

POSTRZEGANE WSPARCIE OTRZYMYWANE OD PRZEŁOŻONEGO JAKO ISTOTNY CZYNNIK DLA SATYSFAKCJI Z PRACY PODLEGLYCH PRACOWNIKÓW – WERYFIKACJA MODELU

PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT AS A RELEVANT FACTOR
FOR SUBORDINATES' JOB SATISFACTION – MODEL VERIFICATION

Marcin Wnuk

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu / Adam Mickiewicz University in Poznań, Poznań, Poland
Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Organizacji / Institute of Psychology, Department of Work and Organizational Psychology

STRESZCZENIE

Wstęp: Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego istotnie wpływa na dobrostan pracowników. Celem przeprowadzonych badań było zweryfikowanie mechanizmów wpływu zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego postrzeganego wsparcia otrzymanego od przełożonego (*perceived supervisor support* – PSS) na satysfakcję z pracy pracowników i sprawdzenie moderacyjnej roli tej zmiennej dla relacji między stresem a równowagą praca–życie, lojalnością oraz wdzięcznością wobec organizacji i satysfakcją z pracy. **Materiał i metody:** W badaniach wzięło udział 455 pracowników 1 organizacji. Zastosowano następujące narzędzia badawcze: *Skalę postrzeganego wsparcia przełożonego*, *Skalę wdzięczności wobec organizacji*, *Skalę lojalności organizacyjnej*, *Kwestionariusz postrzeganego stresu w pracy*, *Skalę satysfakcji z równowagi praca–życie* oraz 1-pytaniową miarę dotyczącą satysfakcji z pracy. **Wyniki:** Wdzięczność wobec organizacji, równowaga praca–życie i poziom odczuwanego stresu pośredniczyły częściowo między PSS a satysfakcją z pracy. Stres wpływał na satysfakcję z pracy zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio (poprzez wdzięczność organizacyjną oraz równowagę praca–życie). Dodatkowo PSS było moderatorem relacji między stresem a wdzięcznością wobec organizacji, lojalnością organizacyjną, równowagą praca–życie i satysfakcją z pracy. **Wnioski:** Potwierdzono rolę wymiany przełożony–podwładny w satysfakcji z pracy pracowników badanej organizacji. Zidentyfikowano mechanizmy zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego wpływu PSS na satysfakcję z pracy. Potwierdzono moderacyjną rolę PSS w relacji między stresem a wdzięcznością i lojalnością organizacyjną, równowagą praca–życie oraz satysfakcją z pracy. Med. Pr. 2019;70(4):475–486

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, równowaga praca–życie, postrzegane wsparcie przełożonego, wdzięczność wobec organizacji, lojalność organizacyjna, stres w pracy

ABSTRACT

Background: Perceived supervisor support has a significant impact on employee job satisfaction. The aim of the study was to verify both direct and indirect mechanisms of perceived supervisor support (PSS) positively influencing job satisfaction, and to verify the moderating role of PSS in the relationships between stress and work-life balance, organizational loyalty, as well as gratitude towards the organization and job satisfaction. **Material and Methods:** Four hundred and fifty-five employees from 1 organization were the subjects of the conducted research. The following measures were used: *Perceived Supervisor Support Scale*, *Gratitude Towards the Organization Scale*, *Loyalty Towards the Organization Scale*, *Perceived Stress at Work Questionnaire*, *Satisfaction with Work-Life Balance Scale* and 1-item measure regarding job satisfaction. **Results:** Gratitude towards the organization, work-life balance and stress partially mediated between PSS and job satisfaction. Stress influenced job satisfaction both directly and indirectly (through gratitude towards the organization and work-life balance). Additionally, PSS moderated the relationships between stress and gratitude towards the organization, organizational loyalty, work-life balance, as well as job satisfaction. **Conclusions:** The important role of leader-member exchange for employee job satisfaction was confirmed. Both direct and indirect mechanisms responsible for the influence of PSS on job satisfaction were recognized. Additionally, the moderating role of PSS for the relationships between stress and organizational loyalty, gratitude towards the organization, work-life balance, as well as job satisfaction was confirmed. Med Pr. 2019; 70(4):475–86

Key words: job satisfaction, work-life balance, perceived supervisor support, gratitude towards the organization, organizational loyalty, sense of stress at work

Autor do korespondencji / Corresponding author: Marcin Wnuk, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Instytut Psychologii, Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, ul. Szamarzewskiego 89AB, 60-568 Poznań, e-mail: marwnuk@wp.pl

Nadesłano: 22 listopada 2018, zatwierdzono: 25 lutego 2019

WSTĘP

Przełożony odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu zawodowym pracowników. Jest ważnym źródłem wsparcia dla podwładnych, przyczyniając się do ich satysfakcji z pracy. Celem niniejszych badań było sprawdzenie, czy postrzegane przez pracowników wsparcie otrzymywane od przełożonego (*perceived supervisor support* – PSS) jest bezpośrednio dodatnio związane z satysfakcją z pracy. Dodatkowo na podstawie założeń teorii wymiany społecznej postanowiono zweryfikować, czy zmiana ta oddziałuje pośrednio na satysfakcję z pracy za pomocą wdzięczności wobec organizacji oraz poprzez stres doświadczany w pracy i równowagę praca–życie.

Przegląd literatury

Koncepcja wymiany przełożony–podwładny (*Leader–Member Exchange Theory*) [1], która powstała na gruncie teorii wymiany społecznej Blau [2], odwołuje się do jakości relacji między pracownikiem a jego przełożonym, podkreślając, że różni pracownicy są w różny sposób traktowani przez przełożonego. Zgodnie z regułą wzajemności [3] – będącą istotą teorii wymiany społecznej [2] – przełożeni, którzy troszczą się o swoich podwładnych, inwestując swój czas i uwagę w budowanie z nimi relacji oraz oferując wsparcie i autonomię w pracy, spodziewają się po nich większego zaangażowania w wykonywane zadania i obowiązki. Z kolei podwładni, którzy zgodnie z teorią wsparcia organizacyjnego [4] postrzegają działania przełożonych będących przedstawicielami organizacji [5] jako wspierające i skoncentrowane na ich potrzebach, w ramach wdzięczności są lojalniejsi, silniej przywiązani emocjonalnie do organizacji oraz nie mają motywacji do jej opuszczenia [6,7].

Zgodnie z wynikami dotychczasowych badań postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od przełożonego jest predyktorem satysfakcji z pracy [8,9]. Mechanizm ten można wyjaśnić poprzez ważną funkcję, jaką pełni przełożony w realizacji przez podwładnego potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak potrzeba bezpieczeństwa, uznania, szacunku, akceptacji, przynależności czy emocjonalnego wsparcia [10]. Przełożony może być dla podwładnego zarówno ważnym elementem budowania i kształtowania tożsamości pracowniczej, gwarantem stabilizacji oraz bezpieczeństwa w pracy, jak również źródłem wsparcia emocjonalnego i różnych form wzmocnień pozytywnych w postaci nagród, benefitów czy pochwał.

Poza bezpośrednią relacją między wsparciem otrzymywanym od przełożonego a satysfakcją z pracy zmien-

na ta oddziałuje na satysfakcję z pracy pracowników poprzez ich wdzięczność względem organizacji. Zgodnie z wynikami badań Wnuka [11] – przeprowadzonymi z udziałem pracowników 1 dużej organizacji – postrzegane przez pracowników wsparcie otrzymywane od przełożonego wpływa dodatnio na poziom ich wdzięczności wobec organizacji, czego konsekwencją jest ich większa satysfakcja z pracy.

Inną zmienną związaną z przełożonym i satysfakcją z pracy, wynikającą z wdzięczności wobec organizacji, jest zaufanie do przełożonego [12]. Oznacza to, że postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od przełożonego oraz zaufanie do niego jako reprezentanta organizacji [5], będące odzwierciedleniem jakości relacji między nimi, zgodnie z regułą wzajemności [3] wywołuje u podwładnego chęć odwdzięczenia się organizacji [13], czego efektem jest wyższy poziom jego satysfakcji z pracy. Pozytywna postawa przełożonego wobec podwładnego, kształtująca wymianę społeczną między nimi, może u podwładnego wzmacniać przekonanie, że jest ona bardziej altruistyczna, okupiona większym kosztem po stronie podwładnego i cenniejsza, czego konsekwencją może być jego większa satysfakcja z pracy [14].

Hipoteza 1

Wdzięczność wobec organizacji pośredniczy między PSS a satysfakcją z pracy.

Wdzięczność jest postawą składającą się z normy moralnej i zobowiązania do wzajemności [13]. Norma moralna wdzięczności ma ogólny charakter i obejmuje swym zasięgiem różne podmioty oraz zjawiska, m.in. organizację (pracodawcę), będąc zgeneralizowanym przekonaniem o tym, że należy i powinno się być wdzięcznym. Jest to względnie stała dyspozycja do reagowania wdzięcznością na każde otrzymane dobro niezależnie od tego, kto lub co jest jego źródłem. Element poznawczo-emocjonalno-motywacyjny postawy wdzięczności wobec organizacji jako zobowiązania do wzajemności przejawia się w postaci reakcji emocjonalnej, będącej konsekwencją percepcji otrzymania czy doświadczenia konkretnego dobra. Jej skutkiem jest pozytywne odniesienie do jego źródła oraz motywacja do odwdzięczenia się warunkowana i wzmacniana kulturowo poprzez regułę wzajemności [3], powodując u osoby obdarowanej pewien stan napięcia, który może zostać zredukowany poprzez odpłacenie za otrzymany dar [13].

Kluczowa różnica między normą moralną wdzięczności a zobowiązaniem do wzajemności dotyczy tego, że norma moralna ma charakter ogólny i nie odnosi się do konkretnych sytuacji czy wydarzeń związanych z pracą

lub organizacją, a także jest względnie niezależna od reguły wzajemności [3]. Dzięki temu ułatwia osobie, która ją zinternalizowała, dostrzeganie konkretnego dobra otrzymanego od organizacji. W przedstawionym kontekście autor niniejszego artykułu będzie się zajmował wdzięcznością wobec organizacji jako zobowiązaniem do wzajemności kształtowanym i wzmacnianym przez regułę wzajemności, a nie normą moralną, która nie jest uwikłana w wymianę między pracownikiem a przełożonym. Przejawem wdzięczności podwładnego, będącym m.in. konsekwencją postrzeganego wsparcia otrzymanego od przełożonego, jest lojalność organizacyjna [7]. Podwładny przeświadczony o tym, że jego przełożony, który w jego przekonaniu stanowi uosobienie organizacji [5], dba o niego, będzie chciał się jej odwzajemnić poprzez lojalną postawę względem niej [7].

Lojalność jest postawą moralną składającą się z 2 elementów – dbania o pozytywny wizerunek organizacji oraz skłonności do poświęceń i wyrzeczeń na jej rzecz [15].

Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji jest łańcuchem dostępnym i prostym sposobem odpłacenia się organizacji, niewymagającym szczególnego zaangażowania ani wyrzeczeń. Dodatkowo, umożliwia uniknięcie dysonansu poznawczego, wynikającego z braku spójności między tym, jak jest się traktowanym przez organizację, a tym, czym się jej rewanżuje. Pozwala budować własną tożsamość zawodową w oparciu o przynależność do grupy pracowniczej i identyfikację z organizacją. W kontekście wymiany społecznej umożliwia kształtowania relacji między pracownikiem a pracodawcą, pełniąc kluczową funkcję w utrwalaniu więzi między jej obiema stronami [15].

Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji jest cnotą będącą konsekwencją procesu socjalizacji oraz internalizacji norm i wartości, która ulega utrwalaniu w trakcie rozwoju osobniczego. Zakłada ona możliwość rezygnacji z własnego interesu dla dobra organizacji. Oznacza to, że obdarzony nią pracownik będzie potrafił poświęcać swój wolny czas na rzecz organizacji, kiedy okoliczności będą tego wymagały, lub dla jej dobra zrezygnować czasowo z pewnych ambicji czy aspiracji, niezależnie od tego, w jakiej organizacji się znajduje [15].

Hipoteza 2

Lojalność organizacyjna pośredniczy między wdzięcznością wobec organizacji a satysfakcją z pracy.

Istotną rolę w relacji między PSS a dobrostanem pracowników odgrywa stres [16]. Wsparcie społeczne

może dodatkowo oddziaływać bezpośrednio na poziom odczuwanego stresu [17], który z kolei może być predyktorem dobrostanu w pracy [18]. Oznacza to, że stres może pełnić funkcję mediatora w relacji między wsparciem społecznym a satysfakcją z pracy. W badaniach Smoktunowicz i wsp. [19] postrzegane wsparcie społeczne było ujemnie związane ze stresem organizacyjnym.

Jednym ze źródeł wsparcia dla pracownika może być jego przełożony. Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań obecność wspierającego przełożonego jest czynnikiem efektywniej redukującym poziom stresu odczuwanego w pracy niż współpracownicy czy współmałżonki [20]. Poprzez przekazywane informacje, wsparcie i okazywany szacunek menadżerowie mogą odgrywać kluczową rolę w radzeniu sobie ich pracowników ze stresem w pracy [17]. Przełożony wpływa na redukcję stresu podwładnego na wiele sposobów, np. poprzez bezpośrednią, szczerą i otwartą komunikację, zapewnienie odpowiednich warunków do skutecznej realizacji zadań, zwiększenie przewidywalności, optymalną liczbę zleconych zadań dopasowanych do predyspozycji oraz kompetencji pracownika, precyzyjne komunikowanie swoich oczekiwań, okazywanie życzliwości i zaufania czy dbanie o realizację jego potrzeb społeczno-emocjonalnych [10].

Zgodnie z założeniami teorii wymiany przełożony – podwładny menadżerowie nie zapewniają takiego samego poziomu wsparcia wszystkim pracownikom [1], traktując niektórych lepiej i dbając o nich bardziej, co przyczynia się do tego, że jakość relacji między nimi a poszczególnymi podwładnymi różni się znacząco. Wsparcie przełożonego sprzyja powstaniu wysokiej jakości relacji między nim a podwładnym opartej na wymianie społecznej wzajemnego szacunku, lojalności, życzliwości oraz zaufania. Dodatkowo redukując przeżywany przez podwładnego stres, sprzyja temu, że pracownik odczuwa wdzięczności wobec organizacji jako zgodną z regułą wzajemności [3] chęć do odpłacenia się przełożonemu za otrzymane wsparcie.

Hipoteza 3

Odczuwany przez pracownika stres pośredniczy między PSS a satysfakcją z pracy i wdzięcznością wobec organizacji.

Przełożony może być istotnym elementem kształtującym równowagę między pracą a życiem prywatnym pracownika, np. zezwalając mu na wyjście w godzinach pracy w celu załatwienia prywatnych spraw, umożliwiając pracę zdalną, idąc na ustępstwa w sytuacji potencjalnego

konfliktu między pracą a życiem prywatnym czy wreszcie wprowadzając zadaniowy tryb pracy ograniczający interferencje obu sfer życia. Według Hammer i wsp. [21] wsparcie przełożonego nie ogranicza się tylko do wsparcia emocjonalnego, obejmując dodatkowo zachowania w zakresie modelowania ról, wsparcie instrumentalne oraz twórcze zarządzanie sferą zawodową i rodzinną.

Emocjonalne wsparcie odwołuje się do przeświadczenia podwładnego o tym, że jego przełożony troszczy się o niego nie tylko w odniesieniu do sfery zawodowej. Zachowania związane z modelowaniem ról dotyczą demonstrowania przez przełożonego sposobów łączenia funkcjonowania w pracy i w rodzinie poprzez modelowanie odpowiednich zachowań w pracy. Wsparcie instrumentalne odnosi się do praktycznej pomocy, takiej jak reagowanie na potrzeby wprowadzenia elastycznych godzin pracy czy pracy zdalnej. Kreatywne zarządzanie pracą i rodziną odwołuje się do zachowań proaktywnych, w ramach których przełożeni szukają sposobów takiego przeorganizowania pracy, żeby pomóc pracownikom w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym.

Zgodnie z wynikami dotychczasowych badań PSS jest istotnym czynnikiem kształtowania satysfakcji z równowagi praca–życie [22] i redukcji konfliktu między tymi 2 obszarami [23], o czym świadczą m.in. badania przeprowadzone wśród pracowników z Australii, dla których wsparcie menadżera było ujemnym predyktorem konfliktu praca–rodzina [24].

Z kolei doświadczenie równowagi praca–życie może być dodatkowo skorelowane z dobrostanem pracowników. Wyniki badań wskazują, że brak równowagi praca–życie jest związany z obniżeniem satysfakcji z pracy [25] i subiektywnym poczuciem choroby [18].

Rezultaty te można wyjaśniać w oparciu o teorię ekspansji ról, zgodnie z którą odgrywanie równocześnie wielu ról społecznych ułatwia ich integrację i zarządzanie nimi, sprzyjając tym samym poczuciu dobrostanu [26]. Przełożony – udzielając podwładnemu wsparcia m.in. w zakresie stwarzania mu możliwości do tego, żeby sfera pracy nie wpływała szkodliwie na jego życie prywatne – przyczynia się pośrednio do satysfakcji podwładnego z pracy. Odgrywanie wielu ról może zwiększać motywację podwładnego do poszukiwania wielu źródeł wsparcia, w tym również wsparcia ze strony przełożonego, a także zwiększa otwartość na przyjęcie jego pomocy. Również pracownik, zgodnie z regułą wymiany społecznej, może być wdzięczny swojemu przełożonemu, że w ramach udzielonego wsparcia stworzył mu odpowiednie warunki do skutecznego po-

godzenia pracy i związanych z nią wymagań z pełnionymi poza pracą funkcjami obywatela, męża, ojca, kolegi, przyjaciela itp. Przedmiotem tej wdzięczności może być organizacja, której reprezentantem jest przełożony [5].

Hipoteza 4

Równowaga praca–życie pośredniczy między PSS a satysfakcją z pracy i wdzięcznością wobec organizacji.

Zgodnie z modelem buforowym postrzegane wsparcie społeczne może być również elementem protekcyjnym wobec oddziaływań stresu na dobrostan pracowników [16]. Na podstawie jego założeń wsparcie społeczne jest moderatorem między stresem a dobrostanem. Zgodnie z dotychczasowymi badaniami PSS pełni funkcję moderacyjną między stresem w pracy a różnymi wskaźnikami dobrostanu [20].

Ochronną funkcję wsparcia uzyskiwanego od przełożonego potwierdzono w odniesieniu do relacji między doświadczanym w pracy poziomem stresu a satysfakcją z pracy [27]. W badaniach Sargent i Terry [28] PSS było moderatorem między stresem odczuwanym w pracy, którego przejawem były oczekiwania wobec pracownika i kontrola zadań, a jego satysfakcją z pracy oraz poczuciem depersonalizacji. W sytuacji zarówno dużych oczekiwań oraz dużej kontroli zadań, jak i dużych oczekiwań oraz małej kontroli zadań, pracownicy deklarujący wysoki stopień wsparcia ze strony przełożonego byli bardziej zadowoleni z pracy. Kobasa i Puccetti [29] potwierdziły istnienie moderacyjnego efektu PSS między stresem w pracy a liczbą objawów chorobowych. Ponadto PSS było moderatorem w relacji między konfliktem praca–rodzina a poczuciem psychologicznego obciążenia [30], byciem nieuprzejmym w pracy i przeżywanym stresem [31].

Przypuszczalnie PSS może być elementem protekcyjnym wobec negatywnych oddziaływań stresu nie tylko na satysfakcję z pracy, ale również na pozostałe zmienne zastosowane w badaniu, takie jak równowaga praca–życie oraz lojalność i wdzięczność wobec organizacji. W przedstawionym kontekście wśród pracowników deklarujących wysoki poziom wsparcia otrzymywanego od przełożonego stres może nie być związany z oceną satysfakcji z pracy, równowagą praca–życie, wdzięcznością i lojalnością wobec organizacji, natomiast wśród badanych o niskim wskaźniku PSS może negatywnie oddziaływać na te zmienne.

Hipoteza 5

Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego jest moderatorem w relacji między stresem odczuwanym

w pracy a satysfakcją z pracy, równowagą praca–życie oraz wdzięcznością i lojalnością wobec organizacji.

MATERIAŁ I METODY

Opis grupy badawczej

Ankieta miała charakter anonimowy. Wszyscy respondenci wyrazili zgodę na udział w badaniach. Średnia wieku uczestników wyniosła 30,15 roku ($SD = 8,30$). Na ankietę odpowiedziało 17% pracowników zatrudnionych 1–12 miesięcy (krótki staż pracy), 42,4% – pracujących 12–48 miesięcy (średni staż pracy) oraz 40,6% – ze stażem pracy powyżej 48 miesięcy (długi staż pracy). Kobiety stanowiły 19,9% badanych, a mężczyźni – 80,1%. Wśród uczestników badań 16,8% należało do kadry kierowniczej.

Narzędzia badawcze

Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego mierzono za pomocą *Skali postrzeganego wsparcia przełożonego* składającej się z 3 pytań [4]. Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność tej miary mierzona współczynnikiem α Cronbacha wyniosła 0,93.

Wdzięczność wobec organizacji weryfikowano *Skalą wdzięczności wobec organizacji* [13]. Składa się ona z 2 wymiarów – wdzięczność jako norma moralna i wdzięczność jako zobowiązanie do wzajemności. W badaniu użyto 4 z 8 stwierdzeń dotyczących wymiaru wdzięczności jako zobowiązania do wzajemności. Na zadane pytania odpowiedzi są udzielane na 5-stopniowej skali od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność zastosowanej miary wyniosła α Cronbacha = 0,90.

Lojalność organizacyjną badano *Skalą lojalności organizacyjnej* składającą się z 2 czynników. Pierwszym jest dbanie o pozytywny wizerunek organizacji, a drugim – skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji [15]. Wybrano krótką wersję skali składającą się z 8 pytań (4 dla każdego z wymiarów). Zgodnie z przeprowadzoną analizą czynnikową oba czynniki wyjaśniały 77,61% wariancji lojalności organizacyjnej. Na zadane pytania badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność tego narzędzia wyniosła α Cronbacha = 0,86. Dla wymiaru dbania o pozytywny wizerunek organizacji odnotowano rzetelność α Cronbacha = 0,91, a dla wymiaru skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji – α Cronbacha = 0,90.

Satysfakcję z pracy jako zgeneralizowaną poznawczą ocenę miejsca pracy mierzono stwierdzeniem „generalnie lubię tu pracować”. Na zadane pytanie uczestnicy badania odpowiadali na 7-stopniowej skali od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”.

Równowagę praca–życie mierzono *Skalą satysfakcji z równowagi praca–życie* [32]. Narzędzie to składa się z 1 stwierdzenia o następującej treści: „mój harmonogram pracy pozostawia mi wystarczająco dużo czasu na moje życie osobiste/rodzinne”. Na zadane pytanie badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”.

Do badania poziomu stresu w pracy użyto *Kwestionariusza postrzeganego stresu w pracy*. Pytania odnosiły się do odczuć i doświadczeń związanych z wykonywaną pracą, takich jak irytacja, złość, zdenerwowanie i poczucie braku kontroli czy bezradności. Na zadane pytania badani odpowiadali na 5-stopniowej skali od „nigdy” do „prawie zawsze” [33]. Użyto 5 z 10 pytań tej miary składającej się na 1 czynnik, który zgodnie z wynikami przeprowadzonej analizy czynnikowej wyjaśniał 58,44% tego konstruktów. Rzetelność tego narzędzia wyniosła α Cronbacha = 0,82.

WYNIKI

Statystyki opisowe przedstawiono w tabeli 1, a wartość współczynników korelacji r -Pearsona w tabeli 2. Weryfikacja stopnia dopasowania modelu odbyła się za pomocą programu Amos, przy użyciu analizy równań strukturalnych metodą największego prawdopodobieństwa. Wybór tej metody wynikał z rozkładu zmiennych, który był zbliżony do rozkładu normalnego, gdyż zarówno wartość skośnej, jak i kurtozy dla wszystkich zmiennych mieściły się w przedziale $(-1;1)$ – poza równowagą praca–życie, która nieznacznie przekraczała ustaloną wartość graniczną. Zastosowanie tej metody jest dopuszczalne dla szerszego zakresu wyników statystyk kurtozy i skośności $(-2;2)$, w związku z tym jej użycie było jak najbardziej zasadne.

Model końcowy – będący równocześnie modelem odzwierciedlającym hipotezy badawcze – przedstawiono na rycinie 1. W tabelach 3–5 zaprezentowano efekty całościowe, bezpośrednie i pośrednie relacji między badanymi zmiennymi.

Zastosowano następujące wskaźniki dopasowania modelu: normalizowany indeks dopasowania (*normed fit index* – NFI), wskaźnik dobroci dopasowania (*goodness of fit index* – GFI), indeks dopasowania porównaw-

Tabela 1. Statystyki opisowe wśród pracowników (N = 455) badanej organizacji
Table 1. Descriptive statistics among employees (N = 455) of the surveyed organization

Zmienna Variable	Badani Respondents					
	min.	maks. max	M	SD	skośność skewness	kurtoza kurtosis
Satysfakcja z pracy / Job satisfaction	1	7	5,10	1,47	-0,70	0,01
Stres / Stress	5	25	13,80	4,00	0,22	0,12
Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego / Perceived supervisor support	3	15	11,83	2,92	-1,01	0,61
Równowaga praca-życie / Work-life balance	1	5	3,21	1,31	-0,38	-1,09
Wdzięczność wobec organizacji / Gratitude towards the organization	4	20	13,33	3,64	-0,42	-0,16
Skłonność do poświęceń / Tendency to sacrifice	4	20	11,54	3,83	-0,22	-0,54
Dbanie o wizerunek organizacji / Caring for the organization's image	4	20	17,63	2,50	-0,92	0,36

Tabela 2. Korelacje mierzone współczynnikiem r Pearsona między zmiennymi zastosowanymi wśród pracowników (N = 455) badanej organizacji

Table 2. Correlations measured by Pearson's r-coefficient between the variables used among employees (N = 455) of the surveyed organization

Zmienna Variable	Korelacja r Pearsona Pearson's r-correlation						
	1	2	3	4	5	6	7
Satysfakcja z pracy / Job satisfaction							
Stres / Stress	-0,32**						
Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego / Perceived supervisor support	0,46**	-0,27**					
Równowaga praca-życie / Work-life balance	0,31**	-0,23**	0,31**				
Wdzięczność wobec organizacji / Gratitude towards the organization	0,64**	-0,33**	0,46**	0,28**			
Skłonność do poświęceń / Tendency to sacrifice	0,36**	-0,13**	0,20**	0,10*	0,44**		
Dbanie o wizerunek organizacji / Caring for the organization's image	0,35**	-0,09**	0,24**	0,12**	0,38**	0,27**	
Staż pracy / Seniority	-0,05	-0,07	-0,03	-0,09	-0,09	0,01	0,05

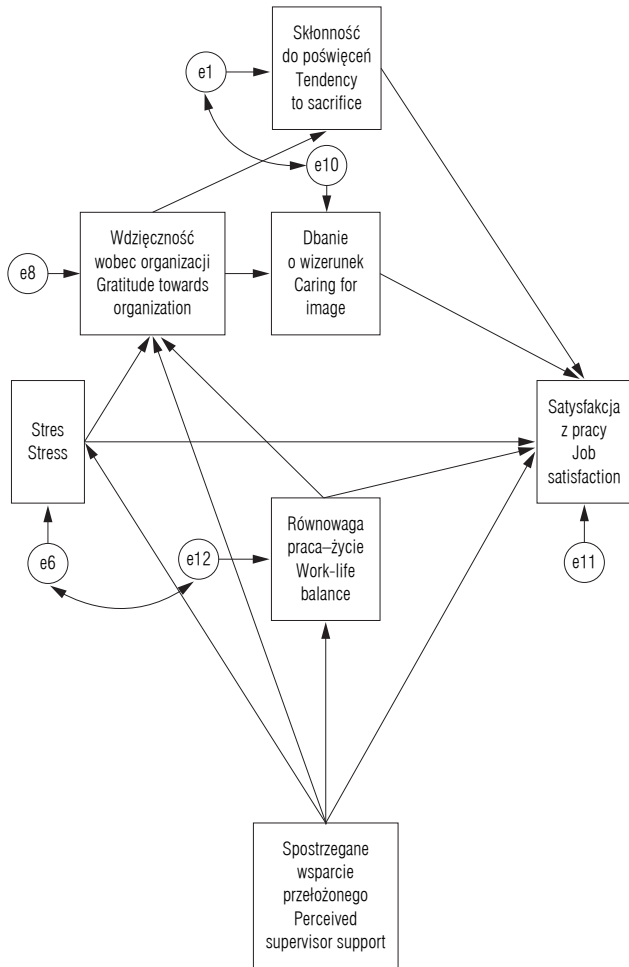
* $p \leq 0,05$.

** $p \leq 0,01$.

czego (*comparative fit index* – CFI) i średniokwadratowy błąd aproksymacji (*root mean square error of approximation* – RMSEA).

Otrzymany wynik wskaźnika RMSEA (0,00, 90% CI: 0,000–0,047), którego wartość zgodnie z założeniami powinna być jak najmniejsza, był niższy od wartości 0,05, poniżej której można mówić o idealnym dopasowaniu modelu [34]. Wartość wskaźników NFI (0,99), GFI (0,99) i CFI (1), które powinny być jak najbardziej zbliżone do 1, były wyższe niż wartości referencyjne wynoszące, odpowiednio: 0,90, 0,90 i 0,93 [35]. Również wartość statystyki CMIN/DF opartej na statystyce χ^2 , która wyniosła 0,658 ($p = 0,684$) była mniejsza niż przyjęty standard – 2 lub 3 [36]. Przedstawione wyniki były świadectwem bardzo dobrego dopasowania modelu.

Weryfikacja PSS w roli moderatora w relacji między stresem a pozostałymi zmiennymi zastosowanymi w badaniu odbyła się metodą analizy wariancji po uprzednim wystandaryzowaniu zmiennych i obliczeniu składnika interakcyjnego. Zgodnie z literaturą przedmiotu jest to rzetelny i wiarygodny oraz powszechnie stosowany sposób sprawdzenia efektu moderacji między zmiennymi [37]. Jej wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 6. W każdym z modeli jako zmiennej moderacyjnej użyto PSS, badając efekt wpływu interakcji tej zmiennej ze stresem jako zmienną niezależną na satysfakcję z pracy w modelu 1, w modelu 2 – równowagę praca-życie, w modelu 3 – wdzięczność wobec organizacji, w modelu 4 – dbanie o pozytywny wizerunek organizacji, w modelu 5 – skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji.



e1, e6, e8, e10, e11, e12 – błąd pomiarowy / error of measurement.

Rycina 1. Model końcowy badań wśród pracowników badanej organizacji
Figure 1. Final research model among employees of the surveyed organization

Dalsza analiza przeprowadzona na 2 grupach o niskim i wysokim poziomie PSS dowiodła, że wśród przedstawicieli pierwszej grupy ($\beta = -0,022, p = 0,712$) w porównaniu z pracownikami z wysokim PSS ($\beta = -0,512, p \leq 0,01$) stres nie jest predyktorem satysfakcji z pracy. Analogiczne rezultaty otrzymano w odniesieniu do równowagi praca-życie jako zmiennej zależnej, gdzie wśród grupy o niskim poziomie PSS zmienna ta nie była predyktorem satysfakcji z pracy ($\beta = -0,060, p = 0,348$) w porównaniu z grupą o wysokim poziomie PSS ($\beta = -0,300, p \leq 0,01$). W przypadku wdzięczności okazywanej organizacji w grupie o niskim PSS zmienna ta nie była predyktorem satysfakcji z pracy ($\beta = -0,043, p = 0,472$), natomiast w grupie pracowników o wysokim poziomie PSS była ujemnym predyktorem tej zmiennej ($\beta = -0,456, p \leq 0,01$). Tak samo wśród badanych z niskim poziomem PSS dbanie o wizerunek organizacji nie było predyktorem satysfakcji z pracy ($\beta = 0,044, p = 0,498$), będąc równocześnie predyktorem tej zmiennej, ale wśród pracowników deklarujących wysoki poziom PSS ($\beta = -0,157, p \leq 0,05$).

Wśród badanych o niskim poziomie PSS stres był dodatnim predyktorem skłonności do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji ($\beta = 0,132, p \leq 0,05$), natomiast wśród osób o wysokim poziomie tej zmiennej był ujemnym predyktorem tego wskaźnika lojalności organizacyjnej ($\beta = -0,355, p \leq 0,01$).

Dla zdiagnozowania potencjalnego błędu 1 metody zastosowano test 1 czynnika Harmansa, w ramach którego przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową z nierotowanym rozwiązaniem na wszystkich pozycjach testowych wszystkich kwestionariuszy użytych

Tabela 3. Standaryzowany efekt całkowity wśród pracowników (N = 455) badanej organizacji
Table 3. Standardized total effect among employees (N = 455) of the surveyed organization

Zmienna Variable	Postrzegane wsparcie otrzymane od przełożonego Perceived supervisor support	Stres Stress	Równowaga praca-życie Work-life balance	Wdzięczność wobec organizacji Gratitude towards the organization	Dbanie o wizerunek organizacji Caring for the organization's image	Skłonność do poświęceń Tendency to sacrifice
Stres / Stress	-0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Równowaga praca-życie / Work-life balance	0,31	-0,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Wdzięczność wobec organizacji / Gratitude towards the organization	0,45	-0,22	0,12	0,00	0,00	0,00
Dbanie o wizerunek organizacji / Caring for the organization's image	0,17	-0,08	0,05	0,39	0,00	0,00
Skłonność do poświęceń / Tendency to sacrifice	0,20	-0,09	0,05	0,44	0,0	0,00
Satysfakcja z pracy / Job satisfaction	0,45	-0,21	0,15	0,51	0,09	0,08

Tabela 4. Standaryzowany efekt bezpośredni wśród pracowników (N = 455) badanej organizacji
Table 4. Standardized direct effect among employees (N = 455) of the surveyed organization

Zmienna Variable	Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego Perceived supervisor support	Stres Stress	Równowaga praca-życie Work-life balance	Wdzięczność wobec organizacji Gratitude towards the organization	Dbanie o wizerunek organizacji Caring for the organization's image	Skłonność do poświęceń Tendency to sacrifice
Stres / Stress	-0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Równowaga praca-życie / Work-life balance	0,27	-0,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Wdzięczność wobec organizacji / / Gratitude towards the organization	0,36	-0,20	0,12	0,00	0,00	0,00
Dbanie o wizerunek organizacji / / Caring for the organization's image	0,00	0,00	0,00	0,39	0,00	0,00
Skłonność do poświęceń / Tendency to sacrifice	0,00	0,00	0,00	0,44	0,00	0,00
Satysfakcja z pracy / Job satisfaction	0,17	-0,09	0,09	0,43	0,09	0,08

Tabela 5. Standaryzowany efekt pośredni wśród pracowników (N = 455) badanej organizacji
Table 5. Standardized indirect effect among employees (N = 455) of the surveyed organization

Zmienna Variable	Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego Perceived supervisor support	Stres Stress	Równowaga praca-życie Work-life balance	Wdzięczność wobec organizacji Gratitude towards the organization	Dbanie o wizerunek organizacji Caring for the organization's image	Skłonność do poświęceń Tendency to sacrifice
Stres / Stress	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Równowaga praca-życie / Work-life balance	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wdzięczność wobec organizacji / / Gratitude towards the organization	0,09	-0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Dbanie o wizerunek organizacji / / Caring for the organization's image	0,17	-0,08	0,04	0,00	0,00	0,00
Skłonność do poświęceń / Tendency to sacrifice	0,20	-0,09	0,05	0,00	0,00	0,00
Satysfakcja z pracy / Job satisfaction	0,28	-0,13	0,06	0,08	0,00	0,00

Tabela 6. Wyniki weryfikacji postrzeganego wsparcia otrzymywanego od przełożonego jako moderatora między stresem a wyróżnionymi zmiennymi wśród pracowników (N = 455) badanej organizacji

Table 6. Results of the verification of perceived supervisor support as a moderate variable between stress and presented variables among employees (N = 455) of the surveyed organization

Nr modelu No. of model	F	ΔR^2	β dla efektu interakcyjnego β for interactive effect
1	25,78	0,042**	-0,210**
2	15,08	0,030**	-0,177**
3	22,85	0,038**	-0,199**
4	42,93	0,086**	-0,301**
5	5,41	0,012*	-0,111**

F – statystyka F zmiany dla modelu ze zmienną interakcyjną / F statistics for the model with an interactive variable, R^2 – współczynnik determinacji / coefficient of explained variance, ΔR^2 – zmiana R^2 / R^2 change.

* $p \leq 0,05$.

** $p \leq 0,01$.

w badaniu. Założono wyodrębnienie 1 czynnika, sprawdzając odsetek wariancji, jaki wyjaśnia. Otrzymany wynik – wynoszący 36,03% wariancji wyjaśnionej – w sposób jednoznaczny dowiódł, że przeprowadzone badania nie były obarczone błędem 1 metody, o którym można mówić w przypadku, gdy 1 czynnik wyjaśnia powyżej 50% wariancji wszystkich pozycji testowych [38].

OMÓWIENIE

Hipoteza 1 odwołująca się do wdzięczności wobec organizacji jako mediatora między PSS a satysfakcją z pracy uzyskała pełne potwierdzenie. Oznacza to, że zgodnie z regułą wzajemności [3] pracownicy, którzy mają poczucie, że ich przełożony dba o ich dobrostan i liczy się z ich potrzebami w pracy, odczuwają wdzięczność wobec organizacji, którą on reprezentuje [5], czego efektem jest wysoki poziom ich satysfakcji z pracy. Uzyskane wyniki są spójne z rezultatami poprzednich badań Wnuka przeprowadzonymi wśród pracowników różnych organizacji mających swą siedzibę w Polsce [11]. Zgodnie z wynikami dotychczasowych badań [8,9,11] potwierdzono również istnienie bezpośredniego związku między PSS a satysfakcją z pracy, dowodząc istotnej roli przełożonego w kształtowaniu satysfakcji z pracy pracowników.

Zgodnie z hipotezą 2 wdzięczność wobec organizacji oddziałuje na satysfakcję z pracy poprzez lojalność wobec niej. Oznacza to, że wdzięczność wobec organizacji – związana zgodnie z regułą wzajemności [3] z zobowiązaniem do wyrównania rachunków i odplacenia za otrzymane dobro – realizuje się w postawie pracowników w postaci lojalności wobec organizacji, prowadząc w konsekwencji do wzrostu ich satysfakcji z pracy [11].

Hipoteza 3 stawiająca stres odczuwany w pracy w roli mediatora między PSS a satysfakcją z pracy i wdzięcznością wobec organizacji została w pełni potwierdzona. Dowiedziono istnienia mechanizmu opartego na pośredniej relacji między PSS a satysfakcją z pracy i wdzięcznością wobec organizacji poprzez poziom postrzeganego stresu, co oznacza, że im wyższy poziom wsparcia od przełożonego otrzymują zgodnie z własną percepcją podwładni, tym mniejszego poziomu stresu doświadczają, czego wynikiem jest ich większa satysfakcja z pracy oraz większa wdzięczność wobec organizacji.

Hipoteza 4 odwołująca się do równowagi praca–życie jako mediatora między PSS a satysfakcją z pracy i wdzięcznością wobec organizacji została w pełni potwierdzona. Oznacza to, że wsparcie przełożonego oddziałuje na satysfakcję z pracy pracowników również

poprzez poczucie równowagi między zawodową a prywatną sferą życia.

Otrzymane wyniki są spójne z rezultatami dotychczasowych badań [39]. Można je wyjaśnić w oparciu o teorię ekspansji ról, zgodnie z którą odgrywanie równocześnie wielu ról społecznych ułatwia ich integrację i zarządzanie nimi, sprzyjając tym samym satysfakcji z pracy [26]. Źródłem równowagi praca–życie jest wsparcie przełożonego, które – poza wsparciem emocjonalnym – obejmuje zachowania w zakresie modelowania ról, wsparcie instrumentalne oraz twórcze zarządzanie pracą i rodziną [23]. W tym ujęciu zgodnie z wynikami dotychczasowych badań satysfakcja z pracy i wdzięczność wobec organizacji są konsekwencją osiągnięcia równowagi między pracą a życiem [18,25], której źródłem jest wsparcie przełożonego [34] będącego personifikacją organizacji [5], a wobec której – zgodnie z regułą wzajemności – powinno się okazywać wdzięczność [13]. Zgodnie z otrzymanymi wynikami przejawem tej wdzięczności ze strony pracowników, umożliwiającym odplacenie się za otrzymane dobro, jest lojalność organizacyjna [7].

Również hipoteza 5, zgodnie z którą PSS jest moderatorem w relacji między stresem a równowagą praca–życie, wdzięcznością i lojalnością wobec organizacji oraz satysfakcją z pracy, okazała się prawdziwa. Niezgodnie z poczynionymi założeniami wśród pracowników, którzy doświadczają słabego wsparcia przełożonego, stres nie jest związany z ich satysfakcją z pracy, natomiast wśród tych, którzy doświadczają dużego wsparcia, niski poziom stresu jest związany z większą satysfakcją z pracy, balansem między życiem zawodowym a rodzinnym oraz poziomem ich wdzięczności i lojalności wobec organizacji.

Otrzymane rezultaty są zgodne z wynikami dotychczasowych badań [20,27,28], potwierdzając moderacyjną rolę wsparcia otrzymywanego od przełożonego między poziomem odczuwanego stresu a satysfakcją z pracy oraz pozostałymi zmiennymi zastosowanymi w badaniu. Nie są one spójne z modelem buforowym [16], zgodnie z którym wsparcie społeczne zmniejsza lub znosi negatywny wpływ stresu na dobrostan pracowników, którego wskaźnikiem zastosowanym w badaniu była satysfakcja z pracy. Niezgodnie z oczekiwaniami – nie w grupie osób o wysokim poziomie wsparcia otrzymywanego od przełożonego, a wśród osób o niskim poziomie tej zmiennej stres nie był związany z satysfakcją z pracy oraz pozostałymi zmiennymi, a w przypadku skłonności do wyrzeczeń i poświęceń na rzecz organizacji był jego dodatnim predyktorem.

Oznacza to, że wśród osób deklarujących wysoki poziom wsparcia otrzymywanego od przełożonego stres negatywnie oddziałuje na satysfakcję z pracy i postawę wobec organizacji przejawiającą się we wdzięczności wobec niej oraz dbaniu o jej korzystny wizerunek i nie chroni pracowników przed negatywnym wpływem stresu na te aspekty funkcjonowania zawodowego. Może to być rezultatem tego, że dla pracowników o wysokim poziomie postrzeganego wsparcia przełożonego istnieją inne, ważniejsze społeczne źródła wsparcia, które pozytywnie wpływają na relacje między doświadczanym przez nich stresem a satysfakcją z pracy i postawą wobec organizacji. W sferze zawodowej mogą to być współpracownicy, natomiast w sferze pozazawodowej – członkowie rodziny, koledzy lub przyjaciele czy znajomi. To oni mogą być dla pracowników czynnikiem protekcyjnym wobec negatywnego wpływu stresu na ich satysfakcję z pracy i postawę wobec organizacji.

Również dla grupy pracowników o niskim poziomie postrzeganego wsparcia uzyskiwanego od przełożonego brak związków między stresem a satysfakcją z pracy i postawą wobec organizacji można wyjaśnić obecnością innych źródeł wsparcia, które znoszą negatywny wpływ stresu na te zmienne. Oczywiście wyjaśnienia te mają charakter czysto hipotetyczny i wymagają potwierdzenia w dalszych badaniach z zastosowaniem innych źródeł wsparcia społecznego.

Wśród osób deklarujących wyższy poziom wsparcia przełożonego stres przekłada się negatywnie na chęć poświęcania się dla organizacji, podczas gdy dla pracowników o niskim postrzeganym poziomie wsparcia przełożonego oddziaływanie stresu na tę zmienną jest dodatnie – ich motywacja do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji jest większa. Może z tego wynikać, że jednym ze sposobów radzenia sobie ze stresem osób o niskim poziomie postrzeganego wsparcia otrzymywanego od przełożonego jest poświęcanie się organizacji. Natomiast wśród pracowników otrzymujących duże wsparcie stres nie pełni tej funkcji i ujemnie wpływa na skłonność do poświęceń i wyrzeczeń dla organizacji.

Przeprowadzone badania niosą za sobą liczne implikacje teoretyczne. Potwierdzają istotną rolę PSS dla satysfakcji z pracy pracowników. Identyfikują i opisują mechanizmy oparte na bezpośrednich i pośrednich związkach między PSS a satysfakcją z pracy.

Innymi zmiennymi, poprzez które PSS wpływa na satysfakcję z pracy pracowników, są: wdzięczność wobec organizacji, stres odczuwany w pracy oraz równowaga praca–życie. Oznacza to, że im większe wsparcie odczuwają podwładni od przełożonego, tym do-

świadczają mniejszego stresu w pracy, większej równowagi między pracą i życiem oraz przejawiają większą wdzięczność wobec organizacji, czego konsekwencją jest wyższy poziom ich satysfakcji z pracy.

Potwierdzono rolę wymiany społecznej dokonującej się między pracownikiem i jego przełożonym oraz jej roli dla satysfakcji z pracy. W ramach wymiany przełożony–pracownik wsparcie udzielane przez przełożonego identyfikowanego z organizacją [5] – będące zgodnie z regułą wzajemności [3] źródłem wdzięczności – skutkuje wzrostem satysfakcji z pracy. Innym skutkiem wdzięczności wyrażanej wobec organizacji, której przyczyną jest otrzymane od przełożonego wsparcie, jest lojalność organizacyjna przejawiająca się w dbaniu o wizerunek organizacji i skłonność do poświęceń na jej rzecz.

Również stres kształtuje satysfakcję z pracy na 3 sposoby. Poza oddziaływaniem bezpośrednim 2 pozostałe mają charakter pośredni i obejmują równowagę praca–życie oraz wdzięczność wobec organizacji.

Innym ważnym odkryciem wskazującym na istotną rolę przełożonego dla dobrostanu pracowników jest potwierdzenie wsparcia z jego strony jako moderatora w relacji między odczuwanym przez pracownika stresem, a jego satysfakcją z pracy i innymi zmiennymi świadczącymi o dobrostanie pracowników, takimi jak równowaga praca–życie czy wdzięczność oraz lojalność wobec organizacji. Otrzymane rezultaty potwierdzają, że wśród pracowników deklarujących duże wsparcie ze strony przełożonego niski poziom stresu jest związany z większą satysfakcją z pracy, większą równowagą praca–życie, jak również wdzięcznością oraz lojalnością wobec organizacji. W grupie pracowników o niskim poziomie postrzeganego wsparcia stres nie ma związku z powyższymi zmiennymi.

WNIOSKI

Z otrzymanymi wynikami łączą się praktyczne sugestie, które można zastosować w organizacjach w celu zwiększenia wzrostu satysfakcji z pracy i lojalności pracowników.

Osoby zarządzające organizacjami i działy HR poprzez oddziaływania edukacyjne prowadzone wśród menadżerów oraz liderów powinny kłaść nacisk na budowanie u nich świadomości istotnej roli wsparcia udzielanego podwładnym oraz wymiany dokonującej się między nimi a ich podwładnymi. W ramach anonimowych badań ankietowych organizacje mogą diagnozować i monitorować odczucia pracowników dotyczą-

ce wsparcia otrzymywanego od przełożonych oraz ich wpływu na satysfakcję z pracy, wdzięczność i lojalność wobec organizacji.

Przełożeni powinni pamiętać, że są dla swoich podwładnych istotnym źródłem wsparcia i realizacji przez nich potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak potrzeba szacunku, przynależności, osiągnięć czy bezpieczeństwa. Poprzez uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach i coachingu mogą uczyć się właściwej postawy wobec swoich pracowników w celu budowania u nich lojalności organizacyjnej oraz satysfakcji z pracy, w oparciu o redukcję przeżywanego przez nich stresu oraz satysfakcję z równowagi między pracą a życiem osobistym. Są to kluczowe elementy rozwoju pozytywnej relacji między przełożonym a pracownikiem, poprawiające jakość wymiany między nimi oraz utrwalające wzajemne więzi, czego konsekwencją jest pozytywna postawa pracowników względem organizacji.

PIŚMIENNICTWO

1. Hooper D.T., Martin R.: Beyond personal leader member-exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadersh. Q.* 2008;19: 20–30, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
2. Blau P.: *Exchange and power in social life.* Wiley, New York 1964
3. Gouldner A.W.: The norm of reciprocity: A preliminary statement. *Am. Sociol. Rev.* 1960;25(2):161–178
4. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.: Perceived organizational support. *J. Appl. Psychol.* 1986; 71(3):500–507, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.71.3.500>
5. Levinson H.: Reciprocation: The relationship between man and organization. *Adm. Sci. Q.* 2001;9(4):370–390
6. Wnuk M.: Wymiana społeczna jako istotny czynnik dla kształtowania postaw pracowników wobec organizacji. *Organ. Kierowan.* w druku 2019
7. Wnuk M.: Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik–organizacja. *Zarz. Zasob. Ludzk.* 2017;5(118):55–73
8. Wnuk M.: Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemp. Econ.* 2017;11(1): 31–44, <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.227>
9. Dupré K.E., Day A.L.: The effect of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Hum. Resour. Manage.* 2007;46(2): 185–201, <https://doi.org/10.1002/hrm.20156>
10. Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P.: Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs. *J. Appl. Psychol.* 1998;83:287–297, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.83.2.288>
11. Wnuk M.: Rola managerów dla satysfakcji z pracy pracowników w kontekście wymiany społecznej. *Ekon. Organ. Przedsięb.* 2018;822(9):165–182
12. Wnuk M.: Spirituality and job satisfaction. Mediating role of stress, gratitude towards organization and trust in supervisor. Moderating role of religious practices. *Mod. Manage. Rev.* 2018;23(4):277–296, <https://doi.org/10.7862/rz.2018.mmr.59>
13. Wnuk M.: Wdzięczność wobec organizacji jako nowy konstrukt w psychologii pracy. Właściwości psychometryczne Skali Wdzięczności wobec Organizacji. 36. Kongres Polskiego Towarzystwa Psychologicznego „Psychologia dla zdrowia osoby i społeczeństwa”; 21–24 września 2017; Gdańsk, Polska
14. Wood A.M., Froh J.J., Geraghty A.W.: Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clin. Psychol. Rev.* 2010;30:890–905, <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.005>
15. Chirkowska-Smolak T., Grobelny J.: Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP). *Czas. Psychol.* 2016;22(1): 131–139
16. Cohen S., Will T.A.: Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychol. Bull.* 1985;98:310–357, <https://doi.org/10.1037//0033-2909.98.2.310>
17. House J.S.: *Work stress and social support.* Addison-Wesley, Reading 1981
18. Bell A., Rajendran D., Theiler S.: Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian Academics. *Electron. J. Appl. Psychol.* 2012;8:25–37, <https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>
19. Smoktunowicz E., Cieślak R., Żukowska K.: Rola wsparcia społecznego w kontekście stresu organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę. *Czas. Psychol.* 2013;51(4):25–37
20. Frese M.: Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning. *J. Occup. Health Psychol.* 1999;4:179–192, <https://doi.org/10.1037//1076-8998.4.3.179>
21. Hammer L., Kossek E., Yragui N., Bodner T., Hanson G.: Development and validation of a multidimensional scale of family-supportive supervisor behaviors (FSSB). *J. Manage.* 2009;35:837–856, <https://doi.org/10.1177/0149206308328510>
22. Abendroth A., den Dulk L.: Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work Employ. Soc.* 2011;25(2):234–256, <https://doi.org/10.1177/0950017011398892>

23. Den Dulk L., Peper B., Sadar N.Č., Lewis S., Smithson J., Van Doorne-Huiskes A.: Work, Family and Managerial attitudes and practices in the European workplace: Comparing Dutch, British and Slovenian financial sector managers. *Soc. Polit.* 2011;18(2):300–329, <https://doi.org/10.1093/sp/jxr009>
24. Anderson S.E., Coffey B.S., Byerly R.T.: Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *J. Manage.* 2002;28:787–810, [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(02)00190-3)
25. Patel C.J., Beekhan A., Paruk Z., Ramgoon S.: Work-family conflict, job satisfaction and spousal support: An exploratory study of nurses' experience. *Curationis* 2008;31(1):38–44, <https://doi.org/10.4102/curationis.v31i1.906>
26. Nordenmark M.: Multiple social roles and well-being: a longitudinal test of the role stress theory and the role expansion theory. *Act. Sociol.* 2004;47(2):115–126, <https://doi.org/10.1177/0001699304043823>
27. Wong K.S., Cheuk W.H., Rosen S.: The influences of job stress and supervisor support on negative affects and job satisfaction in kindergarten principals. *J. Soc. Behav. Pers.* 2000;15(1):85–99, <https://doi.org/10.1037/e538952013-115>
28. Sargent L.D., Terry D.J.: The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work Stress* 2000;14:245–261, <https://doi.org/10.1080/02678370010025568>
29. Kobasa S.O., Puccetti M.C.: Personality and social resources in stress resistance. *J. Pers. Social. Psychol.* 1983;43:839–850, <https://doi.org/10.1037//0022-3514.45.4.839>
30. O'Driscoll M.P., Poelmans S., Spector P.E., Kalliath T., Allen T.D., Cooper C.L. i wsp.: Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict and psychological strain. *Int. J. Stress Manag.* 2003;10(4):326–344, <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.326a>
31. Beattie L., Griffin B.: Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work Stress* 2014;28(2):124–142, <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.898712>
32. Shanafelt T.D., Boone S., Tan L., Dyrbye L.N., Sotile W., Satele D. i wsp.: Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Arch. Intern. Med.* 2012;172(18):1377–1385, <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2012.3199>
33. Chirkowska-Smolak T., Wnuk M.: Lojalność pracowników wobec organizacji – operacjonalizacja pojęcia oraz weryfikacja psychometryczna Skali Lojalności Wobec Organizacji – badania pilotażowe. *Organ. Kierow.* 2018;183(4):185–198
34. Steiger J.H.: Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behav. Res.* 1990;25(2):173–180, https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4
35. Byrne B.M.: Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows. SAGE Publications, Thousand Oaks 1994, <https://doi.org/10.1177/014662169401800208>
36. Kline R.B.: Principles and practice of structural equation modeling. Guilford Press, New York 1998
37. Bedyńska S., Książek M.: Statystyczny drogowskaz 3. Statystyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych. Wydawnictwo Akademickie Sedno: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2013
38. Razmus W., Mielniczuk E.: Błąd wspólnej metody w badaniach psychologicznych. *Pol. Forum Psychol.* 2018;23(2):277–290, <https://doi.org/10.14656/PFP20180204>
39. Smith J., Gardner D.: Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New. Zeal. J. Psychol.* 2007;36(1):3–12, <https://doi.org/10.2307/30034926>