

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH



2020, nr 3 (85)

Andraszak, N. (2020). Zaangażowanie policjantów w czasie kryzysu: jak pandemia COVID-19 zmieniła pracę funkcjonariuszy Policji? *e-mentor*, 3(85), 32–40. <https://doi.org/10.15219/em85.1471>



Norbert
Andraszak

Zaangażowanie policjantów w czasie kryzysu: jak pandemia COVID-19 zmieniła pracę funkcjonariuszy Policji?

Engagement of the Police during the COVID-19 crisis: how did the pandemic change the work of police officers?

Abstract

Sudden, unbelievable and random crises, known as “black swans”, have caused long-term changes in the work performance in many organizations. The Police also had to face such changes during the COVID-19 pandemic. As an organization providing security services with a special role to play, their tasks concern the protection of human life and health. This requires a high level of engagement from the police officers, which in the time of a long-lasting crisis may vary.

The aim of the following study was to compare the level of engagement in the work of policemen, before and during the COVID-19 pandemic, in its three dimensions suggested by Schaufeli, i.e. vigor, dedication and work absorption. It was assumed that during the pandemic, the most noticeable changes in their engagement occurred in terms of “dedication to work” and consisted, among others, in a growing belief in the significance and importance of the performed work. This hypothesis was verified during the research, which was quantitative and covered 184 respondents. The research tool was a survey that provided knowledge about police engagement before and during the pandemic. The analysis of the survey results shows that although the engagement of the respondents slightly decreased during the pandemic, it was maintained at above the average scale used in the questionnaire. In terms of the detailed aspect of engagement, the most visible decrease was recorded in being proud of the work performed, which may be caused by the police experiencing “hate”, during the pandemic. Although the tasks performed were new to the police officers, they were conducted with high intensity and repeatability, and it was therefore hard to perceive them as challenges. These aspects, together with psychological factors such as feeling stress in a pandemic situation, may have influenced the lability of police officers.

Keywords: work engagement, crisis, Black Swans, COVID-19 pandemic, Police

Wprowadzenie

Każda instytucja, aby sprawnie funkcjonować, musi przystosować się do systematycznie zmieniającej się rzeczywistości. Jednocześnie duża turbulencja otoczenia oraz złożoność i niepewność warunków funkcjonowania współczesnych organizacji powodować może pewne zmiany w obszarze zaangażowania pracowników. Literatura przedmiotu dostarcza szeregu twierdzeń uzasadniających tę tezę (Adamska-Chudzińska, 2013; Borkowska, 2014). Autorzy rozważań dotyczących tego zagadnienia są zgodni co do faktu, że zaangażowani pracownicy w pozytywny sposób wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstw (Xanthopoulou i in., 2009, s. 194). Potwierdzają to również wyniki badań Hay Group (Jackson i Kozłowski, b.d.). Dowodzą one, że dochody organizacji, w których pracują wysoce zaangażowane osoby są 2,5 razy większe niż przedsiębiorstw, w których wskaźnik zaangażowania pracowniczego jest na średnim poziomie. Różnica ta jest jeszcze wyraźniejsza, gdy dane te porównamy z organizacjami, w których

zaangażowanie pracownicze jest na niskim poziomie. Wówczas zaangażowani pracownicy przynoszą dla swojej firmy zysk 4,5 razy wyższy niż ci o niskim wskaźniku zaangażowania. Przykłady te ilustrują skalę wpływu zaangażowanych pracowników na płaszczyźnie ekonomicznej przedsiębiorstwa. Natomiast pewne problemy związane z wymierną oceną efektywności pracy ujawniają się w instytucjach pełniących służebną rolę wobec społeczeństwa. Jak bowiem wycenić zaangażowanie pracownicze policjantów, strażaków czy lekarzy? Zaangażowanie policjantów wykonujących swoje zadania z pasją i oddaniem może przyczynić się np. do poprawy wskaźników mówiących o poziomie zaufania do tej instytucji.

Natomiast u progu 2020 roku, zarówno przedsiębiorstwa prywatne, jak i państwowe stanęły przed poważnym kryzysem w wymiarze społecznym i gospodarczym wywołanym wirusem SARS-CoV-2 i pandemią COVID-19 (Wawrzyniak, 2020, s. 2). Okoliczności z tym związane wymusiły na organizacjach daleko idące zmiany, szczególnie w sposobie pracy osób w nich zatrudnionych (Dolot, 2020). To z kolei może za sobą pociągać pewne wahania w obszarze zaangażowania w pracę. W przypadku Policji ta kwestia ma jeszcze dodatkowe, istotne znaczenie. Policjanci przejawiający wysoki poziom zaangażowania w rzeczywisty sposób przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa obywateli państwa polskiego (Ogrodniczak i Ryba, 2017). To ważny wymiar funkcjonowania Policji, zwłaszcza w obliczu aktualnej sytuacji kryzysowej. Wprowadzane stosownymi aktami prawnymi obostrzenia, mające za zadanie ograniczenie rozprzestrzeniania się pandemii, nałożyły na Policję dodatkowe, dotąd nierealizowane zadania. Priorytetowym ich celem jest troska o życie i zdrowie społeczeństwa.

Celem artykułu była analiza i ocena poziomu zaangażowania policjantów w pracę przed pandemią COVID-19 i w jej trakcie na podstawie trójwymiarowej koncepcji zaangażowania Wilmara Schaufelego i innych (2002), rozumianej jako wiążący się z pracą pozytywny stan umysłu, na który składają się: wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą. Przyjęto założenie, że zmiany w pracy policjantów, jakie nastąpiły w związku z pandemią, najwyraźniej zaznaczyły się w obszarze oddania się pracy i polegały na wzroście entuzjazmu oraz poczucia istotności i znaczenia jej wykonywania. W związku z tym postawiono hipotezę, że w czasie pandemii wzrosło zaangażowanie pracowników Policji. Hipotezę weryfikowano (testowano), opierając się na danych pozyskanych z badania poziomu zaangażowania w pracę na podstawie internetowego kwestionariusza ankiety typu *self-report* (Demetriou i in., 2015). Wiedza z obszaru zaangażowania w pracę policjantów, której dostarczyły wyniki badań, umożliwiła zidentyfikowanie obecnego poziomu ich zaangażowania, które jest rezultatem utrzymującego się od kilku miesięcy 2020 roku stanu epidemii. Następnie wyniki te skonfrontowano ze stopniem zaangażowania funkcjonariuszy przed pandemią. Pozwoliło to na skonstruowanie syntetycznie zaprezentowanych rekomendacji i wskazań

dla praktyki zarządzania. Istotność tych badań polega na tym, że odbywały się one w trakcie (czerwiec 2020) trwającego bezprecedensowego, globalnego kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19 i ważnym, w znaczeniu poznawczym, wydaje się być pozyskanie wiedzy dotyczącej aspektów zarządzania właśnie w tym czasie.

Istota zaangażowania w pracę

Tematyka związana z zaangażowaniem w pracę, ze względu na swoją wieloaspektowość, stanowi obszerną kategorię rozważań zarówno wśród przedstawicieli środowiska akademickiego, jak i wśród praktyków zarządzania. Pierwsi koncentrują uwagę na aspekcie efektywności, poświęcenia, nieformalnego wysiłku i promocji w kierunku zmian, czyli na rezultatach zaangażowania w wykonywaną pracę. Skupiają się również na płaszczyźnie pewnego pozytywnego stanu psychologicznego, będącego wzajemną, korzystną relacją pomiędzy organizacją a pracownikiem (Robertson-Smith i Markwick, 2009, s. 5). Inaczej ujmując, celem teoretyków zarządzania jest analiza rzeczywistości i dostarczenie teorii wyjaśniającej fenomen zjawiska zaangażowania w pracę (Gallagher i McLean Parks, 2001). Natomiast praktycy zarządzania swoją uwagę skupiają na dodatkowych, wykraczających poza zakres obowiązków efektach pracy ludzi, które dodatkowo wpływają na przedsiębiorstwo (Skowron-Mielnik, 2014, s. 25). Tak przedstawione stanowiska, identyfikujące istotę zaangażowania w pracę i mówiące o jego kontekście, można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza charakteryzuje zaangażowanie w pracę w wymiarze motywacyjnym, w ramach której warto wyróżnić definicję twórcy tego ujęcia Williama Kahna (1990) oraz koncepcję Schaufelego i innych (2002). Druga kategoria przedstawia zaangażowanie w pracę jako proces, co prezentują w swych rozważaniach William Macey i Benjamin Schneider (2008).

U źródeł zaangażowania w pracę znajduje się zaproponowana przez Kahna (1990, s. 694) interpretacja tego zjawiska, które określili jako *personal work engagement*. Zdaniem badacza jego istotę stanowi psychologiczna obecność pracownika w miejscu swojej pracy i utożsamianie się z pełnioną przez niego rolą w organizacji (Kahn, 1992). W znaczeniu tym zaangażowanie w pracę danej jednostki polega na wyrażeniu siebie w wymiarze fizycznym, poznawczym i emocjonalnym. Wymiar fizyczny to nakład energii włożonej przez pracownika potrzebnej do realizacji powierzonych mu zadań. Aspekt poznawczy odnosi się tu do wiary w organizację, przełożonych i do warunków pracy. Z kolei wymiar emocjonalny uwypukla pozytywne lub negatywne uczucia pracownika wobec organizacji i przełożonych (Kular i in., 2008, s. 3).

Natomiast Schaufeli wraz z zespołem (2002, s. 74) zaproponowali, aby zaangażowanie w pracę określić terminem *work engagement*. Koncepcja ta tłumaczona jest jako nie chwilowy, lecz względnie stały i pogłębiający się pozytywny stan umysłu związany z pracą, powodujący uczucie satysfakcji i spełnienia, który cha-

rakteryzuje się wigorem (*vigor*), oddaniem (*dedication*) oraz zaabsorbowaniem (*absorption*) (Zalewska, 2020, s. 36). Wigor utożsamiać należy z wysokim poziomem energii i odpornością psychiczną w trakcie wykonywania pracy oraz z chęcią do włożenia w nią wysiłku. Identyfikowany jest również z motywacją do realizacji zadań w obliczu napotykanym przeszkód i trudności. Oddanie się to poczucie istotności i sensowności wykonywanej pracy, a także zamiłowanie i poświęcenie się jej. Natomiast zaabsorbowanie rozpoznawane jest jako pełna koncentracja na pracy. Pracownikowi szybko mija czas w toku realizacji kolejnych zadań i trudno mu oderwać się od nich. To specyficzny stan umysłu, którego konsekwencją jest poczucie przepływu (*flow*) będące wrażeniem uniesienia, uskrzydlenia i całkowitego pochłonięcia (Haffer i Haffer, 2018, s. 52). Często pojawia się ono podczas wykonywania zadań nowych, stanowiących wyzwanie dla pracownika (Csikszentmihalyi, 2005, s. 64–69). Osoba będąca w stanie *flow* nie potrzebuje zewnętrznych motywujących bodźców, ponieważ działanie jest dla niej samo w sobie ciągłym motywatorem (May i in., 2004, s. 12).

Syntetycznie ujmując, istota zaangażowania w pracę, zarówno według koncepcji Kahna, jak i Shaufelgo i jego zespołu, opiera się na trzech podobnych przejawach zaangażowania: 1) poznawczym – zaabsorbowaniu, 2) emocjonalnym – oddaniu, 3) fizycznym – wigorze (Welch, 2011, s. 333).

Ujęcie zaproponowane przez Maceya i Schneidera (2008) identyfikuje zaangażowanie w pracę jako cechę osobowości, stan oraz zachowanie. Zaangażowanie, które autorzy utożsamiają m.in. z proaktywnością, motywacją wewnętrzną czy pozytywnym afektem wpływa na chwilowe stany (np. na satysfakcję), co z kolei ma odzwierciedlenie w konkretnych zachowaniach. Pomiędzy tymi komponentami występują czynniki pośredniczące, takie jak cechy pracy, przywództwo transformacyjne oraz zaufanie (Małkus i Sołtysik, 2013, s. 31–32).

Znaczenie zaangażowanych policjantów dla organizacji

Zaangażowanie funkcjonariuszy Policji w pracę wiąże się z wieloma korzyściami dla samej instytucji, jak i dla społeczeństwa. Dla organizacji to m.in. poprawa wyników pracy, mniejsza absencja i fluktuacja policjantów (Pastwa-Wojciechowska i Piotrowski, 2014, s. 39) a także dostarczanie pomysłów do zmian organizacyjnych. Dla społeczeństwa to przede wszystkim skuteczna ochrona obywateli przed bezprawnymi zamachami naruszającymi ich dobra, a także przed zagrożeniami, np. wynikającymi z obecnej w 2020 roku pandemii COVID-19.

Policja jako organizacja hierarchiczna (Stawnicka, 2018, s. 11) zbudowana jest z zespołów pracowniczych. Stąd zaangażowani w wykonywaną pracę policjanci poza wpływaniem swoją proaktywną postawą na pozostałych członków zespołu, przyczyniać się mogą do niwelacji występowania dysfunkcji w pracy zespołowej (Andraszak, 2019, s. 26).

Literatura przedmiotu uwypukla znaczenie przywiązania organizacyjnego pracowników, które jest konsekwencją ich zaangażowania w pracę (Saks, 2006, s. 601). Kwestia słabego przywiązania do organizacji dotyka również Policję. Jak pokazują dane za rok 2019 całkowita liczba odejść funkcjonariuszy wynosiła 4567 (Informacyjny Serwis Policyny, 2020, 14 stycznia), natomiast przyjęć – 4655. Biorąc pod uwagę, że wakatów w Policji jest ok. 4000, to różnice w liczbie przyjęć i zwolnień pracowników są niewielkie jak na tak dużą organizację. W roku 2018 sytuacja była bardzo zbliżona. Oznacza to, że prowadzony jest ciągły nabór na wakujące etaty. W Policji problem ten ma jeszcze dodatkowe negatywne znaczenie, ponieważ brak stabilności zatrudnienia silnie zaangażowanych pracowników może powodować chwiejność w realizacji jej zadań statutowych, takich jak zagwarantowanie całemu społeczeństwu ochrony i bezpieczeństwa funkcjonowania. Do tej pory w Policji nie były realizowane badania mające potwierdzić wpływ nagłych, nieprzewidywalnych a wręcz nieprawdopodobnych zdarzeń, które w literaturze przedmiotu nazwane zostały Czarnymi Łabędziami (Taleb, 2020), na zjawisko odchodzenia policjantów z organizacji. Obszar ten wydaje się być interesującym kierunkiem badań.

Zaangażowanie policjantów pozytywnie koreluje z pewnymi korzystnymi zarówno dla organizacji, jak i społeczeństwa zachowaniami, które w naukach o zarządzaniu i jakości określane są jako stopnie dobrowolności 3S, od: „mówić” (*say*), „pozostać” (*stay*) i „postarać się” (*strive*) (Baumruk, 2006). Stopnie dobrowolności jako formy zaangażowania odpowiadają m.in. takim pozytywnym zachowaniom pracowniczym jak:

- mówienie o firmie, w której się pracuje, przedstawianie jej i reprezentowanie w jak najlepszy sposób. Osoby w niej zatrudnione starają się pokazać swoją organizację jako miejsce przyjazne dla pracowników, w którym warto pracować i utożsamiać się z nim. Bronią także organizacji w prowadzonych dyskusjach;
- pozostawanie w organizacji pomimo szans i ofert pracy w innych miejscach;
- starania, aby organizacja, której jest się częścią, odnosiła sukcesy. Pracownicy poświęcają swój wolny czas i energię, aby ich przedsiębiorstwo jak najlepiej funkcjonowało.

Ponadto zaangażowanie pozytywnie koreluje z wieloma zmiennymi psychologicznymi. Przykładem takiego dodatniego sprzężenia jest np. korzystny wpływ na satysfakcję z pracy (Rayton i Yalabik, 2014). Jednocześnie specyfika pracy policjanta wymaga od niego emocjonalnego identyfikowania się z pełnią rolą, ponieważ poza nabytymi umiejętnościami zawodowymi, dodatkowo angażuje on swoją osobowość jako nieformalne narzędzie pracy.

Zaangażowanie w pracę może również powodować negatywne sprzężenie z ważnymi kwestiami, które w dużym stopniu dotyczą policjantów (Rudnicka, 2018), takimi jak wypalenie zawodowe, dystres, lęk, depresja czy objawy psychosomatyczne (Simpson,

2009). Zwłaszcza wypalenie zawodowe jest charakterystyczne dla tzw. zawodów służebnych (Zbyrad, 2017), czyli takich, których priorytetowym celem jest ochrona życia i zdrowia ludzi.

Warto zaznaczyć, że praca policjantów ma dynamiczny, niebezpieczny i zmienny charakter. To m.in. konieczność służby w dni wolne od pracy (w tym i święta) podczas których odbywają się różnego rodzaju wydarzenia wymagające większego wsparcia funkcjonariuszy w ich prawidłowym zabezpieczeniu. Taki tryb utrudnia realizację osobistych planów i zaburza uczestnictwo w życiu rodzinnym i towarzyskim. Skutkować to może wycofaniem społecznym, sceptycyzmem czy nieufnością (Violanti i in., 2018, s. 540–542), a w konsekwencji spadkiem zaangażowania policjantów w wykonywaną pracę.

Pandemia COVID-19 a nowe wyzwania dla policjantów

Pojawienie się w Polsce pierwszych przypadków zakażeń wirusem SARS-CoV-2, a następnie dynamicznie rozprzestrzeniająca się pandemia wywołała niepokój, lęk a nawet przerażenie wśród znacznej części społeczeństwa. Obawa przed nieznanym dotąd zagrożeniem oraz analiza sytuacji z tym związanej w innych krajach skłoniła władze Rzeczypospolitej Polskiej do ogłoszenia stanu epidemii (Rozporządzenie, 2020). Zapisane w rozporządzeniu ograniczenia mające na celu wyhamowanie transmisji zakażeń wirusem, a także inne, późniejsze obostrzenia spowodowały, że oprócz zadań, które na co dzień realizuje Policja, pojawiły się inne, dotąd niepodejmowane przez tę formację.

Wraz z zamknięciem granic, policjanci rozpoczęli kontrole osób wjeżdżających do Polski. Ich zadaniem było m.in. sprawdzanie im temperatury celem wykrycia pierwszych objawów choroby oraz pozyskanie oświadczeń dotyczących miejsca ich planowanego przebywania w kraju. Spowodowane to było obowiązkiem odbycia dwutygodniowej kwarantanny przez wjeżdżających do Polski w miejscu wskazanym w oświadczeniu i wiązało z kolejnym, nowym wyzwaniem dotyczącym weryfikacji stosowania się do tego rygoru. Policjanci, od dnia wprowadzenia tego obowiązku do chwili redagowania niniejszego artykułu (czerwiec 2020), zrealizowali ponad 7 milionów kontroli w skali całego kraju (Informacyjny Serwis Policyjny, 2020, 2 czerwca).

Warto dodać, że od ogłoszenia stanu epidemii w Polsce popełnia się mniej przestępstw. Według szacunków Komendy Głównej Policji (Figaj, 2020) w przypadku niektórych odnotowano spadek ich liczby o ponad połowę. Osób zatrzymanych bezpośrednio po popełnieniu przestępstwa w zaledwie kilku dniach marca 2020 roku było mniej o 424 niż w analogicznym okresie 2019 roku. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać w dużej liczbie patroli policyjnych (wspomaganych przez Żandarmerię Wojskową, Wojska Obrony Terytorialnej, straże miejskie lub gminne) ukierunkowanych na działania prewencyjne

oraz w tym, że społeczeństwo zastosowało się do rekomendacji opisanych w dalszej części opracowania i pozostało w miejscu swojego zamieszkania.

Pojawienie się rządowych zaleceń mówiących o pozostaniu obywateli w swoich domach i nieopuszczaniu ich bez uzasadnionej potrzeby przyczyniło się do podjęcia przez Policję szerokiego spektrum czynności informacyjnych polegających m.in. na stworzeniu odpowiednio sformułowanego komunikatu głosowego zachęcającego do zastosowania się do wskazanych rekomendacji. Policjanci, dzięki megafonom zamontowanym na pojazdach służbowych, dotarli z powyższą wiadomością do mieszkańców każdej miejscowości w Polsce. Działania te miały charakter informacyjno-prewencyjny.

Izolacja domowa, kolejno wprowadzane ograniczenia oraz dynamicznie zmieniające się uwarunkowania pandemii powodowały psychiczne i fizyczne przemęczenie społeczeństwa ową sytuacją. Policjanci, dostrzegając to, podejmowali szereg inicjatyw wykraczających poza ich obowiązki, jak np. pomoc w robieniu zakupów starszym osobom czy różnego rodzaju, często spontaniczne, przedsięwzięcia artystyczno-teatralne w rejonach miejsc odbywania kwarantanny lub w przestrzeni wirtualnej.

Wzmagająca się pandemia oraz niewłaściwe zachowania nieznacznej części społeczeństwa w sytuacji realnego zagrożenia dla zdrowia i życia spowodowały, że policjanci rozpoczęli stanowcze egzekwowanie respektowania przepisów prawa w zakresie wprowadzonych ograniczeń, nakazów i zakazów. Determinant tych nieodpowiednich zachowań można doszukiwać się w bezradności, przemęczeniu i frustracji związanej z pandemią. Następstwem tego może być złość, agresja werbalna i przemoc fizyczna, dodatkowo spotęgowana dezinformacją o sensoryjnym charakterze, przekazywaną za pośrednictwem mediów społecznościowych (Heitzman, 2020, s. 190). Przypuszczenia te potwierdzają medialne doniesienia dotyczące wzrostu liczby przypadków przemocy domowej w Europie (Nowina-Konopka, 2020). Odbiorcami opisanych negatywnych zachowań zostali także policjanci podejmujący czynności służbowe wobec osób niespektujących przepisów. Przemoc słowna (Cegieła, 2019, s. 11), w przestrzeni wirtualnej określana jako hejt (Podraza, 2017), nasilała się adekwatnie do wzrostu liczby pojawiających się w internecie (zazwyczaj wyrwanych z kontekstu lub – w niektórych przypadkach – kontrowersyjnych) krótkich filmów z policyjnych interwencji. Policjanci przekonani, że z poświęceniem angażują się w ochronę życia i zdrowia społeczeństwa na skalę, jaka dotąd nigdy nie była realizowana, nie spodziewali się tak daleko idącego niezrozumienia ich pracy. Nowym wyzwaniem dla funkcjonariuszy w omawianym kontekście staje się zatem poradzenie sobie z zagrożeniami psychospołecznymi, które skutkować mogą zjawiskiem przeciwnym do zaangażowania – wypaleniem zawodowym (Skowron-Mielnik, 2016, s. 160).

Utrzymująca się pandemia COVID-19 wymusza na Policji dalszą eksplorację kierunków działań dotąd niepodejmowanych. Nowe zadania mogą pociągać za

sobą labilność zaangażowania policjantów w pracę. Dlatego, szczególnie w czasach „nowej normalności” (Sajdak, 2016, s. 255), tak ważnym zagadnieniem wydaje się być jego monitorowanie.

Metodyka prowadzenia badań oraz opis próby badawczej

Synergia podejmowanych zagadnień w niniejszym opracowaniu polega na tym, że jak to zostało wskazane wcześniej, zaangażowani pracownicy Policji w faktyczny sposób wpływają zarówno na pożytek organizacji, jak i dobro ogółu społeczeństwa rozumiane jako bezpieczeństwo. Jednak pandemia COVID-19, jak każdy inny Czarny Łabędź charakteryzujący się występowaniem gwałtownego kryzysu o znaczeniu globalnym, może pociągać za sobą różne, nieprzewidywane w zarządzaniu strategicznym sytuacje. Implikować to może równie drastyczne dla gospodarki i społeczeństwa następstwa. W tym przypadku zaangażowanie w pracę wydaje się być tematem aktualnym i ważnym. Z kwerendy literatury przedmiotu wynika, że wysoce angażujący się pracownicy mogą pozytywnie oddziaływać na dalsze losy organizacji.

W celu rozpoznania wpływu pandemii COVID-19 na zaangażowanie policjantów przeprowadzone zostały badania na grupie 184 osób. W czerwcu 2020 roku respondenci oceniali swój poziom zaangażowania zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie.

Przyjęto założenie, że pandemia COVID-19 wpłynęła na poziom zaangażowania policjantów w pracę. Badanie zrealizowano przy wykorzystaniu polskiej wersji kwestionariusza ankiety *Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES)* (Schaufeli i Bakker, 2003), badającego poziom zaangażowania w pracę.

Kwestionariusz składa się z 17 stwierdzeń określających zaangażowanie badanego w pracę i bada trzy komponenty zaangażowania: wigor, zaabsorbowanie i oddanie się pracy. Poszczególne stwierdzenia odnoszące się do wskazanych podskal są rozmieszczone w kwestionariuszu w sposób losowy. 17-elementowa skala UWES ma zweryfikowane właściwości

psychometryczne i stanowi często stosowany wskaźnik pomiaru zaangażowania w pracę (Wójcik-Karpacz, 2018, s. 69).

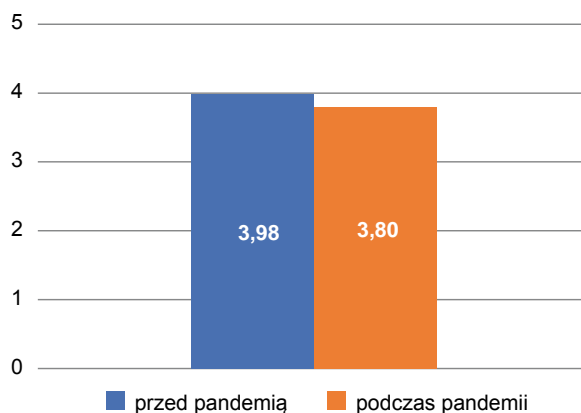
Zadaniem badanych było przeczytanie stwierdzeń i zdecydowanie, czy kiedykolwiek w kontekście swojej pracy czuli się w ten właśnie sposób. Następnie zaznaczali na skali od 0 (nigdy) do 6 (zawsze) odpowiedź, która według nich w najlepszy sposób opisuje częstotliwość ich odczuć. Badanie było anonimowe i dobrowolne.

Wśród badanych dominowali mężczyźni – 90,2%. Najliczniejszą grupę reprezentowali funkcjonariusze w wieku 26–33 lat – 51,6%. W drugiej kolejności były to osoby w wieku 34–41 lat – 30,4%, następnie 18–25 lat – 9,8% i powyżej 42 lat – 8,2%. Można uznać, że badani policjanci są dobrze wykształceni, ponieważ 65,2% respondentów posiada wyższe wykształcenie, natomiast 34,8% – średnie. Prawie połowa (46,7%) wskazała, że ich staż pracy w Policji wynosi od 3 do 10 lat. Kolejno 20,7% policjantów to funkcjonariusze ze stażem pracy 10–15 lat, 17,9% – w przedziale od 1 do 3 lat, 13,6% wskazań dotyczyło stażu pracy powyżej 15 lat, a najmniej liczną grupę respondentów stanowiły osoby mające do jednego roku służby – 1,1%. Prezentowane dane nie są wystarczające do wnioskowania w odniesieniu do szerszej populacji.

Wyniki badań

Analizy statystyczne zebranych wyników zostały przeprowadzone w programie IBM SPSS Statistics. W pierwszej kolejności za pomocą testu alfa Cronbacha oceniono rzetelność kwestionariusza badawczego. Miara wewnętrznej spójności testu powinna być wyrażona w przedziale od 0 do 1. Na wysoką rzetelność skali wskazują wartości większe od 0,7. Alfa Cronbacha dla całego kwestionariusza badawczego wyniosła 0,961, co wskazuje na bardzo wysoką spójność i rzetelność. Ogólny, uśredniony poziom zaangażowania w pracę policjantów przed pandemią COVID-19 wyniósł 3,98 pkt, a w jej trakcie – 3,80 pkt (rysunek 1). Oznacza to, że zmalał on

Rysunek 1. Zaangażowanie w pracę funkcjonariuszy Policji (dane uśrednione z trzech komponentów zaangażowania) przed pandemią COVID-19 i w czasie jej trwania



Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie policjantów w czasie kryzysu...

podczas pandemii o 0,18 pkt względem stanu przed pandemią, co pozwala stwierdzić nieprawdziwość hipotezy wyrażonej w niniejszym opracowaniu.

Oceny poziomu zaangażowania w pracę przed pandemią COVID-19 i podczas niej respondenci dokonywali w tym samym czasie (czerwiec 2020 roku). Mogło to wpłynąć na ich stosunek do badanego zagadnienia. Psychiczne i fizyczne zmęczenie związane z kilkumiesięczną pracą w warunkach pandemii mogło spowodować, że policjanci bardziej entuzjastycznie oceniali swój poziom zaangażowania sprzed omawianej sytuacji kryzysowej niż podczas jej trwania.

Z analizy uśrednionych wyników zaangażowania policjantów w pracę można wyciągnąć następujące wnioski:

- zaangażowanie policjantów w wykonywaną pracę, zarówno przed pandemią COVID-19 (3,98 pkt), jak podczas niej (3,80 pkt), przekracza przyjęty w kwestionariuszu średni poziom zaangażowania (3,5 pkt). Sugerować to może, że zaangażowanie policjantów w pracę jest nieznacznie powyżej średniej;
- podczas pandemii COVID-19 uwidocznił się nieznaczny spadek zaangażowania w pracę. Oznacza to, że obok zmiany specyfiki niektórych zadań, na zaangażowanie policjantów wpłynęły jeszcze inne czynniki.

Analizie poddano również odchylenia standardowe pokazujące różnorodność opinii pracowników. Wyniki te zostały zsumowane z trzech poszczególnych komponentów zaangażowania w pracę, z rozróżnieniem na przed pandemią (1,570) i podczas pandemii (1,656). Uzyskane rezultaty wskazują na stosunkowo niewielką różnorodność odpowiedzi respondentów.

Następny etap analizy wyników polegał na skategoryzowaniu ich ze względu na trzy komponenty zaangażowania w pracę z podziałem na przed pandemią oraz podczas pandemii. Analizie poddano średnie i standardowe odchylenia oraz dodatkowo każdy wymiar zaangażowania w pracę oceniono testem alfa Cronbacha (tabela 1).

Rzetelność kwestionariusza dotycząca poszczególnych komponentów zaangażowania w pracę również w tym przypadku jest wysoka (podobnie jak i w zakresie odchylenia standardowego). Dodatko-

wo sprawdzono średnie wskazania respondentów dotyczące komponentów zaangażowania w pracę z podziałem na przed pandemią i podczas pandemii. Najmniejszą dysproporcję odnotowano w wymiarze oddania się pracy. Respondenci wskazali, że ich oddanie się pracy podczas pandemii COVID-19 zmalało jedynie o 0,04 pkt, co przeczy postawionemu przez autora przypuszczeniu mówiącemu, że to właśnie ten aspekt zaangażowania w pracę najmocniej może się wyróżniać na tle pozostałych w kontekście sytuacji przed pandemią i podczas pandemii. Pozostałe składniki zaangażowania w pracę różnią się od siebie odpowiednio: wigor przed pandemią COVID-19 był wyżej oceniony o 0,28 pkt niż podczas niej, a zaabsorbowanie pracą przed pandemią COVID-19 o 0,21 pkt wyżej niż w jej trakcie.

Analiza wyników w zakresie wskazań poszczególnych stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu także przyniosła interesujące informacje na temat zaangażowania policjantów (tabela 2).

Większość wskazań respondentów dotyczących szczegółowych aspektów zaangażowania w pracę przed pandemią była na podobnym poziomie jak podczas pandemii. Wyjątek stanowi tu stwierdzenie „Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję”. Analiza wyników tego aspektu wskazuje, że respondenci ocenili go wyżej o 0,75 pkt przed pandemią aniżeli podczas jej trwania. Sugerować to może umniejszanie przez policjantów swojej roli w organizacji i prowadzić do braku identyfikacji z wizją i misją instytucji, a w konsekwencji do odchodzenia z niej.

Natomiast zauważalny jest niski poziom zaangażowania w komponencie zaabsorbowania pracą, zarówno przed pandemią, jak i podczas niej. Zaobserwowano to w trzech stwierdzeniach, tj. „Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim dookoła mnie”, „Zapominam się, kiedy pracuję” i „Trudno mi oderwać się od mojej pracy”.

Najwyżej ocenianym przez respondentów aspektem zaangażowania było stwierdzenie z wymiaru wigoru: „W pracy jestem odporny(a) psychicznie”, ze średnią wskazań przed pandemią 4,95 pkt, a podczas pandemii – 4,73 pkt. Innym względnie wysoko ocenionym stwierdzeniem było: „Jestem oddany(a) swojej pracy”, które przed pandemią uzyskało 4,88 pkt, a podczas jej trwania 4,59 pkt.

Tabela 1. Statystyka opisowa komponentów zaangażowania w pracę policjantów, z podziałem na przed pandemią COVID-19 i podczas pandemii COVID-19

Pozycje statystyczne	Wymiary zaangażowania w pracę					
	Przed pandemią COVID-19			Podczas pandemii COVID-19		
	Wigor	Oddanie się pracy	Zaabsorbowanie pracą	Wigor	Oddanie się pracy	Zaabsorbowanie pracą
Alfa Cronbacha	0,882	0,884	0,851	0,887	0,890	0,817
Średnia	4,34	4,06	3,55	4,06	4,02	3,34
Odchylenie standardowe	1,479	1,514	1,719	1,568	1,659	1,743

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyka opisowa elementów zaangażowania w pracę

Numer stwierdzenia Stwierdzenie	Wymiar	Analizy statystyczne			
		Średnia		Odchylenie standardowe	
		Przed pandemią	Podczas pandemii	Przed pandemią	Podczas pandemii
1. W pracy czuję, że rozpira mnie energia.	Wigor	3,95	3,54	1,499	1,542
4. W pracy czuję się silny(a) i pełen(pełna) energii.		4,22	3,95	1,481	1,540
8. Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy.		3,78	3,78	1,570	1,713
12. Mogę kontynuować pracę przez bardzo długie odcinki czasu.		4,26	4,03	1,577	1,604
15. W pracy jestem odporny(a) psychicznie.		4,95	4,73	1,415	1,522
17. Pracuję wytrwale, nawet jeśli spawy nie idą dobrze.		4,61	4,34	1,344	1,511
2. Praca, którą wykonuję, jest dla mnie pełna sensu i celowości.	Oddanie się pracy	4,10	3,91	1,541	1,650
5. Jestem oddany(a) swojej pracy.		4,88	4,59	1,377	1,563
7. Moja praca jest dla mnie natchnieniem.		3,67	3,49	1,574	1,645
10. Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję.		4,62	3,87	1,523	1,681
13. Praca jest dla mnie wyzwaniem.		4,01	3,87	1,606	1,681
3. Czas szybko płynie, kiedy pracuję.	Zaabsorbowanie pracą	4,15	4,07	1,669	1,653
6. Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim dookoła mnie.		2,65	2,51	1,827	1,824
9. Czuję się szczęśliwy(a), kiedy intensywnie pracuję.		4,09	3,78	1,616	1,752
11. Jestem pochłonięty(a) swoją pracą.		4,23	3,99	1,594	1,752
14. Zapominam się, kiedy pracuję.		2,70	2,43	1,852	1,797
16. Trudno mi oderwać się od mojej pracy.		3,40	3,17	1,805	1,817

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu zaangażowanie w pracę postrzegane jest jako specyficzny psychologiczny stan umysłu zależny m.in. od interakcji oczekiwań i warunków pracy. Jego poziom można ustalić przy pomocy narzędzi badawczych, np. kwestionariusza ankiety. Na podstawie wyników oraz z wykorzystaniem kombinacji różnych dostępnych instrumentów zarządzania menedżerowie mogą kształtować poszczególne wymiary zaangażowania w pracę. Przedtem jednak należy je poprawnie zinterpretować.

Wyniki badań przedstawione w opracowaniu nie potwierdziły hipotezy mówiącej, że w czasie pandemii COVID-19 wzrosło zaangażowanie policjantów w pracę. Wprowadzony w Polsce w pierwszym kwartale 2020 roku stan epidemii spowodował nieznaczne obniżenie jego poziomu.

Wpływu na taki wynik można dopatrywać się we wspomnianej w opracowaniu interakcji zachodzącej pomiędzy działaniami represyjnymi policjantów w stosunku do osób rażąco naruszających przepisy prawa w zakresie przeciwdziałania szerzeniu się wirusa SARS-CoV-2 a hejtem wobec funkcjonariuszy

Policji. Innym wytłumaczeniem różnic w aspekcie zaangażowania w pracę przed pandemią i podczas niej może być niepostrzeżenie nowych zadań w kategorii wyzwań. Omówione w artykule wcześniej nierealizowane zadania w chwili wypełniania ankiety policjanci wykonywali nieprzerwanie i z dużą intensywnością już od trzech miesięcy. Generuje to wysoką powtarzalność czynności, co po pewnym czasie sprawia, że nie są już postrzegane jako wyzwania, lecz jako standardowe obowiązki. Ważnym czynnikiem warunkującym odpowiedzi respondentów może być także doświadczenie sytuacji kryzysowej, które wywołuje stres, a w konsekwencji zmienne zaangażowanie policjantów.

Pewnym ograniczeniem w zaprezentowanych badaniach był problem deklaratywności. Po pierwsze, deklaracja respondenta niekoniecznie musi być tożsama z jego faktycznym postępowaniem (np. w stwierdzeniach odnoszących się do sytuacji sprzed pandemii). A po drugie, podczas wypełniania ankiety mogła wystąpić pewna, niezamierzona przez badanych, rozbieżność w przekonaniu co do rzeczywistego poziomu zaangażowania sprzed pandemii. Badanie poziomu zaangażowania policjantów prowadzone

było w czerwcu 2020 roku. Funkcjonariusze, którzy w tym czasie wypełniali ankietę, już od kilku miesięcy pracowali w warunkach podwyższonego stresu, zmęczenia fizycznego i psychicznego, w związku z czym mogli bardziej entuzjastycznie oceniać swój poziom zaangażowania sprzed pandemii. Być może, gdyby to badanie odbyło się na początku kwietnia 2020 roku, czyli w pierwszej fazie pandemii COVID-19 w Polsce, wyniki przedstawiałyby zupełnie inny obraz sytuacji.

Wyniki badań wskazują, że policjanci przejawiają nieco wyższy (według skali przyjętej w kwestionariuszu) niż średni poziom zaangażowania w pracę w obu badanych perspektywach: przed pandemią i podczas niej. Na podstawie analiz statystycznych wyników oraz ich koherentnej interpretacji można sformułować pewne rekomendacje i wskazania dla praktyki zarządzania. Po pierwsze, prowadzenie cyklicznych badań zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę pozwala na stałe monitorowanie jego poziomu. Sprzyjać to może podejmowaniu przez menedżerów relatywnie szybkich decyzji w celu przeciwdziałania pojawiającej się labilności zaangażowania pracowniczego. Po drugie, menedżer wiedząc, że czynnikami determinującymi zaangażowanie jest m.in. odczucie sensu wykonywanych zadań, doświadczenie bycia potrzebnym dla organizacji czy poczucie autorstwa i wpływu na decyzje związane z jej funkcjonowaniem, powinien dążyć do stworzenia takich warunków pracy, aby sprzyjały one występowaniu wszystkich tych czynników jednocześnie. Po trzecie, korelacja tych dwóch rekomendacji skutkuje poszukiwaniem nowych kierunków zarządzania kapitałem ludzkim. Pewną propozycją w tym zakresie może być koncepcja zarządzania przez zaangażowanie (Juchnowicz, 2010), która w znaczący sposób może przyczynić się do wzrostu zaangażowania pracowniczego i jego ustabilizowania. Polega ona na umacnianiu więzi międzyludzkich opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywacji wynikających ze wspólnych celów, wartości, zaufania i wzajemnego szacunku. Dlatego, na podstawie wniosków z badań oraz przedstawionych rekomendacji i wskazań dla praktyki zarządzania, uzasadnionym wydaje się być zbadanie, czy taka koncepcja byłaby możliwa do zastosowania w instytucji zhierarchizowanej, jaką jest Policja.

Bibliografia

- Adamska-Chudzińska, M. (2013). Prospołeczne stylizowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 31, 372–382.
- Andraszak, N. (2019). Przywództwo sytuacyjne a dysfunkcje w pracy zespołowej pracowników Policji. *Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji*, 20(1), 20–26.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27. <https://doi.org/10.1108/14754390680000863>
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowanych pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), 9–26.
- Cautin, R. L. i Lilienfeld, S. O. (red.). (2015). *The encyclopedia of clinical psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Cegiela, A. (2019). O kilku przyczynach obecności przemocy językowej w przestrzeni publicznej. *Studia Slavica*, XXIII/1, 7–17.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*. Moderator.
- Demetriou, C., Ozer, B. U. i Essau, C. A. (2015). Self-report questionnaires. W: R. L. Cautin i S. O. Lilienfeld (red.), *The encyclopedia of clinical psychology*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp507>
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 1(83), 35–43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Figaj, B. (2020, 24 marca). *KGP: mniej przestępstw w związku z epidemią koronawirusa*. Polska Agencja Prasowa. <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C612260%2Ckqp-mniej-przestepstw-w-zwiazku-z-epidemia-koronawirusa.html>
- Gallagher, D. G. i McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth... contingently: commitment and the contingent work relations. *Human Resources Management Review*, 11(3), 181–208. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00048-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00048-6)
- Haffer, J. i Haffer, R. (2018). Osobiste a zespołowe zaangażowanie w pracę. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 49–76.
- Heitzman, J. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na zdrowie psychiczne. *Psychiatria Polska*, 54(2), 187–198. <https://doi.org/10.12740/PP/120373>
- Informacyjny Serwis Policyjny. (2020, 14 stycznia). *Liczba policjantów w polskiej Policji – fakty*. <http://isp.policja.pl/isp/aktualnosci/14927,Liczba-policjantow-w-polskiej-Policji-fakty.html>
- Informacyjny Serwis Policyjny. (2020, 2 czerwca). *Skuteczne działania służb w walce z koronawirusem*. <http://isp.policja.pl/isp/aktualnosci/15246,Skuteczne-dzialania-sluzb-w-walce-z-koronawirusem.html>
- Jackson, K. i Kozłowski, B. (b.d.). *Czerwony dywan czy linoleum*. Pobrane 16 czerwca 2020 z <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/653593,Czerwony-dywan-czy-linoleum.html>
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. PWE.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, Ch., Soane, E. i Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University. <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Macey, W. H. i Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Małkus, T. i Sołtysik, M. (red.). (2013). *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*. Mfiles.pl.
- May, D. R., Gilson, R. L. i Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 1–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Nowina-Konopka, K. (2020). *Pandemia przemocy domowej dotarła do Polski*. <https://klubjagiellonski.pl/2020/05/01/pandemia-przemocy-domowej-dotarla-do-polski/>
- Ogrodniczak, M. i Ryba, J. (2017). Badania poczucia bezpieczeństwa z wykorzystaniem narzędzi GIS. *Przegląd Naukowo-Metodyczny*, 2(35), 243–252.
- Pastwa-Wojciechowska, B. i Piotrowski, A. (2014). Wsparcie organizacyjne a zaangażowanie w służbę i satysfakcja z niej policjantek. *Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji*, 4, 37–41.
- Podraza, U. (2017). Hejt jako zagrożenie wizerunku i pozycji rynkowej firmy. *Kultura – Media – Teologia*, 2(29), 33–45.
- Rayton, B. A. i Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Robertson-Smith, G. i Markwick, C. (2009). *Employee engagement. A review of current thinking*. Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz. U. 2020 poz. 491). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000491>
- Rudnicka, M. (2018). Zjawisko wypalenia zawodowego w zawodach usług społecznych na przykładzie funkcjonariuszy policji. *Humanum*, 28(1), 75–85.
- Sajdak, M. (2016). Proces budowania przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 254–264. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.420.22>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2003). *Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES)*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Skowron-Mielnik, B. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 25–38. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.358.02>
- Skowron-Mielnik, B. (2016). Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), 151–163. <https://doi.org/10.15611/noz.2016.2.13>
- Stawnicka, J. (2018). Etyczny kontekst przywódczej komunikacji kadry kierowniczej policji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 3, 9–25. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0048>
- Taleb, N. N. (2020). *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Zysk i S-ka.
- Violanti, J. M., Ma, C. C., Gu, J. K., Fekedulegn, D., Mnatsakanova, A. i Andrew, M. E., (2018). Social avoidance in policing: Associations with cardiovascular disease and the role of social support. *Policing: An International Journal*, 41(5), 539–549. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2017-0017>
- Wawrzyniak, A., Kuczborska, K., Lipińska-Opałka, A., Będzichowska, A. i Kalicki, B. (2020). Koronawirus 2019-nCoV – transmisja zakażenia, objawy i leczenie. *Pediatrics & Medycyna Rodzinna*, 15(4), c1–c5. <https://doi.org/10.15557/PiMR.2020.0001>
- Welch, M. (2011). The evolution of employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Wójcik-Karpacz, A. (2018). The research on work engagement: theoretical aspects and the results of researches in the company operating in the IT sector. *Management*, 22(2), 60–79. <https://doi.org/10.2478/management-2018-0023>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Zalewska, A. M. (2020). Konflikty praca-rodzina i rodzina-praca a zdrowie: ochronna rola zaangażowania i zadowolenia z pracy. *Medycyna Pracy*, 71(1), 33–46. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00908>
- Zbyrad, T. (2017). Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio J – Paedagogia-Psychologia*, 30(4), 87–105. <https://doi.org/10.17951/j.2017.30.4.87>

Norbert Andraszak jest doktorantem Nauk o Zarządzaniu i Jakości w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Absolwent między innymi studiów MBA. Od 17 lat pracuje w Policji, a od 2019 roku w stopniu oficera. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na aktywności pracownika w środowisku pracy, w szczególności na zaangażowaniu oraz na przywództwie.