafarodi, R. W., Swan, W. B. (2001). Two-dimensional self-esteem: Theory and measurement. *Personality and Individual Differences*, 31, 653-673.
- Tay, L., Woo, S. E., Vermunt, J. K. (2014). A conceptual and methodological framework of cross-level isomorphism: Psychometric validation of multilevel constructs. *Organizational Research Methods*, 17, 77–106.
- Vandenberg, R. J., Lance, C. E. (2000). A Review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4–69.
- Vijver, F. J. R. van de, Hemert, D. A. van, Poortinga, Y. H. (2008). Conceptual issues in multilevel models. W: F. J. R. van de Vijver, D. A. van Hemert, Y. H. Poortinga (red.), *Multilevel analysis of individuals and culture* (s. 3–26). New York: Lawrence Erlbaum.
- Vinchur, A. J., Shippmann, J. S., Switzer, F. S., Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.
- Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2007). *Developing management skills*. New Jersey, NY: Prentice Hall.

- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., Stringfellow, E. (2006). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Woodruffe, Ch. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Zak, P. J. (2017). *Trust Factor: The science of creating high-performance companies*. New York, NY: American Management Association.

Gdańsk, dnia 28 marca 2019 r.



podpis Wnioskodawcy