
**Adaptarea în limba română a Scalei Utrecht de măsurare a implicării în muncă:
examinarea validității și a fidelității**

**Delia Vîrgă
Cătălina Zaborilă
Coralia Sulea
Laurențiu Maricuțoiu**

Universitatea de Vest din Timișoara, Romania

Abstract

The purpose of this study was to validate the Romanian version of Utrecht Work Engagement Scale (UWES-R). The study was developed in three phases: (1) adaptation for Romanian language of Utrecht Work Engagement Scale (17 item version and 9 item version) (Shaufeli & Bakker, 2003); (2) a comparative analysis of the two scales; (3) a validity analysis for UWES-9 on Romanian population. The factor structure for the two scales was tested using confirmatory factor analysis. The results indicate that the fit indices for UWES-17 are lower than for UWES-9. The comparative analysis of the results indicate that UWES-9 is, generally, more adequate to be used in Romanian organizations. The internal consistency of the UWES-9 scales have values between .70 and .80 and the consistency for the unique factor is almost .90 that suggests a better adequacy for the single factor model. The construct validity analysis shows that work engagement is related to personality dimensions, organizational citizenship and counterproductive work behaviors, organizational justice and job content aspects. The results support the reliability and validity aspects for the tested instrument.

Key words: organizational well-being, work engagement, factor analysis, validity.

Résumé

L'objectif de cette étude était d'examiner la validité de la version roumaine de l'échelle d'Utrecht pour l'implication dans le travail (UWES-R). L'étude comprend trois phases: (1) l'adaptation de l'échelle de l'implication dans le travail (variante UWES-17 items et la variante UWES-9 items) (Shaufeli & Bakker, 2003), en roumain et leur application au niveau de l'organisation, (2) l'analyse comparative de ces deux échelles (3) l'analyse de validité de la forme UWES-9 items sur la population roumaine. On a testé la structure factorielle de l'échelles par l'analyse factorielle confirmatoire. Les résultats ont montré que les indices de correspondance pour la variante UWES-17 sont inférieurs à celles des UWES-9. L'analyse comparative des résultats obtenus indique que la version abrégée (UWES-9) est généralement plus adaptée pour l'utilisation dans les organisations en Roumanie. La cohérence interne de l'échelles de l'instrument UWES- 9 a des valeurs comprises entre .70 et .80 et pour le facteur unique est proche de .90, ce qui propose un meilleur modèle d'adéquation du model unifactoriel. L'analyse menée sur la validité de la construction a indiqué que l'implication dans le travail est liée à des dimensions de la personnalité, à des comportements (civique participative et contre-productive), de justice et à des aspects du contenu d'un post de travail. Les résultats soutiennent la fiabilité et des aspects sur la validité de l'instrument testé.

Mots-clés: l'état de bien-être dans les organisations, l'implication dans le travail, l'analyse factorielle, la validité

Rezumat

Scopul acestui studiu a fost de a analiza validitatea versiunii în limba română a Scalei Utrecht pentru implicarea în muncă (UWES-R). Studiul a cuprins trei etape: (1) adaptarea Scalei de implicare în muncă (variante UWES-17 itemi și varianta UWES-9 itemi) (Shaufeli & Bakker, 2003) în limba română și aplicarea lor la nivel organizațional; (2) analiza comparativă a celor două scale; (3) analiza validității formei UWES -9 itemi, pe populație românească. S-a testat

structura factorială a celor 2 scale prin analiza factorială confirmatorie. Rezultatele au arătat că indicii de potrivire pentru varianta UWES-17 sunt mai scăzuți decât cei pentru UWES-9. Analiza comparativă a rezultatelor obținute indică faptul că varianta prescurtată (UWES-9) este, în general, mai adecvată pentru a fi folosită în organizațiile din România. Consistența internă a scalelor instrumentului UWES-9 are valori între .70 și .80 iar cea a factorului unic este aproape de .90, ceea ce sugerează o mai bună adecvare a modelului unifactorial. Analizele realizate asupra validității de construct au indicat că implicarea în muncă este legată de dimensiuni ale personalității, comportamente (civic-participative și contraproductive), justiția organizațională și aspecte ale conținutului postului. Rezultatele susțin fidelitatea și aspecte ale validității instrumentului testat.

Cuvinte cheie: *sănătate psihologică în organizații, implicare în muncă, analiză factorială, validitate*

Introducere

Conceptul de „sănătate psihologică” (engl., well-being) a fost intens studiat pe parcursul anilor '90, atât pe plan internațional, cât și în România. Studiile internaționale reflectă o direcție clară de cercetare a acestui concept în relație cu domeniul sănătății organizaționale și cu cel al calității vieții. Cercetările prezentate în revistele de specialitate și în comunicările științifice din cadrul Congreselor Europene de Psihologia Muncii și Organizațională vizează, pe de o parte, investigarea constructelor relaționate cu sănătatea psihologică (satisfacție în muncă, conflict muncă-familie, sănătate, stresul ocupațional ș.a.m.d.), iar pe de altă parte, clarificarea sferei conceptuale a sănătății psihologice, precum și identificarea modalităților prin care acest concept poate fi operaționalizat în cercetări empirice.

În România, preocupările legate de studiul sănătății psihologice în organizații ca un construct unitar au fost reduse. Acest fapt se datorează transformărilor socio-politice prin care a trecut țara noastră în ultimii 20 ani, transformări care s-au reflectat și la nivel organizațional. Perioada prelungită de tranziție la economia de piață, consolidarea inițiativei private în mediul economic, precum și apariția investitorilor în domeniul serviciilor și în cel al producției au făcut ca mediul organizațional din România să aibă priorități legate, în mai mare măsură, de aspecte administrative și financiare, decât de aspecte ale bunăstării angajaților.

Complexitatea conceptului de sănătate psihologică în organizații face ca acesta să fie greu operaționalizabil într-o formă unitară, consensuală la nivelul comunității științifice internaționale.

Starea de bine este un construct biopsihosocial larg, care include: sănătatea fizică, mentală și socială. Literatura de specialitate referitoare la tema sănătății și

sănătății psihologice în organizații acoperă diferite perspective asupra acestei problematici: fizică (Cooper, Kirkaldz & Brown, 1994), psihică (Cartwright & Cooper, 1993) și mentală (Anderson & Grunert, 1997). Sănătatea psihologică include experiențe de viață (satisfacția în viață, bucuria, fericirea etc.), iar în context organizațional, include experiențe generale legate de muncă (satisfacție față de muncă, atașament etc.) și experiențe specifice (satisfacția față de colegi sau față de salariu).

În cadrul acestui articol va fi prezentat un demers argumentativ și aplicativ de adaptare pe populație românească a unei scale de evaluare a sănătății psihologice în organizații, conceptualizată ca „implicare în muncă” (engl., work engagement) și construită de Schaufeli și Bakker în 2003, sub denumirea *Scala Utrecht a Implicării în Muncă* (engl., Utrecht Work Engagement Scale, UWES).

Constructul „implicare în muncă” se află în plină etapă de clarificare conceptuală, sensurile pe care autorii i le atribuie aflându-se încă în dezbateri. Acest fapt se datorează și etapei de evoluție a cunoașterii în domeniul psihologiei organizaționale, în general și al psihologiei ocupaționale, în special. Una dintre principalele premise aflate la baza transformărilor conținutului sferei psihologiei ocupaționale este legată de faptul că dezvoltările recente din acest domeniu pot contribui la inovarea politicilor de management al resurselor umane. Dacă organizațiile consideră că angajații sunt cea mai valoroasă investiție, aceasta dovedește nu doar interesul lor privind performanța acestora (promovată de managementul resurselor umane), ci și privind sănătatea fizică și cea psihologică (promovate de psihologia ocupațională).

Implicarea în muncă, ca un concept psihologic emergent, poate să fie o punte de legătură între psihologia ocupațională și managementul resurselor umane. Acest concept a devenit actual în momentul în care

comunitatea științifică din domeniul psihologiei ocupaționale s-a orientat nu doar asupra aspectelor negative, care duc la boală, absenteism sau insatisfacție în muncă, ci și asupra aspectelor pozitive, care îmbunătățesc calitatea vieții la locul de muncă și promovează sănătatea, siguranța și sănătatea psihologică a angajaților (Tetrick & Quick, 2003). De asemenea, managementul resurselor umane suferă o transformare radicală spre managementul capitalului uman, în care prioritară este investiția în identificarea, dezvoltarea și retenția talentelor în organizații, a acelor angajați cu potențial și cu motivație de dezvoltare profesională și personală.

Astfel, s-a impus cu necesitate concentrarea atenției cercetătorilor și practicienilor asupra unor modele distincte ale sănătății psihologice în organizații, care să se orienteze asupra sănătății ocupaționale. Obiectivele practice ale noilor orientări în psihologia ocupațională și în managementul resurselor umane sunt similare: optimizarea funcționării angajaților și a organizației. Interesele celor două domenii diferă: psihologia ocupațională promovează sănătatea angajaților, iar managementul resurselor umane promovează sănătatea organizației (Schaufeli & Salanova, 2007). Acționând convergent, ambele domenii pot obține beneficii: ceea ce este benefic pentru sănătatea fizică și cea psihologică a angajaților, este benefic și organizației, și reciproc. Cea mai bună strategie pentru atingerea obiectivului comun (i.e., angajați sănătoși într-o organizație sănătoasă și de succes), constă în integrarea noii poziții a psihologiei ocupaționale și a managementului capitalului uman. Conceptul de implicare în muncă, speră promotorii lui, poate juca un rol cheie în realizarea acestei coaliții deoarece, pe de o parte, presupune o definiție pozitivă a sănătății angajaților iar, pe de altă parte, este asociat cu beneficiile pozitive ce contribuie decisiv la succesul organizațional (e.g., performanță de înaltă calitate, absenteism scăzut și angajament organizațional).

Schaufeli, Bakker și Salanova (2006) consideră implicarea în muncă ca reprezentând o stare individuală pozitivă, opusă epuizării și stresului. Interesul față de acest concept s-a manifestat și a crescut în cadrul cercetărilor legate de epuizarea în muncă (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). S-a constatat că, spre deosebire de angajații epuizați, angajații implicați simt o legătură puternică și eficientă cu activitățile lor de zi cu zi, simțindu-se capabili să facă față cerințelor jobului.

Astfel, implicarea în muncă este definită ca o stare pozitivă în legătură cu munca, caracterizată de *vitalitate, dedicare și absorbție* (Schaufeli & colab., 2006). Această stare nu este temporară și specifică unui anumit context, implicarea în muncă referindu-se la o combinație afectiv-mentală persistentă, care nu depinde de ceva anume (un obiect, eveniment, comportament sau individ). *Dimensiunea vitalitate a implicării în muncă* este caracterizată de nivele ridicate de energie și de capacitate mentală în timpul lucrului, de dorința de a investi eforturi în muncă și de persistența în fața dificultăților. *Dimensiunea dedicare* se referă la implicarea puternică în muncă și sentimentul unei semnificații puternice a muncii, entuziasm, inspirație, mândrie și provocare. *Dimensiunea absorbție* a implicării în muncă este caracterizată de concentrare evidentă pe anumite aspecte ale muncii, sentimentul trecerii rapide a timpului și dificultatea angajatului de a se detașa de muncă. Astfel, vitalitatea și dedicarea sunt opuse epuizării, stare caracterizată de oboseală și cinism, simptome majore ale epuizării profesionale (Maslach & colab., 2001).

Fiecare dimensiune a implicării în muncă poate fi evaluată separat cu ajutorul scalei UWES, dar se poate estima și implicarea în muncă, ca scor global. Această abordare permite identificarea punctelor tari și a deficiențelor diferitelor fațete ale implicării în muncă, fiind un argument important în alegerea acestei scale pentru adaptarea și validarea ei pe populație românească.

Concepte relaționate

Conceptul de implicare în muncă a fost analizat în comparație cu diferite alte concepte relaționate, pornind de la ideea ca acestea pot reprezenta fațete ale sănătății psihologice în organizație, pot fi poli ai aceluiași continuum sau pot avea relații similare cu diferite alte variabile.

Inițial, implicarea în muncă și epuizarea profesională (engl., burnout) au fost concepute ca doi poli ai aceluiași continuum (Schaufeli & Salanova, 2007). Conform lui Maslach și Leiter (1997) (citați de Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), implicarea în muncă era considerată a fi caracterizată de energie, implicare și eficacitate, dimensiuni direct opuse celor ale epuizării profesionale. Autorii argumentează că, în cazul epuizării profesionale, energia se transformă în oboseală, implicarea în cinism și eficacitatea în ineficiență. În baza acestor rațiuni, implicarea în muncă era evaluată în baza tiparului opus al

scorurilor de la cele trei dimensiuni ale Inventarului Maslach pentru măsurarea epuizării profesionale (engl., The Maslach Burnout Inventory- MBI, Maslach & colab., 1996): scoruri scăzute pe scalele oboseală și cinism și scoruri ridicate pe dimensiunea eficacitate profesională.

În cadrul studiilor recente, autorii în acest domeniu consideră implicarea în muncă drept un concept independent, distinct, care corelează negativ cu epuizarea profesională (Bakker & colab., 2008). Această diferențiere și separare conceptuală între implicarea în muncă și epuizarea profesională, precum și abordarea conceptului de implicare în muncă ca un construct independent indică progresul cercetărilor pe marginea implicării în muncă. De la această concepție asupra implicării în muncă ca un construct independent au pornit și autorii scalei UWES.

Dependența de muncă (engl., workaholism) presupune a lucra din greu în mod excesiv, precum și existența unui plus interior puternic, irezistibil pentru a lucra (McMillan, O'Driscoll & Burke, 2003 citați de Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008). Angajații implicați în muncă lucrează mai intens, sunt fericiți și absorbiți de munca lor – în acest sens sunt asemănători cu persoanele dependente de muncă. În contrast cu acestea însă, cei implicați în muncă lucrează din greu pentru că le place și nu pentru că sunt conduși de un impuls interior căruia nu îi pot rezista (Bakker & colab., 2008). Având în vedere analiza celor trei concepte – implicarea în muncă, epuizarea profesională și dependența de muncă, amintim și studiul realizat de Schaufeli și colab. (2008) care a evidențiat faptul că acestea sunt trei tipuri diferite ale sănătății psihologice a angajatului.

Un alt concept analizat în relație cu implicarea în muncă este cel de armonizare (engl., flow), care este considerat o sursă de energie mentală care concentrează atenția și motivația și implică trăirea unui sentiment de armonie totală (Csikszentmihalyi, 1997). Această perspectivă a autorului, aplicată la locul de muncă, evidențiază următoarea idee: dacă persoana își concentrează atenția încercând să găsească modalitatea prin care să realizeze mai mult la locul de muncă va ajunge să se simtă mai bine muncind și probabil va avea mai mult succes. Noțiunea „implicare în muncă” poate fi descrisă ca fiind similară conceptual cu noțiunea „armonizare”, însă în contrast cu aceasta, care desemnează o experiență de vârf, noțiunea „implicare în muncă” include nuanța de stabilitate și durabilitate în timp a dimensiunilor ei (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Conceptul de „dedicare profesională” (engl., job involvement) este caracterizat prin identificare cognitivă și psihologică cu munca, ceea ce include faptul că munca poate satisface nevoi și așteptări importante pentru angajat (Kanungo, 1979 citat de Hallberg & Schaufeli, 1979). Dedicarea profesională nu este considerată a fi afectată de percepții legate de rol și nu pare să fie legată de sănătatea mentală sau fizică (Brown, 1996 citat de Hallberg & Schaufeli, 1979). Implicarea în muncă, în schimb, este legată de o serie de aspecte legate de sănătate (lipsa simptomelor depresive, tulburări somatice sau ale somnului) (Hallberg & Schaufeli, 2006), fapt ce o diferențiază de dedicarea profesională.

Angajamentul organizațional afectiv (engl., affective organizational commitment) se referă la atașamentul emoțional pe care angajații îl formează cu organizațiile din care fac parte, bazându-se pe valori și interese împărtășite (Meyer & Allen, 1997 citați de Hallberg & Schaufeli, 2006). Implicarea în muncă, dedicarea profesională și angajamentul organizațional se referă la un angajament pozitiv față de muncă și reprezintă concepte care sunt diferite din punct de vedere empiric, structurându-se într-un model trifactorial și, în același timp, corelând cu alte variabile într-o manieră similară (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Satisfacția în muncă se referă la cât de mulțumiți sunt angajații la locul lor de muncă. Locke (1976) definește satisfacția în muncă drept o stare emoțională plăcută, rezultată din evaluarea muncii și experiențelor persoanei sau din percepția că activitatea corespunde așteptărilor, valorilor și nevoilor persoanei. Judge, Erez, Bono și Thoresen (2002) susțin că atitudinile față de muncă sunt evaluări cognitive ale unor obiecte sociale, în timp ce satisfacția în muncă se referă la o reacție emoțională față de activitatea profesională, în funcție de comparațiile rezultatelor actuale cu cele așteptate. Din această perspectivă, implicarea în muncă pare să fie legată într-o mai mare măsură de motivația afectiv – cognitivă pentru o activitate profesională, pe o perioadă mai mare de timp. Principala diferență constă în faptul că atitudinea exprimă un aspect cognitiv al implicării în muncă în timp ce satisfacția reflectă o emoție a implicării.

Ținând cont de aceste aspecte, Schaufeli și colab. (2006) au generat o definiție care conține deopotrivă aspectele afective și cognitive ale implicării în muncă, ceea ce semnifică faptul că, pe lângă cogniții, implicarea în muncă presupune o utilizare activă a emoțiilor și sentimentelor în activitatea profesională. Această definiție a implicării în

muncă a fost operaționalizată în Scala Utrecht a implicării în muncă (UWES).

Descrierea instrumentului

Pe baza definițiilor date de Schaufeli, Martinez, Marques-Pinto, Salanova și Bakker (2002) celor 3 dimensiuni: vigoare, dedicare și absorbție, a fost dezvoltat instrumentul UWES – Scala Utrecht pentru măsurarea implicării în muncă - care conține trei dimensiuni constitutive ale implicării în muncă: vitalitate, dedicare și absorbție. Inițial, UWES avea 24 de itemi însă, în urma evaluărilor psihometrice, au fost eliminați 7 itemi (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002). Astfel a rezultat un chestionar alcătuit din 17 itemi: Vitalitate (VI-6 itemi), Dedicare (DE-5 itemi) și Absorbție (AB-6 itemi). Toți itemii sunt scorăți pe o scară de frecvență cu șapte trepte, de la 0 – niciodată la 6 - întotdeauna.

Scala originală UWES-17 itemi este caracterizată de indicatori de validitate interesanți. Consistența sa internă (Cronbach Alpha) variază între .80 și .90, valori care sunt considerate standard general acceptat. Analize factoriale confirmatorii au demonstrat că structura cu trei factori a UWES-17 este superioară modelului unifactorial. Structura cu trei factori nu variază în țări diferite și UWES este un instrument corect, fiind acceptat de grupuri rasiale diferite. Mai mult, dimensiunile UWES sunt foarte puternic legate, corelațiile între scale fiind mai mari de .65, în timp ce corelațiile dintre variabilele latente și modelul structural de covarianță se situează între .80 și .90.

Folosind o bază de date internațională, Schaufeli și colab. (2006) au redus scala originală UWES de 17 itemi la o scară scurtă, de numai 9 itemi, câte 3 pentru fiecare dimensiune. Pentru scala UWES de 9 itemi se calculează un scor global al implicării în muncă. Astfel, se elimină problemele de multicoliniaritate atunci când VI, DE și AB sunt introduse simultan ca predictorii în ecuații de regresie. Pe de altă parte, în cazul modelelor de ecuații structurale, cele 3 dimensiuni pot fi considerate indicatori ai constructului latent de implicare în muncă. Varianta UWES-9 itemi poate fi folosită pentru a determina un scor general al implicării în muncă, însă scala UWES-17 itemi permite analize detaliate ale relațiilor cu componentele principale ale acestui construct.

Din perspectivă calitativă, au fost realizate o serie de interviuri structurate cu un grup eterogen de angajați olandezi care au avut scoruri mari la UWES ce a dus la concluzia că angajații implicați sunt agenți

activi, care au inițiativă și care generează în mod constant bucle de feedback pozitiv (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001 citați de Schaufeli și Salanova, 2007). Angajații implicați caută în mod constant sarcini interesante și, dacă simt că munca nu le oferă provocări, își schimbă locul de muncă. Mai mult, datorită implicării lor, ei obțin în mod constant rezultate și au o performanță bună, ceea ce de obicei generează feedback pozitiv de la superiorii ierarhici (laude, promovare, creștere salarială, oferirea de beneficii suplimentare), dar și de la clienți (apreciere, satisfacție, mulțumire). Valorile angajaților implicați par să se potrivească mai bine cu valorile organizației decât în cazul angajaților neimplicați. Aceste date calitative vin să întărească datele cantitative în evaluarea calităților psihometrice ale chestionarului de implicare în muncă.

Obiectivele cercetării

Cercetarea de față a urmărit adaptarea Scalei de implicare în muncă (varianta UWES - 17 itemi și varianta UWES-9 itemi) (Schaufeli & Bakker, 2003) în limba română, analiza comparativă a celor două scale, precum și analiza validității formei UWES -9 itemi, pe populație românească.

Procedura de adaptare a instrumentului în limba română

În vederea adaptării scalei de implicare în muncă (Schaufeli & Bakker, 2003) în limba română, am derulat o procedură de traducere prin tehnica retroversiunii.

Itemii scalei au fost inițial traduși din limba engleză în limba română de către un traducător profesionist, iar apoi, un alt traducător profesionist a fost contractat în scopul traducerii în limba engleză a variantei în limba română a scalei. Itemii în limba engleză obținuți în aceasta etapă au fost comparați cu itemii probei originale în limba engleză. În baza corespondențelor identificate, traducerea în limba română a fost considerată o versiune adecvată în limba română a instrumentului original.

Participanți

Derularea studiului a presupus testarea a patru loturi de participanți, totalizând 392 de participanți.

Într-o primă etapă, UWES-17 a fost aplicat la 200 de angajați, distribuiți după cum urmează: 95 de angajați ai unei instituții publice din Timișoara (22,1% bărbați, vârsta

medie: 35 de ani, vechime medie pe post: 3 ani, vechime medie în muncă: 12 ani); 61 de angajați ai unei firme private din Arad (42,6% bărbați, vârstă medie: 33 de ani, vechime medie pe post: 1 an, vechime medie în muncă: 11 ani) și 44 de masteranzi ai Universității de Vest din Timișoara, angajați în diverse organizații din Timișoara (11% bărbați, vârstă medie: 23 de ani).

Pentru pentru testarea instrumentului UWES-9, am aplicat acest chestionar într-o organizație cu profil tehnic din Timișoara, operator regional de servicii publice. Am obținut 192 de seturi de răspunsuri (56% dintre participanți au fost bărbați), vârsta medie a respondenților fiind de 43 de ani. Din cele 192 de seturi de răspunsuri, doar 178 (92,7%) au fost complete și au fost introduse în analizele ulterioare (analize factoriale confirmatorii și validarea scalei). De asemenea, eșantionul de 61 de angajați ai firmei private și cel de 44 de masteranzi au fost folosite în analizele factoriale confirmatorii pentru stabilirea modelului structural optim al scalei, prin extragerea itemilor corespondenți variantei UWES-9.

Instrumente utilizate

Personalitatea a fost măsurată cu instrumentul DECAS (Sava, 2008), prima probă de personalitate avizată de Colegiul Psihologilor din România, construită integral în spațiul cultural românesc. Scala măsoară cele cinci dimensiuni majore de personalitate măsurate în cadrul modelului „Big Five”: Deschidere la nou, Extraversiune, Conștiințiozitate, Amabilitate (Agreeabilitate) și Stabilitate emoțională. Ultima dintre ele, a fost preferată în locul dimensiunii clasice – neuroticism - o stabilitate emoțională scăzută fiind echivalentă unui neuroticism ridicat (Sava, 2008). DECAS conține 95 de afirmații cu două variante de răspuns oferite participanților: *adevărat* (dacă afirmația îi caracterizează pe cei chestionați) și *fals* (dacă itemul nu se potrivește acestora). Consistența internă a celor cinci scale, raportată de autor, variază între .66 pentru Amabilitate și .78 pentru Stabilitate emoțională (ibidem). Acest instrument a fost folosit în ambele studii.

Starea afectivă legată de sănătatea psihologică la locul de muncă a fost măsurată cu Job-related affective well-being (Van Katwyk, Fox, Spector & Kelloway, 2000). Această scală a fost concepută pentru a evalua *reacțiile emoționale ale oamenilor* la locul de muncă. Fiecare item este o emoție, iar participanților li se cere să precizeze cât de des au trăit la locul de muncă fiecare din

aceste emoții în ultimele 30 de zile. Am folosit varianta cu 20 de itemi. Itemii sunt evaluați pe o scală de tip Likert unde 1 (niciodată) și 5 (foarte des). Alpha pentru scala emoțiilor negative este .90 iar pentru emoțiile pozitive este de .89.

Justiția organizațională a fost măsurată folosind o scală multidimensională realizată de Colquitt (2001). Întregul instrument cuprinde 13 de itemi și se cotează pe o scală de tip Likert, de la 1 (dezacord foarte puternic) la 7 (acord foarte puternic). Instrumentul măsoară două dimensiuni ale justiției organizaționale: *justiția procedurală* a fost măsurată prin 4 itemi, *justiția interacțională* cu două dimensiuni: justiția interpersonală (4 itemi) și justiția informațională (5 itemi). *Justiția procedurală* folosește cele șase reguli procedurale ale lui Leventhal (1980 citat de Colquitt, 2001) pentru a evalua *percepțiile angajaților asupra corectitudinii procedurilor folosite de către organizație în luarea deciziilor*. Scala evaluează prezența exprimării opiniilor (*engl. voice*), concordanța, acuratețea, procedeele de apel la instanțe superioare, distorsiunea și abordarea etică pentru a determina dacă procedurile sunt corecte. *Justiția interacțională* este împărțită în justiție informațională și justiție interpersonală. Justiția informațională se referă la acuratețea explicațiilor oferite pentru proceduri. Justiția personală se referă la demnitatea și respectul cu care superiorii își tratează angajații atunci când implementează procedurile. Consistența internă Alpha Cronabch pentru scala de justiție procedurală este .80, pentru justiția interpersonală este .92, iar pentru justiția informațională .90.

Comportamentele contraproductive individuale reprezintă un set de acte distincte care au caracteristici comune: sunt intenționate (nu accidentale) și dăunează ori au intenția de a face rău organizației și/sau actorilor organizaționali – clienți, colegi și supervizori (Spector & Fox, 2005) și au fost măsurate cu instrumentul lui Fox și Spector (2002). Scala are 45 itemi, se cotează de la 1 (niciodată) la 5 (zilnic); are două dimensiuni: comportament contraproductiv organizațional: 21 itemi și comportament contraproductiv interpersonal: 22 itemi. Alpha pentru scala de comportamente contraproductive interpersonale este .97, iar pentru cele organizaționale este .92.

STAXI-2 (State-Trait Anger Expression Inventory) (Spielberger, 1988) este un instrument conceput în scopul investigării câtorva dintre dimensiunile furiei. Proba măsoară (a) stările situaționale de furie, (b) trăsătura de personalitate care predispune la

resimțirea și exteriorizarea furiei, (c) trăirea internă a furiei, (d) exprimarea ei externă și (e) controlul furiei (intern și extern). Itemii sunt grupați pe 6 scale, 5 subscale și un Index al Expriării Furiei (engl. *Anger Expression Index*), care oferă o măsură agregată a modalităților de exprimare și control a furiei.

STAI-Y (State-Trait Anxiety Inventory) (Spielberger, 1983) măsoară anxietatea ca stare și anxietatea ca trăsătură. Scala „anxietatea ca stare” evaluează starea anxioasă dintr-un moment specific, stare caracterizată de trăiri subiective de tensiune, neîncredere,

nervozitate și îngrijorare, și prin activarea sau excitarea sistemului nervos central. Scala „anxietatea ca trăsătură” măsoară anxietatea ca trăsătură generală (diferențe individuale relativ stabile în predispoziția către anxietate) și se referă la tendința generală de a resimți anxietatea în situații amenințătoare din mediul înconjurător.

Comportamentul civic-participativ se referă la comportamente ale angajaților care, deși nu sunt decisive pentru sarcinile profesionale, au rolul de a facilita funcționarea organizațională; presupune comportamente cum ar fi ajutorul acordat colegilor, realizarea unor sarcini care nu sunt solicitate etc. (Lee & Allen, 2002). Instrumentul de măsurare a comportamentelor civic-participative al lui Lee și Allen (2002) folosit în acest studiu are 16 itemi, 8 itemi pentru dimensiunea interpersonală și 8 itemi pentru dimensiunea organizațională. Participanții au fost rugați să indice pe o scală de tip Likert cu 7 puncte de la 1 (niciodată) la 7 (întotdeauna) frecvența cu care s-au implicat în astfel de comportamente. Alpha pentru scala comportamentului civic-participativ *interpersonal* este de .87 iar pentru cel organizațional .94.

Chestionarul pentru investigarea conținutului postului (Job Content Questionnaire, JCQ; Karaseck, 1985 citat de Kawakami, Kobayashi, Araki, Haratani & Furui, 1995) este un instrument construit pentru a măsura „conținutul” sarcinilor de lucru ale angajatului-respondent. Scalele se concentrează asupra structurii psihologice și sociale a situației de la locul de muncă, pe aspectele legate de cerințele postului, oportunitățile de luare a deciziilor și interacțiunile sociale. Sunt, de asemenea, incluse aspectele legate de munca propriu-zisă și individ – aspectele fizice ale activității, gradul de insecuritate al locului de muncă și problemele psihosociale care pot apărea ca rezultat al muncii în postul respectiv. Scalele acestui chestionar au fost utilizate în Statele Unite și Suedia în scopul predicției stresului

legat de muncă și al afecțiunilor cardio-vasculare (Kristensen, 1996; Schnall, Landsbergis & Baker, 1994). Fundamentul teoretico-metodologic al acestui instrument este reprezentat de modelul „solicități-control-suport” (engl., demand-control-support model) elaborat de Karaseck și colaboratorii săi în anii '80 ca teorie în domeniul cercetării asupra stresului la locul de muncă (Karaseck, 1979; Schnall & colab., 1994). În cadrul acestui studiu au fost utilizate scalele: *gradul de aplicabilitate a aptitudinilor în sarcinile de lucru* (măsura în care postul ocupat solicită formarea și aplicarea aptitudinilor profesionale sau stimulează cultivarea acestora), *autoritatea decizională, suportul perceput din partea șefului, suportul perceput din partea colegilor, încărcătura psihologică a postului, efortul fizic, gradul de insecuritate a locului de muncă, gradul de insatisfacție la locul de muncă, satisfacția generală la locul de muncă, expunerea la noxe/toxicitate, condițiile de lucru periculoase, tulburări de natură psihosomatică, tulburări ale somnului, gradul de depresie* (insatisfacție legată de propria viață). Itemii cuprind afirmații legate de dimensiunile studiate și sunt măsurate pe o scală Likert cu 4 puncte (1-dezacord total; 4-acord total). Coeficienții de consistență internă pentru scalele chestionarului JCQ pe eșantionul nostru au avut valori cuprinse între .66 și .92.

Chestionarul pentru surprinderea suportului social perceput (suport din partea familiei, prietenilor, persoanelor semnificative) (Zimet, Dahlem, Zimet & Farley, 1998) are 12 itemi la care subiecții au răspuns pe o scală de tip Likert de la 1 (acord foarte puternic) la 7 (dezacord total). Coeficienții de consistență internă pentru scala suport din partea familiei sunt de .95, pentru scala de suport din partea prietenilor .89, pentru scala de suport din partea unei persoane speciale .94 iar pentru întreaga scală, coeficientul alpha este de .94.

Prezentarea și interpretarea rezultatelor

Prelucrarea statistică a vizat, în primul rând, testarea structurii factoriale a celor două scale, UWES-17 și UWES-9, prin analiză factorială confirmatorie. Am apelat la analiza factorială confirmatorie, întrucât metoda permite testarea gradului de adecvare a unor modele stabilite a priori (Sava, 2004).

Au fost testate trei posibile modalități de structurare a itemilor, conform specificațiilor oferite de Schaufeli și colab. (2006):

- un model care a presupus structurarea itemilor într-un singur factor;

- un model care a presupus structurarea itemilor în trei factori necorelați (Dedicare, Vitalitate și Absorbție);
- un model care a presupus structurarea itemilor în trei factori corelați (Dedicare, Vitalitate și Absorbție).

Aceste trei modele au fost testate pe fiecare dintre cele două variante ale instrumentului (UWES-17 și UWES-9) (Tabel 1).

Tabel 1. Indici de potrivire ai analizei factoriale confirmatorii

| Variantă chestionar | Model testat | χ^2 | GFI | NFI | IFI |
|---------------------|-------------------------|------------------------------------|------|------|------|
| UWES-17 (N=187) | 1 factor | $\chi^2(119)=416,50$, $p<.001$ | .783 | .733 | .793 |
| | 3 factori necorelați | $\chi^2(119)=825,90$, $p<.001$ | .673 | .470 | .509 |
| | 3 factori corelați | $\chi^2(116)=410,02$, $p<.001$ | .786 | .737 | .796 |
| UWES-9 (N=283) | 1 factor | $\chi^2(27)=167,03$, $p<.001$ | .870 | .883 | .900 |
| | 3 factori necorelați | $\chi^2(27)=668,00$, $p<.001$ | .683 | .532 | .543 |
| | 3 factori corelați | $\chi^2(24)=160,29$, $p<.001$ | .876 | .887 | .903 |

După cum se poate observa din tabelul anterior, indicii de potrivire pentru varianta UWES cu 17 itemi sunt mai scăzuți decât cei pentru varianta UWES cu 9 itemi, indiferent de modelul testat. Modelul care a presupus existența a 3 factori necorelați este cel mai puțin adecvat datelor noastre, indiferent de varianta de chestionar folosită.

Analizând comparativ rezultatele obținute pentru fiecare dintre cele două chestionare, putem concluziona că varianta prescurtată a Scalei implicării în muncă (UWES-9) este, în general, mai adecvată pentru a fi folosită în organizațiile românești, având și o mai bună validitate de față/aspect.

În baza acestor rezultate, datele de validare prezentate în continuare vor face referire doar la calitățile psihometrice ale scalei UWES-9.

În cazul UWES-9, analizând comparativ cele două modele care au indici de

potrivire acceptabili (modelul cu 1 factor și modelul cu 3 factori corelați), putem spune că diferențele dintre ele nu sunt semnificative statistic ($\chi^2(3)=6,739$, $p = .080$).

Consistența internă a celor trei scale UWES-9 este bună, valorile coeficientului Alpha Cronbach fiind situate între .70 și .80, rezultat conform cu datele din literatură (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Totuși, după cum se poate observa din Tabelul 2, consistența internă a factorului unic este în mod constant superioară consistențelor interne ale celor 3 scale, gravitând în jurul valorii de .90, indiferent de organizația în care a fost aplicat chestionarul. Un astfel de rezultat ne face să înclinăm spre a considera modelul unifactorial ca fiind cel mai adecvat pentru utilizarea UWES-9 în România, ceea ce este concordant cu rezultatele obținute de autorii scalei (Schaufeli & colab., 2006).

Tabel 2. Statistici descriptive ale UWES-9

| Scala | Lotul 1 (N=61) Firmă privată, Arad. | | | Lotul 2 (N=178) Regie publică, Timișoara | | | Lotul 3 (N=44) Masteranzi UVT | | | Total (N=283) | | |
|-----------------------|--|----------|----------|--|----------|----------|----------------------------------|----------|----------|---------------|----------|----------|
| | m | σ | α | m | σ | α | m | σ | α | m | σ | α |
| Dedicare | 11,33 | 4,80 | .70 | 11,00 | 4,80 | .77 | 12,38 | 3,67 | .77 | 12,84 | 4,63 | .86 |
| Vitalitate | 13,05 | 5,33 | .88 | 12,64 | 4,98 | .90 | 12,27 | 3,16 | .65 | 11,51 | 4,40 | .71 |
| Absorbție | 13,22 | 4,92 | .68 | 13,37 | 4,51 | .77 | 13,45 | 3,02 | .66 | 13,63 | 4,03 | .68 |
| Implicare în muncă | 37,74 | 13,95 | .91 | 36,99 | 13,12 | .92 | 38,11 | 8,26 | .84 | 37,99 | 11,75 | .89 |

Din tabelul cu coeficienții de corelație inter-scale UWES (Tabel 3) se observă valori ce depășesc .70, puternic semnificative. Din punct de vedere practic, aceste corelații

puternice inter-scale sunt un argument în plus în sprijinul ideii că putem utiliza scorul total în estimarea implicării în muncă (Schaufeli & colab., 2006).

Tabel 3. Corelații inter-scalele UWES-9

| | Vitalitate | Dedicare | Absorbție | Implicare în muncă |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Vitalitate | 1,00 | | | |
| Dedicare | 0,77 | 1,00 | | |
| Absorbție | 0,70 | 0,77 | 1,00 | |
| Implicare în muncă | 0,90 | 0,93 | 0,90 | 1,00 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p < .01$.

Validitatea scalei UWES-9

În scopul investigării validității de conținut a formei scurte (9 itemi) a scalei UWES au fost analizate relațiile dintre dimensiunile acestui instrument și alte concepte relaționate cu implicarea în muncă (e.g., personalitatea, emoțiile la locul de muncă, justiția organizațională, conținutul postului).

Relația cu personalitatea

Deși modelul Big Five al personalității este cel mai frecvent utilizat în studiile psihologice, cercetările pe marginea implicării în muncă au urmărit până recent doar relațiile cu stabilitatea emoțională și extraversiunea. Prin analiză discriminativă, au fost verificate, în baza profilelor de personalitate, diferențele dintre angajații implicați în muncă și cei care experimentează starea de epuizare profesională (Langelaan, Bakker, Van Doornen & Schaufeli, 2006). S-a constatat că angajații care trăiesc o stare de epuizare sunt

caracterizați de nivele ridicate de neuroticism, pe când angajații implicați în muncă prezintă nivele scăzute de neuroticism în combinație cu nivele înalte de extraversiune (Schaufeli & Salanova, 2007).

Rezultatele obținute pe lotul românesc susțin ideea asocierii dintre implicarea în muncă și extraversiune. Totuși, scala *Stabilitate emoțională* a instrumentului DECAS nu corelează semnificativ cu scalele UWES, chiar dacă sensul relației este cel identificat de Schaufeli și Salanova (2007). Pentru analiza acestor rezultate trebuie să ținem cont de faptul că persoanele cu scoruri mari pe dimensiunea extraversiune sunt predispuse la experimentarea emoțiilor pozitive, pe când instabilitatea emoțională indică predispoziția pentru experimentarea emoțiilor negative (Sava, 2008). Rezultatele obținute indică faptul că persoanele implicate în muncă sunt mai predispuse spre experimentarea de emoții pozitive (extraversiune ridicată), iar nivelurile scăzute ale implicării nu se asociază neapărat cu experimentarea unor emoții negative (instabilitate emoțională) (Tabel 4).

Tabel 4. Corelații între trăsăturile de personalitate și implicarea în muncă

| | Deschidere | Extraversiune | Conștiinciozitate | Agreeabilitate | Stabilitate emoțională |
|--------------------|-------------|---------------|-------------------|----------------|------------------------|
| Vitalitate | 0,18 | 0,29 | 0,25 | 0,12 | 0,13 |
| Dedicare | 0,04 | 0,27 | 0,27 | 0,14 | 0,14 |
| Absorbție | 0,16 | 0,17 | 0,38 | 0,17 | 0,02 |
| Implicare în muncă | 0,14 | 0,29 | 0,32 | 0,16 | 0,10 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p < .05$.

Conștiinciozitatea este una din dimensiunile personalității din modelul Big Five ce include o componentă volitivă legată de nevoia de achiziție, auto-motivare și eficacitate personală. De asemenea, conștiinciozitatea include o componentă de dependență legată de nevoia de ordine, responsabilitate și precauție. Astfel, nu este surprinzător de ce

conștiinciozitatea a fost identificată ca fiind într-o relație pozitivă cu performanța în muncă, în diferite contexte organizaționale (Barrick & Mount, 1991). Conștiinciozitatea influențează performanța în muncă prin mai multe mecanisme. De exemplu, indivizii cu o conștiinciozitate ridicată tind să fie mai perseverenți și mult mai angajați în atingerea

unor scopuri dificile, decât indivizii cu un nivel scăzut al conștiințozității (Barrick, Mount & Strauss, 1993). După cum se poate observa în Tabelul 6, au fost identificate corelații puternice între conștiințozitate și toate cele trei subscale ale UWES, precum și cu cota globală de implicare în muncă.

De asemenea, subscalele vitalitate și absorbție corelează semnificativ pozitiv cu deschiderea la nou, putând fi considerate, din punct de vedere practic, indici de adaptabilitate a angajaților la schimbarea organizațională. Indivizii deschiși la nou sunt mult mai dispuși să se angajeze în autoevaluări necesare învățării, în condițiile schimbării de context a

sarcinii (Blickle, 1996; Busato, Pris, Elshout & Hamaker, 1999).

Relația cu furia și anxietatea ca trăsături de personalitate

Trăsăturile de personalitate pot influența atât percepțiile oamenilor privind mediului în care trăiesc, cât și reacțiile lor afective (Brief, Burke, George, Robinson & Webster, 1988). Implicarea în muncă are o componentă cognitivă, dar și una afectivă, motiv pentru care am analizat legătura cu trăsăturile de personalitate, evaluate în cadrul modelului Big Five, dar și cu trăsăturile furie și anxietate.

Tabel 5. Corelații între furie și anxietate ca trăsătură și implicarea în muncă

| | Furia - ca trăsătură | Anxietatea - ca trăsătură |
|--------------------|----------------------|---------------------------|
| Vitalitate | -0,21 | -0,25 |
| Dedicare | -0,17 | -0,30 |
| Absorbție | -0,15 | -0,17 |
| Implicare în muncă | -0,19 | -0,26 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p < .05$.

Conform datelor din Tabelul 5, persoanele predispuse la a trăi anxietate și furie în situații profesionale sunt mai puțin implicate în muncă. Aceste persoane prezintă un nivel redus de entuziasm și au dificultăți de concentrare în muncă.

Trăsătura furie a personalității (de exemplu, dispoziția de a trăi și de a manifesta sentimente de furie) predispune la perceperea mediului de lucru ca ostil și conflictual.

Angajații care sunt anxioși tind să întâmpine dificultăți în finalizarea sarcinilor și să experimenteze confuzie și dificultăți de concentrare în activitatea lor profesională.

Relația cu emoțiile la locul de muncă

În studiile anterioare s-a constatat că, angajații care trăiesc intens emoții negative la

locul de muncă sunt mai degrabă introvertiți, obișnuiesc să aplice rar un stil activ de adaptare la dificultăți și vor reacționa într-o mai mare măsură prin fugă, la trăirea fricii la locul de muncă (de exemplu, planifică să părăsească organizația, își iau zile libere sau concedii medicale, pentru a reduce sentimentul de insecuritate, evită comunicarea directă cu cei față de care simt frica), în comparație cu cei care au caracteristici opuse (Pitariu, Virgă, Sulea & Zaborilă, 2008). Astfel de rezultate ne-au determinat să evaluăm legătura dintre emoțiile la locul de muncă (pozitive și negative) și implicarea în muncă (Tabel 6).

Tabel 6. Corelații între starea afectivă (pozitivă și negativă) la locul de muncă și implicarea în muncă

| | Starea afectivă negativă la locul de muncă | Starea afectivă pozitivă la locul de muncă |
|--------------------|--|--|
| Vitalitate | -0,29 | 0,42 |
| Dedicare | -0,32 | 0,52 |
| Absorbție | -0,10 | 0,35 |
| Implicare în muncă | -0,26 | 0,47 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p < .05$.

Conform datelor din tabelul de mai sus, angajații care experimentează emoții pozitive la locul de muncă tind să investească

eforturi în muncă și să persiste în fața dificultăților, să acorde o semnificație mai mare muncii și să se concentreze mai mult pe

anumite aspecte ale muncii, fiind astfel mai implicați în muncă. Se constată o legătură statistică mai puternică între starea afectivă pozitivă și implicarea în muncă ($r=.47$).

Relația cu comportamentele civic-participative și contraproductive

Performanța contextuală constă în manifestarea unor comportamente pro-sociale, care promovează bunăstarea individuală sau a grupurilor din organizație, precum altruismul, cinstea, bunățatea și dezvoltarea personală. Comportamentul civic-participativ este o formă de manifestare și evaluare a performanței contextuale. Pe de altă parte, comportamentul contraproductiv reprezintă un concept aflat în legătură indirectă atât cu performanța, cât și cu comportamentele civic-participative în organizații (Viswesvaran & Ones, 2005).

Organ (1988) definește comportamentul civic-participativ ca un comportament individual benevol, fără să fie direct sau explicit recompensat de sistemul de recompense formale, și care, în ansamblu, susține funcționarea eficientă a organizației. Williams și Anderson (1991) au propus două dimensiuni ale conceptului de comportament civic-participativ (OCB): dimensiunea interpersonală a comportamentului civic-participativ (OCB-I), ce presupune manifestarea unui comportament direcționat spre indivizii din organizație și dimensiunea organizațională a comportamentului civic-participativ (OCB-O), care presupune ajutor orientat spre organizație.

Luat ca un construct general, un comportament contraproductiv dăunează organizației și/sau membrilor ei. Aceste comportamente reprezintă un set de acte distincte care au caracteristici comune: sunt intenționate (nu accidentale) și dăunează ori au intenția de a face rău organizației și/sau actorilor organizaționali – clienți, colegi și supervizori (Spector & Fox, 2005). Comportamentele contraproductive includ: comportamentul abuziv față de alții, agresivitatea fizică și verbală, efectuarea incorectă a muncii în mod intenționat, sabotajul, furtul, absențele, întârzierile etc. (Sulea, 2004). Comportamentul contraproductiv a fost studiat fie ca un construct global, fie ca un comportament cu două dimensiuni (interpersonală și organizațională – Bennett & Robinson, 2000), ori având ambele dimensiuni și categoriile asociate (Spector, Fox, Penney, Bruusema, Goh & Kessler, 2006).

După cum se observă din datele prezentate în Tabelul 7, cu cât angajații din organizații sunt mai implicați în muncă, cu atât sunt mai înclinați să adopte comportamente civic-participative la nivel interpersonal, să-și ajute colegii în realizarea sarcinilor, să aibă mai multă inițiativă în dezvoltarea personală și mai multă atenție față de nevoile celorlalți. De asemenea, angajații implicați în muncă vor fi mai conștiincioși în raport cu sarcinile, vor fi disponibili să participe la acțiuni cu caracter civic ale organizației și vor respecta normele organizaționale într-o mai mare măsură.

Tabel 7. Corelații între comportamentele civic-participative, contraproductive și implicarea în muncă

| | Comportament civic-participativ interpersonal | Comportament civic-participativ organizațional | Comportamente contraproductive interpersonale | Comportamente contraproductive organizaționale |
|--------------------|---|--|---|--|
| Vitalitate | 0,19 | 0,35 | -0,16 | -0,23 |
| Dedicare | 0,18 | 0,37 | -0,18 | -0,21 |
| Absorbție | 0,24 | 0,44 | -0,19 | -0,19 |
| Implicare în muncă | 0,22 | 0,42 | -0,19 | -0,24 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p<.05$.

De asemenea, datele din Tabelul 7 relevă faptul că, manifestarea comportamentelor contraproductive, atât la nivel interpersonal, cât și organizațional, este diminuată în cazul angajaților implicați în muncă. Astfel, cu cât angajații au nivele ridicate de energie și de capacitate mentală în timpul activităților profesionale, au un sentiment de mândrie al muncii lor și consideră că desfășoară o muncă provocatoare, având, totodată, sentimentul trecerii rapide a timpului

în timpul serviciului. Acești angajați raportează în mai mică măsură existența comportamentelor contraproductive la nivel interpersonal și organizațional.

Relația cu justiția organizațională

Justiția interacțională include percepțiile referitoare la *justiția interpersonală* (măsura în care autoritățile din cadrul organizației îi tratează pe angajați cu respect și

demnitate) și cele referitoare la *justiția informațională* (gradul în care autoritățile furnizează explicații adecvate pentru deciziile luate). *Justiția procedurală*, pe de altă parte, se referă la gradul în care angajații percep că procesul prin care sunt distribuite recompensele și sunt luate deciziile în organizație este corect (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993). Cercetările au arătat că atunci când angajații percep nivele scăzute ale diferitelor tipuri de justiție, ei se implică în comportamente contrare intereselor și obiectivelor organizaționale (Fox, Spector & Miles, 2001; Bennet & Robinson, 2000). Pe de altă parte, Moliner, Martinez-Tur, Ramos, Piero &

Cropanzano (2008) au arătat în cercetarea lor că implicarea în muncă mediază relația dintre justiția organizațională și comportamentele de tip extra-rol.

Conform datelor din Tabelul 8, în măsura în care angajații percep că autoritățile îi tratează cu respect și demnitate, vor fi animați de dorința de a investi eforturi în muncă, entuziasm și concentrare în muncă. De asemenea, cu cât procedurile organizaționale sunt mai clare și adecvat comunicate, cu atât mai mult angajații se implică mai puternic în muncă, se detașează mai greu și au sentimentul că desfășoară o muncă importantă.

Tabelul 8. Corelații între diferite forme de justiție organizațională și implicarea în muncă

| | Justiție procedurală | Justiție interpersonală | Justiție informațională |
|--------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Vitalitate | 0,28 | 0,23 | 0,14 |
| Dedicare | 0,29 | 0,26 | 0,23 |
| Absorbție | 0,29 | 0,21 | 0,10 |
| Implicare în muncă | 0,32 | 0,27 | 0,17 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p < .05$.

Relația cu conținutul postului și cu suportul perceput

Modelele cunoscute de analiză a locurilor de muncă disting o serie de caracteristici ale acestuia care se asociază cu un set de stări psihologice și conduite de muncă. Un astfel de model de analiză a locului de muncă este modelul „solicitări – control - suport” (engl., demand – control - support model) elaborat ca teorie în domeniul cercetării asupra stresului la locul de muncă (Karaseck,

1979; Schnall & colab., 1994). Modelul operează cu trei mari dimensiuni ale postului: solicitările de la locul de muncă, aria decizională a postului și suportul social de la locul de muncă. Conform acestui model, angajații în posturi caracterizate prin solicitări mari, o arie redusă de decizie și un suport social restrâns, prezintă un risc mare de a suferi de boli cardiovasculare și de a avea o stare generală de sănătate psihologică precară (Kristensen, 1995).

Tabel 9. Corelațiile dintre diferite caracteristici ale postului (măsurate prin proba JCQ) și implicarea în muncă

| | Vitalitate | Dedicare | Absorbție | Implicare în muncă |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Aplicabilitatea aptitudinilor | 0.06 | 0.09 | -0.00 | 0.05 |
| Autoritatea decizională | -0.00 | -0.01 | -0.11 | -0.05 |
| Încărcătura psihologică a postului | 0.08 | -0.02 | 0.13 | 0.05 |
| Efortul fizic | 0.07 | 0.00 | 0.07 | 0.06 |
| Gradul de insecuritate a locului de muncă | 0.12 | .20 | 0.09 | .15 |
| Expunerea la noxe/toxicitate | -0.02 | -0.02 | -0.04 | -0.03 |
| Condițiile de lucru periculoase | -0.11 | -0.11 | -0.12 | -0.13 |
| Suportul perceput din partea șefului | .29 | .36 | .30 | .34 |
| Suportul perceput din partea colegilor | .33 | .31 | .20 | .31 |
| Satisfacția generală la locul de muncă | .32 | .47 | .34 | .41 |
| Gradul de insatisfacție la locul de muncă | -.26 | -.40 | -.24 | -.33 |
| Tulburări de natură psihosomatică | .19 | .16 | 0.03 | 0.14 |
| Tulburări ale somnului | 0.07 | 0.05 | -0.08 | 0.01 |
| Grad de depresie | -.31 | -.33 | -0.14 | -.29 |
| Suport perceput familie | -.18 | -.24 | -.17 | -.21 |
| Suport perceput din partea prietenilor | -.15 | -.22 | -.20 | -.20 |
| Suport perceput din partea unei persoane speciale/semnificative/importante | -0.06 | -0.13 | -0.06 | -0.08 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p < .05$.

Conform datelor din Tabelul 9, angajații implicați în muncă resimt un suport mare din partea șefului și colegilor în desfășurarea activității lor profesionale, primesc mai frecvent feedback pozitiv din partea șefilor și mulțumiri și aprecieri din partea colegilor. De asemenea, angajații care sunt dedicați muncii lor se bazează în mai mare măsură pe suportul oferit de familie și de prieteni, atât la nivel instrumental, cât și la nivel emoțional. Angajații implicați în muncă, care au inițiativă și care generează în mod constant bucle de feedback pozitiv sunt deopotrivă satisfăcuți de munca lor și au un nivel scăzut al depresiei, dar au și unele tulburări de natură psihosomatică (de exemplu, cefalee).

Relația cu vârsta, genul și vechimea în muncă

În cercetările anterioare, implicarea în muncă nu a reieșit ca fiind legată de vârstă, corelațiile obținute fiind foarte slabe (valori între .00 și .28 între vitalitate și vârstă, între .02 și .28 între dedicare și vârstă și între .00 și .27 între absorbție și vârstă) (Schaufeli & colab., 2006).

Conform datelor din Tabelul 10, în cadrul acestei cercetări s-au obținut corelații slabe între vârstă și subscalele absorbție și dedicare, dar și cu scorul general al implicării în muncă.

Tabel 10. Corelații dintre vârstă, vechime și scalele UWES

| | Vitalitate | Dedicare | Absorbție | Implicare în muncă |
|----------------------------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Vârstă | .14 | .16 | .17 | .17 |
| Vechime în muncă | .17 | .17 | .19 | .19 |
| Vechime la locul de muncă actual | .21 | .09 | .17 | .17 |

Nota: N=178. Coeficienții de corelație semnalati cu bold sunt semnificativi la $p < .05$.

De asemenea, s-au obținut corelații semnificative între cele trei subscale UWES și cota globală de implicare în muncă, și vechimea în muncă, respectiv vechimea la locul de muncă actual. În cazul acesteia din urmă, s-a constatat absența unei corelații semnificative statistic cu subscala dedicare.

Nu există diferențe semnificative în funcție de gen sau de nivelul de educație (liceu/universitar) pe niciuna dintre scale (Schaufeli & Salanova, 2007). La nivelul altor studii (Schaufeli & colab., 2006), relația dintre gen și implicare în muncă este, de asemenea, slabă. Au fost raportate diferențe semnificative între bărbați și femei în țările europene nordice (Norvegia, Finlanda), unde scorurile răspunsurilor date de bărbați au fost mai mari, însă aceste diferențe nu sunt relevante în practică.

Discuții

Implicarea în muncă este un concept care prezintă un mare interes, atât la nivel conceptual, cât și la nivel operațional. Datele prezentate în vederea evaluării psihometrice a Scalei Utrecht pentru măsurarea implicării în muncă dovedesc faptul că versiunea în limba română are o validitate și o fidelitate satisfăcătoare.

Versiunea de 17 itemi a Scalei UWES este potrivită pentru evaluarea celor trei dimensiuni ale conceptului de implicare în muncă, separat. Această variantă este folosită

și în cercetările în care se dorește doar măsurarea părții centrale a constructului implicare în muncă (engl., core engagement), respectiv a scalelor de vitalitate și dedicare (Schaufeli & colab., 2002).

Scala UWES-9 este folosită pentru a măsura implicarea în muncă, ca un construct independent, pe baza unui scor global. Datorită conținutului ei, această formă a Scalei Utrecht de măsurare a implicării în muncă prezintă validitate de fațadă pentru mediul organizațional, fiind recomandat a fi utilizată în cercetarea din domeniu.

Implicarea în muncă este asociată pozitiv cu diferite caracteristici ale locului de muncă, cum ar fi suportul social, suportul din partea colegilor, suportul din partea șefului, starea emoțională pozitivă la locul de muncă, precum și percepția justiției organizaționale. De asemenea, o relație pozitivă între muncă și viața privată este asociată cu implicarea în muncă și reciproc.

Implicarea în muncă este asociată și cu indici de sănătate mentală bună, dar și cu rezultate organizaționale pozitive la nivel atitudinal și comportamental, inclusiv satisfacția în muncă și comportamentele extra-rol (comportamente civic-participative și comportamente contraproductive). Procesul de contagiune emoțională este responsabil pentru transmiterea implicării în muncă între colegi și pentru emergența implicării în munca de echipă (Salanova, Agut & Peiro, 2005).

Pe lângă interesul conceptual și operațional la nivelul comunității științifice, implicarea în muncă prezintă utilitate practică la nivelul organizațiilor contemporane. Gallup studiază periodic motivarea lucrătorilor prin anchete Qi 2, Indexul de Implicare a Angajaților. În urma analizei rezultatelor acestor anchete, Gallup împarte angajații în trei tipuri: cei *implicați în muncă* (loiali, productivi, capabili să obțină satisfacție din munca lor), cei *neimplicați în muncă* (nelegați psihologic de rolurile lor și gata să plece în altă parte dacă li se oferă ocazia) și cei *activ-neimplicați* (dezamăgiți de locul lor de muncă, care s-au deconectat emoțional de munca lor și care, psihologic vorbind, și-au părăsit deja posturile). De asemenea, Gallup a analizat nivelurile de implicare ale angajaților, atât în companiile mari, cât și în cele mici. Concluzia lor a fost că angajații devin din ce în ce mai puțin implicați și mai inactivi pe măsură ce crește forța de muncă a companiei lor (Bolchover, 2006). Implicarea, sentimentul de a fi complet acaparat de ceea ce faci, a fost cel mai mare (33% dintre angajați) în companiile cu mai puțin de 50 de angajați. Cercetătorii de la Gallup atribuie nivelul mai ridicat de angajare emoțională din companiile mici sentimentului mai puternic de control al oamenilor, senzației de conectare la ceea ce produce compania și de responsabilitate față de acest produs (ibidem). În companiile mari, ierarhia și birocrăția îi pot face pe angajați să simtă că propriile lor contribuții nu contează (ibidem).

Acești studii Gallup mai scoate în evidență și faptul că angajații companiilor mari, intenționează să rămână mai mult timp în organizație, în pofida nivelului scăzut de implicare, lucru care agravează starea lor de detașare. Pentru a remedia acest aspect, se recomandă divizarea companiilor și a departamentelor prea mari în echipe mici, formate din oameni care să simtă loialitate față de ceilalți, să se angajeze în realizarea unor obiective clare și stabilite în cadrul echipei, să aibă sentimentul că sunt stimulați să le realizeze și, de asemenea, să aibă un manager dedicat sarcinii de a scoate ce este mai bun din echipă și din fiecare individ care o formează, în parte. Sarcinile aparent plictisitoare pot deveni dintr-o dată angajante, de îndată ce individul care le execută începe să simtă un interes personal autentic față de munca lui, fie că muncește singur, fie că o face împreună cu echipa față de care simte un sentiment de implicare (ibidem).

Limite

Recent, cercetătorii americani sunt cei care dezbat intens problematica dimensiunilor teoretice ale conceptului de implicare în muncă, dar și modul de operaționalizare al acestuia, precum și modalitățile de măsurare.

Newman și Harrison (2008) sintetizează principalele reacții la definirea implicării în muncă drept o stare pozitivă în legătură cu munca, caracterizată de *vitalitate, dedicare și absorbție* (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Prima reacție a autorilor se referă la faptul că implicarea în muncă este un construct latent superior, deoarece nu are un conținut conceptual nou, fiind un amestec al unor concepte existente. Deși Macey și Schneider (2008) afirmă că implicarea în muncă este un „*cupaj nou a unor vinuri vechi, un amestec cu caracteristici și savoare distincte*”, Newman și Harrison arată că amestecul și redenumirea unor teme precum vitalitate, dedicare, absorbție, consacrate deja în teoriile comportamentului organizațional, nu aduce neapărat claritate conceptuală.

În al doilea rând, notează autorii americani, utilitatea conceptului „*stare de implicare în muncă*” depinde de dovedirea practică a validității sale, ca diferit de alte constructe latente superioare, precum atitudinea generală față de muncă. În cercetarea practică, combinarea unor itemi care descriu atitudini față de muncă (precum UWES) poate genera coeficienți de consistență internă alpha Cronbach ridicați, însă validitatea explicativă pentru consecințe comportamentale generale este sub nivelul celui furnizat de conceptul umbrelă „*atitudine în muncă*”. În practică, atunci când se discută despre implicarea în muncă, se face referire mai degrabă la comportamente de muncă observabile și mai puțin la atitudini generale.

A treia observație a celor doi autori este legată de faptul că termenul „*implicare în muncă*”, așa cum este utilizat în practică, poate fi conceptualizat ca factor supraordonat al unor comportamente de muncă intens studiate: performanța în muncă, comportamentul civic participativ. Un studiu meta-analitic realizat de Harrison, Newman și Roth (2006) a trecut în revistă peste 500 de cercetări care au urmărit relații între atitudini și comportamente în muncă. Rezultatele acestui studiu meta-analitic sprijină conceptul de „*implicare în muncă*”, diferit de atitudinea față de muncă și conceptualizabil ca un construct comportamental superior.

Implicarea în muncă, ca un concept emergent, a captat atenția cercetătorilor și practicienilor o dată cu trecerea la o abordare

pozitivă în cadrul psihologiei ocupaționale, o abordare orientată spre studierea surselor de bunăstare ale angajaților, fiind un concept viabil pentru cercetările empirice din domeniul organizațional. Mai mult decât atât, studierea implicării în muncă se dorește a fi considerat un pas important în dezvoltarea capitalului uman la nivel organizațional.

Dezbaterile legate de claritatea conceptului de implicare în muncă, respectiv de modul în care este operaționalizat și măsurat continuă, implicarea în muncă fiind un construct în plină etapă de clarificare conceptuală. Importanța sa practică este mult mai evidentă decât sfera sa de individualizare teoretică, în raport cu alte concepte conexe din mediul organizațional (dedicare profesională, angajamentul organizațional afectiv, pe de o parte și epuizare profesională, pe de altă parte).

Bibliografie

- Anderson, R.C., & Grunert, B.K. (1997). A cognitive behavioral approach to the treatment of post traumatic stress disorder after work-related trauma. *Professional Safety*, 42, 39-42.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22 (3), 187-200.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Strauss, J.P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Blickle, G. (1996). Personality traits, learning strategies, and performance. *European Journal of Personality*, 10, 337-352.
- Bolchover, D. (2006). *Moșii vii. Ruși de lume, duși dintre noi: crudul adevăr despre viața de birou*. București: Codecs.
- Brief, A.P., Burke, M.J., George, J.M., Robinson, B.S., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 193-189.
- Burke, W.W. (1994). *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*, (2ed.). Cranbury: Addison Wesley Publishing Company.
- Busato, V.V., Prins, F.J., Elshout, J.J., & Hamaker, C. (1999). The relation between learning styles, the Big Five personality traits, and achievement motivation in higher education. *Personality and Individual Differences*, 26, 129-140.
- Cartwright, S., & Cooper, C.L. (1993). The psychological impact of merger and acquisitions on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46, 327-347.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Cooper, C.L., Kirkaldz, B.D., & Brown, J. (1994). A model of job stress and physical health: The role of individual differences. *Personality & Individual Differences*, 16, 653-655.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow. *Psychology Today*, 30, 46-51.
- Fox, S., & Spector, P. (2002). *Counterproductive Work Behavior Checklist*. Găsit la adresa <http://chuma.usf.edu/~spector/scales/> la data de 11 aprilie 2006.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Hallberg, U.E., & Schaufeli, W.B. (2006). „Same same“ but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment. *European Psychologist*, 11 (2), 119-127.
- Harrison, D.A., Newman, D. A., & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693–710.
- Karaseck, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 265-308.
- Kawakami, N., Kobayashi, F., Araki, S., Haratani, T., & Furui, H. (1995). Assessment of job stress dimensions based on the Job Demands-Control Model of employees of telecommunication and electrical power companies in Japan: Reliability and Validity of the Japanese Version of the Job Content Questionnaire, *International Journal of Behavioral Medicine*, 2(4), 358-375.
- Kristensen, T.S. (1995). The demand-control-support model: Methodological challenges for future research, *Stress Medicine*, 11, 17-26.
- Kristensen, T.S. (1996). Job stress and cardiovascular disease: A theoretical critical review, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 246-260.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Doornen L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual differences*, 40, 521-532.
- Lee, K., & Allen, N. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 131-142.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). Employee engagement dependent upon conditions created by employer. *Psychology & Psychiatry Journal* via NewsRx.com, Atlanta, Wiley-Blackwell, p.21.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Piero, J-M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 227-238.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55, 56-67.
- Newman, D.A., & Harrison, D.A. (2008). Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct „Wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 31-35.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexington Books.
- Pitariu, H., Virgă, D., Sulea, C., & Zaborilă, C. (2008). *Implicații ale climatului organizațional contraproductiv vs. suportiv asupra sănătății psihologice a angajaților*. Lucrare prezentată la Conferința Națională de Psihologie „Dialog pentru diversitate”, 23-25 mai, Timișoara.
- Posdakoff, P., MacKenzie, S., Paine, B., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Sackett, P.R., & De Vore, C.J. (2006). Contraproductive Behaviors at Work. In Viswesvarand, C., Sinangil, Ones, D.S. and Anderson, N. (ed.) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (vol.1, p.145-164). London: Sage Publications.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Sava, F.A. (2004). *Analiza datelor in cercetarea psihologica. Metode statistice complementare*. Cluj Napoca: Editura ASCR.
- Sava, F.A. (coord.) (2008). *Inventarul de personalitate DECAS. Manual de utilizare*. Timișoara: ArtPress.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht

-
- University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B., & Salanova, M., (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 173-203.
- Schnall, P.L., Landsbergis, P.A., & Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*, vol. 15, 381-411.
- Shaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations, In Gilliland, S.W., Steiner, D.D., & Starlicki, D.P. (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organization* (p.135-177). Greenwich: Information Age Publishers.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. În S. Fox și P.E. Spector (coord.) *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets* (p. 151-176). Washington DC: American Psychological Association.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L. M., Bruusema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spielberger, C.D. (1988). STAXI-2. State-Trait Anger Expression Inventory. Test cu licență D&D/TestCentral.
- Spielberger, C.D. (1983). STAI. State-trait anxiety inventory. Test cu licență D&D/TestCentral.
- Sulea, C. (2004). Latura întunecată a organizațiilor: comportamentul contraproductiv la locul de muncă. *Psihologia resurselor umane*, 2 (2), 60-68.
- Tetrick, L.E., & Quick, J.C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational setting. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (p.3-18). Washington, DC: American Psychological Association.
- Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E., & Kelloway, E.K. (2000). Using the Job Affective Well Being Scale (Jaws) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-230.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2005). Job performance assessment. In Evers, A., Anderson, N., Voskuijl, O., (eds) *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, Oxford: Blackwell.
- Vîrgă, D., Zaborilă, C., & Sulea, C. (2008). Sănătatea psihologică în organizații. In Avram, E. & Cooper, C. (coord.) *Psihologie organizational-managerială. Tendințe actuale* (pp.343-366), Iași: Polirom.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., & Farley, G.K. (1998). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30-41.