

**KATOLICKI UNIWERSYTET LUBELSKI JANA PAWŁA II**

**Wydział Nauk Społecznych**

**Instytut Psychologii**

**Anna Kinga Szumielewicz-Nowomiejska**

Nr albumu 135430

**RÓŻNE RODZAJE DOBROSTANU ZAWODOWEGO  
I ICH WYBRANE UWARUNKOWANIA**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem naukowym  
promotora dr hab. Bohdana Roźnowskiego, prof. KUL

**Lublin 2023**

## Spis treści

Wstęp.....	3
1. Ramy teoretyczne rozprawy - Teoria Wymagania - Zasoby Pracy.....	14
2. Dobrostan i zagadnienia pokrewne.....	22
2. 1. Istota jakości życia.....	23
2. 2. Istota szczęścia.....	26
2. 3. Istota poczucia powołania w pracy.....	32
2. 4. Istota sensu pracy.....	34
2. 5. Istota satysfakcji z pracy.....	40
2. 6. Istota <i>job craftingu</i> .....	45
2. 7. Dobrostan.....	49
2. 8. Dobrostan zawodowy.....	59
3. Orientacja pozytywna jako zasób osobisty.....	64
4. Sprawiedliwość organizacyjna jako zasób pracy.....	73
5. Zaangażowanie w pracę.....	88
6. Metodologia badań własnych.....	95
6. 1. Problem badawczy i hipotezy badawcze.....	95
6. 2. Badane zmienne.....	100
6. 3. Narzędzia badawcze.....	100
6. 4. Procedura badań własnych.....	103
6. 5. Procedura rekrutacji do badań.....	105
6. 6. Specyfika próby badawczej.....	106
6. 7. Strategia analiz statystycznych.....	107
7. Wyniki badań własnych.....	108
7. 1. Testowanie normalności rozkładu.....	108
7. 2. Wyniki korelacji zmiennych.....	110
7. 3. Wyniki analizy regresji wielokrotnej (hierarchicznej).....	115
7. 3. 1. Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla zmiennej zależnej dobrostan eudajmonistyczny.....	116
7. 3. 2. Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla zmiennej zależnej dobrostan hedonistyczny.....	119

7. 4. Wyniki analizy mediacji.....	130
7. 5. Wyniki analizy modelowania równań strukturalnych (SEM).....	136
8. Dyskusja wyników badań własnych.....	142
8. 1. Omówienie wyników badań własnych i innych badaczy.....	142
8. 2. Ograniczenia projektu.....	156
Zakończenie.....	158
Bibliografia.....	165
Spis tabel.....	194
Spis rysunków.....	196
Streszczenie.....	197
Summary.....	200

## Wstęp

Celem naukowym niniejszej pracy doktorskiej była empiryczna weryfikacja założeń Teorii Wymagania - Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i Geurts, 2004; Bakker i in., 2023; Demerouti i Bakker, 2011; Demerouti i in., 2001; Schaufeli i Bakker, 2004), a także wykazanie rozwoju zaangażowania w pracę przez wzajemną interakcję wymagań i zasobów pracy. Skupiono się także na afektywnym i poznawczym rozumieniu dobrostanu jako skutku zaangażowania w pracę. Przez wiele dekad założenia wspomnianej teorii analizowano w odniesieniu do wypalenia zawodowego. W rozprawie tej skupiono się natomiast na związku zasobów pracy (sprawiedliwość organizacyjna) i zasobów osobistych (orientacja pozytywna) z zaangażowaniem w pracę oraz dobrostanem w ujęciu hedonistycznym i eudajmonistycznym jako rezultatu zaangażowania. Pozytywne spojrzenie na te relacje jest przejawem oryginalności rozprawy doktorskiej i jest ważne dla Autorki rozprawy przez wzgląd na doświadczenia zawodowe, zdobyte na stanowisku lidera w sektorze Human Resources. Wnioski z analiz teoretycznych oraz wyników badań stanowią mogą praktyczne wskazówki do wprowadzenia zmian w polityce personalnej w organizacji.

Warto podkreślić, iż zainteresowanie dobrostanem trwa już od czasów filozoficznych. Zagadnienie dobrostanu często utożsamiano z pojęciem szczęścia (Czapiński, 1992; Diener i in., 2004; Havinghurst, 1972; Lykken i Tellegen, 1996; Tatarkiewicz, 1962). W czasach przed filozoficznych szczęście rozumiano jako pomyślność, która warunkowała dobry los. Fortunę, czyli rzymską boginię szczęścia, wysławiano w grupach ludzi wierzących w przeznaczenie. Do jej atrybutów należał róg obfitości i wiosło sterowe - tak zwane koło Fortuny, oznaczające zmienne szczęście. Jak można usłyszeć także w przysłowiu - Fortuna jest ślepa. Oznacza to zatem, że jedni dostają od losu więcej dóbr, a inni mniej. Pierwsze wyobrażenia o szczęściu podkreślały zatem jego charakter zewnętrzny, niezależny od jednostki (Kanasz, 2015). Należy zwrócić na to uwagę, ponieważ początkowe rozważania nawiązują do posiadania powodzenia, a nie bycia szczęśliwym.

Natomiast już we wczesnych koncepcjach filozoficznych Platon zdefiniował szczęście jako doświadczanie dobra i sprawiedliwości, a sprawiedliwość rozumiał jako warunek dobrego życia. Sokrates przedstawiał szczęście jako wiedzę, Arystoteles jako dobre życie zgodne z cnotami, zaś Epikur jako przyjemność. Stoicy upatrywali szczęścia w wewnętrznej wolności,

a myśliciele chrześcijańscy – w Bogu (Drabarek, 2011). Wymienieni filozofowie w odróżnieniu od mitologicznych treści o powodzeniu, skupiają się na przekonaniu o byciu szczęśliwym.

Jednakże, w starożytności zainteresowano się także zagadnieniem samego dobrostanu, odróżniając go od pojęcia szczęścia. Już w tym okresie dominowały dwa ujęcia dobrostanu: hedonistyczne i eudajmonistyczne. Hedonistyczne rozumienie dobrostanu wiąże się z poszukiwaniem przyjemności w życiu i unikaniem cierpienia (Tatarkiewicz, 1962), natomiast eudajmonistyczne dotyczy kształtowania rozwoju człowieka w kontekście egzystencjalnych wyzwań, jakie niesie życie (Arystoteles, 1996; Czapiński, 2004; Ryan i Deci, 2001). Na przestrzeni wieków różni myśliciele akcentowali konkretne rzeczy i zjawiska jako źródła dobrostanu, jednak jego dychotomiczne ujmowanie było powszechnie przyjmowane. Zapoznając się z tematyką niniejszej pracy można zauważyć, że koncepcje te nadal są w użyciu oraz widnieją w publikacjach naukowych, również w kolejnych częściach tej rozprawy.

Współczesne działania prowadzące do operacjonalizacji pojęcia dobrostanu rozpoczęły się w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku (Moore i Keyes, 2003). Pojęcie dobrostanu (*well-being*) pojawiło się w 1948 roku w definicji zdrowia sformułowanej przez WHO, która stanowi, iż zdrowie to stan pełnego fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu, a nie tylko brak choroby lub kalectwa (Rasińska i in., 2013). Próba dokładnego opisu i zrozumienia pojęcia dobrostanu została podjęta nie tylko przez naukowców z dziedzin medycznych, ale także psychologicznych. Zainteresowanie zagadnieniem dobrostanu szczególnie wyraźnie można dostrzec w nurcie psychologii pozytywnej, a dobrostan stanowi w nim kluczowe pojęcie ogniskujące badania i praktykę. Podejście to pojawiło się gdy zaczęto rozumieć dobrostan jako istotny aspekt zdrowia i życia człowieka (Ryff i Singer, 2002).

Zagadnienie dobrostanu warto odnieść również do zawodowego obszaru funkcjonowania człowieka. W latach 80. XX wieku Józefik (1982) w jednej ze swoich publikacji o tematyce ergonomii zdefiniował pojęcie dobrostanu człowieka – pracownika. Autor uważa, że dobrostan to zadowolenie, dobre samopoczucie, satysfakcja i poczucie komfortu w systemie człowiek – technika. Efekty te powinny być powodowane nie tylko równowagą stanu fizycznego, ale również brakiem jakichkolwiek oznak negatywnych zmian psychicznych, emocjonalnych i duchowych, wywołanych procesem pracy (Józefik, 1982; Marcinkowski, 2017).

Dobrostan zawodowy definiowany jest w literaturze jako ocena swojego zawodowego funkcjonowania (Wieczorkowska-Wierzińska, 2021). Dotyczy charakteru wykonywanej pracy, piastowanego stanowiska, a także relacji ze współpracownikami (Czerw, 2017). Zapoznając się

z zagadnieniem dobrostanu pracowniczego, warto zwrócić uwagę, iż najczęściej pojawiają się wspomniane już dwa ujęcia dobrostanu zawodowego – hedonistyczne i eudajmonistyczne. Perspektywa hedonistyczna dotyczy satysfakcji z wykonywanej pracy oraz pozytywnego bilansu emocjonalnego w odniesieniu do pracy (Mielniczuk i Łaguna, 2018). Płaszczyzna eudajmonistyczna nawiązuje natomiast do sensu i wartości pracy, która ujmowana jest jako swoista misja zawodowa, zatem poczucie szczęścia i satysfakcji rozumiane są nie w kategoriach subiektywnego zadowolenia, ale jako pewien stan, mający miejsce na skutek właściwego postępowania (Rożnowski i Korulczyk, 2018).

W wyniku rozwoju psychologii pozytywnej wciąż powstaje wiele nowych publikacji (Cieślińska, 2013; Compton, 2005; Fredrickson, 2001; Gulla i Tucholska, 2007; Kapica i Baka, 2021; Kasprzak, 2017; Peterson, 2006; Seligman, 2002; Seligman i Csikszentmihalyi, 2000; Snyder i in., 2020; Trzebiatowski, 2011; Waters, 2011). Artykuły i książki naukowe podejmują tematykę jakości życia, szczęścia, dobrostanu, uwzględniając także niezwykle ważną sferę życia zawodowego człowieka. Można zatem przeczytać w nich o dobrostanie zawodowym, satysfakcji z pracy, powołaniu w pracy, poczuciu sensu pracy, czy dopasowywaniu pracy (*job crafting*). Wszystkie z wymienionych pojęć zostaną omówione również w niniejszej pracy naukowej.

Odnosząc się do wspomnianych publikacji i tematyki rozprawy doktorskiej, należy zwrócić uwagę na uwarunkowania dobrostanu zawodowego i prowadzone w tym kierunku badania naukowe. W tej rozprawie doktorskiej wspomniane uwarunkowania zostały ujęte w kategorii zasobów osobistych oraz zasobów pracy, zgodnie z założeniami Teorii Wymagania – Zasoby Pracy (Bakker i in., 2023). W kontekście zasobów osobistych pochyłono się nad orientacją pozytywną, natomiast jako zasób pracy wybrano sprawiedliwość organizacyjną. Terelak i Borkowska (2007) na podstawie wyników swoich badań wskazują, iż do uwarunkowań dobrostanu należy satysfakcja z pracy. Kucharewicz (2019) twierdzi, że na dobrostan ma wpływ rozwój osobisty, panowanie nad otoczeniem oraz autonomia, co potwierdza także Hauk (2012). Baka (2013) uważa, że czynnikiem środowiskowym, który pozytywnie oddziałuje na dobrostan zawodowy jest możliwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów interpersonalnych. Według Fostera (2003) do uwarunkowań dobrostanu zawodowego należy możliwość rozwijania i wykorzystywania własnych zdolności. Rożnowski i współpracownicy (2019) na podstawie swoich badań stwierdzili, że do sytuacyjnych uwarunkowań dobrostanu pracowniczego należy styl kierowania menadżerów, zaś do podmiotowych typ emocjonalności.

Biorąc pod uwagę zainteresowania własne oraz regularny przegląd literatury naukowej, w niniejszej rozprawie postanowiono ująć dwa uwarunkowania dobrostanu zawodowego – orientację pozytywną oraz sprawiedliwość organizacyjną. Decyzja ta została poparta wspomnianym przeglądem literatury. Podczas próby wyszukania publikacji z lat 2017-2023 w bazie naukowej EBSCO (Discovery Service) znaleziono 114 artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowych, dotyczących zagadnienia orientacji pozytywnej, zaś 55 odnoszących się do sprawiedliwości organizacyjnej. Jednakże, publikacji wskazujących na związek orientacji pozytywnej z dobrostanem zawodowym wyszukano 16, a w przypadku sprawiedliwości organizacyjnej jedynie 2. Stanowi to wyraźną przesłankę, iż zmienne te nie zostały wystarczająco zbadane i przez to wzbudzają ciekawość poznawczą Autorki pracy, a ich uwzględnienie w pracy naukowej umożliwia wypełnienie odnalezionej luki.

Podstawą teoretyczną niniejszej rozprawy jest Teoria Wymagania – Zasoby Pracy ( Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i in., 2023). Jej autorzy uważają, że każda praca posiada charakterystyczne dla siebie czynniki obciążające, które w przypadku braku obecności wystarczających zasobów mogą przyczynić się do wystąpienia wypalenia zawodowego u pracownika (Demerouti i in., 2001).

Wymagania pracy nawiązują do jej aspektów fizycznych, organizacyjnych, psychologicznych i społecznych. Efektywne sprostanie tym wymaganiom niesie ze sobą wysiłek pracownika oraz psychofizjologiczne koszty. Zasoby zaś są to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, zapewniające osiągnięcie przez pracownika celów zawodowych. Obniżają one ponoszone przez niego koszty wynikające z obciążenia pracą, a także stymulują rozwój osobisty i wspierają proces uczenia się (Schaufeli i Bakker, 2004). Do zasobów osobistych uwzględnionych w tej rozprawie należy orientacja pozytywna, natomiast jako zasób pracy uznano sprawiedliwość organizacyjną. Model wskazuje na to, iż pozytywne postawy wobec pracy są rozwijane przede wszystkim dzięki posiadanym przez pracownika zasobom, a nie poprzez ograniczanie występujących w środowisku pracy czynników szkodliwych (Kapica i in., 2022).

Teoria Wymagania – Zasoby Pracy dotyczy relacji praca – dobrostan. Wymagania i zasoby w pracy oddziałują na jednostkę na drodze dwóch procesów – energetycznego oraz motywacyjnego. Proces energetyczny uruchamiany jest przez wzgląd na nadmierne wymagania pracy, które wskutek wypalenia zawodowego powodują pogorszenie stanu zdrowia psychicznego pracowników. Skutkami tego procesu może być wyczerpanie fizyczne,

emocjonalne i intelektualne pracownika, a ich konsekwencją pogorszenie stanu zdrowia. Drugi zaś proces – motywacyjny, uruchamiany jest poprzez zasoby pracy oraz zasoby osobiste, osłabiające negatywny wpływ wymagań na wypalenie zawodowe oraz służące wzrostowi zaangażowania w pracę, ułatwiając tym samym pracownikom funkcjonowanie w organizacji i prowadząc do wzrostu jego efektywności (Schaufeli i Bakker, 2004). Uzasadnić to można stwierdzeniem, iż zasoby w pracy zaspokajają podstawowe potrzeby pracownika.

Kolejną zmienną uwzględnioną w projekcie badawczym jest orientacja pozytywna, stanowiąca zasób osobisty jednostki. Definiowana jest jako podstawowa cecha osobowości (stała właściwość) oraz ogólna skłonność do odbierania doświadczeń życiowych z pozytywnym nastawieniem (Caprara, 2009). Ze względu na to, że jest w dużym stopniu dziedziczna i stała, określana jest także jako instynkt, czyli wrodzona i genetycznie uwarunkowana dyspozycja, umożliwiająca jednostce życie. Do wymiarów orientacji pozytywnej należą samoocena, satysfakcja z życia oraz optymizm.

Omawiany w niniejszej rozprawie zasób pracy - sprawiedliwość organizacyjną, określa się jako przekonanie jednostki, że w miejscu pracy doświadcza ona tego, co jej zdaniem jest sprawiedliwe i uczciwe. Przekonanie to powstaje wskutek subiektywnej, opisowej oceny pracownika na temat poziomu etyczności zachowań członków organizacji oraz organizacji jako całości (Colquitt i in., 2001). W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy (Cropanzano i in., 2002) lub cztery (Colquitt, 2001) wymiary sprawiedliwości organizacyjnej. W wersji trzelementowej wyodrębniono sprawiedliwość dystrybucyjną, sprawiedliwość proceduralną oraz sprawiedliwość interpersonalną, zaś jako czwarty element niektórzy naukowcy ujmują sprawiedliwość interakcyjną, na którą składają się sprawiedliwość interpersonalna oraz sprawiedliwość informacyjna (Aquino, 1995; Bies i Moag, 1986; Bies i Shapiro, 1987; Colquitt, 2001; Skarlicki i Folger, 1997).

W odniesieniu do specyfiki niniejszej rozprawy, kluczową koncepcją zaangażowania w pracę jest konstrukt autorstwa Schaufeliego i współpracowników (Schaufeli i in., 2002). Badacze definiują zaangażowanie w pracę jako pozytywny i dający satysfakcję związany z pracą stan umysłu, którego składowymi są: wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą. Wspomniane wymiary zaangażowania w pracę dotyczą kolejno fizycznego, emocjonalnego i poznawczego poziomu funkcjonowania jednostki zatrudnionej w organizacji.

Celem przeprowadzonych badań było poszerzenie wiedzy poprzez empiryczną weryfikację Teorii Wymagania – Zasoby Pracy, czyli próba wyjaśnienia rozwoju zaangażowania



w pracę przez wzajemną interakcję wymagań i zasobów w pracy oraz opisanie afektywnego i poznawczego dobrostanu jako skutku zaangażowania w pracę.

Na podstawie powyższych rozważań teoretycznych postawiono problem badawczy, który brzmi: *Czy afektywne i poznawcze skutki pracy będące konsekwencją zaangażowania w pracę wynikają z tych samych uwarunkowań i są ze sobą związane?* Warto w tym miejscu przytoczyć również sześć postawionych hipotez badawczych:

*H1. Przekonanie o sprawiedliwości organizacyjnej w miejscu pracy ma pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę.*

*H2. Wykazywanie przez pracownika orientacji pozytywnej w pracy ma dodatni związek z zaangażowaniem w pracę.*

*H3. Wysoki poziom zaangażowania w pracę ma pozytywny związek z eudajmonistycznym i hedonistycznym dobrostanem zawodowym.*

*H3a: Wigor ma silniejszy związek z dobrostanem hedonistycznym niż pozostałe komponenty zaangażowania w pracę.*

*H3b: Oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą mają silniejszy związek z dobrostanem eudajmonistycznym niż komponent wigtora.*

*H4: Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz wykazywanie orientacji pozytywnej mają związek z zawodowym dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym.*

*H5: Związek sprawiedliwości organizacyjnej i orientacji pozytywnej z eudajmonistycznym i hedonistycznym dobrostanem zawodowym jest zapośredniczony przez zaangażowanie w pracę.*

*H6. Występowanie dobrostanu eudajmonistycznego prowadzi do wystąpienia dobrostanu hedonistycznego.*

Badania własne w ramach niniejszej rozprawy zostały przeprowadzone wśród 405 (N = 405) pracowników z całej Polski, wśród których 52% stanowiły kobiety (N = 209), zaś 48% mężczyźni (N = 196). Minimalny wiek respondentów wyniósł 19 lat, maksymalny 60 lat, natomiast mediana 27 lat. W badaniach zwrócono także uwagę na rodzaj i typ stanowiska oraz branżę. Zdecydowana większość, bo 82,5% osób badanych, piastowała stanowiska niekierownicze (N = 334), zaś 17,5% badanej grupy zajmowała stanowiska kierownicze (N = 71). Ze względu na rodzaj stanowiska najliczniejszą grupę wśród badanych stanowili specjaliści (41,5%, N = 168), następnie pracownicy obsługi klienta (19%, N = 77) oraz pracownicy administracyjni (17,5%, N = 71). Najmniej liczną grupą byli zaś pracownicy produkcyjni (0,2%, N = 1) oraz przedsiębiorcy prowadzący własną działalność gospodarczą

(2%, N = 8). Zwrócono uwagę również na staż pracy osób badanych ogółem oraz w obecnej firmie. Średni staż pracy respondentów w obecnej firmie wynosił 4 lata, natomiast średni ogólny staż pracy to 8,5 roku. Zastosowano dobór próby metodą kuli śnieżnej.

W badaniach własnych wykorzystano pięć narzędzi badawczych w postaci kwestionariuszy. Do pomiaru orientacji pozytywnej wykorzystano Skalę orientacji pozytywnej – Skalę P (Łaguna i in., 2011). Zgodnie z założeniami metody, na orientację pozytywną składają się trzy czynniki: samoocena, satysfakcja z życia oraz optymizm. Skala P (*Positivity Scale*) stanowi uproszczenie badania wymienionych trzech składowych orientacji pozytywnej, które dotychczas były mierzone osobno.

Sprawiedliwość organizacyjną zbadano za pomocą Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej autorstwa Wnuka (2017). Kwestionariusz jest polską adaptacją Skali Colquitta i współpracowników (2001), jednakże w nawiązaniu do badań Colquitta (2001), w których potwierdzono najlepsze dopasowanie czterowymiarowego konstruktowi sprawiedliwości organizacyjnej, trójczynnikowa wersja Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej okazała się lepiej dopasowana do specyfiki polskich organizacji. Metoda służy do pomiaru przekonań pracowników na temat ich sprawiedliwego traktowania w organizacji. W narzędziu uwzględniono zatem trzy rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej, to znaczy proceduralną, interpersonalną i dystrybucyjną.

Do pomiaru zaangażowania w pracę zastosowano kwestionariusz UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*), czyli Utrechcką Skalę Zaangażowania w Pracę autorstwa Schaufeliego i Bakker (2003) w polskiej adaptacji Szabowskiej-Walaszczyk, Zawadzkiej i Wojtaś (2011). Wspomniana metoda to skrócona wersja kwestionariusza, składająca się z 9 pozycji testowych, mierzących trzy wymiary zaangażowania: wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą. Wymiary te wyodrębnili i opisali wspomniani twórcy narzędzia. Autorki polskiej adaptacji narzędzia zalecają stosowanie tej skali jako jednowymiarowej (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011) jednak dopuszczają również interpretację trójczynnikową.

Pozytywny i negatywny afekt w pracy, czyli dobrostan hedonistyczny, zbadano z zastosowaniem Kwestionariusza Afektu w Pracy (KAP). Narzędzie to jest polską adaptacją kwestionariusza JAWS (*Job-related Affective WellBeing Scale*) autorstwa Warra (1990). Polska adaptacja narzędzia została wykonana przez Łagunę i Mielniczuk (2018). Metoda składa się z 12 pozycji testowych w postaci przymiotników, określających stany emocjonalne pracowników w miejscu pracy. We wspomnianej metodzie wyodrębniono cztery rodzaje afektu w pracy,

to znaczy afekt słaby pozytywny, afekt słaby negatywny, afekt silny pozytywny oraz afekt silny negatywny. Do pomiaru odczuwanego dobrostanu zawodowego w ujęciu hedonistycznym zastosowano Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy autorstwa Czerw (2017). Metoda składa się z 43 pozycji testowych, wchodzących w cztery wymiary: pozytywna organizacja, dopasowanie i rozwój, pozytywne relacje ze współpracownikami, wkład w organizację.

Odnosząc się do uzyskanych wyników badań własnych warto podkreślić, że zweryfikowano i opisano związki orientacji pozytywnej jako zasobu osobistego oraz sprawiedliwości organizacyjnej jako zasobu pracy z zaangażowaniem w pracę oraz dobrostanem zawodowym w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Zbadano także relację zaangażowania w pracę z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym. Wszystkie wspomniane związki zmiennych zostały empirycznie potwierdzone wraz ze wskazaniem na mediacyjną rolę zaangażowania w pracę w relacji zasobów z wymienionymi rodzajami dobrostanu zawodowego.

Dokładniej rzecz ujmując, orientacja pozytywna związana jest dodatnio ze wszystkimi wymiarami zaangażowania w pracę, czyli wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą. Sprawiedliwość organizacyjna oraz jej trzy wymiary, to znaczy sprawiedliwość proceduralna, dystrybucyjna i interpersonalna również wiążą się z zaangażowaniem w pracę i jego trzema wymiarami oraz dobrostanem zawodowym w ujęciu hedonistycznym i eudajmonistycznym.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań własnych potwierdzono, iż zaangażowanie w pracę jest dodatnio związane z dobrostanem zawodowym w rozumieniu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Wskazano również na mediacyjną rolę zaangażowania w pracę w relacji orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym. Oznacza to, że po wprowadzeniu zaangażowania w pracę do wspomnianych relacji znaczenie bezpośrednich związków orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej z oboma rodzajami dobrostanu zmniejszyło się.

Warto zwrócić uwagę także na formalny aspekt pracy, to znaczy na budowę niniejszej rozprawy doktorskiej. Można zapoznać się z jej tematyką dzięki streszczeniu oraz rozpocząć rozważania analizując wstęp do pracy. Jednakże, kluczowe składowe rozprawy stanowi osiem rozdziałów, uzupełnionych o rozdział zatytułowany „zakończenie”.

Rozdział pierwszy skupia się na podłożu teoretycznym pracy, czyli Teorii Wymagania – Zasoby Pracy. Znajduje się tu szerokie omówienie założeń teorii, czyli relacji wymagań

i zasobów w pracy, procesu motywacyjnego i energetycznego, czy też graficzne przedstawienie modelu powstałego na bazie wspomnianej teorii. Uwzględnione zostały tu jej zalety oraz stawiane zarzuty. W rozdziale tym zawarto także aspekt badań naukowych i weryfikacji założeń Teorii Wymagania – Zasoby Pracy.

Rozdział drugi dotyczy zagadnienia dobrostanu oraz pojęć, które występują w publikacjach naukowych o podobnej tematyce. Celem tej części rozprawy jest wyraźne zdefiniowanie dobrostanu oraz odróżnienie go od pozostałych konstruktów teoretycznych. W rozdziale tym oprócz różnych ujęć dobrostanu omówiono także istotę jakości życia, szczęścia, powołania w pracy, sensu pracy, satysfakcji z pracy oraz *job craftingu*.

Rozdział trzeci odnosi się do orientacji pozytywnej, ujętej w kategorii zasobu osobistego jednostki. W tej części pracy zawarto definicję zagadnienia, w tym jego składowych. Ponadto, przedstawiono wyniki badań nad orientacją pozytywną ze szczególnym uwzględnieniem jej dziedzicznego charakteru.

W rozdziale czwartym rozprawy omówiono sprawiedliwość organizacyjną, która została tu przedstawiona jako zasób pracy. Omówiono stanowiska klasycznych przedstawicieli zarządzania na temat sprawiedliwości organizacyjnej oraz jej wymiarów, czyli sprawiedliwości proceduralnej, interpersonalnej i dystrybucyjnej. Wiele uwagi poświęcono również aspektowi badań naukowych nad wspomnianym zagadnieniem, a także podmiotowym i środowiskowym uwarunkowaniom sprawiedliwości organizacyjnej.

Rozdział piąty stanowi o zaangażowaniu w pracę. Wyodrębniono tu kluczowe teorie związane ze wspomnianym zagadnieniem autorów takich jak Kahn (1990), Maslach i Leiter (2008), Schaufeli i Bakker (2004), czy Macey i Schneider (2008). Przywołano wnioski z badań naukowych, które wpisują się w specyfikę niniejszej pracy.

W rozdziale szóstym opisano metodologię badań własnych. Znajduje się tu teoretyczne uzasadnienie postawionego problemu badawczego oraz hipotez badawczych. W rozdziale tym wymieniono badane zmienne z podziałem na wyjaśniane i wyjaśniające, omówiono wykorzystane narzędzia badawcze oraz opisano procedurę badań własnych i rekrutacji respondentów. Zwrócono także uwagę na specyfikę próby badawczej oraz przedstawiono strategię analiz statystycznych.

Jednym z najważniejszych rozdziałów rozprawy jest rozdział siódmy, który stanowi o wynikach badań własnych. Znajdują się tu wyniki korelacji zmiennych, regresji hierarchicznej, analizy mediacji oraz analizy modelowania równań strukturalnych.

Rozwinięcie aspektu wyników badań własnych zostało dokonane w rozdziale ósmym, który zawiera ich dyskusję w odniesieniu do postawionych hipotez badawczych. Wyraźnie wybrzmiewa tu informacja, czy poszczególne hipotezy zostały potwierdzone. Uzyskane wyniki badań własnych zostały również porównane z wynikami innych badaczy, co umożliwia formułowanie wniosków. W rozdziale tym uwzględniono także ograniczenia badań własnych, których wyodrębnienie świadczy o pokorze Autorki oraz jej refleksjach i planach na kolejne badania naukowe.

Swoiste podsumowanie rozprawy stanowi jej zakończenie. Zawiera się w nim spojrzenie na rozprawę „z lotu ptaka”, w tym podkreślenie najważniejszych wniosków z przeprowadzonych badań. Niezwykle ważną częścią zakończenia jest wyodrębnienie celów aplikacyjnych badań, a zatem wskazówek dla kadry zarządzającej w zakresie kreowania polityki personalnej w organizacjach. Nie zostały jej jednak podane konkretne wytyczne, gdyż menadżerowie mają możliwość poczynienia własnych refleksji za pomocą udzielenia sobie samym odpowiedzi na postawione pytania. Podstawą do udzielenia wspomnianych odpowiedzi jest wiedza nabyta dzięki zapoznaniu się z treścią rozprawy. Dotarcie do publikacji wzbudzających zainteresowanie Czytelników ułatwia zaś zamieszczona bibliografia.

Należy podkreślić, iż przedstawiona struktura pracy nie jest dziełem przypadku, a dokładnie przemyślaną formą przedstawienia istoty rozprawy. Streszczenie i wstęp umożliwiają bowiem zweryfikowanie przez Czytelnika, czy lektura ta znajduje się w kręgu jego zainteresowań. Rozdział pierwszy niejako osadza w ramach teoretycznych pracy, do których istnieje wiele odniesień w poszczególnych rozdziałach. Odniesienia te pozwalają zarządzać uwagą i odnaleźć się w sytuacji odbiegnięcia myślami od tematu pracy. Drugi rozdział pracy stanowi pomocne narzędzie w odróżnieniu pojęć, gdyż w wielu publikacjach występują one blisko siebie, co może powodować niejasności w interpretacji zagadnień. Wyjaśnienie oraz rozróżnienie tych pojęć pozwala na skupienie się na konstrukcjach, które kolejno będą analizowane w rozprawie. W trzecim rozdziale przedstawiono orientację pozytywną, która traktowana jest jako zasób osobisty, w dużej mierze dziedziczny i stały, natomiast w rozdziale czwartym omówiono zasób pracy, związany ze środowiskiem organizacyjnym. Zapoznanie się z tymi zasobami w kontekście Teorii Wymagania – Zasoby Pracy pozwala pójść o krok dalej w rozdziale piątym, to znaczy w kierunku analizowania ich związków z zaangażowaniem w pracę.

Zapoznanie się z wyszczególnionymi pięcioma rozdziałami w zakresie teorii oraz wyników badań zamieszczonych w publikacjach wzbudza ciekawość w odkrywaniu wyników badań, przeprowadzonych w ramach niniejszego projektu doktorskiego. Zanim jednak rozpoczną się rozważania siły i kierunku związków, w rozdziale szóstym pojawia się możliwość poznania metodologii badań, specyfiki próby, procedury badawczej, czy też metod badawczych. Pozwala to na przyjęcie perspektywy badacza i zapoznanie z charakterem badań. Przechodząc do rozdziału siódmego osiągnięta już jest gotowość do podjęcia głębokich analiz i refleksji nad relacjami zmiennych w odniesieniu do hipotez badawczych oraz rozwinięcia wspomnianych refleksji w rozdziale ósmym, w którym następuje porównanie wniosków z badań własnych i innych badaczy.

Zatrzymanie się nad ograniczeniami opisanych badań daje przestrzeń do generowania własnych pomysłów, zmierzających do udoskonalenia własnej działalności naukowej. Zaproponowane przez Autorkę niniejszej pracy zakończenie, zawierające szereg pytań do Czytelnika pozwoli na wysnucie własnych wniosków, które stanowić mogą punkt wyjścia do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu organizacji, jeżeli takowe wydają się być niezbędne. Zdaniem Autorki tej pracy, zaproponowany sposób podsumowania rozprawy w formie pytań nie narzuca konkretnych działań, lecz pozwala menadżerom, czy kadrze zarządzającej na indywidualną analizę sytuacji w firmie oraz zadbanie o optymalne funkcjonowanie najważniejszych jej filarów czyli pracowników.

## 1. Ramy teoretyczne rozprawy - Teoria Wymagania - Zasoby Pracy

Nie ulega wątpliwości, że od rozprawy doktorskiej i jej Autorki wymaga się wykazania solidnego podłoża teoretycznego pracy. Stanowi ono swoistą ramę i jest punktem odniesienia podczas analiz rozdziałów teoretycznych, czy metodologicznych. W niniejszej rozprawie doktorskiej kluczowa jest Teoria Wymagania – Zasoby Pracy (*Job Demands - Resources*), istotna dla założeń współczesnej psychologii pracy (Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i in., 2023; Demerouti i Bakker, 2011). Teoria jest rozwinięciem wcześniejszych koncepcji stresu zawodowego, przede wszystkim Wymagania w Pracy – Kontrola (*Job Demands – Control*, Karasek i Theorell, 1990; Van Der Doef i Maes, 1999). Ponadto, Teoria Wymagania – Zasoby Pracy odnosi się do modelu Wymagania w Pracy – Wsparcie – Kontrola (*Demands – Control – Support*, Johnson i Hall, 1988) oraz teorii zachowania zasobów (*Conservation of Resources*, Hobfoll, 2006).

Punktem wyjścia dla autorów Teorii Wymagania – Zasoby Pracy (*JD-R*) było stwierdzenie, że każdy zawód posiada charakterystyczne dla siebie czynniki obciążające wynikające z konieczności realizacji zadań w pracy, które w przypadku braku obecności wystarczających zasobów mogą spowodować wystąpienie wypalenia zawodowego u pracownika (Demerouti i in., 2001). Powyższe założenie potwierdzają również liczne badania naukowe (Lee i Ashforth, 1996; Bakker i in., 2007). Jak twierdzi Kaczmarek (2019), niezbędnym czynnikiem warunkującym pojawienie się zjawisk negatywnych w środowisku pracy, takich jak wypalenie zawodowe, jest brak równowagi między wymaganiami pracy, a zasobami jednostki. Anczewska i in. (2005) dodają, iż wymagania pracy dotyczyć mogą zarówno samej jej specyfiki, jak i aspektu współpracy z innymi. Można zatem podsumować, że niezależnie od wykonywanego zawodu wypalenie zawodowe powstaje w wyniku kombinacji wysokich wymagań pracy i niewystarczających zasobów. Teoria wskazuje na to, iż pozytywne postawy wobec pracy są rozwijane przede wszystkim dzięki posiadanym przez pracownika zasobom, a nie poprzez ograniczanie występujących w środowisku pracy czynników szkodliwych (Kapica i in., 2022).

Wymagania pracy odnoszą się do jej aspektów fizycznych, organizacyjnych, psychologicznych i społecznych. Efektywne sprośanie tym wymaganiom niesie ze sobą znaczny wysiłek pracownika oraz psychofizjologiczne koszty, które on ponosi. Do przykładów wymagań w pracy należą: przeciążenie pracą, trudne warunki pracy, hałas, obciążające relacje z klientami i współpracownikami, ograniczenia organizacyjne, monotonia pracy, nieodpowiednia kultura

organizacyjna, duża presja związana z pracą, brak kontroli pracy (Bakker i Geurts, 2004), praca zmianowa (Rożnowski i Korulczyk, 2018). Warto podkreślić, że wymagania nie zawsze są czynnikami negatywnymi, które pociągają za sobą stres (Van den Broeck i in., 2010). Jednakże, stają się one stresorami, gdy sprostanie im wiąże się ze zbyt dużym wysiłkiem pracownika, a koszty z niego wynikające nie zostaną zrehabilitowane we właściwy sposób, kiedy to organizm nie zregeneruje się po wysiłku i wystąpi zaburzenie homeostazy (Potocka i Waszkowska, 2013).

Drugim kluczowym elementem teorii są zasoby pracy. Zdefiniować je można jako fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, zapewniające osiągnięcie przez pracownika celów zawodowych. Obniżają one ponoszone przez niego koszty, dotyczące nadmiernego obciążenia pracą, a także stymulują rozwój osobisty i wspierają proces uczenia się (Schaufeli i Bakker, 2004). W obszarze zasobów znajdują się czynniki związane z samą pracą, czyli zasoby zadania, do których należą możliwości rozwoju, różnorodność zadań, czy też poczucie wpływu w pracy. Występują również zasoby społeczne, dotyczące stosunków interpersonalnych w miejscu pracy, takie jak wsparcie społeczne, klimat współpracy, a także zasoby organizacyjne, przykładowo struktury organizacji i sposób zarządzania nią, jakość przywództwa, kontrola w pracy (Berthelsen i in., 2018). Należy dodać, że zasoby nie stanowią wyłącznie buforu chroniącego pracownika przed negatywnymi skutkami wymagań, ale są również źródłem kształtowania się pozytywnych postaw wobec pracy.

Teoria w aktualnej formie (Bakker i in., 2023) uwzględnia także zasoby osobiste, definiowane jako te aspekty „Ja”, które dotyczą odporności pracownika i odnoszą się do indywidualnego poczucia posiadania wpływu, a także kontroli nad swoim środowiskiem (Hobfoll i in., 2003). Do przykładów zasobów osobistych należą poczucie własnej skuteczności, poczucie koherencji, poczucie kontroli, optymizm życiowy oraz kompetencje osobiste (Ogińska-Bulik i Juczyński, 2010; Xanthopoulou i in., 2009).

Teoria Wymagania – Zasoby Pracy dotyczy relacji praca – dobrostan. Integruje on dwa podejścia, stosowane w psychologii pracy i organizacji, czyli tradycję badań nad stresem oraz nad motywacją (Demerouti i in., 2001). Jak już wspomniano, wymagania i zasoby w pracy oddziałują na jednostkę za pomocą dwóch procesów – energetycznego i motywacyjnego. Proces energetyczny jest odpowiedzią na zbyt wysokie wymagania pracy, które wskutek wypalenia zawodowego wpływają negatywnie na zdrowie psychiczne pracowników. Ma on miejsce, gdy praca stawia przed pracownikiem bardzo wysokie wymagania, wiążąc się z ekstremalnymi



warunkami jej wykonywania, czy też dużą odpowiedzialnością i decyzyjnością. Ponadto, może on wystąpić, jeśli pracownik narażony jest na czynniki obciążające go w sposób przewlekły, takie jak nadmierna ilość obowiązków, czy emocjonalny charakter pracy. Skutkami tego procesu może być wyczerpanie fizyczne, emocjonalne i intelektualne pracownika, a ich konsekwencją jest wspomniane pogorszenie stanu zdrowia.

Drugi proces – motywacyjny, ma miejsce dzięki posiadanym zasobom pracy i zasobom osobistym, które redukują negatywny wpływ wymagań na wypalenie zawodowe oraz służą wzrostowi zaangażowania w pracę u pracowników prowadząc do wzrostu poziomu ich efektywności (Schaufeli i Bakker, 2004). Uzasadnić to można stwierdzeniem, iż zasoby w pracy zaspokajają podstawowe potrzeby pracownika. Na przykład otrzymywanie informacji zwrotnych oraz partycypacja w decyzjach zaspokajają potrzebę kompetencji. Poczucie kontroli i swoboda działania zaspokajają zaś potrzebę autonomii, natomiast wsparcie od przełożonych i współpracowników potrzebę przynależności. Proces ten skłania również pracownika do dbałości o lepszą jakość swojej pracy, a także podnoszenia kompetencji zawodowych.

Kierunek i rozwój opisanych powyżej dwóch procesów (energetycznego i motywacyjnego) zależny jest od relacji między wymaganiami, a zasobami w pracy (Demerouti i Bakker, 2011). Jeśli wymagania w środowisku pracy są duże, natomiast są w nim obecne również zasoby, z których pracownik może i potrafi korzystać, to negatywne skutki, w tym zdrowotne, będące efektem narażenia na stres związane z wymaganiami pracy będą mniejsze.

W odniesieniu do specyfiki niniejszej rozprawy doktorskiej, uwaga skupiona jest na zasobach pracy i zasobach osobistych. Omawiany w niej zasób pracy to sprawiedliwość organizacyjna, zaś zasób osobisty – orientacja pozytywna. W tym miejscu warto zaznaczyć, że sprawiedliwość organizacyjna odnosi się do przekonania, że jest się pracownikiem traktowanym fair w organizacji (Colquitt i Zipay, 2015; Roczniwska i in., 2018). Poczucie to powstaje jako wynik subiektywnej i opisowej oceny poziomu etyczności zachowań członków organizacji oraz w ujęciu jej jako całości. Wspomniany obraz ma związek z przyjmowaną postawą i zachowaniem pracowników (Colquitt, 2001). Odnosząc się do założeń badań w opisywanym projekcie i podążając za klasyfikacją złożoną z trzech wymiarów, należy wymienić sprawiedliwość dystrybucyjną, proceduralną i interpersonalną (Wnuk, 2017). Sprawiedliwość dystrybucyjna stanowi wynik oceny rozdzielania dóbr w organizacji, takich jak płace, zasoby, czy też przywileje. Sprawiedliwość proceduralna dotyczy zaś postrzegania metod podejmowania decyzji w zakresie wspomnianych zasobów. Sprawiedliwość interpersonalna

związana jest natomiast z oceną bycia traktowanym w organizacji, szczególnie przez przełożonego (Turek i in., 2014).

Orientacja pozytywna, czyli zasób osobisty rozumiana jest jako ogólna tendencja do przyjmowania doświadczeń życiowych z pozytywnym nastawieniem. Caprara definiuje orientację pozytywną jako podstawową cechę – stałą właściwość osobowości, przekładającą się w codziennym życiu na optymistyczne odbieranie zdarzeń (Caprara, 2009; Caprara i in., 2010; Caprara i in., 2012). Autor zaznacza w swoich rozważaniach, że pozytywna orientacja jest przeciwieństwem depresji, zatem stanowi podstawową tendencję do pozytywnego postrzegania, oceniania i konstruowania życia, przyszłości i samego siebie (Caprara i in., 2012).

Założenia Teorii JD-R przez wiele lat były analizowane w literaturze w kontekście wypalenia zawodowego (Demerouti i Bakker, 2001; Bakker i in., 2003). Co ważne, aktualnie jest ona wykorzystywana także do wyjaśniania zjawisk pozytywnych, takich jak zaangażowanie w pracę (Bakker i Leiter, 2010). W odniesieniu do założeń Teorii, szczególne znaczenie ma koncepcja zaangażowania autorstwa Schaufeliego i współpracowników (Schaufeli i in., 2002). Naukowcy definiują zaangażowanie jako pozytywny i dający satysfakcję związany z pracą stan umysłu, którego składowymi są: wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie nią.

Wigor dotyczy fizycznego poziomu funkcjonowania, zatem wysokiego poziomu energii podczas wykonywania pracy oraz wytrwałości w radzeniu sobie z trudnościami. Oddanie się pracy to wymiar emocjonalny, który najbardziej nawiązuje do eudajmonistycznego rozumienia dobrostanu. Odnosi się bowiem do poczucia istotności i dumy w stosunku do wykonywanej pracy. Zaabsorbowanie pracą, związane ze sferą poznawczą, to pełna koncentracja i przyjemne zanurzenie się w swojej pracy, porównywalne do pojęcia flow, którym posługuje się Csikszentmihalyi (Nakamura i Csikszentmihalyi, 2009), gdy mówi o przejawach motywacji wewnętrznej.

Należy dodać, że postawa zaangażowania w pracę ważna jest zarówno dla samego pracownika, jak i organizacji, w której pracuje. Pełne włączanie się pracownika w jego pracę czyni ją bardziej znaczącą, pełną sensu i tworzącą poczucie spełnienia (Kahn, 1990). Zaangażowanie można zatem rozumieć jako podstawę rozwoju osobistego jednostki, satysfakcji z pracy oraz działania ukierunkowanego na cel. Natomiast dla organizacji zaangażowana postawa pracownika stanowi klucz do zwiększenia jego motywacji, a co za tym idzie również efektywności (Lawler, 1986).

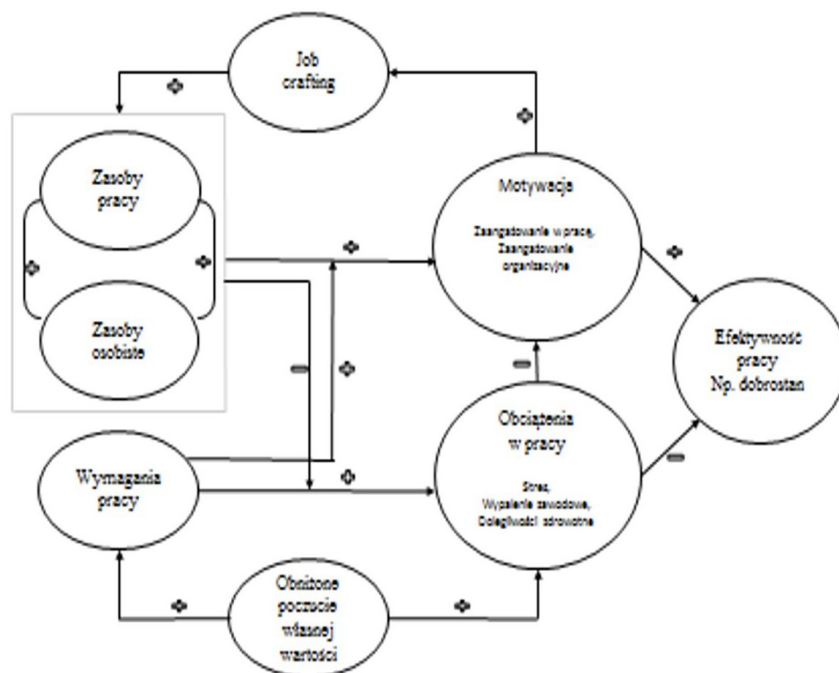
Prace naukowców, oparte na Teorii Wymagania - Zasoby Pracy potwierdzają dodatnią zależność zasobów pracy z zaangażowaniem (Bakker, 2011; Bakker i Demerouti, 2018; Bakker i in., 2023; Schaufeli i Bakker, 2004). Badania wykazały, że różne rodzaje zasobów, takie jak wsparcie współpracowników i przełożonych, możliwości rozwojowe, duże zróżnicowanie zadań, uzyskiwanie rzetelnej informacji zwrotnej, są wyznacznikami wysokiego poziomu zaangażowania w pracę (Hakanen i in., 2006). Jednakże, podczas analizy literatury przedmiotu można napotkać na niewielką ilość publikacji, dotyczących związku sprawiedliwości organizacyjnej i orientacji pozytywnej z zaangażowaniem w pracę i dobrostanem, zatem niniejsza rozprawa stanowi próbę uzupełnienia tej luki.

Usystematyzowaniem wiedzy na temat Teorii Wymagania – Zasoby Pracy może okazać się przeanalizowanie jego graficznej formy, która stanowi istotny element wielu publikacji naukowych. Schemat modelu przedstawiony jest na Rysunku 1.

### Rysunek 1

*Graficzne przedstawienie Teorii Wymagania – Zasoby Pracy*

Źródło: Nowicka-Kostrzewska (2023). *Wybrane podmiotowe uwarunkowania dobrostanu zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej* [niepublikowana rozprawa doktorska, za zgodą autora]. KUL.



W powyższym modelu warto zwrócić uwagę na kluczowe dla niniejszej rozprawy doktorskiej elementy. Do aspektów zasobów pracy należy sprawiedliwość organizacyjna, zaś do zasobów osobistych orientacja pozytywna. Element motywacji uwzględniony w modelu zawiera w sobie omawiane w projekcie zaangażowanie w pracę, zaś skutkiem efektywności pracy jest dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny. Można zatem dostrzec, że zasoby pracy mają pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę, które to natomiast pozytywnie wiąże się z dobrostanem w pracy. Wszystkie te pojęcia zostaną dokładnie omówione w kolejnych rozdziałach rozprawy im poświęconym, a relacje między nimi w rozdziałach empirycznych.

Pochylając się nad ramą teoretyczną rozprawy, czyli Teorią Wymagania – Zasoby Pracy, warto świadomie odnieść się do jej zalet, ale też zarzutów jej stawianych. Główna krytyka teorii stanowi, że sprowadzenie czynników oddziałujących na zaangażowanie w pracę do zasobów i wymagań pracy jest zbyt dużym uproszczeniem. Na tej podstawie niektórzy autorzy publikacji twierdzą, że teoria ma charakter bardziej porządkujący, niż wyjaśniający (Saks i Gruman, 2014). Jednakże, na korzyść teorii przemawia jej potwierdzenie w badaniach naukowych. Schaufeli i Bakker (2004) potwierdzili, iż dla rozwoju zaangażowania kluczowa jest obecność zasobów pracy, a wypalenie zawodowe powstaje na skutek braku zasobów oraz jednocześnie wysokich wymagań. Wykazano również, że wzrost wymagań pracy takich jak przeciążenie obowiązkami, czy brak równowagi między życiem prywatnym i zawodowym oraz obniżenie zasobów pracy takich jak autonomia, wsparcie społeczne, informacje zwrotne, są predyktorami wypalenia (Schaufeli, 2009). Wzrost zasobów pracy pozwala zatem przewidywać wzrost zaangażowania w pracę.

W metaanalizie, obejmującej wiele badań prowadzonych na podstawie teorii JD-R wskazano, że zasoby w pracy, do których należą: wsparcie społeczne, informacje zwrotne, pozytywny klimat organizacyjny, autonomia, poczucie własnej skuteczności, istotnie pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę (Halbesleben, 2010). Ponadto, kolejna metaanaliza wykazała, iż wymagania pracy takie jak zagrożenia i złożoność pracy oraz wysokie ryzyko są pozytywnie związane z wypaleniem zawodowym. Zasoby takie jak wiedza, autonomia zawodowa, wsparcie współpracowników i przełożonych, a także poczucie bezpieczeństwa w pracy wykazują zaś związek z zaangażowaniem (Nahrgang i in., 2011).

W Polsce badania empiryczne w omawianym zakresie prowadził między innymi Baka (2013). Uzyskane przez niego wyniki badań prowadzonych w grupie nauczycieli pokazują, że zasoby środowiskowe oraz osobiste osłabiają negatywne oddziaływanie wymagań pracy,

a także pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Rożnowski (2020) wykazał, iż satysfakcja z poświęcenia się pracy, przekonanie o sprawiedliwości oraz wsparcie ze strony współpracowników są związane z zaangażowaniem w pracę. Autor zwrócił także uwagę, że niezgodność wartości pracownika i organizacji jest negatywnie związana z zaangażowaniem w pracę. Retowski i Podsiadły (2016) na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzili, iż postrzeganie możliwości realizowania wartości osobistych w pracy zawodowej stanowi bufor, który przeciwdziała pojawieniu się wypalenia zawodowego.

Chirkowska-Smolak (2016) dodaje, że dopasowanie do pracy jest dobrym predyktorem zaangażowania w pracę, uwzględniając w swoich badaniach także obszar przywództwa. Autorka również sygnalizuje, że rola wymagań w pracy może być dwojaka, to znaczy, że z jednej strony wysokie wymagania w pracy mobilizują pracowników do działania, jednakże prowadzić mogą do utraty przez nich energii i w efekcie wyczerpania. Basińska (2016) w swojej pracy pochyliła się nad zasobami organizacyjnymi, emocjami oraz wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę jako dystalnymi miarami dobrostanu zawodowego. Wykazała, że niewystarczające zasoby organizacyjne obniżają bilans emocjonalny, który sprzyja wzrostowi wigoru w pracy, ale tylko do pewnej granicy, bowiem po jej przekroczeniu poziom wigoru może zacząć spadać. Ponadto, autorka podkreśliła, że proces straty i ochrony zdrowia pracownika jest związany z relacją pomiędzy zbyt wysokimi wymaganiami pracy i niedostatecznymi zasobami oraz wypaleniem zawodowym.

Przytoczone powyżej wyniki naukowych badań empirycznych podkreślają, że znajomość poziomu zasobów i wymagań pracy pozwala przewidywać poziom zaangażowania w pracę. Założenia Teorii Wymagania – Zasoby Pracy mimo swojej prostoty zachęcają przejrzystością oraz wzbudzają zaufanie badaczy poprzez otrzymywanie trafnych wniosków na temat wspomnianych przewidywań. To, co warto w tym miejscu podkreślić, to także uniwersalność teorii. Można zastosować ją w odniesieniu do wielu różnorodnych zawodów, charakteryzujących się odmiennymi warunkami pracy, także tych, które na rynku pracy stanowią nowość. Jest to bardzo istotne spostrzeżenie w odniesieniu do badań empirycznych przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy, gdyż są to badania ogólnopolskie i dotyczą osób pracujących na stanowiskach administracyjnych, związanych z obsługą klienta, produkcyjnych, czy też prowadzących własną działalność gospodarczą.

Podczas rozważań nad opisywanym modelem Herzberga (1974), który twierdził, że poprawa czynników higieny, takich jak złe fizyczne warunki pracy nie gwarantuje

doświadczenia wyższego zadowolenia przez pracownika. Założenia autora zostały zawarte w Teorii Wymagania – Zasoby Pracy. Takie przemyślenia stanowią punkt wyjścia, napawając jednocześnie badaczy optymizmem podczas prowadzenia własnych prac naukowych.

Dzięki rozwojowi psychologii i pojawiającym się publikacjom, naukowcy są w stanie dostrzegać nowe zależności w obszarze pracy zawodowej, pomagając tym samym zwiększać świadomość pracowników na temat zasobów i wymagań w środowisku pracy. Pracownicy mogą bowiem sami na nie oddziaływać, kształtując swoje zaangażowanie w pracę (Tims i in., 2012).

Co więcej, badacze prezentując istotne wnioski dla kadry zarządzającej i osób kreujących politykę personalną w organizacji, zwracają tym samym uwagę na zasadność uwzględnienia w zarządzaniu monitorowania oraz aktywnego kształtowania zarówno wymagań, jak i zasobów pracy. Utrzymywanie równowagi między nimi skutkować może tworzeniem dopasowania między pracownikami, a ich pracą, przyczyniając się do zwiększenia u nich poziomu zaangażowania (Moreland, 2013).

## 2. Dobrostan i zagadnienia pokrewne

Rozwój psychologii pozytywnej skłonił naukowców do zainteresowania się takimi pojęciami jak jakość życia, szczęście czy dobrostan (Czapiński, 2004; Seligman, 2002). Należy zwrócić uwagę, iż wspomniane zainteresowania dotyczą również obszaru zawodowego człowieka, zatem dobrostanu zawodowego (Czerw, 2017; Foster i Dion, 2003; Warr, 1990; Warr i Claperton, 2010), satysfakcji z pracy (Terelak i Borkowska; 2007; Zalewska, 2003), powołania w pracy (Wrzesniewski i in., 1997), poczucia sensu pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2009; Oldham i Hackman, 1975), a także *job craftingu* (Demerouti, 2014; Wrzesniewski i Dutton, 2001; Tims i Bakker, 2010). Celem niniejszego rozdziału jest odróżnienie dobrostanu od innych pojęć występujących w literaturze o podobnej tematyce, z wyraźnym zaznaczeniem ich istoty i granic, aby zapobiec mylnemu postrzeganiu tych zagadnień jako tożsamy.

### 2. 1. Istota jakości życia

Jakość życia w literaturze definiowana jest wielorako, prawdopodobnie ze względu na szeroki zakres ludzkiej egzystencji (Wnuk i Marcinkowski, 2012). Ponadto, w wielu publikacjach pojęcie jakości życia jest tożsame z terminem dobrostan, zatem konieczne jest doprecyzowanie zakresów znaczeń tych terminów (Herszen-Niejodek, 1996; Keyes, 1998; Waterman i in., 2010).

Trzebińska (2008) uważa, że ocena jakości życia odnosi się zarówno do subiektywnej oceny jednostki, jak i do czynników zewnętrznych, do których należą sytuacja materialna oraz mieszkaniowa człowieka, a także czynników gospodarczych, takich jak poziom bezrobocia czy dostęp do opieki zdrowotnej. Dobrostan natomiast stanowi wymiar bardziej subiektywny, nawiązując do stanu psychicznego i właściwości psychicznych danej osoby. Autorka podkreśla również, iż z punktu widzenia badań empirycznych i opracowania ich wyników, pomiar jakości życia ujmowany jest w postaci jednego współczynnika statystycznego, HDI – *human development index*, co znacznie obniża walory badania wspomnianego konstrukt w psychologii (Trzebińska, 2008).

Rozróżnienia zagadnień jakości życia i dobrostanu podjęli się także inni naukowcy. Forgeard, Jayawickrem, Kern i Seligman (2011a) podają, że wskaźniki społeczno-ekonomiczne jakości życia stosowane przez socjologów nie odzwierciedlają subiektywnego dobrostanu

człowieka. Mowa tu o wskaźnikach bezdomności, edukacji i wykształcenia, czy średniej długości życia. Według wspomnianych autorów kolejne planowane badania naukowe powinny kłaść nacisk na jego wielowymiarowość. Schwarz i Strack (1999) na podstawie swoich badań dowodzą, iż związek obiektywnych wydarzeń z życia jednostki z subiektywnym dobrostanem jest słaby. Natomiast Greene-Schortidge i Odle-Dusseau (2009) postulują, że zagadnienie jakości życia jest znacznie obszerniejsze niż zagadnienie dobrostanu, poprzez obejmowanie wskaźników obiektywnych takich jak zdrowie czy status materialny oraz subiektywnych, czyli satysfakcję z różnych obszarów życia. Dlatego też dobrostan stanowi element jakości życia i są to terminy nietożsame.

Odwołując się do minionych dekad, człowiek stał się podmiotem zainteresowania badaczy z różnych dyscyplin, takich jak socjologia, psychologia, filozofia, biologia, politologia, czy medycyna. W każdej z wymienionych dziedzin analizowano człowieka przez wzgląd na specyficzne dla siebie kategorie, które uwzględniała w swoich założeniach (Kaleta, 1988). Przykładowo, w naukach społecznych wyodrębniono determinanty jakości życia, związane z zasobami endogenicznymi, czyli wewnętrznymi człowieka oraz otaczającą go rzeczywistością. Dla ekonomistów jakość życia to natomiast obiektywne warunki życia, ze szczególnym uwzględnieniem zasobności finansowej. Badacze w nurtach medycznych zajmują się tematyką dobrego zdrowia, uznawanego za dobrostan psychiczny, fizyczny i społeczny (Borys, 2001).

W Polsce badania nad jakością życia prowadzone są przez takie instytucje jak ZUS, CBOS i inne ośrodki opinii publicznej, a także organizacje międzynarodowe i ośrodki akademickie. W latach osiemdziesiątych zajmowano się przede wszystkim badaniem warunków życia. Pierwsze badanie sondażowe na temat jakości życia przeprowadzono w 1991 roku w ramach Polskiego Generalnego Sondażu Jakości Życia (Derbis, 2008).

Reasumując, na podstawie analizy literatury przedmiotu można wysnuć wniosek, iż jakość życia i dobrostan to odrębne terminy teoretyczne. W usystematyzowaniu wiedzy na temat tych pojęć, warto jeszcze raz wymienić aspekty życia człowieka, do których odnosi się każde z nich. Jakość życia związana jest z aspektami obiektywnymi i czynnikami zewnętrznymi, takimi jak: sytuacja mieszkaniowa i materialna, dostęp do opieki zdrowotnej, wykształcenie, średnia długość życia, zdrowie, status materialny, dostępność zasobów, status zawodowy. Dobrostan natomiast obejmuje pozytywny stan psychiczny, specyficzne dla konkretnej jednostki właściwości psychiczne, subiektywną ocenę różnych obszarów życia, afekt pozytywny



i negatywny, przyjemność, zadowolenie z życia, poczucie bezpieczeństwa, poczucie kompetencji (Karaś, 2019).

W badaniach niejednokrotnie odnoszono się do tezy o związku dobrostanu z bogactwem. Zakładano, że skoro zamożność warunkuje wyższą jakość życia, pieniądze powinny dawać człowiekowi szczęście. Przypuszczano również, iż dobrostan psychiczny powinien rosnąć w miarę bogacenia się. Easterlin (1974) opublikował popularny tekst, w którym rozważał czy wzrost ekonomiczny zwiększa pomyślność ludzi. Określona zależność między dobrostanem i bogactwem została nazwana paradoksem Easterlina, gdyż autor stwierdził, że mieszkańcy krajów bogatszych są szczęśliwsi, jednakże istnieje granica dochodu powyżej której wzrost tego dochodu ma niewielki wpływ na podnoszenie poziomu szczęścia (Włodarczyk, 2014).

Badania, dotyczące rozwarstwienia dochodów i dobrostanu prowadzą do rozbieżnych wyników. Na podstawie niektórych stwierdzono słaby statystycznie i zależny od grupy społecznej wpływ nierówności na poczucie szczęścia lub zadowolenie z życia (Graham i Felton, 2006). Można jednak napotkać na wnioski, że zróżnicowanie dochodów osobistych nie wpływa na dobrostan jednostek. Veenhoven (1997) określił zależność między wysokością PKB, a korelacją dochodu osobistego z zadowoleniem z życia. Sformułował wniosek, wskazujący na to, że im bogatszy kraj, tym słabszy jest związek dobrostanu psychicznego z dochodem osobistym mieszkańców. Na podstawie badań stwierdzono także, iż brak pracy wynikający z innych powodów niż emerytura ma jednoznacznie negatywny wpływ na dobrostan psychiczny, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i narodowym. Bezrobotni są w gorszej kondycji psychicznej i fizycznej od pracujących, a ogólne wskaźniki dobrostanu psychicznego są znacząco niższe w krajach i w okresach z wysoką stopą bezrobocia (Clark, 2010).

Przytoczone powyżej wyniki badań nad dobrostanem ściśle nawiązują do zagadnienia jakości życia i psychologii pozytywnej. Wspomniane podejście w psychologii zapoczątkowało zmianę patrzenia na przedmiot psychologii – człowieka w kontekście pozytywnej, zdrowej i twórczej jego psychiki. Dotychczas skupiano się bowiem na negatywnych aspektach funkcjonowania człowieka i interpretowano je w kategoriach modelu chorobowego. Zmiana ta współgra z działaniami Światowej Organizacji Zdrowia WHO, która to w 1948 roku wprowadziła nową definicję zdrowia, uwzględniającą aspekt biopsychospołeczny, odchodząc tym samym od modelu biomedycznego, skupiającego się wyłącznie na śmiertelności i chorobach. Nowo powstała perspektywa ukazuje, że zdrowie to nie tylko brak choroby,

a dobrostan należy rozpatrywać w trzech wymiarach: fizycznym, psychicznym oraz społecznym (Cieślińska, 2013).

Sformułowania „psychologia pozytywna” po raz pierwszy użył prawdopodobnie Maslow. Związany z psychologią humanistyczną, w swojej pracy dużo uwagi poświęcał zdrowiu psychicznemu, które utożsamiał z samorealizacją, a psychologię traktował jako drogę do pomocy ludziom w osiągnięciu zdrowia psychicznego. W związku z tym przedstawiciele psychologii humanistycznej traktują psychologię pozytywną jako kontynuację myśli Maslowa, natomiast naukowcy działający w nurcie psychologii pozytywnej dostrzegają wyraźne różnice między dziedzinami, szczególnie w obrębie prowadzenia badań naukowych (Trzebińska, 2008). Warto podkreślić, że w psychologii pozytywnej badania charakteryzuje precyzyjna operacjonalizacja zmiennych i dokładny pomiar badanych zjawisk, co nie zawsze miało miejsce w humanistycznym nurcie psychologii (Karaś, 2019).

Jednakże, za narodziny nurtu psychologii pozytywnej uznaje się najczęściej 1998 rok, w którym to Seligman nawoływał członków Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego do zmiany perspektywy współczesnej psychologii (Trzebińska, 2008). Badacz podkreślał, że psychologia powinna skupić się na rozwoju człowieka i wzmocniania jego potencjału, a nie na podkreślaniu ludzkich słabości. Według Seligmana (2002) celem psychologii pozytywnej (oprócz poznawania człowieka) jest oddziaływanie na człowieka, aby rozwijać jego potencjał oraz podwyższać poziom odczuwanego przez niego dobrostanu.

## **2. 2. Istota szczęścia**

Warto rozpocząć rozważania od pojęcia szczęścia, gdyż jak wspomniano pojawia się ono już w rozważaniach filozofów, by następnie móc przejść do pojęć zdefiniowanych w późniejszych okresach. Analizując literaturę przedmiotu związaną z zagadnieniem dobrostanu, często można bowiem spotkać się z pojęciem szczęścia. Według Czapińskiego (1992) dobrostan psychiczny to jego naukowy odpowiednik. Odnosząc się do istoty rozprawy konieczne wydaje się doprecyzowanie obydwu terminów z pomocą definicji i genezy terminu.

Jak napisano we wstępie, pierwsze wyobrażenia o szczęściu podkreślały jego zewnętrzny charakter, zatem jednostka miała na nie niewielki wpływ (Kanasz, 2015). Nawiązywano wtedy do losu, od którego jedni otrzymywali więcej dóbr, a inni mniej, co kojarzy się z kołem Fortuny. Na temat szczęścia, a dokładniej bycia szczęśliwym, wypowiadali się także filozofowie. Platon

zdefiniował szczęście jako doświadczanie dobra i sprawiedliwości, Sokrates jako wiedzę, Arystoteles jako dobre życie zgodne z cnotami, Epikur natomiast jako przyjemność. Stoicy określili jako źródło szczęścia wewnętrzną wolność, a myśliciele chrześcijańscy upatrywali go w Bogu (Drabarek, 2011). Derbis (2008) zauważa, że obecnie w kulturze dominuje dionizyjskie rozumienie szczęścia, zatem ważne jest zabieganie o nie. Wiąże się to z indywidualizmem, aktywną postawą wobec życia, które jest dziełem człowieka, a nie bóstw czy innych istot nadprzyrodzonych.

Tatarkiewicz (1962) w swojej monografii wyróżnił dwa aspekty szczęścia: subiektywny i obiektywny. Według autora szczęście w aspekcie subiektywnym to trwałe, pełne i uzasadnione zadowolenie z życia. Za szczęście obiektywne uznał takie życie, które stanowi podstawę szczęścia subiektywnego. Można zatem rozumieć, że szczęście z punktu widzenia psychologii należy przyjąć za rezultat zadania rozwojowego (Havinghurst, 1972), rozciągniętego w dłuższej perspektywie produktywnego okresu życia.

Podjmując próbę ujednoczenia definicji szczęścia, można stwierdzić, że w ujęciu potocznym jest ono bliskie pomyślności i radosnemu przeżyciu. Odwołując się do filozofii, szczęście rozumiane jest jako eudajmonia, będąca największą miarą dóbr, dostępną dla człowieka. Szczęście można zatem pojmować jako uzasadnione, pełne i trwałe zadowolenie z życia jako całości (Dalke i in., 2013).

Warto zwrócić uwagę, że już filozofowie dostrzegli znaczenie psychicznego czynnika szczęścia. Psychologiczne teorie szczęścia i dobrostanu uwzględniają następujące obszary rozważań: zaspokajanie potrzeb i osiągnięcie celów, aktywności, predyspozycje genetyczne i osobowościowe (Diener i in., 2004). Zwolennicy nurtu nawiązującego do zaspokajania potrzeb i osiągnięcia celów tacy jak Veenhoven (1997) opisując szczęście zwracają uwagę na redukcję napięcia pomiędzy aspiracjami, a realnymi możliwościami zaspokajania potrzeb i osiągnięcia celów. Zatem można rozumieć, że człowiek będzie tym szczęśliwszy, im bardziej potrafi zredukować istniejące napięcie, zaspokoić swoje potrzeby i osiągnąć zamierzone cele.

Szczęście rozpatrywane z tej perspektywy oznacza zaspokajanie podstawowych potrzeb i jest zależne od środków finansowych, którymi dysponuje jednostka i państwo. Takie czynniki jak możliwość schronienia, pracy, zaspokojenia głodu, poczucie bezpieczeństwa, dostęp do edukacji i ochrony zdrowia stwarzają warunki do zadowolenia z życia (Czapiński, 2004). Jednakże, teoria potrzeb nie jest wystarczająca w analizie zagadnienia szczęścia, gdyż należy uwzględnić w niej kwestie porównań społecznych oraz kontekstu. Warto wtedy podkreślić, że na

poziom ocenianego poczucia szczęścia może wpływać własna przeszłość, przekonania na temat sprawiedliwości społecznej, aspiracje i oczekiwania, porównywanie się z innymi ludźmi oraz własnego poziomu życia ze standardem kulturowym dostatniego i dobrego życia.

Zwolennicy nurtu skupiającego się na aktywności czyli Averill (2005), More (2005), Seligman (2011a), Csikszentmihalyi (2005), Fredrickson (2002), zaznaczają, iż zaangażowanie w interesujące działania, czy aktywności, odpowiednie do umiejętności jednostki, przyczynia się do wykształcenia się poczucia szczęścia i zadowolenia. Averill i More (2005) prowadzą rozważania nad szczęściem eudajmonistycznym, będącym wynikiem owocnej działalności. Eudajmonia odnosi się do właściwego sposobu postępowania oraz cechuje się wysokim poziomem aktywności. W tej perspektywie szczęście związane jest głównie z wyznawanymi przez jednostkę wartościami, jednakże systemy biologiczne i psychologiczne również są istotne. Szczęście łączy się z celowymi działaniami jednostki, gratyfikacjami (a nie przyjemnościami) oraz optymalnym funkcjonowaniem.

Kolejny przedstawiciel teorii eudajmonistycznej, związanej z aktywnościami jednostki – Seligman (2011b), w swoich rozważaniach opiera się na kategoriach zadowolenia z życia, pozytywnych emocji, zaangażowania, głębszego sensu, pozytywnych związków z innymi oraz osiągnięć. Najwyższym stopniem dobrostanu jest osobisty rozkwit, czyli pełnia życia. Seligman odróżnia przyjemności od gratyfikacji. Zdaniem autora przyjemności są ulotne i nie przyczyniają się do wzrostu kapitału psychicznego, zaś gratyfikacje są bardziej znaczące i wiążą się z użyciem własnych zdolności i umiejętności. Dobre życie jest zatem umiejętnym połączeniem przyjemności, gratyfikacji oraz sensu. Szczęście w perspektywie eudajmonistycznej w tym ujęciu wiąże się z działaniami dla dobra innych ludzi, więc ma wymiar prospołeczny.

Csikszentmihalyi (2005) uważa, że ludzie doświadczają wyjątkowego poczucia szczęścia w sytuacji, w której angażują się w realizację ambitnych i możliwych do realizacji zadań. Taki stan naukowiec nazywa optymalnym doświadczeniem, przepływem (*flow*). W sytuacji przepływu człowiek traci samoświadomość, gdyż koncentruje się na działaniu, a nie na swojej osobie. Jednostka ma także zmienione poczucie upływu czasu – szybszego albo powolniejszego, w zależności od aktualnie podejmowanej aktywności. Autor twierdzi, że stany optymalnego doświadczenia zależą od czynników kulturowych i środowiskowych.

Według Fredrickson (2002), przedstawicielki teorii szczęścia jako aktywności człowieka, poszerzanie umysłu i budowanie zasobów osobistych wskazuje na istotną rolę czynników wewnętrznych poczucia szczęścia. Jej zdaniem, pozytywne emocje sprzyjają kreatywności

i produktywności, a także prowadzą do podniesienia poziomu pozytywnych emocji, tworząc tym samym cykl poczucia szczęścia.

Hedonistyczne podejście do szczęścia zaproponował Kahneman (2012). Autor wskazał na różnicę między jaźnią doświadczającą, a jaźnią pamiętającą. Ukazuje to rozbieżności pomiędzy szczęściem doświadczanym w życiu, a zadowoleniem z życia. Jego zdaniem pojęcie szczęścia nie jest równoznaczne z dobrostanem. W życiu człowieka dominuje jaźń pamiętająca, a część rzeczywiście odczuwanego doświadczenia ulatnia się w naszej pamięci. Czas jest zatem czynnikiem, który różnicuje obie jaźnie, a przyszłość wiąże się z oczekiwanymi wspomnieniami, a nie zakładanymi doświadczeniami.

Lykken i Tellegen (1996) upatrują zaś źródeł szczęścia wyłącznie w predyspozycjach genetycznych i osobowościowych. Podkreślają stałość poczucia szczęścia oraz jego niezależność od czynników zewnętrznych (Kanasz, 2015). Psychologowie dowodzą, iż w życiu człowieka poczucie szczęścia daje mu energię, czyli zwiększa poziom aktywności i motywacji. Ponadto uodparnia system immunologiczny, polepsza zdrowie fizyczne i mentalne, powoduje wzrost zaangażowania człowieka w pracę (sprzyja twórczemu myśleniu i rozwiązywaniu problemów), zwiększa samoocenę oraz jakość relacji interpersonalnych, w tym gotowość pomagania innym ludziom (Lyubomirsky, 2008).

Do jednej z najbardziej rozbudowanych i popularnych psychologicznych teorii szczęścia należą cebulowa teoria szczęścia autorstwa Czapińskiego (2009) oraz teoria obiektywnego szczęścia Kahnemana (2012). Czapiński definiuje szczęście jako pozytywną, afirmującą postawę wobec życia. Szczęście ma swoje źródło w predyspozycjach psychicznych człowieka, a nie w obiektywnych warunkach życia. Zatem czynniki, które często są pojmowane jako determinujące poczucie szczęścia mogą w rzeczywistości nie mieć na nie większego wpływu. Wedle założeń cebulowej teorii szczęścia, jego struktura ma trzy warstwy. Pierwsza z nich, określona jako najgłębsza i najbardziej stabilna, to wola życia. Rozumiana jest jako wrodzony element dobrostanu psychicznego jednostki, który nie zależy od świadomości. Druga warstwa to przeżywane emocjonalnie lub wyrażone w sądach poznawczych ogólne zadowolenie z życia. Trzecia z warstw – powierzchniowa, składa się z cząstkowego zadowolenia z poszczególnych obszarów życia, takich jak praca, rodzina, wypoczynek, relacje międzyludzkie, warunki mieszkaniowe, dochody, kraj, miasto (Czapiński, 1992). Bilans emocjonalny z uwzględnionym poczuciem satysfakcji z poszczególnych obszarów życia odpowiada hedonistycznym

koncepcjom szczęścia. Ogólna satysfakcja z życia, wzmocniona poczuciem sensu życia nawiązuje zaś do eudajmonistycznych modeli szczęścia.

Zewnętrzna warstwa cebuli w omawianej teorii szczęścia obejmuje bieżące doświadczenia afektywne. Warto w tym miejscu odnieść się do koncepcji obiektywnego szczęścia Kahnemana (2012). W koncepcji tej wprowadzono pojęcie atraktora, który jest rozumiany jako potencjalny poziom szczęścia. Miarą siły atraktora jest wola życia. Najważniejsze zadanie atraktora polega na zapobieganiu obniżeniu się subiektywnego wyrazu woli życia (osłabianiu chęci do życia, czy skłonności samobójczych). Ponadto, atraktor skupia się również na przywracaniu go do właściwego dla danej osoby poziomu, po załamaniach spowodowanych nieszczęściami (Czapiński, 2004).

Warto zwrócić także uwagę w jaki sposób szczęście definiuje Stevens (Hoggard, 2010). Wspomniany psycholog uważa, że szczęście ma trzy wymiary: dobre samopoczucie i pozytywny nastrój, ciekawość życia i witalność oraz sens – dokonywanie wartościowych życiowych wyborów. W odróżnieniu od cebulowej teorii szczęścia Czapińskiego (2009), ważną składową tej definicji jest sens, a nie zadowolenie. Częścią wspólną w teoriach obu naukowców jest zaś uwzględnienie w zagadnieniu szczęścia terminów takich jak wola życia i witalność.

Diener i Biswas - Diener (2010) prezentują szerszą koncepcję bogactwa psychicznego. Formułują oni definicję bogactwa psychicznego, które związane jest z doświadczeniem dobrostanu i wysoką jakością życia. Wspomniane pojęcie składa się z takich elementów jak: zadowolenie z życia i poczucie szczęścia, duchowość i poczucie sensu życia, pozytywne postawy i emocje, serdeczne relacje społeczne, interesująca praca oraz inne formy aktywności, wartości i cele życiowe, zdrowie somatyczne i psychiczne, a także zasoby materialne wystarczające do zaspokojenia naszych potrzeb. Autorzy podkreślają, że szczęście jest istotnym elementem bogactwa psychicznego, mającym charakter procesu, a nie stanu. Według nich obejmuje ono wszystkie emocje odczuwane przez człowieka jako pozytywne i przyjemne (należą do nich radość, miłość, wdzięczność). Ponadto, w badaniach wspomnianych naukowców uwzględnione zostały indywidualne sposoby definiowania i doświadczenia szczęścia. Warto zaznaczyć, że amerykańscy badacze umieszczają w swoim modelu szczęścia także negatywne emocje, takie jak poczucie winy, czy niepokój.

Ujęcie szczęścia w teoriach ewolucji wskazuje, że doznanie głębokiego poczucia szczęścia wiąże się z doświadczeniami sprzyjającymi przedłużaniu genetycznej linii człowieka. Należą do nich działania takie jak łączenie się w pary, nawiązywanie przyjacielskich relacji,

egzystencja w bezpiecznym środowisku. Z punktu widzenia ewolucji, dążenie do dobrego samopoczucia to mechanizm, sprzyjający przetrwaniu jednostki. Dzięki widocznym założeniom, że szczęście kryje się za indywidualnymi dążeniami oraz osiągnięciami człowieka, możliwy jest postęp społeczny (Carr, 2009).

Psychologiczne teorie szczęścia wzbogacają wiedzę w zakresie emocjonalnych, poznawczych oraz behawioralnych jego aspektów. W literaturze można odnaleźć teorie zaspokajania potrzeb, osiągania celów oraz teorie aktywności. Dokonując analizy, warto zwrócić uwagę na wewnętrzne czynniki szczęścia, motywację do podejmowania działań, dzięki którym jednostka może się realizować i osiągać stan optymalnego doświadczenia. Podsumowując, szczęśliwa osoba ma wolę życia, poczucie jego sensu, indywidualne cele i wartości oraz zdolność budowania i podtrzymywania relacji z innymi ludźmi.

Do psychologicznych uwarunkowań dobrostanu i poczucia szczęścia należą cechy osobowości, na które wpływ mogą mieć czynniki kulturowe (Carr, 2009). Interpretując wnioski z badań można stwierdzić, że ekstrawersja oraz autonomia sprzyjają poczuciu szczęścia, zaś neurotyzm – przeciwnie (Boski, 2009). Szczęśliwi ludzie pojmowani są jako bardziej otwarci, ugodowi i sumienni (Czapiński, 2004). Neurotyzm i ekstrawersja są w znacznej mierze wrodzone. Pośrednio na dobrostan psychiczny mogą wpływać takie cechy osobowości jak poczucie kontroli i odpowiedzialności, samoocena, dojrzałość, optymizm. Psychologowie stwierdzają, że w życiu człowieka poczucie szczęścia zwiększa poziom aktywności i motywacji, uodparnia system immunologiczny, a także polepsza zdrowie fizyczne i mentalne. W sytuacji zawodowej powoduje wzrost zaangażowania człowieka w pracę (Czapiński, 1992).

Badania przeprowadzone przez Porczyńską-Ciszewską (2013) w grupie studentów pokazały, że osoby z silnym poczuciem sensu własnego istnienia częściej doświadczają szczęścia. Ponadto, doświadczenia „przepływu”, czyli szczególnego rodzaju poczucia szczęścia, zależą od pewnych cech podmiotowych, takich jak skłonności do podejmowania zachowań ryzykownych, ekstrawersji, otwartości oraz sumienności. Na poczucie szczęścia ma zatem wpływ określenie siebie w kategoriach tożsamości i sensu życia oraz sposób myślenia o swoim życiu i świecie (Diener i in., 2004). Niektórzy częściej przywołują pozytywne aspekty swojego życia i dostrzegają dobro w otaczającym świecie, dzięki temu czują się odpowiedzialni za swoje życie, są ufni i otwarci na nowe doświadczenia. Często przeżywają także pozytywne emocje, a także wierzą, że uda im się osiągnąć swoje cele życiowe – czyli mają nadzieję (Epstein, 1994).

Badania empiryczne nad szczęściem uwzględniają także aspekt wieku respondentów. Badania amerykańskie z lat 70. i 80. XX wieku (Argyle, 2004) pokazują, że młodzi ludzie (21–29 lat) doświadczają szczęścia, czy też nieszczęścia, w takich obszarach, jak małżeństwo lub związek partnerski, status materialny, praca, czy kontakty społeczne. Osoby w średnim wieku (40–49 lat) dużą rolę przywiązują w życiu do poczucia przydatności, bogactwa obecnego życia, nadziei i relacji międzyludzkich. Źródłami szczęścia dla osób starszych (powyżej 65 lat) są zaś takie aspekty życia jak zdrowie, dochody, kontakty społeczne, religia. Osoby młode charakteryzuje większe poczucie optymizmu wobec przyszłości, a ludzi starszych większe poczucie perspektywy i mniejsze przejmowanie się problemami. Źródłem szczęścia niezależnym od wieku są kontakty towarzyskie. Przedstawione tezy to natomiast pewne tendencje ogólne, bowiem dla indywidualnych jednostek stopień ważności różnych aspektów życia jest różny. Na przykład, dla osoby młodej i chorej zdrowie będzie tak samo istotne jak dla osoby starszej (Kanasz, 2015).

Jak można zauważyć, szczęście jest terminem obszernie omówionym w literaturze. Jednakże, odwołując się do poświęconych zagadnieniu podrozdziałów, nasuwa się wniosek, iż próba wyjaśnienia pojęcia bazuje głównie na gruncie filozoficznym. Mimo wyodrębnionych koncepcji i teorii, definicja szczęścia zdaje się być sformułowana bardzo ogólnie. Pojawiają się między innymi wątpliwości czy szczęście jest stanem, afektem, czy też nastrojem. Ze względu na wspomniane niejasności, dalsza część rozprawy zgodnie z zainteresowaniami autorów, zostanie poświęcona zagadnieniu dobrostanu. Jednakże, konieczne wydają się omówienie w tym miejscu pozostałych pojęć, które w literaturze pojawiają się często, gdy mowa o dobrostanie.

### **2. 3. Istota poczucia powołania w pracy**

Kolejnym pojęciem, związanym z pozytywną psychologią pracy i organizacji, które warto odróżnić od zagadnienia dobrostanu jest poczucie powołania w pracy (*calling*). We wspomnianej dziedzinie nauki jest to pojęcie stosunkowo nowe, natomiast w kulturze społecznej funkcjonuje od bardzo dawna. Przez wieki było ono dedykowane duchowieństwu i zawodom artystycznym, następnie zawodom o społecznym znaczeniu, zaś aktualnie możemy go używać w stosunku do każdego zawodu (Wrzesniewski i in., 1997). Pojęcie to często występuje w literaturze obok sformułowania misji.



Jak wspomniano powyżej, jeszcze do niedawna pojęcie poczucia powołania czy też misji w pracy było dedykowane zawodom zaufania lub pożytku społecznego. Do zawodów tych należą między innymi nauczyciel, psycholog, pielęgniarka czy strażak. „Misyjność (tych zawodów) rozumiana jest jako ukierunkowanie aktywności zawodowej na niesienie pomocy, zaspokajanie podstawowych potrzeb innych ludzi, zapewnianie poczucia bezpieczeństwa fizycznego i zdrowotnego, a także dostarczanie ludziom podstawowych umiejętności czy wiedzy umożliwiających im prawidłowe funkcjonowanie społeczne” (Czerw i Borkowska, 2010, s. 304).

Warto podkreślić aspekt wymagań, stawianych przez społeczeństwo osobom wykonującym wspomniane zawody. Od tych profesjonalistów oczekuje się o wiele bardziej niż od pozostałych członków społeczności przejawiania postawy altruistycznej i prospołecznej. Zgodnie ze specyfiką wspomnianych zawodów można sformułować subiektywne poczucie misji w zawodzie (Bajcar i in., 2011). Rozumiane jest ono jako odczucie pracownika oparte na postrzeganiu dużej użyteczności społecznej, bardzo wysokim zaangażowaniu w wykonywanie swojej pracy oraz oderwaniu jej wykonywania od aspektów wynagradzania i uznania społecznego za swoją pracę (Czerw i Borkowska, 2010).

Współczesne rozumienie powołania w sferze pracy analizuje Bellach ze swoim zespołem (1985, za: Wrzesniewski, 2003). Według autorów powołanie stanowi jedną z trzech ogólnych orientacji, jakie ludzie przyjmują w swojej pracy. Każda określa inny rodzaj nastawienia w stosunku do pracy, a należą do nich: orientacja na zajęcie, na karierę, na powołanie (Kasprzak, 2013). Pracownik wykazujący orientację na zajęcie charakteryzuje się motywacją zewnętrzną (np. wynagrodzenie), a praca nie jest w żadnym stopniu centralnym elementem jego życia. Osoby przyjmujące orientację na karierę traktują swoją pracę jako sposób na zdobycie władzy lub prestiżu, dzięki osiągnięciu odpowiedniego miejsca w strukturze organizacyjnej. W przeciwieństwie do wspomnianych dwóch orientacji, ta skierowana na powołanie traktuje pracę jako ważny składnik życia pracownika, budujący poczucie jego tożsamości.

Powołanie można zatem rozumieć jako specyficzną postawę wobec pracy, charakteryzującą się pełnym oddaniem, budowaniem sensu swojego życia między innymi za pośrednictwem pracy i uznawanie jej za wartość samą w sobie, ważną dla pracownika oraz dla innych. Rozumiana w ten sposób praca jest dla człowieka wartością autoteliczną, wewnętrznie umotywowaną (Kasprzak, 2012). Orientacja na powołanie może sprzyjać takim działaniom jak nadawanie sensu pracy, czy też osobiste jej projektowanie (*job crafting*).

Traktowanie powołania jako orientacji to nie jedyne pojawiające się w literaturze przedmiotu ujęcie wspomnianego zagadnienia. Jest ono definiowane również jako szczególny rodzaj więzi ze swoim zawodem, która oparta jest na poczuciu dopasowania umiejętności pracownika do wymogów podejmowanych działań zawodowych. Powołanie można zatem rozumieć jako ważne i sensowne z punktu widzenia pracownika, pełne pasji doświadczenie w obszarze swojej pracy (Dobrow i Tosti-Kharas, 2011).

Ponadto, podczas analiz omawianego zagadnienia można napotkać na najbardziej klasyczne rozumienie pojęcia. W pracach Dika i współpracowników (Dik i in., 2009) pojawia się duchowa retoryka, w której człowiek może zostać powołany do zawodu przez wyższą, zewnętrzną siłę. Duchowe i transcendentalne powołanie stanowi punkt wyjścia dla zrozumienia poczucia misji w pracy. Autorzy wyodrębniają i rozróżniają pojęcie przeznaczenia i powołania. Przeznaczenie według nich to odczuwanie przez pracownika wewnętrznej motywacji do pełnienia pewnych ról zawodowych, wynikających z poczucia szczególnego sensu podejmowanych aktywności oraz wartości ukierunkowanych na innych. Powołanie natomiast wiąże się dodatkowo z zewnętrzną transcendentną siłą, która kieruje działaniami podejmowanymi przez jednostkę.

Jak można zauważyć, zagadnienie poczucia powołania w pracy rozumiane jest w sposób bardzo szeroki. Często odnosi się ono do duchowieństwa oraz zawodów zaufania publicznego, co wydaje się mieć solidne podstawy w przekonaniach społeczeństwa. Jednakże w publikacjach w tym zakresie powołanie ujmowane jest zarówno jako jedna z trzech orientacji, przejawianych w pracy, jak i dopasowanie pracownika oraz jego umiejętności do konkretnych wymagań wykonywanego zawodu. W trakcie rozważań terminu, spotyka się inne zagadnienia, takie jak poczucie sensu pracy, *job crafting*, czy satysfakcja z pracy, które mogą generować nieporozumienia podczas formułowania wniosków i refleksji.

#### **2. 4. Istota sensu pracy**

Zagadnienie sensu pracy pojawia się w literaturze w kontekście psychologicznym oraz zarządczym i jest rozumiane odmiennie przez różnych autorów (Lips-Wiersma i Morris, 2009). W ujęciu psychologicznym uwagę zwraca się na to, że każda jednostka ma immanentną potrzebę sensu, niezależnie od obszaru funkcjonowania, a gdy nie może go odnaleźć – z pewnością będzie go szukać. Wspomniana myśl nawiązuje do zaangażowania pracowników w proces

redefiniowania pracy, czyli *job crafting* (Demerouti, 2014). Pojęcie to zostanie omówione w kolejnych częściach rozdziału. Wracając jednak do zagadnienia, któremu poświęcony jest ten podrozdział i jego psychologicznego rozumienia, warto zaznaczyć, iż podmiot kontroluje poczucie sensu pracy, zatem jest w pełni odpowiedzialny za jego poszukiwanie i odczuwanie. Ponadto, każdy człowiek odkrywa sens pracy na swój sposób i niemożliwe jest zewnętrzne sterowanie tym procesem. Takie rozumienie wskazuje, że poczucie sensu pracy jest stanem subiektywnym, opartym na wewnętrznych standardach (Czerw, 2016).

Teoretycy i praktycy zarządzania zauważają natomiast przyczyny odczuwanego sensu pracy w obszarze organizacyjnym. Proponują pojęcie „zarządzania sensem” będące metodą wspierania motywacji pracownika i jego przywiązania do pracy. Istnienie dwoistości ujęcia sensowności pracy stanowi dylemat traktowania sensu pracy jako koniecznej dla funkcjonowania człowieka potrzeby w perspektywie psychologicznej, zaś w perspektywie zarządczej jest to preferencja, do której dążą pracownicy, jednak jej niezrealizowanie nie przynosi jednostce negatywnych konsekwencji (Lips-Wiersma i Morris, 2009). Dzięki dostępnej literaturze przedmiotu można zapoznać się z wnioskami zwolenników i przeciwników wspomnianych dwóch perspektyw i opcjonalnie wybrać tę, która bardziej do nas przemawia. Jednakże, znacznie ważniejsze wydaje się wspólne oraz interdyscyplinarne poszukiwanie sposobów na wsparcie pracowników w procesie realizowania przez nich potrzeby czy też preferencji sensu pracy (Yeoman, 2014).

Rozważania nad sensem pracy rozpoczęli Oldham i Hackman (1975) w latach 70. XX wieku. Autorzy stworzyli model pięciu cech pracy, w którym poczucie sensu pracy stanowi jeden z trzech kluczowych subiektywnych stanów pracownika, mających wpływ na motywację do pracy. Wspomniany model zakłada, iż konkretne charakterystyki wykonywanej pracy generują odpowiednie stany psychologiczne, a te zaś wpływają na pojawienie się określonych wyników u pracownika.

W omawianym modelu autorzy wskazują na pięć cech pracy, a trzy z nich są składowymi odczuwanego przez pracownika sensu pracy. Należą do nich: różnorodność wykorzystywanych przez pracownika umiejętności, tożsamość/spójność zadań wykonywanych w pracy oraz znaczenie rezultatów działań dla innych. Pierwsza z wymienionych cech zdefiniowana została jako stopień, w jakim dana praca wymaga realizowania rozmaitych działań, w których pracownik może wykorzystać swoje umiejętności i uzdolnienia. Tożsamość bądź spójność zadań wykonywanych w pracy odnosi się do ich logicznej spójności w dążeniu do jednego celu

i możliwości poznawczego wyodrębnienia efektu swojej pracy. Znaczenie działań zawodowych dla innych, czy też organizacji wskazuje na stopień, w jakim dana praca wpływa na życie innych ludzi i losy organizacji. Dodatkowo warto wspomnieć, że czwartą cechą pracy należącą omawianego modelu jest autonomia, związana z poczuciem odpowiedzialności za rezultaty pracy, zaś piątą informacja zwrotna na temat wykonania pracy, która nawiązuje do poczucia posiadania wiedzy na temat efektów pracy (Hackman i Oldham, 1975, za: Loher i in., 1985).

Podsumowując model cech pracy Hackmana i Oldhama, a w szczególności aspekt sensu pracy można stwierdzić, że jest on definiowany jako stopień, w jakim pracownik doświadcza swojej pracy jako wewnętrznie znaczącej i reprezentującej wartość dla innych ludzi oraz środowiska organizacyjnego. Wspomniani autorzy na bazie swojego modelu proponują także ogólną miarę motywacji do pracy, uwzględniającą kluczowe jej cechy, nazywając ją wskaźnikiem potencjału motywacyjnego miejsca pracy (MPS – *Motivation Potential Score*). Wspomniana miara ma postać wzoru matematycznego z którego wynika, iż wszystkie trzy elementy składające się na sensowność pracy są dla tego poczucia równie ważne. Średnia z tych trzech elementów wraz z autonomią i informacją zwrotną stanowi o poziomie motywacji do pracy (Moloi, 2007). Poniżej przytoczono omówiony wzór.

$$\text{MPS} = \frac{\text{Różnorodność umiejętności} + \text{Identyfikacja zadania} + \text{Ważność zadania}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Informacja zwrotna}$$

3

Rozważania nad sensem pracy kontynuowali w latach 80. XX wieku badacze prowadzący projekt badawczy MOW (*Meaning of Work*). Wspomniany projekt to inicjatywa międzynarodowa, w której brały udział takie kraje jak Holandia, Słowenia, Belgia, USA, Wielka Brytania, Niemcy, Izrael i Japonia (Kanungo, 1991). Jej głównym celem było zweryfikowanie w jaki sposób pracownicy różnych krajów rozumieją sens pracy. W wyniku przeprowadzonych badań wyodrębniono pięć wymiarów badanej zmiennej, czyli sensu pracy. Należą do nich:

- centralność pracy, to znaczy traktowanie jej jako życiowej roli;
- uzyskiwanie wartościowych dla podmiotu wyników pracy, które uwidaczniają się poprzez status, prestiż i dochody pracownika, nawiązane wpływowe kontakty, służenie społeczeństwu, a także zainteresowanie oraz zadowolenie;
- odczuwanie ważności celów zawodowych;
- identyfikacja z rolą zawodową;

- przekonania dotyczące pracy, na przykład w kontekście jej doceniania mimo istniejących wad (England i in., 1995).

Jak można zauważyć, pojęcie sensu pracy traktowane jest wielowymiarowo. W dostępnej literaturze przedmiotu definicje zawierają takie wymiary jak wolność od przymusu, autonomia w wypełnianiu obowiązków oraz poczucie godności pracownika (Yeoman, 2014). Ponadto, omawiany wewnętrzny stan pracownika można rozumieć jako poczucie realizacji siebie w pracy poprzez rozwój osobisty i wyrażanie pełnego potencjału, a także służenie innym oraz tworzenie z nimi wspólnoty. Takie spojrzenie na zagadnienie sensu pracy nawiązuje do psychologicznej perspektywy, odnosi się bowiem do potrzeb: afiliacji, osiągnięć, czy samorealizacji (Lips-Wiersma i Morris, 2009).

Kolejną propozycję rozważania sensu pracy przedstawia Morin (2004), która wskazuje na sześć cech pracy, wspólnie tworzących poczucie sensu. Do charakterystyk sensownej pracy należą:

- poprawność moralna czyli wykorzystywanie określonych procedur i osiąganie moralnie uzasadnionych wyników;
- realizowanie odpowiedniego celu społecznego co świadczy o pożyteczności pracy dla innych jednostek lub społeczności;
- przyjemność związana z osiągnięciami czyli praca dająca radość i uwalniająca potencjał pracownika oraz umożliwiająca osiągnięcie celów osobistych;
- autonomia w podejmowaniu decyzji dotyczących własnej pracy oraz w korzystaniu z własnych umiejętności i wyrażaniu poglądów;
- odpowiedniość, która oznacza, że czynności wykonywane w pracy odpowiadają posiadanym przez pracownika umiejętnościom, a efekty pracy są łatwo zauważalne i odpowiednio wynagradzane;
- pozytywne relacje – gdy praca pozwala na nawiązywanie wartościowych kontaktów i tworzenie oraz podtrzymywanie relacji.

Powyższe rozważania wskazują na obiektywne cechy pracy oraz dotyczą zarządczego ujęcia sensu w sytuacji pracy i preferencji, które można kształtować poprzez odpowiednie modyfikowanie cech pracy. Warto jednak zwrócić uwagę na to czy nie zachodzi w tym przypadku błąd wnioskowania czyli definiowanie poprzez przyczyny. Omawiając subiektywne poczucia, na przykład poczucie etyczności pracy, z łatwością można zaklasyfikować

je do składowych sensu pracy. Natomiast używanie zwrotów sugerujących cechy pracy, takich jak „etycznie uzasadnione procedury pracy”, rodzi trudność w wewnętrznym przyzwoleniu sobie na włączenie tej cechy do definicji sensu pracy (Czerw, 2016).

Wspomniany problem definicyjny nie występuje w wielowymiarowym modelu sensu pracy Stegera i in., (2012), ponieważ odwołuje się on jedynie do subiektywnych odczuć pracownika. Według autorów, pracownicy traktują sensowną pracę jako ważne i subiektywne doświadczenie, obejmujące trzy podstawowe kwestie. Po pierwsze, praca musi mieć dla jednostki osobiste znaczenie (sens). Po drugie, pracownik powinien mieć poczucie, że wykonywana przez niego praca wzmacnia sens życia, a nawet stanowi jego źródło – w rozumieniu budowania sensu poprzez pracę. Ważne jest, aby człowiek dostrzegł pozytywny wpływ pracy na swoje życie, gdyż może ona generować refleksję odnośnie siebie i otaczającego nas świata, co ułatwia kierowanie rozwojem osobistym (Steger i Dik, 2009). Trzecią wspomnianą kwestią sensownej pracy jest możliwość postrzegania przez pracownika swojego wpływu na większe dobro, czyli obszary mające obiektywne znaczenie dla społeczeństwa. Nawiązuje to do opisywanego już poczucia powołania. Odwołanie się do powyższych trzech składowych sensu pracy odnosi się do obszaru eudajmonistycznego dobrostanu (Steger i in., 2012), o którym mowa będzie w dalszych częściach niniejszego rozdziału rozprawy.

Na jeszcze inne aspekty sensu pracy zwracają uwagę Pratt i Ashforth (2003) w swoim modelu. Autorzy odnoszą wprost poczucie sensu do poczucia tożsamości pracownika, co jest zbieżne z egzystencjalnym rozumieniem poczucia sensu życia. Rozróżniają także perspektywę pracy w kontekście zadań realizowanych w ramach roli zawodowej od pracy jako miejsca jej wykonywania, co z kolei przypomina rozróżnienie dopasowania do pracy i do organizacji (Czerw i Czarnota-Bojarska, 2016).

Wyżej wspomniani autorzy rozważając sens pracy podkreślili, że „praca i/lub jej kontekst są postrzegane przez pracowników co najmniej jako celowe i istotne” (Pratt i Ashfort, 2003, s. 311). Takie spojrzenie może wynikać z właściwości samej pracy, wytyczonych celów, realizowanych wartości, czy też przekonania, że najważniejszym celem pracy jest służyć społeczności organizacyjnej. Jednakże, warto podkreślić, iż sensowność nie jest jedynie stałą właściwością pracy, a odczuwanie sensu jest subiektywną oceną stanu obiektywnego dokonaną przez danego pracownika. W związku z tym, że jednostki różnią się od siebie, ich poczucie sensu wobec konkretnych działań zawodowych, czy też środowiska pracy, może być zupełnie odmienne.

Niezwykle istotnym aspektem omawianego modelu jest połączenie perspektywy psychologicznej i zarządczej w odniesieniu do sensu pracy. Autorzy nawiązują bowiem zarówno do potrzeby sensu jako niezbywalnej ludzkiej potrzeby, jak i za „zarządzaniem sensem”. Próbę pogodzenia obydwu perspektyw uzasadniają tym, że każdy człowiek ma wewnętrzną potrzebę odczuwania sensu i dąży do takiej pracy, która mu to umożliwi, jednak wszyscy podlegają wpływom środowiska zgodnie z takimi samymi zasadami. Jest to przesłanka do sformułowania pojęcia uniwersalności poczucia sensu pracy, gdyż istnieje ograniczona liczba archetypów sensu, dostępnych w kulturze, w której egzystuje jednostka oraz pewna wspólnota procesów, za pośrednictwem których człowiek generuje poczucie sensu (Pratt i Ashfort, 2003).

Rozważania wyżej wspomnianych autorów pozwoliły na wyodrębnienie trzech typów sensu. Pierwszy z nich dotyczy poczucia sensu pracowania (*meaningfulness in work*), nawiązującego do wykonywanych zadań, osiągnięcia celów, czy też roli zawodowej. Poczucie sensu pracy jest tym silniejsze, im bardziej pracownik wykorzystuje swój potencjał i predyspozycje, wiedzę oraz umiejętności w zawodowych wyzwaniach. Jest to relacja zasobów osobistych jednostki oraz wymagań zawodu.

Drugim typem jest poczucie sensu w miejscu pracy (*meaningfulness at work*), nawiązujące do organizacji jako społeczności. Oznacza to, że pracownik odczuwa tym większy sens swojej pracy, im bardziej jest dopasowany do organizacji, w której pracuje. W odniesieniu do teorii dopasowania (Czarnota-Bojarska, 2010) mowa tu o wspólnotcie wartości pracownika i organizacji czyli dopasowaniu suplementarnym oraz komplementarnym, dotyczącym możliwości wzajemnego zaspokajania oczekiwań obu stron.

Trzeci typ sensu pracy jest najbardziej ogólnym rozumieniem poczucia sensu pracy (*meaningfulness of work*) i dotyczy bezpośrednio tożsamości zawodowej pracownika. Tożsamość zawodową można ujmować dwojako. Z jednej strony są to zależne od społecznego kontekstu procesy lub ich efekty zachodzące w umyśle jednostki, dotyczące świadomego postrzegania przez nią siebie jako pracownika oraz kształtowanie samowiedzy w tym aspekcie. Z drugiej zaś strony są to grupowe i społeczne procesy lub też ich efekty, które prowadzą do utworzenia „tożsamości zawodu”. Celem powstania tej tożsamości jest zjednoczenie danej grupy zawodowej przez wzgląd na charakterystykę, przekonania, doświadczenia i wartości (Adams i in., 2006; Ibarra, 1999; Kielhofner, 2015; Szafrńska, 2021). Warto podkreślić, że poczucie sensu pracy to konstrukt dynamiczny, w którym dokonuje się ciągle balansowanie między odczuwaniem sensu pracowania i sensu w miejscu pracy.

Eksplorowanie zagadnienia poczucia sensu pracy przez badaczy wskazuje na pozytywne relacje tej zmiennej z hedonistycznymi aspektami dobrostanu, takimi jak pozytywne emocje czy satysfakcja w życiu i pracy (Arnold i in., 2007; Duffy i in., 2015), która zostanie omówiona w następnym podrozdziale rozprawy. Pozytywne związki występują również w kontekście sensu życia (Steger i Dik, 2009) oraz innych zmiennych z obszaru eudajmonii, takich jak zaangażowanie w pracę (May i in., 2004).

Jak można wywnioskować z powyższych akapitów, konstrukt poczucia sensu pracy wydaje się być złożony i rozbudowany. Wielowątkowość definicji z obszaru psychologii i zarządzania, odniesienia do indywidualności jednostki, środowiska organizacyjnego, jak i możliwości uniwersalnego rozumienia pojęcia, pozwalają nawiązać do eudajmonistycznego rozumienia dobrostanu, jednocześnie wskazując, że nie są to pojęcia tożsame.

## **2. 5. Istota satysfakcji z pracy**

W przeglądzie literatury z zakresu psychologii pozytywnej w obszarze pracy zawodowej pojawić może się zagadnienie satysfakcji z pracy. Niejednokrotnie można spotkać się ze stwierdzeniem, że jest to pojęcie szerokie i nieo określone, jednak wielu badaczy podjęło próbę jego doprecyzowania (Brief, 1998; Hardering i Bergheim, 2011, Paliga, 2021; Steers i Porter, 1991; Stefańska i Grabowski, 2023; Zalewska, 2003; Zalewska, 2009, Zalewska, 2020). Niniejszy podrozdział ma na celu objaśnienie istoty satysfakcji z pracy jako zagadnienia powiązanego z psychologią pozytywną, w tym z dobrostanem zawodowym.

W pierwszej kolejności warto zdefiniować z pomocą słownika pojęcia zadowolenia i satysfakcji z pracy, które czasem traktowane są jako jedno. Zadowolenie można rozumieć jako poczucie przyjemności, które pojawia się, gdy coś się powiodło, czy też spełniły się pragnienia. Jest również określane jako chwilowe poczucie satysfakcji (Szymczak, 1998). Satysfakcja odczuwana jest natomiast po długim okresie zadowolenia, zatem można przyjąć, że czynnikiem różnicującym te zagadnienia jest czas ich trwania (Olechnicki i Załęcki, 1998).

Ponadto, warto zwrócić także uwagę na źródło występowania tych zjawisk u pracownika. Zadowolenie z pracy to pozytywny stosunek pracownika do powierzonych mu zadań, środowiska pracy, czy też przełożonych i współpracowników, zatem jest wynikiem oddziaływania czynników zewnętrznych. Należą do nich między innymi wynagrodzenie, materialne warunki pracy, relacje międzyludzkie, czy też styl kierowania



(Kaczkowska-Serafińska, 2011). Satysfakcja z pracy jest zaś związana z wyższym poziomem zadowolenia z pracy i stanowi wynik oddziaływania zarówno wymienionych powyżej czynników zewnętrznych, jak również wewnętrznych, takich jak możliwość uczenia się, powierzona odpowiedzialność, czy uznanie zwierzchników (Stefańska i Grabowski, 2023; Wudarzewski, 2013).

Borkowska (2010) twierdzi, że elementem różnicującym zagadnienia zadowolenia i satysfakcji z pracy jest rekompensata. To znaczy, iż satysfakcja z pracy stanowi rekompensatę za postawę wobec wykonywanej pracy, natomiast zadowolenie z pracy nie jest związane z rekompensatą, gdyż dotyczy jedynie stanu wewnętrznych pozytywnych odczuć pracownika. Według Janowskiej (2010) satysfakcja z pracy to wypadkowa pozytywnego stosunku pracownika do swojej pozycji zawodowej, wykorzystywania swojego potencjału i umiejętności, otrzymywanego wynagrodzenia, atmosfery w zespole oraz sposobu kierowania i kultury organizacyjnej.

Juchnowicz (2009) akcentuje, że aby osiągnąć satysfakcję z pracy niezbędne jest, by praca zawodowa zawierała wyzwania intelektualne, generowała poczucie sukcesu i radości z rozwoju zawodowego, a także pełną identyfikację z powierzonymi zadaniami i organizacją oraz samorealizację. Ponadto, według autorki satysfakcja z pracy umożliwia wzrost poczucia własnej wartości i zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu u każdej jednostki.

Na podstawie powyższych rozważań można wysnuć wniosek, iż satysfakcja z pracy jest szeroką kategorią i zawiera w sobie zadowolenie z pracy. Zadowolenie z pracy to względnie stała ocena pracy lub postawa wobec niej, wyrażana w ocenach poznawczych (Zalewska, 2009; Zalewska, 2020). Z perspektywy procesów organizacyjnych satysfakcja wydaje się być ważniejszym zagadnieniem, ponieważ odnosi się do dłuższych okresów czasu i stanowi kumulację zarówno krótkich reakcji uczuciowych zadowolenia, jak i przykrości nawiązujących do wykonywania określonych zadań, czy też pełnieniem funkcji oraz ról. Zadowolenie z pracy można uznać jako zjawisko krótkotrwałe i zmienne, które może być reakcją na zaistniałą w tej chwili sytuację. W tym przypadku mówić można o zadowoleniu z konkretnego dnia pracy, wykonania pojedynczego zadania czy osiągnięcia drobnego sukcesu. Satysfakcja z pracy odnosi się zaś do większych przedziałów czasowych, jest sumarycznym rezultatem kilku zjawisk zadowolenia, obejmując zadania względnie trwałe i powtarzalne o dużej trudności i złożoności (Mrówka, 2002; Paliga, 2021).

W tym podrozdziale uwaga skupiona zostanie na satysfakcji z pracy. Zważając na to, że rozważania nad tym zagadnieniem badacze prowadzą od kilkudziesięciu lat, w literaturze przedmiotu odnaleźć można rozmaite spostrzeżenia. Herzberg, Mausner i Snyderman (1959) analizują zagadnienie satysfakcji z pracy w trzech obszarach: organizacji, pracownika i społeczeństwa. Aspekt organizacyjny dotyczy większej wydajności i motywacji wewnętrznej pracownika, a także ograniczenia absencji i zmian miejsc pracy oraz poprawy relacji interpersonalnych, w tym zmniejszeniu ilości konfliktów. Obszar pracownika skupia się na polepszeniu zdrowia, poczuciu szczęścia i samorealizacji, zaś społeczeństwa dotyczy wzrostu potencjału twórczego i efektywnego wykorzystania możliwości zasobów ludzkich (Paszowska-Rogacz, 2009).

Od lat 60. XX wieku satysfakcja z pracy jest głównie rozumiana jako postawa, posiadająca trzy aspekty: poznawczy, emocjonalny/afektywny oraz behawioralny (Lindzey i Aronson, 1985; Paliga, 2021). Aspekt poznawczy związany jest z oceną swojej pracy przez pracownika, jego sądami oraz opiniami na temat wykonywanych zadań oraz środowiska pracy. Aspekt afektywny dotyczy odczuć pracownika w stosunku do samej pracy i miejsca pracy, stanów sympatii i antypatii, jego nastawienia do wykonywanej pracy, współpracowników czy realizowanych celów. Aspekt behawioralny nawiązuje zaś do skłonności i przejawów działań związanych z przedmiotem postawy czyli wykonywaną pracą, wskazując na potencjalne zachowania się pracowników w procesie pracy.

Brief (1998) uważa, że stany emocjonalne można ująć jako samopoczucie w miejscu pracy, a komponent poznawczy stanowi satysfakcja z pracy. Zdaniem Spector (1997) satysfakcja z pracy odnosi się do odczuć wobec pracy i jej składników, a w konsekwencji do oceny, w jakim stopniu osoba lubi bądź nie swoją pracę. Satysfakcję afektywną można z jednej strony sprowadzić do poczucia zadowolenia/niezadowolenia z pracy, z drugiej zaś do wymiarów pozytywnej i negatywnej emocji. Wymiar pozytywny określa wysoki poziom emocji i entuzjazmu, a negatywny drażliwość i nerwowość. Innym sposobem na określenie poziomu satysfakcji emocjonalnej jest wskazanie średniego nastroju i jego zmienności oraz opis nastroju na trzech poziomach: energii, przyjemności i mocy (Antoniak, 2011).

Poznawczy aspekt satysfakcji z pracy rozumiany jest na kilka sposobów. Po pierwsze, określana jest ona jako zadowolenie z relacji ze współpracownikami i przełożonymi, poziomem wynagrodzenia, czy też przedmiotem pracy. Po drugie, przedstawia się ją jako średnią wartość poszczególnych składników zadowolenia z pracy, a także jako ocenę poznawczą zadowolenia

z pracy jako całości (Paszowska-Rogacz, 2009). Warto jednak podkreślić, iż średnia ocena składników satysfakcji z pracy może odbiegać od całkowitej oceny pracy, dlatego zaleca się, aby różne typy i wymiary satysfakcji były rozumiane odrębnie i wyraźnie określone.

Pomimo analizowania i doceniania znaczenia satysfakcji w wymiarze emocjonalnym, przez wiele lat badania i poszukiwania opierano o poznawczy jej aspekt (Jaros, 2005). Wynikało to z założenia, że wymiary te są ze sobą powiązane i współzależne, zatem prawidłowe rozpoznanie aspektu poznawczego może być podstawą rozważań emocjonalnego. W wyniku prowadzenia dalszych badań empirycznych, nie potwierdzono słuszności wspomnianego stanowiska. Organ i Near (1985) podkreślają zaniedbania badaczy w zakresie analizowania niezależności wymiarów, ponieważ reakcje emocjonalne i poznawcze pozostają pod kontrolą oddzielnych i częściowo niezależnych czynników, przez co nie muszą pozostawać w relacji i mogą wywoływać odmienne konsekwencje.

Wspomniane rozważania zwróciły uwagę naukowców na aspekt systemu wartości jednostki z racji tego, że wartości oraz motyw kształtują preferencje, odnoszą się do nadawania znaczenia obiektom i sytuacjom oraz organizują doświadczenia i działania człowieka (Brief i in., 1988). Wartości zdefiniować można jako preferencje dotyczące poziomu poznawczego i wpływu kultury, które związane są z wysokim stopniem uświadomienia oraz podlegają łatwej werbalizacji. Motywy zaś identyfikuje się na podstawie zachowań i emocji w konkretnych sytuacjach, a także za pomocą analizy myśli, które pojawiają się w trakcie i po wystąpieniu przeżyć emocjonalnych (Paszowska-Rogacz, 2009).

McClelland (1985) uważa, że wartościowania dokonuje się w trzech sferach: osiągnięć, afiliacji i władzy. Jeśli wartości, czyli preferencje na poziomie poznawczym będą istotne dla pracownika, będzie on doceniać i werbalnie akcentować związane z nimi zdarzenia. Natomiast, jeśli ważne będą dla jednostki motyw, czyli preferencje na poziomie afektywnym, będzie ona przejawiać więcej reakcji emocjonalnych w odniesieniu do związanych z nimi sytuacji.

Wśród potrzeb pojawiających się w środowisku pracy, McClelland wyodrębnia trzy z nich. Należą do nich:

- potrzeba osiągnięć - wyraża się ona w dążeniach pracownika do podejmowania działań o dużym stopniu trudności, z jednoczesnym zachowaniem najwyższych standardów wykonania;
- potrzeba przynależności - jest to chęć nawiązywania i utrzymywania ciepłych, przyjacielskich relacji z ludźmi w miejscu pracy;

- potrzeba władzy - przejawia się ona w dążeniach do kontrolowania innych i swojego otoczenia, przy czym może ona mieć charakter również władzy osobistej kiedy to jednostka chce zademonstrować, że nadaje się do sprawowania władzy w organizacji.

Według autora, potrzeba osiągnięć jest jednym z najsilniejszych czynników, motywujących do pracy (Birney i Teevan, 1962). Można ją wytłumaczyć jako chęć wyróżniania się, czym zapewne będzie zainteresowana kadra kierownicza w organizacji. Pracownik, który chce wykazać swoje umiejętności w podejmowanych działaniach ma dużą motywację wewnętrzną, co jest istotnym elementem w procesie wykonywania pracy. Aby stymulować potrzebę osiągnięć wśród pracowników, należy postawić na autonomię w wykonywaniu obowiązków zawodowych, kładąc nacisk na wynagradzanie ich za osiągnięcie wcześniej ustalonych celów (Pawłowska, 2016).

Żołędowska (2005) formułuje swoje rozważania na temat zagadnienia satysfakcji z pracy przez pryzmat postaw. Postawa pracownika to bieżący stosunek człowieka do kogoś (współpracownika, przełożonego, czy podwładnego) lub czegoś (produktu). Do postawy włączyć można również opinie, emocje i chęci, wynikające ze skłonności człowieka do reagowania w różnych sytuacjach, w stosunku do ludzi, czy też przedmiotów.

Rozumiana przez autorkę postawa składa się z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i intencyjnego. Komponent poznawczy związany jest z poglądami pracownika, które wywołują określoną reakcję czyli pojawienie się komponentu emocjonalnego w postaci odczuć wyrażanych werbalnie lub niewerbalnie, często jako zadowolenie bądź niezadowolenie. Komponent intencyjny to zaś odzwierciedlenie zamiarów dotyczących przyszłości, stanowiące reakcję na posiadany pogląd. Wspomniane komponenty zazwyczaj są ze sobą powiązane, jednakże każdy z nich może występować samodzielnie, dlatego też wyróżnia się postawę poznawczą, emocjonalną oraz intencyjną. Do charakterystycznych postaw należy satysfakcja, która jest emocjonalną reakcją na pogląd o sytuacji w miejscu pracy.

Na wspomnianą satysfakcję w środowisku pracy składają się czynniki z obszaru organizacyjnego, osobistego, a także społecznego. Do czynników organizacyjnych zaklasyfikować można treść pracy, wynagrodzenie, możliwości awansu i warunki pracy, natomiast do osobistych potrzeby, wiek, płeć, czy doświadczenie. Czynniki społeczne to zaś kultura organizacyjna, zgodność z etyką, współpraca z przełożonym, innymi pracownikami i relacje z klientami (Żołędowska, 2005).

W dostępnej polskiej literaturze przedmiotu bardzo często przytaczana jest definicja satysfakcji z pracy autorstwa Locke'a (1970). Autor uważa, iż satysfakcja z pracy to przyjemny stan emocjonalny, który jest rezultatem postrzegania przez jednostkę swojej pracy jako umożliwiającej realizację istotnych wartości dostępnych w pracy, jeśli wartości te są zbieżne z potrzebami pracownika. Wspomniana koncepcja kładzie nacisk na takie aspekty jak subiektywność zjawiska, związek przyczynowo-skutkowy: postrzeganie-emocje; istotność związku między wartościami pracy i pracownika oraz określenie zjawiska jako pożądanego. Satysfakcja z pracy jest stanem pożądanym i pozytywnym, zaś jej brak – stanem negatywnym.

Odnosząc się do analizy zagadnienia satysfakcji z pracy i rozważań wielu naukowców można zauważyć, że do wspólnych elementów większości propozycji należą omawiane aspekty poznawcze, emocjonalne (afektywne) oraz subiektywność, która wynika z indywidualnej percepcji jednostki. Główne różnice we wspomnianych rozważaniach dotyczą natomiast zakresu uwzględniania wszelakich składników sytuacyjnych, do których nawiązuje satysfakcja z pracy. Mowa tu na przykład o czynnikach środowiskowych wewnętrznych i zewnętrznych, dopasowaniu pracownika do ról i zadań w organizacji, porównaniu uzyskanych efektów z oczekiwaniami, czy też systemie wartości w organizacji.

Występowanie wyszczególnionych różnic w rozumieniu konstruktów satysfakcji z pracy skutkuje przyjmowaniem i tworzeniem nowych definicji zagadnienia, będących próbą doprecyzowania pojęcia. Powstają również pochodne kategorie, takie jak satysfakcja pracowników, czy satysfakcja zawodowa. Nieustanne podejmowanie działań przez naukowców w tym zakresie sprawia, iż omawiana tematyka jest niezwykle szeroka, wielowątkowa, często niedookreślona, co może stanowić utrudnienie w badaniach naukowych i operacjonalizacji zmiennej. Jednakże, przytoczone w niniejszym podrozdziale informacje mogą okazać się przydatne w zrozumieniu zagadnienia dobrostanu zawodowego, któremu poświęcona jest ta rozprawa doktorska.

## **2. 6. Istota *job craftingu***

W ostatnich latach w literaturze związanej z psychologią pracy i organizacji coraz częściej pojawiają się zjawiska pozytywne. Psychologia pozytywna akcentuje, iż praca może stanowić dla człowieka źródło szczęścia i poczucia sensu oraz być okazją do rozwoju osobistego i samorealizacji (Kasprzak, 2017). Jednym z omawianych w literaturze zagadnień jest *job*

*crafting* definiowany jako zachowania inicjowane przez pracowników mające na celu przekształcenie warunków pracy i służące zwiększeniu poziomu satysfakcji oraz dopasowaniu pracy do potrzeb i zdolności pracownika (Kapica i Baka, 2021).

Pierwszy model *job craftingu* opracowały Wrzesniewski i Dutton (2001), ujmując to zagadnienie jako zmianę granic pracy, związanych z wykonywaniem zadań, relacjami z innymi oraz znaczeniem pracy. Autorki wyodrębniły trzy obszary pracy, których dotyczy *job crafting*. Są to: wykonywanie zadań (*task crafting*), relacje interpersonalne w pracy (*relational crafting*) oraz myślenie o pracy (*cognitive crafting*).

Obszar wykonywania zadań obejmuje działania takie jak dodawanie do zakresu obowiązków zadań, które nadają pracy sens, umożliwiając rozwijanie się pracownika. Ponadto obszar ten wskazuje na koncentrowanie się na tej części zadania, która przynosi jednostce satysfakcję. Wykonywanie działań w myśl *job craftingu* nadaje im nowy sens, odnosząc się również do modyfikowania sposobu ich wykonywania (Minda i Kasprzak, 2018).

Drugi uwzględniony w modelu Wrzesniewski i Dutton (2001) obszar to relacje interpersonalne w pracy. Autorki zaklasyfikowały do niego takie działania jak budowanie nowych relacji międzyludzkich, świadome unikanie relacji frustrujących, zmiana znaczenia relacji w kierunku jej pogłębiania, czy też adaptowanie relacji pod kątem wzrostu zaufania, wsparcia oraz udzielania pomocy.

Trzeci obszar – myślenia o pracy dotyczy zmiany ogólnego stosunku do pracy i traktowania jej jako czegoś więcej niż sumy zadań. Została tu uwzględniona konkretyzacja przekonań na temat satysfakcjonujących zadań lub relacji oraz szukanie powiązań między pracą zawodową, a własnymi zainteresowaniami lub tożsamością.

*Job crafting* w tym rozumieniu odbywa się w trzech etapach, na które składają się motywacja do zmian, rozpoznawanie możliwości ich wystąpienia oraz aktywne ich wprowadzanie. Motywacja do zmian może mieć swoje źródło w potrzebie zwiększenia efektywności radzenia sobie z wymaganiami, które stawia praca, czy też chęci zwiększenia poczucia kontroli w pracy. Znaczenie ma tu również potrzeba udoskonalenia obrazu siebie jako pracownika lub chęć poprawy relacji interpersonalnych ze współpracownikami i przełożonymi (Berg i in., 2008).

Kolejne ujęcie *job craftingu* przedstawiają Tims i Bakker (2010). Podstawą ich rozważań jest Teoria JD-R (*Job Demands - Resources*), która stanowi, iż do radzenia sobie z czynnikami ryzyka w pracy niezbędne są zasoby. Mowa tu o czynnikach fizycznych, psychologicznych,

społecznych oraz organizacyjnych wymaganiach pracy. Zasoby umożliwiają pracownikowi realizować cele zawodowe, wspierają jego rozwój osobisty i proces uczenia się, obniżając ponoszone koszty nawiązujące do obciążenia pracą. Dzięki temu zapobiegają występowaniu negatywnych zjawisk w obszarze pracy, takich jak wypalenie zawodowe (Schaufelli i Bakker, 2004).

Zgodnie z podejściem autorów, *job crafting* pojawia się w sytuacji występowania wysokich wymagań pracy i niewystarczających zasobów do radzenia sobie z nimi. Może być rozumiany jako reakcja zaradcza, sprzyjająca radzeniu sobie z zaistniałą sytuacją w celu zapobiegania negatywnym konsekwencjom zdrowotnym. Można zatem stwierdzić, że *job crafting* przywraca równowagę między wymaganiami, a zasobami pracy, co skutkuje wzrostem zaangażowania, satysfakcji i wydajności pracownika. Większe zaangażowanie na zasadzie oddziaływania zwrotnego pozytywnie wpływa na zasoby, co pozwala traktować *job crafting* jako mediator w spirali pozytywnych wzmocnień w odniesieniu do modelu JD-R (Bakker i in., 2023; Llorens-Gumbau i in., 2007).

*Job crafting* analizowali również Zhang i Parker (2019). Ich koncepcja jest swoistą integracją podejścia Wrzesniewski i Dutton (2001) oraz Tims i Bakker (2010). Zhang i Parker zaproponowali model hierarchiczny *job craftingu*, który składa się z trzech poziomów. Pierwszy z nich dotyczy podziału zagadnienia na unikanie i dążenie, które stanowią dwie odmienne orientacje. Dążenie (zwiększanie) ma związek z poszukiwaniem i działaniem w zakresie pozytywnych aspektów pracy, zaś unikanie dotyczy minimalizowania oraz uciekania od jej negatywnej strony.

Drugi poziom wskazuje na różne formy *job craftingu*, dzieląc je na zachowania oraz myślenie o pracy. Obie formy mogą być orientacją skierowaną zarówno na dążenie, jak i na unikanie. Na trzecim poziomie każda z form dzieli się przez wzgląd na treść, będącą celem przekształcania, to znaczy działaniem na zasobach i wymaganiach.

Rozważania Zhang i Parker (2019) doprowadziły do stworzenia ośmiu typów *job craftingu*. Zaklasyfikowano do nich:

1. behawioralne kształtowanie zwiększające zasoby;
2. behawioralne kształtowanie zmniejszające wymagania;
3. poznawcze kształtowanie zwiększające zasoby rozumiane jako przeformułowanie pracy;
4. poznawcze kształtowanie zmniejszające wymagania, czyli zamianę wymagań na wyzwania lub pojmowanie ich jako mniejszych;

5. behawioralne unikanie w kategorii wymagań czyli podejmowanie działań służących uniknięciu trudnych wymagań i przeszkód;
6. behawioralne unikanie w kategorii zasobów, to znaczy działanie w celu uniknięcia tych aspektów pracy w których brakuje pozytywnych zasobów;
7. poznawcze unikanie w kategorii zasobów, to znaczy przekształcanie myślenia o pracy w celu uniknięcia lub zmniejszenia tych aspektów pracy, w których występuje deficyt pozytywnych zasobów;
8. poznawcze unikanie w kategorii wymagań czyli przekształcanie myślenia o pracy w celu uniknięcia doświadczania wymagań.

Wspomniani autorzy wskazują, że *job crafting* wiąże się ze specyfiką i charakterem pracy, różnicami indywidualnymi pracowników, źródłami motywacji i społecznym kontekstem. Jako podsumowanie dodają, iż jego występowanie prowadzi do wielu pozytywnych konsekwencji – wykształcania postaw, zachowań, czy też pojawienia się dobrostanu.

Kolejną perspektywę spojrzenia na zjawisko *job craftingu* przyjmują Bindl i in., (2019). Autorzy uzupełnili wspomniany już model Wrzesniewski i Dutton (2001) o kolejny wymiar, jakim jest kształtowanie umiejętności. Definiują go jako inicjowanie przez pracowników wysiłku, którego podejmowanie ma na celu zmianę umiejętności, a co za tym idzie wydajniejsze wykonywanie pracy. Ponadto wymiar ten posiada dwie składowe, stanowiące rodzaj ukierunkowania: promocyjne – na zwiększanie oraz prewencyjne – na zapobieganie.

*Job crafting* w rozumieniu promocyjnym związany jest z osiągnięciem zysków, zaś w prewencyjnym polega na realizacji działań zmniejszających występowanie możliwych przeszkód lub wpływ negatywnych konsekwencji. Czynnikiem warunkującym przewagę stosowania strategii promocyjnej, czy też prewencyjnej, są indywidualne potrzeby jednostki. Badacze zakładają, iż różne potrzeby motywują pracowników do wdrażania odmiennych strategii z różnym ukierunkowaniem.

Według autorów przybranie strategii zorientowanej na zapobieganie związane jest z redukcją poziomu stresu za pomocą minimalizowania wielozadaniowości i wyboru tych zadań, które są najmniej stresogenne, lecz nadal istotne z punktu widzenia realizacji celu. Kształtowanie umiejętności zorientowanych na zapobieganie dotyczy zmniejszania skali niepowodzeń poprzez skupienie się na tym, co pracownik potrafi robić najlepiej, podnosząc tym samym wydajność swojej pracy. Kształtowanie myślenia o pracy zorientowane na zapobieganie może wiązać się



z koncentracją na najlepszych aspektach pracy oraz zmniejszaniu myślenia o jej negatywnych charakterystykach.

Kolejne z ciekawych ujęć *job craftingu* prezentują Kooij i in., (2017). Zjawisko to polega głównie na podejmowaniu przez pracowników działań, które mają na celu przystosowanie sposobu wykonywania przez niego pracy do jego zasobów co ma wpływ na skuteczność lepszego dopasowania w relacji człowiek – praca. Na wspomniane dopasowanie zwróciły uwagę Wrzesniewski i Dutton (2001), natomiast podczas podejmowania dalszych eksploracji omawianego zagadnienia przez badaczy idea ta nie była wykorzystywana.

Kooij i in., (2017) podkreślają, że istotą *job craftingu* jest dokonywanie zmian w obszarze zadań zawodowych, tak aby pasowały one do osobistych zasobów pracownika, jego zainteresowań i mocnych stron. Według nich bardziej optymalne dopasowanie osoba – praca uwzględniać powinno indywidualne motywacje i pasje. Badacze definiują *job crafting* jako inicjatywę pracownika w dostosowywaniu pracy do jego zalet i zainteresowań w celu efektywniejszego ich wykorzystania. Uważają również, iż wspomniane zainteresowania mogą brać udział w kształtowaniu tożsamości jednostki.

Jak można zauważyć, w ostatnich latach zainteresowanie zagadnieniem *job craftingu* znacząco wzrosło, co potwierdza dostępność publikacji naukowych i występowanie różnic w rozumieniu pojęcia. Koncepcje teoretyczne można pogrupować na te, które wskazują na perspektywę myślenia – zachowania (wyjaśniającą, co jest przedmiotem *job craftingu*) oraz zwiększanie – unikanie (czyli w jaki sposób on się odbywa), a także uwzględniającą oba te wymiary. Jedną z różnic, którą dostrzec można w przyjmowanych przez badaczy podejściach jest uwzględnianie (bądź pominięcie) w modelu działań negatywnych, takich jak unikanie, zmniejszanie, czy też wycofanie się z pewnych aspektów pracy (Hu i in., 2020).

Ponadto, w różnych koncepcjach naukowców odmiennie postrzegane są motywacje tkwiące u podłoża *job craftingu*. Jako powód jego występowania wskazuje się na potrzebę obniżania wymagań w pracy (Timms i in., 2012), wzmacniania zasobów własnych (Tims i Bakker, 2010), czy też dopasowanie pracownika do pracy (Kuijpers i in., 2020; Timms i in., 2012; Wrzesniewski i in., 2013). Wspólnym celem powyższych działań jest zaś polepszenie warunków pracy.

Warto zaznaczyć, iż w literaturze przedmiotu koncepcja kształtowania pracy opracowywana jest od ponad 20 lat, natomiast wątpliwe wydaje się osiągnięcie porozumienia co do definiowania zjawiska. Najbardziej cenionymi dotychczas modelami są ten autorstwa

Wrzesniewski i Dutton (2001) oraz Wymagania – Zasoby (Bakker i Demerouti, 2011). Dogłębne pochylenie się nad zagadnieniem *job craftingu* i dostępnymi publikacjami może stanowić punkt wyjścia w zrozumieniu zjawiska, a także stanowić kolejny istotny element w budowaniu obrazu dobrostanu, któremu poświęcona jest niniejsza rozprawa.

## 2. 7. Dobrostan

Zainteresowanie dobrostanem pojawiło się już w epoce starożytności. W tym okresie dominowały dwa ujęcia dobrostanu: hedonistyczne i eudajmonistyczne (Czapiński, 2004). Wspomniane koncepcje ówczesnie są równie istotne i przytaczane w literaturze, zatem zostaną dokładnie opisane w dalszej części tego podrozdziału. Jednakże, działania prowadzące do operacjonalizacji pojęcia miały swój początek w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku (Moore i Keyes, 2003). Próba dokładnego opisanie i zrozumienia pojęcia dobrostanu została podjęta nie tylko przez naukowców z dziedzin medycznych, ale także psychologicznych.

Rozważania prowadzone nad tym zagadnieniem doprowadziły do powstania wielu definicji, koncepcji i modeli. Ich szczególnie istotną funkcją jest określenie warunków, które muszą być spełnione, aby stwierdzić występowanie dobrostanu u jednostki (Strykowska, 2009). Mimo to, iż badacze definiowali zagadnienie, zwracając uwagę na inne jego elementy, możliwe jest wyraźne wyodrębnienie części wspólnej. Mianowicie, badacze jednogłośnie deklarują, że na dobrostan należy spojrzeć z szerokiej perspektywy i traktować go jako całościowy, zintegrowany stan jednostki zarówno przez wzgląd na nauki medyczne, jak i psychologiczne (Lerner i in., 2003; Zaff i in., 2003).

Pojęcie dobrostanu (*well-being*) pojawiło się w 1948 roku w definicji zdrowia, sformułowanej przez WHO. Wspomniana definicja stanowi, że zdrowie to stan pełnego fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu, a nie tylko brak choroby lub kalectwa (Rasińska i in., 2013). Jednakże w tych czasach nie zwrócono szczególnej uwagi na zagadnienie dobrostanu, nie prowadzono również wielu badań w tym zakresie. Wzmoczone zainteresowanie tematyką psychologii pozytywnej pojawiło się na świecie kilkadziesiąt lat później, kiedy dobrostan stał się ważnym aspektem zdrowia i życia człowieka (Ryff i Singer, 2002).

Zagadnienie dobrostanu obejmuje aspekt pozytywnych emocji, których doświadcza człowiek, wysoki poziom jego zadowolenia z życia oraz niski poziom szkodliwych nastrojów. Ponadto, dobrostan oznacza również subiektywnie postrzegane poczucie szczęścia, zadowolenia

i pomyślności (Roznowski i Korulczyk, 2018). Warto podkreślić, iż dobrostan psychiczny stanowi świadomą ocenę własnego życia przez jednostkę. Osądy na temat własnego szczęścia zmieniają się pod wpływem różnych okoliczności, natomiast najbardziej zmienne jest zadowolenie z konkretnej dziedziny funkcjonowania człowieka. Zależy ono bowiem od warunków zewnętrznych, które są niezależne od jednostki (Czapiński, 1992).

W wielu polskich publikacjach pojawia się zagadnienie *dobrostanu psychicznego* i stosowane jest ono często zamiennie z terminem *dobrostan* (Czapiński, 1994; Trzebińska, 2008; Wojciechowska, 2005). Terminem *dobrostan psychiczny* posługują się w swoich publikacjach Czapiński (1994) oraz Kahneman (1999), używając go jako synonimu *szczęścia*. Podobnym tropem podążał Seligman (2002), natomiast wraz z rozwojem swojej wiedzy i realizacją działań w nurcie psychologii pozytywnej, dokonał on rozróżnienia teorii szczęścia i teorii dobrostanu, co zostało uwzględnione w kolejnych akapitach. Nie ulega wątpliwości, że może pojawić się pytanie: czym jest dobrostan *niepsychiczny*? Najłatwiej rzecz ujmując jest to obiektywna jakość życia, opisana już na początku niniejszego rozdziału.

W literaturze przedmiotu napotkać można na kilka koncepcji dobrostanu. Stosowne wydaje się rozpoczęcie rozważań od głównych koncepcji subiektywnego i obiektywnego oraz hedonistycznego i eudajmonistycznego dobrostanu, aby następnie móc przejść do najpopularniejszych teorii i poprawnie je zrozumieć. Warto podkreślić, że w ramach rozwoju zainteresowania nad zagadnieniem dobrostanu zaczęto traktować go jako zagadnienie wielowymiarowe, zatem wspomniane teorie mogą wpisywać się w więcej niż jedną wspomnianą powyżej koncepcję.

Koncepcja dobrostanu subiektywnego i obiektywnego często pojawia się w publikacjach naukowych, stanowiąc punkt wyjścia do dalszych analiz (Diener, 1984; Forgeard i in., 2011; Kahneman, 1999; Keyes i Waterman, 2003; Moore i Keyes, 2003; Schueller i Seligman, 2010; Schwarz i Strack, 1999; Seligman, 2011; Waterman i in., 2010). Różnice między dobrostanem subiektywnym i obiektywnym są bliskie podziałowi na dobrostan i jakość życia, jednakże nie są z nim tożsame, zatem warto je omówić.

Moore i Keyes (2003) definiują dobrostan subiektywny szeroko, zbliżając się w rozważaniach dobrostanu do istoty jakości życia. Autorzy twierdzą, że aby zbadać dobrostan prócz oceny obiektywnej jakości życia należy skupić się również na jej subiektywnej percepcji przez jednostkę. Wyodrębniają oni trzy wymiary dobrostanu subiektywnego: emocjonalny, psychologiczny i społeczny. Dobrostan emocjonalny to doświadczanie pozytywnych emocji

i odczuć, takich jak szczęście, zainteresowanie, zadowolenie z życia, które to przeważają nad emocjami negatywnymi. Dobrostan psychologiczny i społeczny związane są zaś z pozytywnym funkcjonowaniem. Ten pierwszy dotyczy samoakceptacji, pozytywnych relacji z innymi, autonomii, panowania nad otoczeniem, a także celu życiowego i rozwoju osobistego. Dobrostan społeczny to zaś społeczna akceptacja, aktualizacja, koherencja, integracja i wkład (Moore i Keyes, 2003).

Warto zwrócić uwagę na to, że sformułowanie *subiektywny* wskazuje na podmiotowy charakter dobrostanu. Waterman i jego współpracownicy (2010) uważają, iż koncepcje dobrostanu subiektywnego odnoszą się do obecności i częstotliwości występowania u człowieka emocji pozytywnych, a także ich przewadze nad emocjami negatywnymi oraz ocenie ogólnej satysfakcji z życia. Forgeard (2011) dodaje, że główną różnicą między subiektywnym i obiektywnym rodzajem dobrostanu jest to, że podejścia subiektywne skupiają się na stanach psychicznych, zaś obiektywne nie. W związku z tym jakość życia mierzona wskaźnikami społecznymi dotyczy wymiarów obiektywnych. Ważną refleksją dzieli się także Diener (1984), którego zdaniem wymiary takie jak zdrowie, komfort czy majątek mają charakter obiektywny, a ich związek z dobrostanem subiektywnym jest nieznaczny. Uwzględnia on wymiary afektywne (związane z częstotliwością doświadczania emocji pozytywnych) i poznawcze (zadowolenie z życia). W tym temacie wypowiada się także Kahneman (1999), twierdząc, że dobrostan subiektywny dotyczy odczuwania szczęścia w danym momencie życia, natomiast obiektywny odnosi się do oceny jakości przyjemnych doświadczeń życiowych.

Swoje rozważania na temat dobrostanu subiektywnego i obiektywnego przedstawił także Seligman (2011). Według niego dobrostan jest czymś więcej niż nieobecnością stanów negatywnych. Dobrostan stanowi bowiem operacjonalizację rozkwitu człowieka, wyróżniając pięć jego wymiarów: pozytywne emocje, osiągnięcia, poczucie celu i sensu, relacje z innymi ludźmi oraz zaangażowanie. Pojęcie rozkwitu w literaturze polskiej znane również jako prosperowanie i dotyczy aktywności człowieka, a nie warunków, w jakich człowiek żyje (Trzebińska, 2008).

Autor podkreśla w swojej koncepcji, iż każdy z wyżej wymienionych wymiarów może być mierzony niezależnie od pozostałych oraz przyczynia się do wystąpienia dobrostanu, a także dążenie do jednego z wymiarów nie stanowi wskaźnika chęci osiągnięcia innego. Powyższe wnioski Seligmana (2002) wskazują, że rewiduje on tym samym swoją wcześniejszą teorię autentycznego szczęścia ujmując dobrostan, a nie szczęście jako kluczowe zagadnienie zawarte

w obszarze zainteresowania psychologii pozytywnej. Swoje stanowisko uzasadnia tym, że miarą szczęścia jest jedynie zadowolenie z życia, nie oddając przez to natury ludzkiego rozkwitu. Należy zaakcentować, iż według autora psychologia pozytywna powinna skupiać się na wzmacnianiu rozkwitu człowieka przez wzgląd na różne wymiary dobrostanu. Co ważne, w omawianej teorii rozkwit utożsamiany jest z dobrostanem. Biorąc pod uwagę kwestie badań naukowych autor nadmienia, iż część z wymienionych przez niego elementów dobrostanu może być mierzona za pomocą subiektywnego samoopisu, natomiast inne za pomocą wskaźników obiektywnych. Seligman (2002) twierdzi, iż pomiar szczęścia (operacjonalizowanego jako zadowolenie z życia) ma specyfikę wyłącznie subiektywną.

Druga kluczowa koncepcja dzieli dobrostan na hedonistyczny i eudajmonistyczny. Pochylając się nad nią, warto na początku zaczerpnąć wiedzy z epoki starożytności. Koncepcja hedonistyczna została stworzona przez greckiego filozofa, Arystypa. Według jego nauk celem życia człowieka jest doświadczanie jak największej przyjemności, a szczęście jest sumą przyjemnych doznań. W myśl wspomnianej koncepcji, dobrostan to poczucie szczęścia, które można osiągnąć przez nieustanne poszukiwanie przyjemności i unikanie cierpienia (Ryan i Deci, 2001). Dobrostan hedonistyczny skupia się na osiągnięciu zadowolenia z życia, odczuwaniu przyjemności oraz unikaniu nieprzyjemności, subiektywnym odczuciu szczęścia oraz zaspokajaniu własnych potrzeb.

Eudajmonistyczne ujęcie dobrostanu jest kojarzone z Arystotelesem i odnosi się do życia zgodnie z prawdziwym „Ja” podmiotu. Zgodnie z tym nurtem, dobrostan jest stanem uczuć, przeżyć i doświadczeń, które towarzyszą człowiekowi podczas działań mających na celu aktualizację własnego potencjału. Osiągnięcie *dajmonu*, czyli ideału doskonałości, dokonuje się przez wykorzystywanie pełnej aktywności życiowej, wyznaczonej przez różnorodne cele i wartości, właściwe dla każdego człowieka (Cieślińska, 2013). Dobrostan eudajmonistyczny natomiast to działanie zgodne z ludzką naturą, realizacja cnót oraz ludzkiego potencjału oraz poszukiwanie celu i sensu (Karaś, 2019).

Warto dodać, że pomiar dobrostanu hedonistycznego polega na określeniu subiektywnej oceny poziomu zadowolenia z życia (Diener, 1984; Kahneman, 1999), a wskaźnikiem dobrostanu eudajmonistycznego nie jest odczuwane przez jednostkę zadowolenie z życia, ale posiadanie przez nią wartościowych przymiotów, sprzyjających realizacji jej potencjału. Czerw (2017) zauważa, że autorzy różnych publikacji zastanawiają się, czy dobrostan w perspektywie hedonistycznej jest całkowicie odrębny od dobrostanu definiowanego eudajmonistycznie.

Pojawia się zatem myśl, że dobrostan związany jest dwoma krańcami pewnego kontinuum. W dyskusji na ten temat wystąpiła nawet propozycja przyjęcia nowej terminologii, według której psychologiczny dobrostan (*psychological well-being* - *PWB*) dotyczyłby perspektywy eudajmonistycznej. Z kolei dobrostan subiektywny (*subjective well-being* – *SWB*) oznaczałby ujęcie hedonistyczne (Keyes i in., 2002; Ryff i Keyes, 1995). Ta propozycja nie jest jednak powszechnie stosowana i oba pojęcia (*PWB* i *SWB*) są używane zamiennie, a nawet przyjmuje się, że najlepszym rozwiązaniem jest uznanie tych dwóch podejść jako uzupełniających się (Basińska, 2016).

McMahan i Estes (2011) także podkreślają, że w rozumieniu eudajmonistycznym dobrostan może mieć aspekt zarówno obiektywny rozumiany jako poczucie realizacji własnego potencjału, jak i obiektywny przez pryzmat zachowań połączonych z eudajmonistycznymi celami. Autorzy twierdzą, iż z perspektywy eudajmonistycznej dobrostan stanowi obiektywną konsekwencję życia zgodnego z ludzką naturą, zaś z perspektywy hedonistycznej z subiektywnym pozytywnym stanem psychicznym.

Podsumowując powyższe refleksje, nie można jednoznacznie stwierdzić, że podział dobrostanu na subiektywny i obiektywny idealnie odzwierciedla podział na dobrostan i jakość życia. Dlatego więc dobrostan subiektywny może zawierać zarówno komponenty hedonistyczne jak i eudajmonistyczne (Diener, 1984; Keyes i Waterman, 2003). Co więcej, dobrostan obiektywny może zostać utożsamiany z eudajmonią (Trzebińska, 2008), ale może mieć także wymiar hedonistyczny (Kahneman, 1999). Eudajmonię z kolei mogą charakteryzować również wymiary subiektywne i obiektywne (Waterman i in., 2010).

Ponadto, dobrostan obiektywny rozumieć można jako jakość życia (Schwarz i Strack, 1999) lub całkiem odmiennie. Natomiast subiektywne zadowolenie z życia oraz poczucie szczęścia mogą opierać się na zarówno na obiektywnych standardach, jak i obiektywnych odczuciach (Gilman i in., 2009; Tatarkiewicz, 1985). W kontekście badań empirycznych i pomiarów w psychologii, wyznaczenie obiektywnych wskaźników dobrostanu może przysporzyć trudności, gdyż większość narzędzi opiera się na subiektywnym samoopisie dokonanym przez jednostkę (Forgeard i in., 2011). Z drugiej strony, obiektywne miary społeczno-ekonomiczne nie muszą odzwierciedlać wskaźników subiektywnego dobrostanu.

Dalsze rozważania warto oprzeć na szczegółowej analizie wspomnianych dotychczas teorii dobrostanu. Należy zatem określić, w które z opisanych powyżej głównych koncepcji dobrostanu (subiektywnego i obiektywnego oraz hedonistycznego i eudajmonistycznego)

wpisują się ich założenia. Do najpopularniejszych teorii hedonistycznych zalicza się teorię dobrostanu subiektywnego autorstwa Dienera (1984) oraz teorię obiektywnego szczęścia Kahnemana (1999). Do koncepcji eudajmonistycznych należą teoria dobrostanu psychologicznego Ryff (1989) oraz teorię dobrostanu autorstwa Watermana i in. (2010). Jak już wspomniano, dobrostan w literaturze coraz częściej ujmowany jest jako konstrukt wielowymiarowy, dlatego też niektóre teorie stanowią integrację obu głównych koncepcji. Do teorii łączących nurt eudajmonistyczny i hedonistyczny należą cebulowa teoria szczęścia Czapińskiego (1994) oraz trójwymiarowa teoria dobrostanu subiektywnego autorstwa Keyes i Waterman (2003).

Zdaniem Dienera (2000) psychologia pozytywna jest nauką o szczęściu. Jest on autorem koncepcji dobrostanu subiektywnego, która wpisuje się w nurt hedonistyczny. Diener podkreśla, iż obiektywne warunki życia nie są silnie związane z dobrostanem subiektywnym i mimo tego, że wskaźniki społeczne i ekonomiczne wzrosły w ubiegłych latach, to jednak nie przekłada się to na podobny poziom wzrostu zadowolenia z życia. Według Dienera i in., (2002) dobrostan stanowi afektywną i poznawczą ocenę życia, w której mogą zawierać się emocjonalne reakcje na wydarzenia, a także poznawcza ocena własnej satysfakcji z życia oraz poczucie spełnienia. Należy podkreślić, że w myśl opisywanej teorii na dobrostan subiektywny składają się czynniki afektywne (takie jak doświadczanie pozytywnych emocji i niska częstotliwość doświadczania emocji negatywnych) oraz czynniki poznawcze, ze szczególnym uwzględnieniem wysokiego zadowolenia z życia.

Kahneman (1999) traktuje pojęcia dobrostanu i szczęścia jako synonimy. Uważa on, że szczęście jest obiektywne, zatem można je mierzyć, a dzięki temu uznaje je jako ważne kryterium ekonomiczne. Autor twierdzi, iż ludzie generują hedonistyczne komentarze do przeszłych wydarzeń. Wydają się one obiektywne, jednakże utrudnienie stanowią tu pojawiające się czynniki subiektywne, którym nie należy wierzyć. Niezbędnymi wydają się zatem być próby odtworzenia rzeczywistej formy komentarza, a najlepiej odtwarzają go realne sytuacje. Kahneman (1999) w swoich rozważaniach odróżnia szczęście rejestrujące od motywującego, z których to pierwsze jest obiektywne, a to drugie polega na tworzeniu rzeczywistości i oddziaływaniu na nią. Autor twierdzi, że nasza świadomość nie rejestruje dokładnie przepływu pozytywnych zdarzeń, lecz tylko część z nich – te najsilniejsze i najbardziej aktualne, co potwierdzają wyniki badań (Mirski, 2009).

Znaną teorią wpisującą się w myśl eudajmonistyczną jest koncepcja dobrostanu psychologicznego (zwanego również osobowościowym) autorstwa Ryff (1989). Według autorki kluczowym aspektem tego rodzaju dobrostanu jest samoakceptacja. Samoakceptację można zdefiniować jako pozytywny stosunek do własnego „Ja” i pozytywne spostrzeganie własnej osoby. Charakteryzuje się ona akceptacją zarówno pozytywnych, jak i negatywnych cech własnego „Ja”. Wymaga podtrzymywania pozytywnej oceny własnej osoby, zwłaszcza w sytuacjach, w których ujawniają się niezadowolające cechy funkcjonowania. Kolejnym wymiarem koncepcji dobrostanu psychologicznego jest osobisty rozwój, rozumiany jako zdolność oraz pragnienie doskonalenia własnych umiejętności i talentów. Wiąże się on z szukaniem możliwości rozwoju i otwartą postawą wobec wyzwań, płynących z różnych środowisk. Następną dymensją - cel życiowy, dotyczy przekonania o istnieniu we własnym życiu kierunku, dostrzegania w sobie zdolności do stawiania i realizowania zadań życiowych, nawet wtedy, gdy okoliczności temu nie sprzyjają. Panowanie nad otoczeniem to odrębny wymiar dobrostanu, charakteryzujący się aktywnym radzeniem sobie z otoczeniem, umiejętnością organizowania otaczającego świata oraz korzystania z niego pod kątem realizacji własnych potrzeb i pragnień. Z kolei wymiar zwany autonomią ukazuje się wtedy, gdy jednostka uznaje samą siebie za niezależny autorytet. W życiu kieruje się ona własnymi standardami i wartościami, szczególnie w sytuacjach, gdy społeczeństwo wymaga uległości oraz podporządkowania się wymaganiom zewnętrznym. Ostatnią dymensją w teorii dobrostanu psychologicznego są pozytywne relacje z innymi. Zostały one zdefiniowane jako zdolność nawiązywania pozytywnych relacji międzyludzkich i podtrzymywanie zadowolających kontaktów społecznych.

Podsumowując powyżej opisaną teorię Ryff (1989) i wnioski autorki warto podkreślić, że jej zdaniem wcześniejsze teorie skupiają się wyłącznie na stanach afektywnych i zadowoleniu z życia. Kwestionuje również greckie ujęcie eudajmonii, pojmowanej jako szczęście, zwracając uwagę, iż eudajmonia nie jest wyłącznie subiektywnym zadowoleniem z życia, lecz uczuciem pojawiającym się w procesie realizacji potencjału jednostki.

Kolejną znaną koncepcją dobrostanu eudajmonistycznego jest ta autorstwa Watermana i in., (2010). Naukowcy operacjonalizują koncepcję eudajmonistyczną twierdząc, że dobrostan jest „efektem ubocznym” realizacji własnego potencjału jednostki. Uważają również, iż ich teoria jest z jednej strony komplementarna, a z drugiej strony kontrastująca z innymi dostępnymi teoriami dobrostanu subiektywnego. Według nich we wspomnianych koncepcjach dobrostanu



subiektywnego nie ma wskazania na różnice między dobrostanem hedonistycznym, a eudajmonistycznym.

Waterman i in. (2010) są zdania, że dobrostan eudajmonistyczny dotyczy rozwoju potencjału człowieka, poczucia sensu i celu w życiu oraz życia zgodnego z ludzką naturą. Obejmuje on komponenty subiektywne i obiektywne. Subiektywne związane są z uczuciami i emocjami, doświadczanymi przez człowieka, realizującego swój potencjał, zaś obiektywne nawiązują do jej zachowań. Autorzy wyodrębnili sześć wymiarów dobrostanu eudajmonistycznego, do których należą: dążenie do samopoznania, postrzegana realizacja własnego potencjału, poczucie sensu i celu życia, zaangażowanie w działanie, inwestowanie znaczącego wysiłku oraz zadowolenie z wyrażania siebie w działaniu. Co ważne, według autorów pytanie o relacje między dobrostanem subiektywnym, psychologicznym i eudajmonistycznym jest nadal otwarte i brak jest jednoznacznej odpowiedzi, czy stanowią one trzy różne zjawiska, czy jedynie różne aspekty tego samego zagadnienia.

Popularną teorią jest cebulowa teoria szczęścia Czapińskiego (1994), która stanowi ujęcie łączące podejście hedonistyczne, eudajmonistyczne, subiektywne i obiektywne. Teoria ta została już szczegółowo opisana w pierwszym podrozdziale niniejszego rozdziału, w którym jest mowa o zagadnieniu szczęścia, zatem warto zawrzeć w tym miejscu tylko najistotniejsze założenia. Należy ponownie podkreślić, że autor używa pojęć szczęścia i dobrostanu zamiennie. W swojej teorii Czapiński (1994) wyodrębnia trzy warstwy, zwane poziomami dobrostanu. Warstwy te porównane są do warstw cebuli, z czego wynika specyficzna nazwa koncepcji. Pierwsza warstwa stanowi o woli życia, która nie zawsze odczuwana jest subiektywnie, zatem może zostać uznana za obiektywny element dobrostanu człowieka. Druga warstwa to subiektywnie doświadczana wartość życia, dotycząca elementów hedonistycznych, takich jak satysfakcja z życia oraz eudajmonistycznych, na przykład poczucia sensu życia. Trzecia najbardziej zewnętrzna warstwa to bieżące doświadczenia afektywne oraz satysfakcje cząstkowe z poszczególnych sfer życia człowieka (elementy hedonistyczne).

Autor zaznacza, że najbardziej podatne na bieżącą, obiektywną sytuację życiową jednostki są właśnie elementy hedonistyczne, czyli wspomniane satysfakcje cząstkowe. Natomiast najmniej podatna jest wola życia, która pełni funkcję atraktora szczęścia, polegającą na zapobieganiu obniżeniu się chęci życia oraz jej przywracaniu po negatywnych wydarzeniach do poziomu właściwego dla konkretnej osoby. Ponadto Czapiński (1994) zauważa, iż po

nieprzyjemnych wydarzeniach życiowych najszybciej odbudowywana zostaje wola życia, zaś następnie dopiero dobrostan subiektywny.

Podsumowując cebulową teorię szczęścia, ogólny dobrostan subiektywny w rozumieniu hedonistycznym i eudajmonistycznym obejmuje pojęcie szczęścia, zadowolenie z życia, a także bilans doświadczeń afektywnych, pozostając pod wpływem sąsiednich warstw. Obiektywny wymiar dobrostanu obejmuje zaś poczucie sensu i znaczenia, wynikając z poznawczej oceny doświadczeń. Zależy ona między innymi od celów, wartości i wiedzy człowieka.

Kontynuując rozważania, należy odnieść się także do trójwymiarowej koncepcji dobrostanu autorstwa Keyesa i Waterman (2003). Autorzy określają ją jako teorię dobrostanu subiektywnego, łączącą ujęcia hedonistyczne i eudajmonistyczne. Rozumieją oni zagadnienie dobrostanu jako zjawisko wielowymiarowe, obejmujące trzy aspekty: dobrostan psychologiczny, emocjonalny i społeczny. Jest to teoria która operacjonalizuje zdrowie psychiczne jako zespół symptomów dobrostanu subiektywnego (Keyes i Lopez, 2002). Autorzy wskazują, iż dotychczas w badaniach naukowych analizowano wyłącznie pojedyncze symptomy zdrowia psychicznego, nie podejmując prób integracji komponentów emocjonalnych, psychologicznych i społecznych.

Dobrostan subiektywny w myśl tej koncepcji to percepcja i ocena własnego życia, oparte na ocenie własnych stanów afektywnych oraz funkcjonowania psychicznego i społecznego (Moore i Keyes, 2003). Dobrostan psychologiczny w ramach omawianej teorii obejmuje wymiary wyróżnione przez Ryff (1989). Dobrostan emocjonalny reprezentowany jest zaś poprzez obecność i natężenie poczucia szczęścia oraz satysfakcji w odniesieniu do swojego życia, a także zachowania równowagi w doświadczaniu uczuć pozytywnych i negatywnych w dłuższej perspektywie czasowej, dążąc do przewagi emocji pozytywnych nad negatywnymi. Aby określić jego poziom, najczęściej mierzy się częstość lub czas trwania pozytywnych i negatywnych uczuć. Warr (2009) wyróżnia tu różne stopnie emocji pozytywnych i negatywnych, których pojawianie się jest brane pod uwagę przy ocenie dobrostanu. Jednakże, dobrostan emocjonalny to coś więcej niż pozytywne stany emocjonalne. Odnosi się on także do pozytywnego funkcjonowania w sferze psychologicznej i społecznej (Keyes, 2002).

Dobrostan społeczny związany jest natomiast z pięcioma dymensjami charakteryzującymi pozytywne funkcjonowanie w obliczu społecznych zadań i wyzwań: akceptacja społeczeństwa, urzeczywistnianie się społeczeństwa, wkład w społeczeństwo, społeczna koherencja oraz integracja ze społeczeństwem (Keyes i Waterman, 2003). Pierwsza dymensja to akceptacja społeczeństwa, która wyznaczana jest przez ocenę ogólnych cech

społeczeństwa oraz właściwości poszczególnych jego członków. Jednostki akceptujące społeczeństwo, w którym żyją są wobec niego ufnie nastawione, przychylne wobec właściwości ludzkiej natury, a także przekonane o przychylności innych ludzi. Kolejnym wymiarem dobrostanu społecznego jest urzeczywistnianie się społeczeństwa. Wymiar ten zdefiniowany jest jako ocena potencjału rozwojowego społeczeństwa i kierunku jego rozwoju. Społeczny dobrostan jest uwarunkowany przekonaniem o pozytywnej ewolucji społeczeństwa i tworzy poczucie, że potencjał w nim tkwiący jest realizowany przez obywateli i powołane do tego instytucje. Trzecią dymensję dobrostanu społecznego stanowi wkład w społeczeństwo. Odnosi się on do oszacowania przez jednostkę własnej wartości dla społeczeństwa. Pozytywna ocena swego funkcjonowania z punktu widzenia tego kryterium to przekonanie jednostki o tym, że wiele wnosi do życia społecznego. Kolejną dymensją jest społeczna koherencja. Można określić ją jako percepcję organizacji i działania otoczenia społecznego. Jest ona związana z zainteresowaniem jednostki dotyczącym poznawania społeczeństwa. Jednostka społecznie koherentna spostrzega społeczny świat jako zrozumiały, sensowny i przewidywalny. Ostatnią dymensją dobrostanu społecznego jest społeczna integracja, która zawiera ocenę jakości stosunków jednostki z otoczeniem społecznym. Człowiek zintegrowany ze społeczeństwem traktuje siebie jako jego część i ma poczucie, że wiele łączy go z innymi ludźmi. Odczuwa również, że jest przez nich wspierany (Wojciechowska, 2005).

Co ciekawe, oprócz opisanej powyżej koncepcji dobrostanu i trzech jego wymiarów usytuowanych równolegle obok siebie, istnieje również propozycja ich hierarchizacji. Gallagher i in., (2009) zakładają, że na dobrostan osobisty składają się dobrostan hedonistyczny, eudajmonistyczny oraz społeczny. Oznacza to, że dobrostan społeczny nie jest związany z odrębnym obszarem funkcjonowania, lecz wpisuje się w funkcjonowanie osobiste, a dodatkowo umiejscowienie go na równoległych dymensjach z dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym oznaczałoby, że jego specyfika nie wynika z obszaru funkcjonowania jednostki, a raczej z formy jego odczuwania, jak w przypadku dwóch pozostałych.

Biorąc pod uwagę specyfikę niniejszej rozprawy doktorskiej, kluczowe jest ujęcie dobrostanu w rozumieniu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Ponadto, wspomniany projekt odnosi się do dobrostanu zawodowego, nazywanego również dobrostanem pracowniczym czy dobrostanem w miejscu pracy, zatem niezbędne jest odniesienie się do literatury przedmiotu i zwrócenie szczególnej uwagi na dobrostan związany z zawodową sferą funkcjonowania jednostki.

## 2. 8. Dobrostan zawodowy

Jak można zauważyć na podstawie powyższych rozważań zagadnienia dobrostanu, jest to zjawisko wielowymiarowe, związane z oczekiwaniami człowieka odnośnie różnych obszarów życia, w tym także sfery zawodowej (Ratajczak, 2007). W latach 80. ubiegłego wieku Józefik (1982) w jednej ze swoich publikacji z zakresu ergonomii, zdefiniował pojęcie dobrostanu człowieka – pracownika. Według niego dobrostan to zadowolenie, dobre samopoczucie, satysfakcja i poczucie komfortu w systemie człowiek – technika, zarówno w sferze zawodowej, jak i innych obszarach życia. Efekty te powinny być powodowane nie tylko równowagą stanu fizycznego, ale również brakiem jakichkolwiek oznak zmian psychicznych, emocjonalnych i duchowych, wywołanych procesem pracy (Józefik, 1982; Marcinkowski, 2017).

Dobrostan zawodowy, zwany również pracowniczym, definiowany jest często jako ocena swojego zawodowego funkcjonowania (Wieczorkowska-Wierzińska, 2021). Dotyczy charakteru wykonywanej pracy, piastowanego stanowiska, a także relacji ze współpracownikami (Czerw, 2017). Zagadnienie to stało się popularne w procesie rozwoju psychologii pozytywnej w Polsce i na świecie, kiedy to w literaturze przedmiotu zaczął pojawiać się termin pozytywnej psychologii organizacji. Strykowska (2009) uważa, że we współczesnych elastycznych organizacjach często stosowany jest styl zarządzania oparty na upełnomocnieniu pracowników. Taki styl umożliwia zwiększenie zaangażowania pracowników, pozytywnie przyczynia się do zwiększenia wydajności pracy, stwarzając równocześnie możliwość samorealizacji u osób zatrudnionych. Zdaniem autorki z tego faktu należy wywodzić zagadnienie dobrostanu pracownika.

Kozioł i Buzowska (2016) skupili się na problematyce dobrostanu pracowniczego w kontekście praktyk nadzorczych i zarządczych. W swojej pracy poddali analizie działania zarządcze w czterech sferach: delegowanie uprawnień (przekazanie przez przełożonego części funkcji zarządzania), kontrola pracy (kontrola sprawowana na bieżąco przez przełożonego której celem jest zapewnienie prawidłowego przebiegu realizowanych procesów w ramach organizacji), ocena pracy i rozwój zawodowy oraz przestrzeganie zasad i norm etycznych (w odniesieniu do zatrudnionych jednostek oraz klientów). W każdym z wymienionych obszarów autorzy zweryfikowali rolę kadry kierowniczej w budowaniu dobrostanu pracowników oraz wskazali na potrzebę zwiększania świadomości w zakresie wpływu działań zarządczych na dobrostan pracowników. Zwrócili również uwagę na duże znaczenie umiejętności

komunikacyjnych kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania, będącej filarem budowania klimatu zaufania i współpracy między przełożonym, a jego podwładnym oraz wewnątrz zespołu pracowniczego. Według autorów są to cechy niezbędne w efektywnym kształtowaniu warunków pracy.

Jednostka, która odznacza się wysokim poziomem poczucia dobrostanu jest zazwyczaj wysoko ceniona w pracy, osiąga wysokie wyniki zawodowe i sukcesy. Z drugiej jednak strony, odczuwanie wspomnianego dobrostanu często warunkowane jest przez posiadanie dobrze ocenianej pracy. Pojawić się może zatem spostrzeżenie, iż praca może być jednocześnie sposobem na zwiększenie dobrostanu pracownika (Ratajczak, 2007).

Zapoznając się z zagadnieniem dobrostanu pracowniczego, warto zwrócić uwagę, że dominują tu także dwa omawiane już ujęcia dobrostanu zawodowego – hedonistyczne i eudajmonistyczne. Perspektywa hedonistyczna dotyczy satysfakcji z wykonywanej pracy oraz pozytywnego bilansu emocjonalnego w odniesieniu do pracy. Przywołując główny hedonistyczny postulat, ludzie powinni zmierzać do osiągnięcia szczęścia swojego lub cudzego, gdyż jest to etycznie dobre. Płaszczyzna eudajmonistyczna nawiązuje natomiast do sensu i wartości pracy, która ujmowana jest jako swoista misja zawodowa, zatem poczucie szczęścia oraz satysfakcji rozumiane są nie w kategoriach subiektywnego zadowolenia, ale jako pewien stan, mający miejsce na skutek właściwego postępowania (Rożnowski i Korulczyk, 2018).

W paradygmacie hedonistycznym za wskaźnik dobrostanu uznaje się przeżywane przez pracowników emocje w miejscu pracy oraz odczuwaną przez nich satysfakcję. Emocje pozytywne związane z pracą bardzo często stanowią źródło motywacji, potęgując podejmowanie zachowań sprzyjających efektywnej pracy oraz tych, które wprowadzają pozytywną atmosferę. Zwane są one zachowaniami obywatelskimi (Foote i Tang, 2008). Omawiane emocje można połączyć w dwie grupy: emocje negatywne – nieprzyjemne oraz pozytywne – przyjemne. Zazwyczaj występują one w różnych natężeniach ze względu na poziom odczuwanego napięcia związanego z pracą (Czerw, 2017).

Warto w tym miejscu odnieść się do Witaminowego Modelu Dobrostanu Pracowniczego (Warr, 1987). Autor wyodrębnia cechy pracy występujące w środowisku organizacyjnym, które w różnym stopniu wpływają na dobrostan pracowników (Warr i Claperton, 2010). We wspomnianym modelu występuje porównanie dwunastu cech pracy do witamin w organizmie człowieka, które w zależności od natężenia mogą pozytywnie lub negatywnie

na niego oddziaływać. Witaminy można podzielić na dwie grupy – szkodliwe w nadmiarze i o stałych skutkach.

Czynniki z grupy pierwszej są korzystne dla pracownika wtedy, gdy nie występują w nadmiarze, tak jak witaminy A i D w organizmie – w innym przypadku mu szkodzą. Należą do nich:

1. kontrola osobista czyli zakres i swoboda decyzji podejmowanych przez pracownika które związane są z dokonaniem wyboru czasu i sposobu wykonania zadań, a także doboru współpracowników;
2. wymagająca kontrola, to znaczy intensywność i częstotliwość bieżącej kontroli pracownika oraz ocena wykonanych przez niego zadań odbywająca się na podstawie negatywnej informacji zwrotnej i wskazywaniu na błędy pracownika;
3. różnorodność pracy, która określa poziom zróżnicowania zadań, sposobów i miejsca ich wykonywania na osi monotonia – różnorodność;
4. obciążenie pracą, związane jest z poczuciem zmęczenia nadmiarem pracy, a także stopniem trudności wykonywanych zadań;
5. poziom kontaktów towarzyskich, który dotyczy intensywności i jakości kontaktów ze współpracownikami oraz przełożonymi;
6. rozwój i ocena, to znaczy postrzeganie przez pracownika nacisku na jego rozwój dla dobra organizacji, w której pracuje (Warr i Claperton, 2010; Marcinkowski, 2017).

Drugą grupę czynników porównano do witamin C i E. W tym przypadku, im większe jest ich natężenie, tym wyższa satysfakcja z pracy. Do grupy tej zaklasyfikowano następujące cechy:

1. wspierająca kontrola, opisująca relację pracownika i jego przełożonych i opierająca się na pozytywnej informacji zwrotnej w zakresie efektów i sposobów pracy;
2. poczucie bezpieczeństwa w organizacji, dotyczy postrzegania przez pracownika wysiłków podjętych przez organizację w celu zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego jej członkom;
3. wynagradzanie finansowe, czyli ocena pracownika poziomu jego zadowolenia z wynagradzania finansowego;
4. znacząca pozycja społeczna, która wskazuje na potrzebę użytecznej i sensownej pracy na rzecz innych oraz organizacji;
5. etyczność organizacji, dotyczy oceny pracownika na temat zaangażowania organizacji w respektowanie norm i zasad etycznych w jej funkcjonowaniu;

6. perspektywa kariery, która związana jest z wiedzą pracownika na temat warunków przyznawania wynagrodzeń i awansowania, a także z przejrzystością planowania ścieżek kariery w organizacji (Warr i Claperton, 2010; Marcinkowski, 2017).

Model Dobrostanu Pracowniczego Warra koncentruje się na zależnościach między właściwościami pracy, a zdrowiem psychicznym. Autor zaznacza, że konieczne jest uwzględnienie różnic indywidualnych każdej osoby w sytuacji pracy. Wyróżnia on również trzy kategorie indywidualnych atrybutów, które mogą modyfikować wpływ właściwości pracy na odczuwany poziom dobrostanu psychicznego. Są nimi wartości (np. preferencje i motywacje), zdolności (np. zdolności intelektualne), a także wyjściowy stan zdrowia psychicznego czyli cechy dyspozycyjne, takie jak skłonność do negatywnych reakcji afektywnych (Warr, 1994).

Wspomniany powyżej autor i jego prace mają duże znaczenie w niniejszym projekcie rozprawy doktorskiej. Warr (1990, 2009) zaproponował interesujące spojrzenie na dobrostan pracowniczy. Jego ujęcie umożliwia opisanie treści oraz intensywności stanów afektywnych w miejscu pracy oraz reprezentacji afektywnego samopoczucia na trzech osiach: zadowolenie – niezadowolenie; załękniecie – spokój; entuzjazm – przygnębienie (Mielniczuk i Łaguna, 2018). Co ważne, autor skonstruował narzędzie do pomiaru hedonistycznego dobrostanu związanego z pracą (Warr, 1990), które w polskiej adaptacji Mielniczuk i Łaguny (2018) zostało uwzględnione w procedurze badawczej niniejszego projektu, pod nazwą Kwestionariusz Afektu w Pracy. Składa się on z czterech wymiarów: afekt słaby pozytywny, afekt słaby negatywny, afekt silny pozytywny, afekt silny negatywny. Szczegółowe informacje na temat kwestionariusza dostępne są w rozdziale metodologicznym.

Swoje ujęcie dobrostanu zawodowego prezentuje także Czerw (2017). Autorka proponuje, aby dobrostan zawodowy rozpatrywać w kategoriach hedonistycznych i eudajmonistycznych. Hedonistyczny dobrostan zawodowy przejawia się zadowoleniem i satysfakcją z pracy oraz odczuwaniem pozytywnych emocji w stosunku do swojej pracy takich jak szczęście czy duma. Dobrostan eudajmonistyczny dotyczy natomiast sensu i wartości pracy, traktowanej jako misja zawodowa. Skupiając się na eudajmonistycznym dobrostanie zawodowym, warto przytoczyć cztery jego wymiary w rozumieniu Czerw. Należą do nich pozytywna organizacja, dopasowanie i rozwój, pozytywne relacje interpersonalne oraz wkład w organizację. Wymiar pozytywnej organizacji odnosi się do poczucia akceptowania cech, które charakteryzują organizację. Ważna jest tu swoista zgoda na styl zarządzania w organizacji, a także dostrzeganie i docenianie przez pracownika jej zalet. Istotne jest także poczucie,

że organizacja i pracownicy działają na rzecz wspólnego dobra, a organizacja ta jest sprzyjająca oraz godna zaufania pracowników. W takim ujęciu przełożeni traktowani są jako reprezentanci firmy, a ich pozytywne cechy, postawy i okazywane wsparcie wobec pracowników świadczą o pozytywności organizacji.

Kolejnym wymiarem eudajmonistycznego dobrostanu zawodowego jest dopasowanie i rozwój (Czerw, 2017). Stanowi on o tym, iż pracownik ma poczucie wykonywania w pracy zadań odpowiednich do swoich możliwości i predyspozycji. Jest to poczucie bycia na właściwym miejscu, stanowisku pracy oraz wykonywania prawidłowego dla siebie zawodu. Niebagatelne znaczenie ma tutaj aspekt aktualnych potrzeb pracownika, które są w organizacji zaspokajane, a także wyznawanych przez niego wartości i przekonań. Co więcej, osiągnięciu dobrostanu u pracownika sprzyja świadomość, że istnieje możliwość zdobywania nowych oraz rozwijania dotychczasowych kompetencji, ułatwiających efektywne wykonywanie pracy.

Trzeci wymiar to pozytywne relacje interpersonalne, który dotyczy postrzegania jakości relacji z innymi osobami w kontekście wykonywanej pracy. Związany jest on z posiadaniem życzliwych i otwartych relacji ze współpracownikami, będącymi na tym samym stopniu w hierarchii organizacyjnej. Ważna jest tu możliwość zaufania innym w pracy i polegania na współpracownikach, a także uzyskania od nich pomocy w wymagającej jej sytuacji.

Ostatni wymiar to wkład w organizację, obejmujący przekonanie pracownika, że jako członek organizacji odgrywa on ważną dla niej rolę, posiadając istotne właściwości i kompetencje. Wymiar ten dotyczy poczucia czy i w jakim stopniu działania osoby zatrudnionej na rzecz firmy są przez nią cenione i przyczyniają się do wspólnego dobra organizacji oraz jej pracowników, z uwzględnieniem skuteczności tych działań i ponoszenia odpowiedzialności za jej losy.

Istotne wydaje się przytoczenie wniosków autorki, powstałych w wyniku jej prac badawczych na temat istnienia związku eudajmonistycznego i hedonistycznego dobrostanu zawodowego (Czerw, 2017). Korelacja między wspomnianymi rodzajami dobrostanu jest silna i pozytywna. Dokładniej rzecz ujmując, wzorzec zależności wskazuje na istotną rolę emocji pozytywnych i znacznie mniejszą negatywnych. Oznacza to, że dla eudajmonistycznego dobrostanu większe znaczenie mają pozytywne emocje w sytuacji pracy w porównaniu z negatywnymi. Wyrazisty charakter emocji pozytywnych odpowiada za wspomnianą silną relację obu typów dobrostanów.



### 3. Orientacja pozytywna jako zasób osobisty

Opisana w Rozdziale 1 Teoria Wymagania – Zasoby Pracy została potwierdzona w badaniach empirycznych, prowadzonych w kilku europejskich krajach, także w Polsce (Derbis i Baka, 2013; Wojtczuk-Turek, 2020). Stanowi on inspirację dla naukowców, którzy zajmują się psychologią pracy i organizacji oraz pokrewnymi dyscyplinami. Do elementów zasobów osobistych, uwzględnionych we wspomnianym modelu należy orientacja pozytywna.

Koncepcję pozytywnej orientacji jako pierwszy wprowadził włoski psycholog Caprara, a jego artykuł na temat wspomnianego zagadnienia ukazał się w 2009 roku (Caprara, 2009). Do tego czasu orientacja pozytywna nazywana była w literaturze przedmiotu mianem pozytywnego myślenia (Caprara i Steca, 2005). W kolejnych latach zainteresowanie pojęciem orientacji pozytywnej szybko rosło i pojawiały się nowe publikacje naukowe (Alessandri i in., 2012; Caprara i in., 2010; Łaguna i in., 2011; Paliga i Pollak, 2017; Sobol-Kwapińska, 2014; Sobol-Kwapińska i Jankowski, 2016; Turska-Kawa, 2017; Zbierowski, 2021). Opisywana koncepcja wpisuje się w nurt psychologii pozytywnej, który skupia się na adaptacyjnych formach psychospołecznego funkcjonowania (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon, 2004; Trzebińska, 2008).

Koncepcja orientacji pozytywnej ukształtowała się zarówno dzięki rozważaniom teoretycznym, jak i analizie wyników badań naukowych. Ze strony teoretycznej inspiracją do powstania zagadnienia była depresyjna triada poznawcza Becka (1967), na którą składają się negatywne przekonania o sobie, świecie i przyszłości oraz próba określenia zmiennych, będących jej odwróceniem. Ze strony empirycznej, na podstawie powtarzanych badań wykazano, iż samoocena, zadowolenie z życia i optymizm korelują ze sobą, a w wynikach analiz czynnikowych tworzą jeden czynnik. Analizy te umożliwiły postawienie hipotezy, że istnieje wspólna zmienna ukryta, leżąca u ich podłoża (Alessandri i in., 2012; Caprara i Steca, 2005).

Caprara i in., (2010) zwrócili uwagę na trzy zmienne psychologiczne, których ich zdaniem nie da się sprowadzić do Wielkiej Piątki cech osobowości. Do zmiennych tych należą wspomniane już samoocena, zadowolenie z życia oraz optymizm. Samoocena definiowana jest jako pozytywna lub negatywna postawa wobec „Ja” oraz globalna ocena i stopień akceptacji samego siebie (Harter, 1999; Rosenberg, 1965). Jednostki posiadające wysoki poziom samooceny mają przekonanie, że są w stanie poradzić sobie w ryzykownych i nowych sytuacjach, stosując przy tym strategię aktywnego dążenia do celu zamiast strategii unikania

(Cavallo i in., 2012). Wysoka samoocena to także przekonanie człowieka, że jest on wystarczająco dobry i wartościowy, natomiast nie jest to tożsame z uznawaniem siebie za lepszego od innych (Łaguna i in., 2007). Zadowolenie z życia definiowane jest w literaturze jako generalna, ogólna ocena swoich działań i relacji społecznych, które czynią to życie wartościowym i nadają sens ludzkiej egzystencji (Diener, 1984). Optymizm rozumiany jest jako pogląd, wedle którego przyszłe osobiste i społeczne wydarzenia w życiu człowieka będą przepełnione dobrocią, a złe zdarzą się rzadko (Scheier, 2001). Optymizm w dużym stopniu odpowiedzialny jest za pobudzenie jednostki do działania, wytrwałość w podejmowanych aktywnościach oraz zaangażowanie. Osoby przejawiające wyższy poziom optymizmu charakteryzuje niski poziom lęku, rozumianego w kategoriach dyspozycji (Turska-Kawa, 2010).

Pojawić się może zatem pytanie dlaczego akurat powyższymi trzema zmiennymi zainteresowali się badacze. Wynika to z rezultatów ich pracy nad dobrostanem psychicznym i spostrzeżeń, że powyższe zmienne są z nim silnie skorelowane (Caprara i in., 2010). Co więcej, stanowią one równocześnie odwrotność triady depresyjnej, a także podobnie jak cechy Wielkiej Piątki są w dużej mierze odziedziczalne i w miarę stałe. Caprara (2010) wskazuje także na konieczność uwzględnienia pięciu podstawowych cech osobowości oraz samooceny, zadowolenia z życia i optymizmu, aby uzyskać całościowy opis osobowości jednostki.

Warto w tym miejscu przytoczyć, w jaki sposób Caprara (2010, s. 318) definiuje osobowość. Według niego jest to: „złożony system psychologicznych struktur poznawczych, emocjonalnych, behawioralnych, których funkcjonowanie zależy od synergistycznych interakcji między wieloma podsystemami”. W odniesieniu do tej definicji można stwierdzić, iż orientacja pozytywna związana jest ze wzorcami doświadczeń, a nie zachowań. Ponadto autor wskazuje, że orientacja pozytywna ma inny charakter niż Wielka Piątka (Caprara i in., 2012). Niemożliwe jest określenie jej wyłącznie na podstawie obserwacji jednostki, gdyż odzwierciedla wzory doświadczeń oraz sposób postrzegania i oceny zdarzeń.

Caprara (2009) definiuje orientację pozytywną jako podstawową cechę osobowości (stałą właściwość), określającą ogólną skłonność do odbierania doświadczeń życiowych z pozytywnym nastawieniem. Ponadto, jest to przeciwieństwo depresji, podstawowa tendencja do pozytywnego postrzegania, oceniania i konstruowania życia, przyszłości i samego siebie. Orientacja pozytywna określana jest także jako instynkt, czyli wrodzona i genetycznie uwarunkowana dyspozycja, umożliwiająca jednostce życie. Ma ona korzenie w systemie

biologicznym, nadającym emocjonalny wydźwięk ludzkim doświadczeniom (Caprara i in., 2012).

Główne założenie teorii orientacji pozytywnej stanowi, iż postrzeganie siebie, życia i przyszłości w pozytywny sposób świadczy o podstawowej predyspozycji pełniącej istotną biologiczną funkcję – czynienia jednostki skłonnej do radzenia sobie w życiu mimo porażek, przeciwności losu oraz perspektywy śmierci. Takie ujęcie rzeczywistości jest potrzebne ludziom do rozwoju oraz troski o życie mimo nieuchronności jego kresu (Alessandri i in., 2012). Człowiek nie mógłby znieść świadomości własnych ograniczeń oraz radzić sobie z trudnościami, gdyby nie posiadał predyspozycji do wiary w to, iż jest godzien szacunku, jego życie jest wartościowe, a przyszłość obiecująca (Caprara i in., 2012).

Ujęcie orientacji pozytywnej jako instynktu życia jest podobne do zagadnienia woli życia w cebulowej teorii szczęścia, opisaney w rozdziale drugim niniejszej rozprawy (Czapiński 1994, 2001). W odniesieniu do cebulowego modelu, wola życia to rdzeń, najgłębsza i najbardziej podstawowa warstwa, którą posiada każda jednostka. Wola życia to trwałe źródło energii dla codziennych aktywności. Kolejna, środkowa warstwa wspomnianego modelu to ogólny dobrostan psychiczny, to znaczy dobry nastrój, doświadczanie pozytywnych emocji, radość życia i optymizm. Trzecia, najbardziej zewnętrzna warstwa to poczucie zadowolenia z poszczególnych obszarów życia, takich jak życie rodzinne, praca, sytuacja finansowa czy relacje towarzyskie.

Można zauważyć również analogie pomiędzy orientacją pozytywną, a wrodzonym potencjałem szczęścia (Sheldon i Lyubomirsky, 2006). Autorzy stworzyli kołowy model szczęścia, w którym ogólny poziom szczęścia wyznaczany jest przez wrodzony potencjał szczęścia (ok. 50%), intencjonalną aktywność człowieka (ok. 40%) oraz życiowe okoliczności (ok. 10%). Oprócz przeważającego w modelu czynnika dziedzicznego, autorzy podkreślają także znaczenie intencjonalnej aktywności człowieka, która to zwiększa ogólne poczucie szczęścia. Do przykładów takich aktywności należą: ćwiczenie umiejętności wdzięczności, wybaczenia, uprzejmości i pokory (Layous i in., 2012), pozytywna interpretacja doświadczeń życiowych, czerpanie radości z codziennych zdarzeń, zaradność i zaangażowanie w realizację celów, zgodnych z umiejętnościami i zainteresowaniami jednostki (Lieberman i in., 2009; Lyubomirsky, 2001; Lyubomirsky i in., 2011).

Zgłębiając istotę psychologii pozytywnej, warto zwrócić uwagę na jej podobieństwa z innymi konstruktami teoretycznymi, opisującymi zmienne osobowościowe. Jednym z nich jest

nadzieja podstawowa (Trzebińska i Zięba, 2004). Nadzieja podstawowa definiowana jest jako ogólne przekonanie, że świat ma sens, jest przychylny ludziom i istnieje w nim porządek. Z teorii tej szczególnie podobny do orientacji pozytywnej jest rdzeń samooceny (Judge i in., 1998). Rozumiany jest on jako złożona cecha, wyznaczana przez samoocenę, poczucie kontroli, poczucie własnej skuteczności oraz zrównoważenie emocjonalne. Teoria rdzenia samooceny wyjaśnia dlaczego pewne cechy, takie jak samoocena, poczucie skuteczności, wewnętrzne umiejscowienie kontroli i pozytywny afekt są predyktorami satysfakcji z pracy. Teoria orientacji pozytywnej dotyczy zaś komponentów dobrostanu psychicznego w codziennym życiu (Alessandri i in., 2012).

Kolejnym zagadnieniem zbliżonym do orientacji pozytywnej są osobowościowe potencjały zdrowia to znaczy wielowymiarowe style emocjonalnego reagowania oraz witalność. Zadaniem tych pierwszych jest dopasowanie między jednostką, a środowiskiem (Friedman, 2000). Witalność zaś to stan, w którym człowiek czuje, że jest przepełniony energią i gotowością do działania (Ryan i Frederick, 1997). Porównując ze sobą osobowościowe potencjały zdrowia i witalność z orientacją pozytywną można stwierdzić, iż jest ona zmienną szerszą i bardziej poznawczą, ponieważ obejmuje więcej elementów takich jak poznawcza ocena życia, świata czy samego siebie. Osobowościowe potencjały zdrowia i witalność są zmiennymi bardziej emocjonalnymi, które dotyczą energii i chęci do działania.

Należy zwrócić uwagę w tym miejscu także na ogólny czynnik osobowości (*General Factor of Personality, GFP*). Został on wyodrębniony w wyniku analiz statystycznych z interkorelacji między różnymi kwestionariuszami do badania osobowości (Rushton i Irving, 2013). Osoby, które uzyskują wysokie wyniki w tym czynniku charakteryzuje altruizm, stabilność emocjonalna, sumienność, ugodowość, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, wysoki poziom dobrostanu psychicznego, satysfakcji z życia, samooceny i inteligencji emocjonalnej (Rushton i in., 2008). W porównaniu do orientacji pozytywnej można przyznać, że odpowiada ona w większym stopniu za poznawcze i emocjonalne ustosunkowanie jednostki do świata, życia i siebie. Ogólny czynnik osobowości nawiązuje zaś w większym stopniu do cech przejawiających się w działaniu i jego skuteczności, sprytu, satysfakcjonujących relacji interpersonalnych czy zaradności. Cechy te pozwalają przetrwać zarówno danej jednostce jak i całemu gatunkowi (Rushton i in., 2008). Warto nawiązać tu do opisanych powyżej rozważań Caprara (2010), który wskazuje, iż orientacja pozytywna stanowi oddzielny czynnik, o odmiennym niż Wielka Piątka charakterze. Orientacja pozytywna zatem związana jest

z pozytywną oceną życia, świata i osoby, zachęcając do życia i działania, a ogólny czynnik osobowości to działanie kształtuje.

Kończąc wątek analogii różnych teorii z orientacją pozytywną warto nawiązać do klasycznych nurtów filozoficznych, epikureizmu i stoicyzmu. Jak pisał Epikur (za: Tatarkiewicz, 1990, s. 139) na temat szczęścia: „Niech tylko ciało będzie zdrowe i dusza spokojna, a życie będzie rozkoszą”. Kult życia w rozumieniu epikurejskim odnosi się do traktowania go jako jedyne dobra, które jest nam dane na własność. Na myśl może przyjść zatem pewna analogia: wrodzona radość z życia – pozytywna orientacja oraz życie jako dobro – pozytywne nastawienie do życia, świata i siebie samego. Idąc w stronę nurtu stoickiego, możemy wnioskować, iż pozytywna orientacja to naturalna postawa wobec życia, która kształtuje się u jednostki niezależnie od czynników zewnętrznych, poprzez życie zgodne z naturą. Według stoickich myślicieli, naturą człowieka jest rozum, zatem szczęście zyskujemy, kierując się właśnie rozumem (Tatarkiewicz, 1990). Zgodnie z tym założeniem, orientację pozytywną ująć można jako mądrość życiową, zatem gdy człowiek ją zdobędzie, uznany zostanie za szczęśliwego.

Analizując zagadnienie orientacji pozytywnej, warto zapoznać się także z dostępnymi wynikami badań naukowych w tym zakresie. Caprara i współpracownicy (Caprara i in., 2009) przeprowadzili badania nad dziedzicznym aspektem orientacji pozytywnej. W badaniach udział wzięło 428 par bliźniąt w wieku 23-24 lat. Wyniki badań wskazują na wspólne podłoże genetyczne trzech zmiennych, samooceny, orientacji życiowej i satysfakcji z życia. Obliczono także wskaźnik odziedziczalności orientacji pozytywnej i okazało się, że jest on bardzo wysoki (ok. 70%), zatem nawet wyższy od wskaźników odziedziczalności Wielkiej Piątki czy inteligencji (Caprara i in., 2009).

Caprara i in., (2012) także zbadali związek między orientacją pozytywną, a cechami Wielkiej Piątki. Badania przeprowadzono wśród Włochów w wieku 17-75 lat. Wskazano na istotne dodatnie zależności pomiędzy orientacją pozytywną, a energią (odpowiednikiem ekstrawersji), stabilnością emocjonalną, ugodowością, sumiennością i otwartością. Następnie badania te powtórzono w grupie Włochów, Hiszpanów i Japończyków, otrzymując podobne wyniki (Caprara i in., 2012).

Alessandri i współpracownicy (2012) opublikowali za to wyniki swoich czteroletnich badań podłużnych, których celem było zbadanie zmian rozwojowych w obrębie orientacji pozytywnej, a także analiza związku orientacji pozytywnej z osobistym i społecznym

przystosowaniem w okresie wczesnej dorosłości. Badaną grupę stanowiło 228 osób, a osoby zostały badane trzykrotnie: w wieku 16, 18 i 20 lat. W badaniach uwzględniono samoocenę, zadowolenie z życia, optymizm, jakość doświadczeń afektywnych, jakość interakcji społecznych oraz prężność ego, definiowaną jako psychologiczną elastyczność czy sprężystość psychiczną. Odnosi się ona do ogólnej umiejętności elastycznego i zaradnego dostosowywania się do zmieniających się warunków zewnętrznych otoczenia i stanów wewnętrznych (Block i Kremen, 1996).

Wyniki wspomnianych powyżej badań wskazują, iż poziom orientacji pozytywnej nie zmieniał się istotnie u osób badanych w ciągu tych kilku lat. Stwierdzono również, że im wyższy jest poziom orientacji pozytywnej, tym lepsza jest jakość postrzeganych relacji interpersonalnych, większa prężność ego oraz silniejsze poczucie uzyskiwania wsparcia od innych. Ponadto wykazano, iż mężczyźni charakteryzowali się wyższym niż kobiety poziomem orientacji pozytywnej (Alessandri i in., 2012).

Badania nad orientacją pozytywną prowadzono także w odniesieniu do obszaru zawodowego. Takowe prowadzili między innymi Paliga, Chrupała-Pniak i Pollak (2019). Ich badania wpisują się w nurt poszukiwania zasobów osobistych związanych z efektywnością i optymalnym funkcjonowaniem w organizacji. Analizując wnioski z poprzednich badań można stwierdzić, iż nie pojedyncze zasoby, ale ich grupa odgrywa istotną rolę podczas kształtowania wydajności pracy (Judge i in., 2004; Luthans i Youssef, 2004; Scheier i in., 2001; Xanthopoulou i in., 2007).

Wyniki badań potwierdzają związek orientacji pozytywnej z prężnością psychiczną prawdopodobnie dlatego, że obydwa konstrukty odnoszą się do przeżywania pozytywnych emocji i w oparciu o nie kształtowania pozytywnych doświadczeń, które rozwijają posiadane przez jednostkę zasoby (Caprara, 2009; Tugade i Fredrickson, 2004). Pracownicy posiadający wyższy poziom orientacji pozytywnej i prężności psychicznej odczuwają wyższy poziom zaufania w zespole, a to przekłada się na postrzeganie wysokiej jakości relacji interpersonalnych i wsparcia społecznego. Należy zaznaczyć, iż relacja między orientacją pozytywną, a prężnością psychiczną jest zapośredniczona przez poczucie zaufania, które warunkuje psychologiczny klimat bezpieczeństwa. Trwanie w relacjach z innymi ludźmi stanowi warunek zdobywania wspólnych doświadczeń, co następnie prowadzi do rozwoju zaufania (Caprara i in., 2010; Paliga i in., 2019).

W przedstawianych badaniach wykazano także, iż osoby, które charakteryzuje wysoki poziom orientacji pozytywnej i prężności psychicznej mają większą wydajność w pracy (Paliga i in., 2019). Co więcej, Łaguna i in., (2011) potwierdzili również związek orientacji pozytywnej z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi. Można zatem wysnuć wniosek, że zwracanie uwagi na pozytywne aspekty sytuacji oraz adaptacyjne reagowanie na zdarzenia życiowe skutkuje wzrostem aktywności i podejmowaniem działań ukierunkowanych na osiągnięcie celu.

Kontynuując wątek rozważania wyników badań nad orientacją pozytywną w odniesieniu do obszaru pracy zawodowej, należy wspomnieć także o badaniach Alessandriego i in., (2012). Badali oni zależność orientacji pozytywnej z zachowaniami w organizacji. Stwierdzili, że orientacja pozytywna jest istotnie związana z przejawianiem przez pracowników zachowań, które przynoszą organizacji bezpośrednią korzyść, a także z zachowaniami altruistycznymi, które mają na celu przyniesienie korzyści konkretnym osobom.

Kolejne badania prezentują w literaturze Caprara i in., (2010). Przez pięć lat prowadzili i powtarzali badania nad poczuciem własnej skuteczności w kontekście orientacji pozytywnej. Wyniki badań pokazują, że im większy jest stopień przekonania u jednostek, że panują nad swoimi emocjami oraz im bardziej wierzą, iż mogą kierować własnymi relacjami międzyludzkimi, tym mocniej chroniona jest ich orientacja pozytywna. Wspomniani autorzy zwracają uwagę, że duże znaczenie w kształtowaniu poczucia własnej skuteczności, rozwijaniu własnego potencjału oraz pozytywnej oceny samego siebie, mają doświadczenia mistrzostwa (*mastery experiences*).

Podobne badania prowadził w Polsce Oleś i in., (2013). Celem ich badań było zweryfikowanie, czy poczucie własnej skuteczności wchodzi w skład orientacji pozytywnej, obok samooceny, zadowolenia z życia i optymizmu. Przebadano 672 osób w wieku 15-72 lat. Rezultaty analiz pokazały, iż orientacja pozytywna oraz poczucie własnej skuteczności są ze sobą istotnie związane, natomiast stanowią dwie odrębne zmienne. Co więcej okazało się, że wiek badanych nie ma wpływu na ich relację. W innych polskich badaniach wskazano, że orientacja pozytywna koreluje istotnie ujemnie z poczuciem beznadziejności oraz istotnie dodatnio z nadzieją podstawową (Łaguna i in., 2011).

Bazując na dostępnych w literaturze wynikach badań, należy przytoczyć także te, które ściśle odnoszą się do specyfiki niniejszej rozprawy doktorskiej. Warto ponownie podkreślić, iż posiadana przez pracowników kombinacja zasobów osobistych pozwala na osiągnięcie efektów korzystnych dla ich samych, zespołów i organizacji, a posiadane zasoby osobiste

umożliwiają sprawniejsze wykorzystanie i rozwój innych zasobów osobistych oraz zasobów pracy (Alessandri i in., 2015; Paliga i in., 2019). Zasoby pracy powinny być zapewniane i rozwijane również przez przełożonych, dzięki czemu możliwa będzie efektywna współpraca. W tej pracy doktorskiej analizowanym zasobem pracy jest sprawiedliwość organizacyjna.

Badania włoskie, kanadyjskie, niemieckie oraz japońskie potwierdzają, że orientację pozytywną można traktować jako syndrom dobrego funkcjonowania, który koreluje dodatnio z oceną stanu zdrowia. Na bazie potwierzonego związku orientacji pozytywnej z poczuciem własnej skuteczności można stwierdzić, iż przekonania te oddziałują na poznawczy i emocjonalny komponent subiektywnego dobrostanu (Alessandri i in., 2012; Caprara i Steca, 2005; Caprara i in., 2012). Pozytywne myślenie, czyli orientacja pozytywna koresponduje także z różnicą między pozytywnym, a negatywnym afektem, które w niniejszej rozprawie ujęto w ramach dobrostanu hedonistycznego.

Odnosząc się do założeń Teorii Wymagania – Zasoby Pracy stanowiącej podstawę teoretyczną pracy można przypuszczać, że orientacja pozytywna traktowana jako zasób osobisty może przyczynić się do kształtowania zaangażowania w pracę. Ponadto buforując oddziaływanie stresu może równocześnie zmniejszać prawdopodobieństwo pojawienia się u pracownika wypalenia zawodowego (Alessandri i in., 2014; Grala, 2019).

Zapoznając się z istotą orientacji pozytywnej, jej definicjami i wynikami badań naukowych można napotkać na trudność w interpretacji przyswojonych informacji. Bowiem skoro orientacja pozytywna jest głęboko zakorzeniona w systemie biologicznym, stała i w dużym stopniu dziedziczna, pojawia się pytanie czy możemy w jakiś sposób oddziaływać na osobowość człowieka, aby zwiększyć jego poziom orientacji pozytywnej. Odpowiedzi na to pytanie warto szukać w zmiennych pośredniczących między orientacją pozytywną, a jakością psychicznego i behawioralnego funkcjonowania w różnych obszarach życia. O ile w niewielkim stopniu można oddziaływać na czynnik w dużym stopniu uwarunkowany genetycznie, o tyle jak pokazują zaprezentowane wyniki badań naukowych, zmienne pośredniczące są podatne na zmianę (Sobol-Kwapińska, 2014).

W przypadku badań nad orientacją pozytywną można zauważyć kierunek analiz prowadzących do identyfikacji mediatorów między orientacją pozytywną, a pozostałymi wyznacznikami jakości funkcjonowania. Jedną z takich zmiennych wielokrotnie potwierdzoną w badaniach empirycznych jest poczucie własnej skuteczności w panowaniu nad emocjami oraz w obrębie relacji interpersonalnych (Caprara i in., 2010; Miciuk, 2013; Oleś i in., 2013;



Tokarczuk, 2011; Voytsel, 2012). Stanowi to istotną przesłankę dla naukowców projektujących nowe badania naukowe, dając tym samym przestrzeń do wyboru kolejnych zmiennych pełniących funkcję mediatorów między orientacją pozytywną, a wyznacznikami jakości funkcjonowania człowieka.

Analizując istotę orientacji pozytywnej warto podsumować jej rolę w życiu człowieka. Można określić ją jako nadrzędny zasób osobowy optymalizujący działanie innych (Kaczmarek, 2006). Ponadto orientację pozytywną ująć można jako potencjał umożliwiający optymalne funkcjonowanie, predyspozycję przyczyniającą się w znacznym stopniu do adaptacji jednostki i jej osiągnięć w różnych obszarach życia (Caprara, 2009), jedną z cech osobistych stanowiącą element kapitału człowieka (Krysa i in., 2014) czy też indywidualny zasób przystosowawczy (Alessandri i in., 2014). Orientacja pozytywna to naturalna inklinacja w kierunku korzystnej oceny samego siebie, wysokiej satysfakcji z życia i wysokiej oceny szans zrealizowania celów, co przekłada się na zaangażowanie w codzienne działania oraz wysoką ocenę jakości życia (Caprara, 2009; Caprara i in., 2012).

Idąc o krok dalej można określić, że orientacja pozytywna stanowi czynnik chroniący, szczególnie przed chorobami psychicznymi. Warto zwrócić uwagę, że młodzi ludzie w obecnych czasach pełnych swobody i możliwości sprawowania kontroli nad swoim życiem oraz dobrobytu wykazują coraz to gorszy stan zdrowia psychicznego (Kasperek-Golimowska, 2012). Wyniki badań Łukasik i Witek (2018) wskazują, że najliczniejszą grupę wśród osób badanych (40%) stanowiły osoby o niskich wynikach orientacji pozytywnej, które negatywnie spostrzegają swoje zdolności radzenia sobie z trudnościami i przeciwnościami losu. Ten i powyższe wnioski pokazują, jak ważne jest poruszanie zagadnienia orientacji pozytywnej, prowadzenie badań naukowych w tym zakresie oraz publikowanie ich wyników.

#### **4. Sprawiedliwość organizacyjna jako zasób pracy**

Od lat 80. XX wieku autorzy publikacji z zakresu zachowań organizacyjnych zwracają uwagę, iż zachowania i postawy pracowników w środowisku pracy mogą wynikać ze sposobu postrzegania organizacji jako sprawiedliwej bądź niesprawiedliwej (Turek, 2013). Rozważania naukowców na temat sprawiedliwości organizacyjnej obejmują zatem aspekty etyczne. Poczucie sprawiedliwości jest podstawą kształtowania się zaufania, ładu moralnego i produktywnych zachowań pracowniczych. Analiza niniejszego rozdziału umożliwi zapoznanie się z zagadnieniem sprawiedliwości organizacyjnej, traktowanej w rozprawie jako zasób pracy.

Źródeł sprawiedliwości można upatrywać w literaturze filozoficznej i dziełach Arystotelesa (1956), który oprócz ujęcia sprawiedliwości jako indywidualnej cnoty etycznej wprowadził podział sprawiedliwości na rozdzielczą i wyrównawczą. Sprawiedliwość rozdzielcza dotyczy rozdziału dóbr ekonomicznych i zaszczytów przez wspólnotę polityczną i stanowi, że każda jednostka powinna otrzymać udziały proporcjonalne do reprezentowanych przez nią wartości. Natomiast sprawiedliwość wyrównawcza związana jest z ponoszeniem kar za przewinienia powstałe w wyniku własnej woli oraz niezależne od niej. W myśli filozoficznej (etycznej) sprawiedliwość jest zatem cnotą porządkującą ludzkie wybory oraz obiektywnym punktem odniesienia w procesie podejmowania słusznych decyzji (Jendrzejczak, 2015).

Wątek sprawiedliwości pojawia się w literaturze również w odniesieniu do innych dyscyplin. W ujęciu teologicznym sprawiedliwość rozumiana jest jako cecha Boga (Absolutu), który kształtuje ład stworzenia i jego naturę. W naukach prawnych sprawiedliwość traktowana jest jako zasada, którą powinny respektować instytucje społeczne i polityczne, a w rozumieniu jurydycznym może oznaczać niekoniecznie spisany, jednakże przysługujący jednostkom lub grupom zbiór uprawnień (Szostek, 2018).

Wspomniane powyżej rozważania na temat sprawiedliwości stanowiły inspirację do analizowania jej także w kontekście obszaru zawodowego. Literatura przedmiotu podaje, iż pojęcie sprawiedliwości organizacyjnej do słownika teorii organizacji i zarządzania wprowadził jako pierwszy Greenberg w latach 80. XX wieku (Greenberg, 1987). Pojawienie się tego konstruktu spowodowane było niezadowoleniem teoretyków z dotychczasowych wyników badań nad przyczynami nieefektywnych zachowań pracowników. Według nich istniała konieczność dalszych poszukiwań nowych predyktorów zaangażowania w pracę, efektywności

pracowników oraz ich identyfikacji z organizacją. Ponadto wspomniani naukowcy chcieli uzyskać odpowiedź na pytanie, dlaczego zatrudnione osoby rezygnują ze swojej pracy zawodowej nie mając ku temu obiektywnych przyczyn (Cropanzano i in., 2007).

Jednakże, zagadnieniem sprawiedliwości w środowisku pracy zajmowali się już wcześniej klasyczni naukowcy z dziedziny zarządzania, tacy jak Taylor, Emerson, Fayol czy Mayo, a także psychologowie i socjologowie, na przykład Adams, Blau, czy Deutsch (Turek, 2013). W tym wątku warto prześledzić ich najważniejsze refleksje i wnioski, traktując je jako wstęp do dalszych rozważań nad konstruktem sprawiedliwości organizacyjnej.

Wśród klasyków zarządzania zarówno Taylor jak i Emerson dostrzegli, iż efektywność pracownika jest związana z obecnością sprawiedliwych norm w środowisku zawodowym, systemem wynagradzania i metodami pracy. Emerson (1926) wyodrębnił dwanaście zasad inżynierii efektywności, z których jedna stanowi o sprawiedliwym i uczciwym postępowaniu kadry zarządzającej w stosunku do pracowników. Taylor (1947) natomiast podkreśla w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej równy podział pracy i odpowiedzialności między kierownikami i robotnikami. Autor ten jako pierwszy dokonał powiązania między wynagrodzeniem, a indywidualnym wkładem oraz wysiłkiem czynionym przez pracownika.

Odnosząc się do dziedziny zarządzania należy omówić stanowiska innych wspomnianych powyżej naukowców. Fayol (1926) uważa, że brak sprawiedliwości w dystrybucji wynagrodzeń oraz w interakcjach społecznych związanych z życzliwym i sprawiedliwym traktowaniem ogranicza wydajność pracowników, rodząc kolejne nieporozumienia i konflikty. Podobnie uważa Mayo (1933), który wprowadził do nauki termin zadowolenia z pracy. Jego zdaniem sprawiedliwe i uczciwe traktowanie pracowników oraz informowanie ich o podejmowanych decyzjach wzmacnia identyfikację z organizacją, a także zaangażowanie w wykonywane obowiązki.

W nawiązaniu do specyfiki niniejszej rozprawy warto skupić się szczególnie na rozważaniach psychologów i uwzględnić stanowiska socjologów. Wspomnianą powyżej koncepcję Taylora (1947) w kolejnych latach rozwinął Adams (1963) w swojej motywacyjnej teorii słuszości. Według Adama pracownicy porównują wkładany przez siebie w pracę wysiłek (zasoby, kompetencje, energię) ze staraniami swoich współpracowników piastujących podobne stanowiska. Następnie wysiłek ten odnoszą do otrzymanych wyników. Jeśli dana jednostka wkłada w pracę większy wysiłek niż jej współpracownik nie otrzymując proporcjonalnie wyższej nagrody, powstały brak równowagi traktuje jako przejaw

niesprawiedliwości. W celu przywrócenia utraconej równowagi, prawdopodobnie zmniejszy swój wysiłek, czego skutkiem może być niższa wydajność pracownika, gorsza jakość jego pracy, częsta nieobecność lub dobrowolne odejście z organizacji (Adams, 1965).

Deutsch (1975) rozszerzył koncepcję sprawiedliwości stwierdzając, iż nie tylko dystrybucja kapitału powoduje poczucie niesprawiedliwości, lecz wszystkie inne zasoby organizacji. Prócz sprawiedliwego podziału zależnego od wyników pracownika należy uwzględnić również zasady równości podziału oraz indywidualnych potrzeb. Oznacza to, że wszystkie osoby zatrudnione w organizacji na podobnych stanowiskach powinny mieć potencjalną możliwość otrzymywania zbliżonych wynagrodzeń, awansów, premii, a także realizacji własnych potrzeb.

Blau (1964) przedstawia w swoich pracach koncepcję wymiany, którą uprzednio sformułował Homas (1961). W koncepcji tej przyjmuje się, iż relacje zawodowe oparte są na wymianie między przełożonymi, a pracownikami. Blau (1964) wyodrębnił pięć podstawowych zasad rządzących sytuacjami społecznymi. Należą do nich: racjonalność, wzajemność, sprawiedliwość, użyteczność krańcowa oraz nierównowaga. W kontekście omawianego zagadnienia sprawiedliwości warto pochylić się nad zasadą wzajemności i sprawiedliwości. Zasada wzajemności stanowi, że im częściej jednostki wymieniają wzajemne nagrody, tym bardziej prawdopodobne jest, iż pojawią się obopólne obowiązki, które kierować będą kolejnymi wymianami. Im wyższy będzie poziom naruszenia wzajemnych obowiązków w stosunku do wymian, tym częściej pokrzywdzeni skłonni będą stosować negatywne sankcje w kierunku partnerów wymiany naruszających normę wzajemności.

Zasada sprawiedliwości określa natomiast, że im bardziej ustabilizowane są stosunki wymiany, tym większe jest prawdopodobieństwo, że będą one rządzone normami wymiany sprawiedliwej. Im mniejszy jest stopień realizowania wymiany w normie sprawiedliwości, tym pokrzywdzeni będą skłonni częściej stosować sankcje negatywne wobec uczestników wymiany naruszających normy. Odnosząc wspomniane zasady do relacji zawodowych można stwierdzić, że pracownicy wykonują swoje obowiązki efektywnie i z zaangażowaniem dopóki mają przekonanie, że to, co dostają od przełożonych (pieniądze, awanse, nagrody, ważne informacje, szacunek, uznanie) jest proporcjonalne do ich wkładu. W wyniku tej oceny następuje zarówno uprawomocnienie roli lidera, jak również zachowanie ciągłości trwania pozytywnych relacji z przełożonymi i rzetelności w wykonywaniu zadań (Blau, 1964).

Po zapoznaniu się ze stanowiskami powyższych autorów na temat sprawiedliwości organizacyjnej, można uznać to zagadnienie za złożone i wymagające usystematyzowania nabytej wiedzy. Pomocna może okazać się zatem próba zdefiniowania pojęcia. Sprawiedliwość organizacyjną określa się jako poczucie jednostki, obejmujące to, co jej zdaniem jest sprawiedliwe i uczciwe w miejscu pracy. Poczucie to dotyczyć może kwestii wszelkiego rodzaju podziałów, na przykład wynagrodzeń czy możliwości rozwoju, a także procedur czyli kryteriów awansowania, premiowania, zwalniania. Ważny jest tu także aspekt sprawiedliwych interakcji społecznych czyli zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej (Gilliland, 1993).

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej powstaje wskutek subiektywnej i opisowej oceny pracownika na temat poziomu etyczności zachowań członków organizacji oraz organizacji jako całości (Colquitt i in., 2001). W takim rozumieniu nie jest ona obiektywnym standardem, ani charakterystyką funkcjonowania danej organizacji, czy też procesów zarządzania pracownikami, lecz oceną jednostki jaka jest owa organizacja i co się w niej dzieje. Omawiana percepcja przekłada się na przejawiane postawy i zachowania pracowników. Petersen (2014) dodaje, że sprawiedliwość organizacyjna jest podstawą kształtowania zaufania.

Już wiele lat temu opisani powyżej klasycy zarządzania dostrzegli, że niesprawiedliwy podział obowiązków zawodowych, nieadekwatna do wyników płaca, brak otrzymywania rzetelnych informacji i uczciwego traktowania rodzą opór pracowników (Greenberg, 2011). Współcześnie przyjmuje się, iż pojęcie sprawiedliwości organizacyjnej obejmuje reakcje poznawcze, emocjonalne oraz behawioralne pracowników na podział dóbr w organizacji (wymiar dystrybucji), metody podejmowania decyzji odnośnie tych zasobów (wymiar procedur), sposoby informowania o tych decyzjach (wymiar informacyjny), a także traktowanie osób, których te decyzje dotyczą (wymiar interpersonalny). Zatem niezwykle ważną częścią rozważań nad konstruktem sprawiedliwości organizacyjnej jest wyodrębnienie i omówienie jej składowych.

Badacze wyróżniają trzy (Cropanzano i in., 2002) lub cztery (Colquitt, 2001) wymiary sprawiedliwości organizacyjnej. W wersji trzelementowej należą do nich sprawiedliwość dystrybucyjna, sprawiedliwość proceduralna oraz sprawiedliwość interpersonalna, zaś jako czwarty element niektórzy naukowcy ujmują sprawiedliwość interakcyjną, na którą składają się sprawiedliwość interpersonalna oraz sprawiedliwość informacyjna (Aquino, 1995; Bies i Moag, 1986; Bies i Shapiro, 1987; Skarlicki i Folger, 1997).

Sprawiedliwość dystrybucyjna (zwana także rozdzielczą) nawiązuje do poczucia równowagi w podziale dóbr w organizacji takich jak płace, zasoby, czy przywileje. Dotyczy porównania indywidualnego wysiłku i zainwestowanych z zasobów pracownika z wysiłkiem i zasobami innych osób (Colquitt, 2008). Dokładniej rzecz ujmując, pracownik porównuje swój wkład wnoszony w pracę i uzyskiwane przez siebie z tego tytułu rezultaty z wkładem i wynikami innych pracowników. Wymiar sprawiedliwości dystrybucyjnej nawiązuje do koncepcji takich autorów jak Homas (1961), Adams (1965) i Deutsch (1975), które zostały opisane w powyższych akapitach rozdziału.

Kolejnym wymiarem sprawiedliwości organizacyjnej jest sprawiedliwość proceduralna. Duże znaczenie dla powstania tego elementu sprawiedliwości organizacyjnej ma stanowisko Leventhala (1980), który twierdził, że sam podział dóbr nawet jeśli jest sprawiedliwy często nie zmienia wartościowania organizacji jako sprawiedliwej czy niesprawiedliwej. Dla pracowników liczą się bowiem bardziej zasady podziału, niż sam podział. Spostrzeżenie to zainspirowało badaczy konstrukt do poszukiwania innych sposobów analiz funkcjonowania organizacji, takich jak procedury, zmierzające do sprawiedliwej dystrybucji.

Jak twierdzi wspomniany już w niniejszym rozdziale Greenberg (1993), który jako pierwszy dokonał empirycznej integracji sprawiedliwości organizacyjnej jako konstrukt składającego się z wymiaru dystrybucyjnego i proceduralnego, sprawiedliwość proceduralną określa postrzegany przez pracownika proces (zbiór reguł) alokacji zasobów w organizacji. Ten wymiar sprawiedliwości został zaczerpnięty ze społeczno-prawnych analiz Thibauta i Walkera (1975), w których autorzy poruszają sposoby oceniania i reagowania stron sporu nie tyle na sam wyrok sądowy, a na sposób (proces), który do tego wyroku doprowadził. Sprawiedliwość proceduralna odnosi się zatem do postrzegania metod, mechanizmów i procesów podejmowania decyzji w organizacji pod kątem ich uczciwości.

W wymiarze sprawiedliwości proceduralnej istotne są dwa procesy: proces kontroli decyzyjnej oraz proces wyjaśniania (Leventhal, 1980). Proces kontroli decyzyjnej dotyczy wiedzy pracowników na temat okoliczności podejmowania decyzji przez przełożonych, natomiast proces wyjaśniania to wiedza o przyczynach tych decyzji. Dwa wspomniane procesy powinny być oparte na sześciu podstawowych zasadach, kluczowych dla funkcjonowania organizacji. Należą do nich:

1. równość – wszyscy pracownicy powinni być traktowani w taki sam sposób;
2. brak stronniczości w zakresie karania lub nagradzania;

3. dokładność – podejmowanie decyzji powinno następować w oparciu o wyczerpujące i szczegółowe informacje;
4. uczestnictwo – wszystkie strony, zainteresowane podjęciem decyzji powinny mieć możliwość udziału w tym procesie;
5. naprawa – powinien zostać uwzględniony proces odwołania lub inny mechanizm, służący tłumaczeniu zaistniałych błędów;
6. etyka – stanowisko, że normy etyki zawodowej są nienaruszalne.

Badacze zajmujący się powyższymi zasadami wskazują, iż pozwalają one zarówno wzmacniać motywację i zaangażowanie pracowników w obowiązki służbowe, jak i rozwiązywać pojawiające się w organizacji konflikty. Stanowią one także podstawę do łagodzenia skutków obniżek wynagrodzeń bądź zwolnień, zatem często są określane mianem efektu sprawiedliwego procesu (Cropanzano i in., 2007).

Bies i Moag (1986) zwracają szczególną uwagę na konieczność właściwego traktowania pracowników w procesie wdrażania procedur. Autorzy uważają, że jest to kolejny przejaw sprawiedliwości organizacyjnej, zwany sprawiedliwością interakcyjną. Wymiar ten składa się z dwóch elementów, mianowicie sprawiedliwości interpersonalnej i sprawiedliwości informacyjnej. Inni naukowcy rozumieją sprawiedliwość interakcyjną jako składową sprawiedliwości proceduralnej (Moorman, 1991; Niehoff i Moorman, 1993). Są również tacy, którzy stosują odmienne miary sprawiedliwości interakcyjnej i sprawiedliwości proceduralnej, jednakże łączą je ze sobą z powodu silnych interkorelacji (Mansour-Cole i Scott, 1998; Skarlicki i Latham, 1997).

Kontynuując myśl Bies i Moag (1986), sprawiedliwość interpersonalna odzwierciedla stopień w jakim pracownicy są traktowani przez osoby decyzyjne w organizacji z szacunkiem, uprzejmością i godnością. Sprawiedliwość informacyjna dotyczy natomiast wyjaśnień dostarczanych zatrudnionym jednostkom, którym przekazywane są informacje o powodach stosowania procedur i podejmowania decyzji w określony sposób. Określana jest także jako efekt oceny sposobów informowania o decyzjach związanych z podziałem zasobów (Turek i in., 2014). Podkreśla to potrzeby pracowników bycia informowanymi o decyzjach, które ich dotyczą. Można zatem stwierdzić, iż poczucie sprawiedliwości interakcyjnej u pracowników zwiększa się, gdy ich zdaniem podejmujący decyzje traktują ich z szacunkiem oraz dokładnie wyjaśniają powody podejmowanych decyzji.

Aby uniknąć niedopowiedzeń i nieporozumień podczas dalszego analizowania wymiarów sprawiedliwości organizacyjnej warto podążać za jedną rzetelną koncepcją. Taką wydaje się być koncepcja Colquitta (2001), która została zweryfikowana w badaniach empirycznych. Zgodnie z otrzymanymi wynikami, w wyniku przeprowadzonej analizy równań strukturalnych potwierdzono najwłaściwsze dopasowanie czteroczynnikowego modelu sprawiedliwości organizacyjnej czyli dystrybucyjnej, proceduralnej, informacyjnej oraz interpersonalnej.

Warto omówić szerzej wspomniany powyżej interpersonalny wymiar sprawiedliwości organizacyjnej, gdyż wydaje się on być niezwykle istotny przez wzgląd na psychologiczny charakter niniejszej rozprawy. Pracownicy doceniają traktowanie ich z należytą godnością, szczególnie przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie i nadzór nad organizacją (Colquitt i in., 2005). W publikacjach dotyczących sprawiedliwości organizacyjnej niejednokrotnie wykazano, iż dystrybucja zasobów oraz jakość procedur mogą okazać się niewystarczające, by pracownicy określali organizację w której pracują jako sprawiedliwą (Colquitt; 2008; Greenberg, 2004; Greenberg, 2009).

Znaczącym fundamentem funkcjonowania organizacji jest zatem sposób w jaki przełożeni dokonują alokacji zasobów i wdrażania procedur, ze zwróceniem szczególnej uwagi na relacje (komunikacyjne i interpersonalne) między nimi, a podwładnymi podczas wykonywania działań w ramach procesów. Niewłaściwe zachowania kadry zarządzającej i nieskuteczne budowanie relacji przełożonych z pracownikami pomimo adekwatnej alokacji zasobów (na przykład premii) i sprawiedliwych procedur może wpłynąć na subiektywne poczucie niesprawiedliwości. Można zatem stwierdzić, iż kluczem do postrzegania przez pracowników organizacji jako sprawiedliwej jest godne traktowanie pracowników z uwzględnieniem zasady szacunku, poprawności, uczciwej komunikacji i klarownych wyjaśnień (Leventhal, 1980).

Instrumentalne podejście do pracowników, pomijanie ich w procesach decyzyjnych i informacyjnych skutkuje brakiem zaufania pracowników do swoich menadżerów oraz niskim poziomem zaangażowania w pracę. Ponadto w takim przypadku u zatrudnionych jednostek mogą wystąpić zachowania agresywne i te niezgodne z prawem.

Opisywane założenia sprawiedliwości interpersonalnej przejrzyste obrazują wyniki empirycznych badań naukowych przedstawione w pracy Greenberga (1993). Wspomniane badania przeprowadzono w dwóch zakładach produkcyjnych, w których poinformowano pracowników o konieczności obniżenia ich wynagrodzeń o piętnaście procent. W pierwszej



fabryce przełożeni poinformowali o tym pracowników w sposób uprzejmy, ale stanowczy i szybki (w ciągu piętnastu minut). W drugim zakładzie przekazano tę samą informację, jednakże w ciągu trzydziestu minut, pozwalając pracownikom na zabieranie głosu i zadawanie pytań. Kadra zarządzająca wyraziła również ubolewanie z tego faktu. Po dziesięciu tygodniach w drugim zakładzie produkcyjnym odnotowano około osiemdziesiąt procent mniej kradzieży niż w zakładzie pierwszym oraz pracownicy tego zakładu byli piętnaście razy mniej skłonni do podjęcia decyzji o rezygnacji z pracy. Jak można zatem zauważyć, kluczowym aspektem w procedurze badawczej było wyjaśnienie przez przełożonych przyczyn przedstawionej pracownikom decyzji, wyrażenie żalu, a także gotowość kadry zarządzającej do odpowiedzi na zadane przez pracowników pytania.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z pojęciem sądów sprawiedliwościowych. Nie są one zwykłymi procesami wartościowania organizacji, lecz odgrywają istotną rolę w redukowaniu poczucia niepewności u pracowników. Każdy pracownik jest bowiem postawiony w sytuacji asymetrii informacji dysponując ograniczoną wiedzą na temat działań współpracowników, rezultatów ich pracy oraz sposobów wynagradzania za nią, a także postępowania przełożonych wobec innych członków życia organizacyjnego. W związku z tym jednostka zatrudniona w organizacji pragnie mieć poczucie, że jej miejsce pracy jest sprawiedliwe (Turek, 2013).

Warto wspomnieć, iż postrzeganie środowiska pracy nie ma charakteru mechanistycznego, gdyż w jego kształtowanie zaangażowane są procesy umysłowe, emocjonalne, indywidualne style i schematy poznawcze oraz dotychczasowe doświadczenia czy wyobrażenia pracownika. Na tej podstawie Van den Bos i Lind (2002) wprowadzili koncepcję zarządzania niepewnością, która stanowi, że jednostka ma potrzebę tworzenia sądów na temat sprawiedliwości, ponieważ postawiona jest w sytuacji licznych niepewności odnośnie wyników pracy, statusu w strukturach organizacji, poczucia zaufania, czy też moralności.

Poczucie sprawiedliwości w kontekście wyników pracy daje pracownikowi poczucie kontroli i przekonanie, że jego wkład i oczekiwania w związku z pracą rekompensowane są adekwatnymi nagrodami oraz zyskami. Poczucie sprawiedliwości odnośnie statusu dotyczy zespołowego charakteru pracy. Zatrudnione jednostki chcą dbać o sprawiedliwość, ponieważ dzięki temu zyskują przynależność do grupy oraz organizacji, wzmacniając tym samym poziom wzajemnej akceptacji i identyfikacji.

Poczucie sprawiedliwości w aspekcie zaufania związane jest z występowaniem heurystyki sprawiedliwościowej, która tworzona jest przez pracowników na podstawie dostępnych informacji lub opinii. Dotyczą one zaufania do przełożonych, poprawności procedur, alokacji zasobów i relacji interpersonalnych, a z wykorzystaniem mentalnego modelu sprawiedliwości umożliwiają przewidywanie przyszłych decyzji i kontrolę sytuacji w firmie. Heurystyki sprawiedliwościowe pozwalają także na rozwiązywanie dylematów społecznych, które są udziałem każdego pracownika. Dylematy te nawiązują do wyboru między indywidualnym zyskiem, na przykład nagrodą czy uznaniem wynikającym z większego zaangażowania w pracę, a obawą przed wykorzystywaniem przez przełożonych w przyszłości. Gdy w organizacji widoczny jest brak procedur i zasad regulujących opisaną sytuację, pracownik zachowuje się zgodnie ze znaną mu heurystyką „ufam – nie ufam”, redukując w ten sposób negatywne napięcie w warunkach niepewności (Turek, 2013).

Poczucie sprawiedliwości w kontekście moralności związane jest z potrzebą respektowania przez pracowników zasad moralnych z powodu własnego interesu, czy też dla dobra grupy i społeczności. Pogwałcenie tych zasad prowadzi do reakcji deontycznej i poczucia konieczności naprawienia krzywdy. Deontyczny model sprawiedliwości omawiany przez Cropanzano i Stein (2009) wskazuje, że istnieje obowiązek, obligacja czy powinność, która motywuje jednostki do przestrzegania owych norm moralnych. Jeśli któryś z pracowników dopuści się przekroczenia tych zasad, u jego współpracowników pojawia się tendencja punitywne, dotycząca ustanowienia kary. Jest ona tym silniejsza, im wyższy jest stopień złamania norm.

Analizując zagadnienie sprawiedliwości organizacyjnej należy również zwrócić uwagę na jej podmiotowe i środowiskowe uwarunkowania. Gilliland i Steiner (2001) twierdzą, iż odnosząc się do podmiotowych uwarunkowań różnicujących poczucie sprawiedliwości organizacyjnej trzeba uwzględnić zarówno doświadczenia jednostkowe nabyte przykładowo w procesie selekcji i rekrutacji, jak i czynniki trwale zakorzenione w człowieku, na przykład osobowość.

Ważnym podmiotowym uwarunkowaniem sprawiedliwości organizacyjnej jest doświadczenie. Dotyczy ono specyficznego dla jednostki sposobu oceny organizacji oraz heurystyki sprawiedliwościowej towarzyszącej jej w trakcie okresu pracy. Doświadczenia te mają także związek z poczuciem skuteczności u pracowników, które może wpływać na późniejsze wykonywanie obowiązków służbowych (Turek i in., 2014).

Kolejnym podmiotowym uwarunkowaniem sprawiedliwości organizacyjnej jest płeć. Przeprowadzone dotychczas badania empiryczne w tym zakresie wskazują, iż może być ona moderatorem między sprawiedliwością dystrybucyjną i proceduralną, a zadowoleniem zatrudnionych osób z otrzymywanego wynagrodzenia, zaufaniem do przełożonego czy zaangażowaniem w pracę. Co więcej, w odniesieniu do wyników badań można stwierdzić, że mężczyźni są bardziej skoncentrowani na wynikach, a kobiety na procesie. Można przez to rozumieć, że mężczyźni bardziej skupiają się na sprawiedliwości dystrybucyjnej, zaś kobiety na proceduralnej i interakcyjnej (Sweeney i McFarlin, 1997).

Podmiotowym uwarunkowaniem sprawiedliwości organizacyjnej jest też osobowość pracowników (Skarlicki i in., 1999). Badacze skupili się na relacjach między stabilnością emocjonalną, percepcją sprawiedliwości organizacyjnej oraz tendencją do zachowań odwetowych (mściwość i zemsta). Wyniki badań pokazują, iż negatywna afektywność (neutoryczność) ujemnie korelowała ze sprawiedliwością organizacyjną. Ponadto Simmons (2011) w swoich badaniach nad związkami różnych rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej z twórczością i cechami osobowości wykazała, że otwartość na doświadczenie koreluje pozytywnie ze sprawiedliwością proceduralną i dystrybucyjną. Podobne wnioski na podstawie swoich badań wysnuli także Shi i in., (2009).

Kolejnym uwarunkowaniem podmiotowym, które może różnicować poczucie sprawiedliwości organizacyjnej są ideologie etyczne definiowane jako zbiór przekonań. Posługują się nimi pracownicy w procesie podejmowania decyzji zawodowych. Hastings i Finegan (2011) na podstawie badań twierdzą, iż idealizm, którego specyfiką jest powszechność i obiektywność norm moralnych związany jest z poczuciem sprawiedliwości interakcyjnej.

Odnosząc się do podmiotowych uwarunkowań sprawiedliwości organizacyjnej oprócz osobowości należy zwrócić uwagę na poznawczy wymiar funkcjonowania jednostek, a szczególnie na poczucie kontroli. Zatrudnione jednostki, które przejawiają poczucie kontroli w pracy nad procesami decyzyjnymi lepiej radzą sobie z trudnościami, przeciwdziałając negatywnym konsekwencjom czy wynikom. Ponadto wspomniane osoby odczuwają w mniejszym stopniu niesprawiedliwość w zakresie dystrybucji zasobów oraz procedur (Hagedoom i in., 1998). Poznawcze wymiary takie jak wrażliwość na sprawiedliwość czy uczciwość podziału również korelują pozytywnie z poczuciem sprawiedliwości w miejscu pracy (Nowakowski i Colon, 2005).

Należy także wspomnieć o zaufaniu jako kolejnej determinancie podmiotowej poczucia sprawiedliwości organizacyjnej. Lewicki i współpracownicy (2005) dodają, że zależnie od rodzaju zaufania – kalkulacyjnego czy identyfikacyjnego, jego związek ze sprawiedliwością będzie zróżnicowany. Jednakże, badacze jasno wskazują, że zaufanie umacnia poczucie sprawiedliwości.

Analizy na temat związku umiejętności odraczania gratyfikacji ze sprawiedliwością organizacyjną prowadzili Joy i Witt (1992). Na podstawie swoich prac badawczych wykazali, iż osoby, które oczekują natychmiastowych wyników bez odraczania gratyfikacji przejawiają silniejsze poczucie niesprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej w przeciwieństwie do osób posiadających umiejętność i wykazujących predyspozycje do długiego odraczania gratyfikacji.

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej zależy także od czynników środowiskowych, zatem warto pochylić się nad tymi uwarunkowaniami. Jednym z głównych założeń badaczy pracujących w tym obszarze jest to, że poziom makro, to znaczy organizacja i jej otoczenie, silnie wpływają i stymulują sposoby funkcjonowania poszczególnych jednostek zwanych też aktorami (Robbins i Judge, 2009). W związku z tym można wysnuć wniosek, iż środowiskowe i organizacyjne uwarunkowania mogą skutkować występowaniem poczucia sprawiedliwości organizacyjnej.

Warto pochylić się nad czynnikami międzykulturowymi, które w sposób zróżnicowany warunkują poczucie sprawiedliwości wśród zatrudnionych jednostek. Leung (2005) zaproponował model analizy uwarunkowań kulturowych poczucia sprawiedliwości, który obejmuje trzy wymiary: zasady sprawiedliwości, kryteria sprawiedliwości i praktyki sprawiedliwości. Wymiary te mają związek ze sposobem postrzegania i zachowaniami pracowników. Co istotne w przedstawionych przez autora wynikach badań, zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej oraz kryteria i praktyki wspomnianych dwóch rodzajów sprawiedliwości są inne w kulturach kolektywistycznych, na przykład w Japonii lub Chinach, a odmienne w kulturach indywidualistycznych, przykładowo w Stanach Zjednoczonych. Li i Cropanzano (2009) dodają, że sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna jest silniej podkreślana przez jednostki funkcjonujące w kulturach indywidualistycznych, w przeciwieństwie do tych z kultur kolektywistycznych.

W tym wątku należy omówić także normy i praktyki organizacyjne traktując je jako środowiskowe uwarunkowanie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej. To, co w pewnych

firmach jest powszechnie stosowane (na przykład testy antynarkotykowe czy alkoholowe), w innych może zostać uznane za niesprawiedliwe (Kravitz i in., 1996; Murphy i in., 1990). Rozważania dostępnych wyników badań pozwalają stwierdzić, że w organizacjach, w których występuje większa orientacja na ludzi (wymiar kulturowy) pracownicy deklarują większe poczucie sprawiedliwości interakcyjnej (Erdogan i in., 2006). Tziner i in. (2011) doprecyzowali, że społeczna odpowiedzialność biznesu bardzo silnie wpływa na sposób postrzegania przez pracowników organizacji, w której pracują.

Kolejnym środowiskowym uwarunkowaniem sprawiedliwości organizacyjnej są struktury organizacyjne. Badania w tym zakresie prowadziły Ambrose i Schminke (2003). Dokładniej rzecz ujmując zajmowały się moderującym związkiem struktur organizacyjnych między sprawiedliwością proceduralną i postrzeganym wsparciem organizacyjnym, a także między sprawiedliwością interakcyjną i zaufaniem do przełożonych. Na podstawie swoich badań stwierdziły, iż w organizacjach o sztywnych i hierarchicznych strukturach, związek między sprawiedliwością proceduralną, a wsparciem organizacyjnym jest silniejszy niż w organizacjach o strukturach organicznych/elastycznych. Ponadto, związek sprawiedliwości interakcyjnej z zaufaniem do przełożonych jest silniejszy w organizacjach o elastycznych strukturach.

Do środowiskowych uwarunkowań sprawiedliwości organizacyjnej należą także relacje z przełożonymi (Scandura, 1999). Wydają się one kluczowe dla interpersonalnego wymiaru sprawiedliwości, ale również dla dystrybucyjnego i proceduralnego. Badania dowodzą, że jakość tych relacji silnie warunkuje poziom odczuwanej sprawiedliwości. Co więcej, sprawiedliwość może być predyktorem tych relacji, jak i relacje te mogą warunkować sprawiedliwość.

Jak można zatem zauważyć na podstawie powyższych akapitów, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej u pracownika zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników. Prowadzone w wielu krajach badania naukowe nad poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej dowodzą, iż przekonanie o byciu traktowanym sprawiedliwie w firmie związane jest z różnymi zachowaniami organizacyjnymi. Należą do nich poczucie satysfakcji z pracy, produktywność, zaufanie, zachowania obywatelskie, zaangażowanie w pracę, gotowość do rezygnacji z pracy, dzielenie się wiedzą, gotowość do uczenia się czy też dobrostan psychiczny (Cohen-Charash i Spector, 2001; Colquitt i in., 2001; Macko, 2009; Park i in., 2009; Schmitt i Derfel, 1999; Walumbwa i in., 2009).

Warto wspomnieć w tym miejscu omawiane już w niniejszej rozprawie zagadnienie zachowań obywatelskich jako skutku odczuwania sprawiedliwości organizacyjnej. Definiuje się je jako dobrowolne zachowania pracownika, z których korzyści czerpie organizacja, a które nie są określone w oficjalnym systemie nagradzania (Khan i in., 2015). Zachowania obywatelskie w literaturze wyrażane są za pomocą siedmiu wymiarów (Chwalibóg, 2013; Miroński i Czaplińska, 2010):

1. pomaganie innym (altruizm, uprzejmość, pomaganie współpracownikom);
2. wytrwałość (nastawienie na współpracę, gotowość do tolerowania niedogodności, przejawianie pozytywnej postawy);
3. lojalność organizacyjna (dbałość o dobro i wizerunek organizacji, utożsamianie się z organizacją, dotrzymanie wyznaczonych celów);
4. posłuszeństwo organizacyjne (przestrzeganie zasad organizacji, samodyscyplina);
5. indywidualna inicjatywa (podejmowanie dodatkowych zadań na rzecz wspólnego dobra i zachęcanie do tego współpracowników, przyjmowanie dodatkowej odpowiedzialności);
6. zaangażowanie (zainteresowanie sprawami organizacji, poczucie odpowiedzialności za organizację, aktywna partycypacja w zarządzaniu firmą);
7. rozwijanie siebie (poszerzanie wiedzy i umiejętności, wykorzystywanie nowych możliwości).

Warto zatem pochylić się również nad zachowaniami pracowników, którzy czują się traktowani w organizacji niesprawiedliwie. Zachowania, które przejawiają wspomniane zatrudnione jednostki określa się mianem kontrproduktywnych (Ambrose i in., 2002; Turek, 2012). Są to różnorodne zachowania pracowników powodujące szkody dla organizacji, naruszające normy organizacyjne i wpływające na spadek jej produktywności (Spector i in., 2008). Z racji złożoności zagadnienia, w zachowaniach kontrproduktywnych uwzględnia się zachowania dewiacyjne, dysfunkcyjne, antyspołeczne, antynormatywne, nieetyczne oraz zachowawcze (Jackson i in., 2012).

Analizując pojęcie zachowań kontrproduktywnych należy zwrócić uwagę na przyczyny ich przejawiania. Przyczyny te podzielić można na wewnętrzne i zewnętrzne. Do przyczyn wewnętrznych należą czynniki fizjologiczne/biologiczne takie jak specyfika układu nerwowego lub uwarunkowania somatyczne oraz czynniki osobowościowe/poznawcze takie jak sposób interpretowania rzeczywistości. Dużą grupę uwarunkowań zachowań kontrproduktywnych stanowią czynniki zewnętrzne, zwane środowiskowymi. Należą do nich (Szostek, 2018):

- stres zawodowy (zbyt wysoki poziom stresu wywołuje gniew i frustrację);

- brak równowagi między pracą, a życiem osobistym (brak ten powoduje stres, zmęczenie
- i odczuwanie negatywnych emocji;
- normy i oczekiwania społeczne (na przykład poziom tolerancji dla zachowań kontrproduktywnych);
- fizyczne uwarunkowania pracy (ergonomia stanowiska pracy);
- wsparcie od przełożonego (brak wsparcia lub niewystarczające wsparcie zwiększa u pracownika skłonność do podejmowania zachowań odwetowych).

Wiedząc już czym są zachowania kontrproduktywne i jakie są ich przyczyny warto zapoznać się z konkretnymi przykładami takich zachowań. Podsakoff i in., (2000) wyróżniają:

- nadużycia wobec innych (fizyczne i psychiczne szkodzenie współpracownikom, na przykład groźenie, ośmieszające komentarze, ignorowanie);
- sabotaż (niszczenie lub zaniedbywanie własności organizacji);
- kradzież (przywłaszczanie sobie własności firmy lub współpracowników);
- dewiacja produkcji (na przykład intencjonalne działania wpływające negatywnie na efektywność pracy);
- wycofanie (z relacji interpersonalnych i podejmowania inicjatyw);
- uchylanie się od pracy (skracanie czasu poświęcanego na pracę poniżej normy, niezbędnej do realizacji założonych celów organizacji, na przykład nieuzasadniona absencja, spóźnienia, wydłużanie przerw).

Ostatnie akapity wyraźnie wskazują na postawy i zachowania pracowników, którzy posiadają bądź nie poczucie sprawiedliwości organizacyjnej. Zapoznanie się z definicjami zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych, poznanie ich przyczyn i przykładów może stać się pewnego rodzaju podsumowaniem analiz konstruktu sprawiedliwości organizacyjnej oraz może skłonić do refleksji nad własną karierą zawodową, organizacjami, których było się członkiem oraz nad sobą jako pracownikiem. Powyższy tekst może okazać się także pomocny dla kadry zarządzającej, wskazując na co należy zwrócić uwagę analizując postawy i zachowania zatrudnionych osób.

To, co warto szczególnie podkreślić ze względu na specyfikę niniejszej rozprawy, to związek sprawiedliwości organizacyjnej z zaangażowaniem w pracę. Podstawą teoretyczną do rozważań tego związku jest teoria wymiany społecznej (Cropanzano i Mitchell, 2005). Według jej założeń wzajemne zobowiązania między organizacją i pracownikami powstają

wskutek licznych interakcji między stronami, pozostającymi we wzajemnej zależności. Relacje między stronami opierają się na lojalności i zaufaniu wtedy, gdy obie strony szanują ustalone reguły i przestrzegają zasad sprawiedliwości. Można zatem wysnuć wniosek, iż pracownicy mający poczucie sprawiedliwości organizacyjnej są bardziej skłonni do uczciwego wypełniania swoich obowiązków służbowych poprzez zwiększanie poziomu ich zaangażowania w pracę (Colquitt i in., 2010). Duma i zadowolenie z siebie mają odzwierciedlenie w ich gotowości do podejmowania wzmoczonego wysiłku w kontekście korzyści dla organizacji.

Inspiracją do podjęcia analiz nad związkiem sprawiedliwości organizacyjnej i zaangażowania w pracę są dostępne wyniki badań naukowych. Co niezwykle ciekawe, Saks (2006) oraz Alvi i Abbasi (2012) nie stwierdzili wpływu sprawiedliwości proceduralnej na zaangażowanie, pojmowane zgodnie z koncepcją Schaufeliego i Bakker (2003). Wątek ten w badaniach naukowych kontynuowały Mendryk i Rakowska (2017) i na podstawie ich badań związek ten został potwierdzony. Ponadto potwierdzony został także związek wymiaru wigoru, zaabsorbowania pracą i oddania się pracy ze sprawiedliwością dystrybucyjną. Siłę tych związków można określić jednak jako słabą. Autorki prowadziły także badania związków przywiązania organizacyjnego, często traktowanego w literaturze jako zaangażowanie w pracę ze sprawiedliwością organizacyjną i związek ten został potwierdzony.

Wspomniane wyniki badań można określić jako niejednoznaczne. Biorąc pod uwagę ciekawość poznawczą Autorki rozprawy w tym zakresie, pojawia się potrzeba ustosunkowania się do powyższych niejasności i niedopowiedzeń z pomocą wyników badań własnych. Temat ten wydaje się być ważny, ponieważ sprawiedliwość organizacyjna jest istotna dla pracowników z co najmniej trzech powodów (Cropanzano i in., 2001):

1. pozwala na przewidywanie przyszłości poprzez określenie prawdopodobieństwa świadczeń organizacji na rzecz pracownika;
2. umożliwia poczucie zaspokojenia potrzeby społecznej akceptacji na zadowalającym poziomie pracownik – organizacja;
3. jest czynnikiem obniżającym niepewność co do uczciwości praktyk stosowanych przez organizację.

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy zostaną przedstawione w rozdziale empirycznym, a następnie omówione w dyskusji wyników.



## 5. Zaangażowanie w pracę

Rozważania nad zagadnieniem, któremu poświęcono ten rozdział warto rozpocząć od samego słowa *zaangażowanie*. Często pojawia się ono w codziennym życiu jako chęć i determinacja do wykonywania czegoś. Wojtczuk-Turek (2005, s. 59) formułuje określenie „zaangażowany stosunek wobec świata, ludzi i siebie” jako jeden z najważniejszych komponentów postawy twórczej. Termin ten został zaczerpnięty z prac najwybitniejszych psychologów, zajmujących się psychologią humanistyczną, takich jak Rogers czy Maslow i utożsamiany jest z pojęciem kreatywności. Kreatywność i innowacyjność uwzględniane są zaś w opisie efektywnego przedsiębiorstwa (Wojtczuk, Turek, 2005). Należy dodać, iż źródeł zaangażowania można upatrywać również w klasycznych teoriach motywacji, takich jak teoria X i Y autorstwa McGregora, dwuczynnikowa teoria Herzberga, teoria ERG Alderfera, teoria motywacji wewnętrznej autorstwa Hackmana i Oldhama, a także piramida potrzeb Maslowa (Kulikowski, 2015). Wielu badaczy podkreśla, że zaangażowanie w pracę stanowi bardzo ważny filar dobrostanu organizacyjnego (Hirschi, 2012).

Pierwsza definicja zaangażowania w pracę pojawiła się w 1985 roku i została stworzona przez Instytut Gallupa. W 1988 roku organizacja opatentowała narzędzie badawcze o nazwie Q12 (Mrówka, 2010). Od tej pory zaczęto intensywnie interesować się zagadnieniem zaangażowania w pracę, szczególnie w firmach doradczych i badawczych.

Institute for Employment Studies (IES) także utworzył swoją definicję zaangażowania w pracę, w której jest ono rozumiane jako „pozytywny stosunek pracowników do organizacji i jej wartości” (Mrówka, 2010, s. 407). Na podstawie tej definicji również powstało narzędzie badawcze. Analizując ją można wywnioskować, iż osoby zaangażowane w pracę:

- są dumne z piastowanego przez siebie stanowiska pracy;
- uważają produkty/usługi firmy za wartościowe;
- uważają, że organizacja zapewnia im dobrą pracę;
- chcą być szanowanym członkiem zespołu pracowniczego;
- chcą pracować i osiągać wyższe cele niż jest to od nich wymagane.

Jak twierdzi Mrówka (2010) na poziom zaangażowania w pracę mają wpływ takie czynniki jak satysfakcja z pracy, umiejętność współpracy, bezpieczeństwo, nagrody finansowe, sprawiedliwe traktowanie przez przełożonego, komunikacja w zespole pracowniczym,

docenianie efektywnej i wydajnej pracy pracownika, szansa na doskonalenie swoich umiejętności na szkoleniach oraz możliwość rozwoju i kariery.

Kolejną definicję zaangażowania w pracę proponuje firma DDI (Development Dimensions International) twierdząc iż „pracownicy czują się zaangażowani, kiedy znajdują osobiste znaczenie i motywację w swojej pracy, otrzymują pozytywne interpersonalne wsparcie i operują w efektywnym środowisku pracy” (Mrówka, 2010, s. 408). W tej definicji ujawniają się czynniki, od których zaangażowanie w pracę jest zależne. Są nimi indywidualna wartość, zdefiniowany kierunek pracy i wsparcie ze strony otoczenia. Indywidualna wartość dotyczy sytuacji, gdy pracownik ma szansę samodzielnie wypracować coś swojego, oryginalnego, a także wtedy gdy dostrzega przestrzeń na własny rozwój w miejscu pracy. Zdefiniowany kierunek pracy odnosi się zaś do jasno sprecyzowanego celu i kierunku pracy osoby zatrudnionej, a także do efektywnych warunków pracy. Wsparcie otoczenia jest także niezwykle ważne, ponieważ pracownik czuje się zaangażowany wtedy, gdy pracuje w bezpiecznym i sprzyjającym środowisku wśród zaufanych współpracowników.

W literaturze odnaleźć można różne podejścia i sposoby rozumienia zaangażowania w pracę. Za pioniera badań nad zaangażowaniem uznaje się Kahna (1990), którego zdaniem zaangażowanie w pracę to pełne złączenie roli zawodowej przypisanej pracownikowi z jego tożsamością. Definicja ta to pierwsza propozycja określenia pojęcia osobistego zaangażowania w pracę, do której przez wiele lat odnosili się naukowcy. Angażowanie się w pracę oznacza zaprzęgnięcie członków organizacji do wypełniania ról zawodowych, a działania te pozwolą pracownikom wyrażać siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie (Kahn, 1990). Aspekt fizyczny dotyczy wkładania przez pracowników energii w wykonywane przez siebie obowiązki służbowe. Aspekt poznawczy w rozumieniu Kahna to wiara w organizację, jej liderów i warunki pracy, natomiast aspekt emocjonalny określa stan uczuć pozytywnych bądź negatywnych wobec organizacji i jej liderów (Kular i in., 2008).

Kahn (1990) ułokował swoją definicję zaangażowania w opozycji do tej, która opisuje stan przeciwny do stanu zaangażowania, a więc jego braku. Brak zaangażowania rozumiany jest tu jako wyłączanie się z pełnienia swojej roli zawodowej oraz wycofywanie się przed fizycznym, poznawczym i emocjonalnym realizowaniem jej. Według badacza pracownicy, którzy nie są zaangażowani wykazują jedynie fizyczną obecność w pracy. Oznacza to, że nie włączają swoich emocji, energii, wysiłku i pasji w wykonywanie swoich obowiązków. Niezaangażowanych pracowników charakteryzuje małe emocjonalne przywiązanie do pełnienia

swojej roli zawodowej lub też całkowity jego brak. Nie troszczą się oni o realizowanie celów organizacji i nie mają poczucia zaabsorbowania pracą, wykonując ją mechanicznie (Flevek i Inceoglu, 2010).

Według Kahna (2010) zaangażowane postawy pracowników można poznać po tym co faktycznie ludzie robią w pracy, bowiem zachowaniami wskazującymi na zaangażowanie pracownika są jego starania. Istnieje przekonanie, że zaangażowany pracownik to ten, który pracuje ciężko, w swoją pracę wkłada duży wysiłek, wykazuje się w pracy i jest na niej skoncentrowany. Jednakże, zaangażowanie nie polega jedynie na ciężkiej pracy, lecz na wkładaniu w nią prawdziwych siebie, to znaczy, gdy pracownik myśli, mówi i czuje, że realizuje swoją pracę w najlepszy możliwy sposób.

Kolejna popularna w literaturze koncepcja zaangażowania w pracę stanowi, że zaangażowanie w pracę jest przeciwieństwem wypalenia zawodowego (Maslach i Leiter, 1997; 2008). Według autorów zaangażowanie to poczucie silnych i prawdziwych związków z pracą oraz przekonanie pracownika, że jest on zdolny do skutecznego radzenia sobie z wymogami pracy. Aktywność zawodową człowieka wspomniani autorzy umieszczają na kontinuum, gdzie na jednym krańcu znajduje się zaangażowanie w pracę, na drugim zaś wypalenie zawodowe. Wedle założeń omawianej teorii, zaangażowanie charakteryzują energia, zaabsorbowanie i skuteczność. Związek pracownika z jego pracą można opisać zatem z pomocą trzech wymiarów: wyczerpanie – energia, cynizm – poświęcenie w pracy oraz poczucie braku osiągnięć – poczucie skuteczności (Maslach i Leiter, 1997). Autorzy postrzegają wyczerpanie i cynizm jako rdzeń wypalenia. Jednakże, ta koncepcja często jest krytykowana przez innych naukowców. Czerw (2016) uważa, że sam brak wypalenia zawodowego u pracownika nie musi wcale oznaczać, że jest on zaangażowany w swoją pracę. Z takim ujęciem zaangażowania nie zgadzają się także Schaufeli i in., (2002). Według nich powyższa koncepcja znacznie utrudnia empiryczne weryfikowanie związków wypalenia i zaangażowania w pracę dlatego też proponują własne, bardziej rozbudowane ujęcie zagadnienia, które opisano w kolejnych akapitach.

Zaangażowanie można uznać również za niezależny oraz samodzielny konstrukt. W literaturze przedmiotu zaangażowanie rozpatrywane jest w kategoriach stanu, cechy podmiotu lub konkretnych zachowań. Podczas zapoznawania się z zagadnieniem często można spotkać się z podejściem Schaufeliego i Bakker (2004) stanowiącym, że zaangażowanie jest rodzajem stanu, w który osoba może zostać wprowadzona poprzez pewne uwarunkowania. Koncepcja ta jest negatywnie związana z wypaleniem zawodowym, jednocześnie nie będąc jego prostym

przeciwieństwem (Schaufeli i in., 2002). Oznacza to, że pracownicy zaangażowani w swoją pracę charakteryzują się wysokim poziomem energii i odporności psychicznej podczas jej wykonywania, a także gotowością do podejmowania wysiłku i wytrwałością w obliczu trudności. Koncepcja ta została już wspomniana podczas rozważań istoty Teorii Wymagania – Zasoby Pracy (Schaufeli i Bakker, 2004). W tym miejscu warto omówić ją szerzej, gdyż wśród dostępnych teorii zaangażowania w pracę ta uznawana jest za najlepiej dopasowaną do założeń teorii JD-R (Schaufeli i in., 2006).

Zgodnie z koncepcją wspomnianych autorów zaangażowanie to pozytywny, wyrażający się w spełnieniu stan umysłu związany z pracą, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem. Wigor charakteryzuje się wysokim poziomem energii, elastyczności oraz odporności psychicznej u pracownika w czasie pracy, jego wolą inwestowania w nią wysiłku i wytrwałością w obliczu trudności. Oddanie się pracy to wymiar odnoszący się do silnego utożsamiania się swoją pracą, poczucia jej znaczenia, inspiracji, entuzjazmu oraz dumy z jej wykonywania. Ocena zdarzeń występuje tu w kategoriach wyzwań. Zaabsorbowanie pracą definiuje się zaś jako koncentrację na pracy, pochłonięcie nią oraz wrażenie, że czas spędzony w pracy mija szybko i trudno jest się od niej oderwać (Schaufeli i in., 2002). Wspomniani badacze wskazują wigor i oddanie się pracy jako wymiary kluczowe dla rozwoju zaangażowania w pracę.

Schaufeli i jego współpracownicy (2002) uważają, że zaangażowanie nie jest cechą lub chwilową emocją, gdyż ma charakter rozproszony oraz jest wszechobecnym stanem afektywno - poznawczym, który nie skupia się na żadnym konkretnym przedmiocie, zdarzeniu, jednostce czy zachowaniu (Schaufeli i in., 2006). Warto podkreślić, że wysoki poziom entuzjazmu i energii u zaangażowanego pracownika nie ustaje po zakończeniu pracy zawodowej danego dnia, lecz pojawia się w pozostałych aktywnościach, takich jak ćwiczenia fizyczne czy też działania związane z hobby (Haffer i Haffer, 2018). Podejście to dotyczy między innymi odczuwanego wysokiego poziomu energii, zaabsorbowania, integracji, satysfakcji i upełnomocnienia.

Macey i Schneider (2008) twierdzą, że zaangażowanie można rozpatrywać w kategoriach stanu, cechy oraz zachowania. W celu uporządkowania wiedzy zaproponowali trzy pojęcia: zaangażowanie jako stan psychologiczny, zaangażowanie jako cecha oraz zaangażowanie behawioralne. Z tego punktu widzenia omówione powyżej koncepcje zaangażowania autorstwa Kahna oraz Schaufeliego i in. (2006) wpisują się w pojęcie zaangażowania jako stanu psychologicznego.

Zaangażowanie traktowane jako cecha jest zazwyczaj wypadkową innych cech osobowościowych. Definiowane jest również jako skłonność pracownika do doświadczania pracy w sposób pozytywny, aktywny i dynamiczny. Dotyczy także zachowań adaptacyjnych przejawianych przez pracownika (Lockwood, 2007). Przyczyny zaangażowania w pracę zaklasyfikować można do dwóch kategorii: podmiotowe i organizacyjne. Te pierwsze zawierają specyficzne cechy czy zasoby osobiste jednostki, te drugie zaś wymagania i warunki pracy. Do przyczyn podmiotowych zaliczyć można zatem proaktywność, motywację wewnętrzną, sumienność, ekstrawersję, pozytywną afektywność, stabilność i dojrzałość emocjonalną czy optymizm. Z przyczynami organizacyjnymi ściśle wiąże się Teoria Wymagania - Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i in., 2023; Demerouti i Bakker, 2011). Zgodnie ze wspomnianą teorią do wymagań pracy należą przykładowo presja czasu, niekorzystne środowisko fizyczne pracy i trudne relacje z klientami. Zasobami mogą być autonomia, bezpieczeństwo pracy oraz wsparcie ze strony przełożonego i współpracowników.

Z kolei zaangażowanie behawioralne jest określane jako zachowania adaptacyjne ukierunkowane na realizację celów organizacyjnych. Jest to swoista obrona i ochrona statusu *quo* jako odpowiedź na aktualne i przewidywane zagrożenia lub zmiana bądź jej promowanie w bieżących sytuacjach. Wspomniane zaangażowanie związane jest zazwyczaj z zachowaniami wykraczającymi poza pełnioną rolę zawodową, zatem oznacza jej rozszerzanie poprzez wykazywanie inicjatywy, zachowania adaptacyjne, czy też obywatelskie (Inceoglu i Fleck, 2010).

Obok pojęcia zaangażowania w pracę w literaturze przedmiotu często występuje zagadnienie przywiązania organizacyjnego. Allen i Meyer (1998) przedstawiają trójczynnikiowy model przywiązania do organizacji opisujący wymiary związku pracownika z miejscem pracy. Warto zapoznać się z najważniejszymi założeniami tej koncepcji, by móc wyodrębnić różnice między przywiązaniem organizacyjnym, a zaangażowaniem w pracę.

Podkreślenie tych różnic jest szczególnie ważne, ponieważ w polskiej literaturze odnaleźć można wiele tłumaczeń wspomnianego modelu. Dokładniej rzecz ujmując termin *commitment* nie zawsze jest tłumaczony jako *przywiązanie*, bowiem jest przekładany także jako *zaangażowanie organizacyjne* (Łaguna i in., 2015; Wołowska, 2013). Mogłoby się wydawać, że to niepozorny szczegół, jednakże przez to można napotkać na trudności z odróżnieniem analizowanych koncepcji zaangażowania i formułować przez to niepoprawne wnioski.

Świadomość powyższego i nabycie wiedzy o przywiązaniu organizacyjnym może zapobiec wspomnianym nieporozumieniom.

Przywiązanie afektywne odzwierciedla stopień w jakim jednostka chce być częścią organizacji. Związane jest ono z emocjonalnym przywiązaniem do miejsca pracy i świadczy o chęci pracownika do identyfikowania się z organizacją oraz angażowania się w związane z nią sprawy i problemy. Pracownik silnie przywiązany do organizacji pod względem afektywnym pracuje w określonej firmie nie z przymusu, ale z własnej woli i chęci. Ten wymiar przywiązania łączy się z zadowoleniem pracownika oraz poczuciem, że praca umożliwia realizację jego potrzeb, oczekiwań i celów. Pracownik doświadcza wsparcia ze strony organizacji, która docenia efekty jego pracy (Bańka, 2013).

Przywiązanie trwale wyjaśnia się jako potrzebę dalszego świadczenia pracy dla organizacji w związku z możliwymi stratami jakie może ponieść jednostka, gdy odejdzie z aktualnej firmy. Określa ono stopień w jakim pracownik potrzebuje być w organizacji. Osoba charakteryzująca się silnym przywiązaniem w tym wymiarze nie odchodzi z miejsca pracy, ponieważ odbiera sytuację w kategorii przymusu. Pracownik uświadamia sobie, że nie może zrezygnować z pracy w danej firmie, bo dużo w nią zainwestował i nie chce tego stracić lub aktualnie nie dostrzega korzystnych ofert pracy i możliwości alternatywnego zatrudnienia. Taka jednostka zazwyczaj wykonuje swoje obowiązki służbowe na niższym poziomie niż jej współpracownicy, z którymi ma niskiej jakości relacje. Jest także prawdopodobne, że odejdzie z organizacji, gdy dostrzeże i otrzyma atrakcyjną ofertę pracy (Meyer i Allen, 1997).

Przywiązanie normatywne uwarunkowane jest przez normy społeczne i te związane z poczuciem moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia (Meyer i Allen, 1997). Pracownik nie odchodzi z organizacji, ponieważ postrzega to działanie jako najbardziej właściwe i moralnie uzasadnione, traktując je jako powinność. Ukształtowanie się tego wymiaru u jednostki związane jest z doświadczeniami socjalizacyjnymi, zdobywanymi w rodzinie i poprzednich miejscach pracy. Poczucie powinności może być silniejsze, gdy podkreśla się znaczenie lojalności oraz obowiązku w stosunku do organizacji.

Warto podkreślić, że w omawianym modelu związek pracownika z organizacją może być określany jednocześnie przez kilka wymiarów przywiązania. Zatrudnioną osobę może charakteryzować jednocześnie przywiązanie afektywne z poczuciem obowiązku pozostania w niej. Co więcej, taka osoba może być świadoma, że koszty związane z opuszczeniem organizacji są dla niej zbyt wysokie (Meyer i Allen, 2008).

Dostępne w literaturze wyniki badań naukowych wskazują, iż zaangażowanie w pracę dodatnio koreluje z wieloma pozytywnymi zjawiskami w pracy, na przykład poziomem osiągnięć i efektywnością pracy (Bakker i Demerouti, 2008), wysokością wynagrodzenia (Xanthopolou i in., 2009) czy też proaktywnym zachowaniem i motywacją do rozwoju (Sonnentag, 2003). Jak już wspomniano, zaangażowanie koreluje pozytywnie również z zasobami jednostki w miejscu pracy takimi jak wysoki poziom autonomii, dostępność informacji zwrotnych, różnorodność obowiązków, wsparcie od przełożonych i współpracowników oraz możliwości rozwoju (Bakker i Demerouti, 2008; Schaufeli i Bakker, 2004). Warto wspomnieć, że zaangażowanie koreluje dodatnio także z zasobami osobistymi pracownika, na przykład poczuciem kontroli i samooceną w pracy (Mauno i in., 2007) oraz przekonaniami o własnej skuteczności (Xanthopolou i in., 2007).

Podsumowując analizę obszernego zagadnienia zaangażowania w pracę należy zwrócić uwagę, iż w wielu badaniach na całym świecie konstrukt ten ujmuje się jako jednoczynnikowy (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011). Przegląd literatury przeprowadzony przez Łagunę i in., (2015) pokazuje, że zaangażowanie w pracę przynosi wymierne korzyści zarówno dla organizacji (większa wydajność pracowników), jak i dla samych pracowników (dobrostan).

Z punktu widzenia organizacji zaangażowanie pracowników związane jest z wykraczaniem poza powierzone obowiązki oraz wykazywaniem inicjatywy w pracy, co skutkuje poprawą efektywności organizacji poprzez zmniejszenie absencji i liczby przypadków porzucenia pracy (Schaufeli i Salanova, 2011). Zaangażowana postawa pracownika wiąże się dla niego z lepszym samopoczuciem w trakcie wykonywania pracy, wyższą jakością życia i mniejszym ryzykiem doświadczenia wypalenia zawodowego (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011).

Powyższe rozważania stanowią, iż zasoby pracy oraz zasoby osobiste są związane z zaangażowaniem w pracę. Omawiane w niniejszej rozprawie sprawiedliwość organizacyjna i orientacja pozytywna dotychczas nie były często uwzględniane w publikacjach naukowych w kontekście zaangażowania, czy też dobrostanu zawodowego. Jest to zatem przestrzeń do prowadzenia badań empirycznych i formułowania wniosków, które zostaną przedstawione w kolejnych rozdziałach pracy.

## 6. Metodologia badań własnych

Po zapoznaniu się z częścią teoretyczną rozprawy czyli ramami teoretycznymi pracy w postaci Teorii Wymagania – Zasoby Pracy oraz kluczowymi zmiennymi: orientacją pozytywną, sprawiedliwością organizacyjną, dobrostanem zawodowym i zaangażowaniem w pracę warto zagłębić się w szczegóły metodologii badań własnych. Niniejszy rozdział pracy ma na celu sformułowanie problemu badawczego oraz hipotez badawczych, przedstawienie badanych zmiennych, narzędzi badawczych, przygotowania badań, procedury rekrutacji osób badanych, specyfiki próby badawczej oraz strategii analiz statystycznych zebranych w badaniach danych.

### 6. 1. Problem badawczy i hipotezy badawcze

Problem badawczy i hipotezy badawcze postawiono na podstawie przeglądu dostępnej literatury przedmiotu. Podstawę teoretyczną stanowi Teoria Wymagania – Zasoby Pracy, która zakłada, że pozytywne postawy wobec pracy są rozwijane przede wszystkim dzięki posiadanym przez pracownika zasobom, a nie poprzez ograniczanie występujących w środowisku pracy czynników szkodliwych (Demerouti i Bakker, 2011; Kapica i in., 2022). Warto zaznaczyć, iż zasoby nie stanowią wyłącznie buforu chroniącego pracownika przed negatywnymi skutkami wymagań, ale są również źródłem kształtowania się pozytywnych postaw wobec pracy. Zasobem osobistym analizowanym w niniejszej rozprawie jest orientacja pozytywna, natomiast zasobem pracy jest sprawiedliwość organizacyjna.

Posiadane zasoby zmniejszają negatywny wpływ wymagań pracy na pracownika, zwiększając tym samym jego zaangażowanie w pracę (Bakker, 2011; Bakker i Demerouti, 2018; Schaufeli i Bakker, 2004). Jednostka zaangażowana w swoją pracę wkłada w nią duży wysiłek, poświęca wiele czasu na wykonywanie swoich obowiązków służbowych oraz traktuje swoją pracę jako inspirację oraz misję zawodową (Schaufeli i in., 2002). Do skutków zaangażowanej postawy należą zatem poczucie sensu pracy, duma z jej wykonywania oraz odczuwanie pozytywnych emocji, co w efekcie wskazuje na wystąpienie u pracownika dobrostanu eudajmonistycznego i hedonistycznego.

Problem badawczy zatem brzmi: *Czy afektywne i poznawcze skutki pracy będące konsekwencją zaangażowania w pracę wynikają z tych samych uwarunkowań i są ze sobą*



*związane?* Afektywne skutki pracy są tu rozumiane jako zawodowy dobrostan hedonistyczny, zaś skutki poznawcze jako zawodowy dobrostan eudajmonistyczny. Za uwarunkowania tych skutków ujęto zasoby osobiste w postaci orientacji pozytywnej oraz zasoby pracy w postaci sprawiedliwości organizacyjnej.

Poniżej znajdują się postawione hipotezy badawcze wraz z ich teoretycznym uzasadnieniem.

*H1. Przekonanie o sprawiedliwości organizacyjnej w miejscu pracy ma pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę.*

Uzasadnieniem hipotezy jest teoria wymiany społecznej (Cropanzano i Mitchell, 2005). Zgodnie z jej założeniami, wzajemne zobowiązania między organizacją i pracownikami powstają wskutek interakcji między stronami, pozostającymi we wzajemnej zależności. Warunkiem istnienia silnych relacji jest przestrzeganie zasad sprawiedliwości (Colquitt i in., 2001). Pracownik obdarzony zaufaniem i traktowany sprawiedliwie w miejscu pracy odczuwa przestrzeń do realizacji własnych działań, skupienia się na swoich obowiązkach i rzetelnego ich wykonywania. Można zatem wysnuć wniosek, iż pracownicy mający poczucie sprawiedliwości organizacyjnej są bardziej skłonni do wypełniania swoich obowiązków służbowych z zaangażowaniem (Colquitt i in., 2010).

Warto zwrócić uwagę również na warunki występowania zaangażowania w pracę, o których pisze Kahn (2010), ze szczególnym uwzględnieniem poznawczego aspektu zaangażowanej postawy pracownika. Dotyczy on wiary w organizację, jej liderów i warunki pracy. Gdy osoba zatrudniona w organizacji ma wiedzę na temat powodów podejmowanych przez menadżerów decyzji i ich spodziewanych skutków, dysponuje odpowiednimi zasobami w pracy oraz może korzystać ze wsparcia przełożonych i współpracowników, zyskując możliwość swobodnego angażowania się w obowiązki służbowe.

*H2. Wykazywanie przez pracownika orientacji pozytywnej w pracy ma dodatni związek z zaangażowaniem w pracę.*

Odnosząc się do założeń Teorii Wymagania – Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i in., 2023) można przypuszczać, że orientacja pozytywna, a zatem wysoka samoocena, satysfakcja z życia i optymizm jako zasoby osobiste przyczyniają się do powstawania zaangażowania w pracę. Związane są one z zachowaniami obywatelskimi więc można wysnuć

wniosek, że zwracanie uwagi na pozytywne aspekty sytuacji oraz adaptacyjne reagowanie na zdarzenia życiowe skutkuje wzrostem aktywności i podejmowaniem działań ukierunkowanych na osiągnięcie celu (Łaguna i in., 2011).

Zaangażowany pracownik myśli, mówi i czuje, że realizuje swoją pracę w najlepszy możliwy sposób, co może świadczyć o jego wysokiej samoocenie (Kahn, 2010). Wierzy organizacji oraz liderom i ufa, że warunki pracy będą zadowalające, co wiąże się z optymizmem.

*H3. Wysoki poziom zaangażowania w pracę ma pozytywny związek z eudajmonistycznym i hedonistycznym dobrostanem zawodowym.*

Nawiązując do kluczowej dla niniejszego projektu definicji zaangażowania w pracę (Schaufeli, 2013), charakteryzuje się ono wysokim poziomem energii, poświęceniem i pasją, wpływając na pozytywne funkcjonowanie pracownika w miejscu pracy. Uruchamia pozytywne emocje, które prowadzą do dobrostanu hedonistycznego (Bakker i Schaufeli, 2008). Osiągnięcia stanowiące wynik zaangażowania w pracę budzą pozytywne odczucia pracowników (Gupta i Shaheen, 2018). Dzięki nim człowiek czuje się bardziej usatysfakcjonowany i zadowolony ze swojego wysiłku (Tinline i Crowe, 2010).

Kahn (1990) twierdzi, że zaangażowanie się pracownika w swoją pracę czyni ją bardziej znaczącą, pełną sensu i tworzącą poczucie spełnienia co jest zgodne z założeniami dobrostanu eudajmonistycznego. Ponadto, zaangażowanie w pracę według autora to złączenie roli zawodowej przypisanej pracownikowi z jego tożsamością. Zaangażowany pracownik to ten, który w swoją zawodową aktywność wkłada duży wysiłek, jest na niej skoncentrowany i wykazuje się w niej.

*H3a: Wigor ma silniejszy związek z dobrostanem hedonistycznym niż pozostałe komponenty zaangażowania w pracę.*

*H3b: Oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą mają silniejszy związek z dobrostanem eudajmonistycznym niż komponent wigtora.*

Powyższe hipotezy *H3a* oraz *H3b* dotyczą przewidywanego związku zaangażowania w pracę z dobrostanem zawodowym w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Bazując na zagadnieniu zaangażowania w ujęciu Schaufeliego (2013), wigor odnosi się do wysokiego poziomu energii i elastyczności, a także chęci wkładania dużego wysiłku w podejmowane działania. Obecność u pracownika tego komponentu zaangażowania nawiązuje do dużego

nasilenia u niego pozytywnych emocji. Podążając za koncepcją dobrostanu hedonistycznego, ważne jest poszukiwanie przyjemności i pozytywnych doznań, wysoka satysfakcja z życia oraz utrzymywanie niskiego poziomu emocji nieprzyjemnych. Hedonistyczny dobrostan zawodowy przejawia się zadowoleniem i satysfakcją z pracy oraz odczuwaniem pozytywnych emocji w stosunku do swojej pracy takich jak szczęście, czy duma (Czerw, 2017).

Oddanie się pracy to angażowanie się w nią oraz poczucie entuzjazmu podczas wykonywania działań, a także pojmowanie ich w kategorii wyzwań. Zaabsorbowanie pracą jest to pełna koncentracja na działaniach, pochłonięcie pracą, szybki upływ czasu w pracy, ale z zachowaniem możliwości zaprzestania działania (Schaufeli i in., 2002). Wspomniane komponenty zaangażowania w pracę dotyczą poczucia sensu i samorealizacji, zgodnie z założeniami dobrostanu eudajmonistycznego (Czapiński, 2012; Ryan i Deci, 2001). Dobrostan eudajmonistyczny dotyczy bowiem sensu i wartości pracy, traktowanej jako misja zawodowa (Czerw, 2017).

*H4: Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz wykazywanie orientacji pozytywnej mają związek z zawodowym dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym.*

W kontekście elementów Teorii Wymagania – Zasoby Pracy, sprawiedliwość organizacyjna traktowana jest jako zasób pracy, zaś orientacja pozytywna jako zasób osobisty. Obie zmienne dotyczą pozytywnych aspektów funkcjonowania w miejscu pracy. W związku z tym, że sprawiedliwość organizacyjna odnosi się do bycia traktowanym *fair* w środowisku pracy, przewiduje się jej związek z odczuwaniem pozytywnych emocji oraz istnieniem przestrzeni do rozwoju pracownika (Roczniewska i in., 2018). Orientacja pozytywna to tendencja do pozytywnego postrzegania, oceniania i konstruowania życia (Caprara i in., 2012). Towarzyszą jej przyjemne emocje, ale też wizja kreowania przyszłości w optymistyczny sposób. Założenia istnienia związków odnoszą się do eudajmonistycznego i hedonistycznego dobrostanu.

*H5: Związek sprawiedliwości organizacyjnej i orientacji pozytywnej z eudajmonistycznym i hedonistycznym dobrostanem zawodowym jest zapośredniczony przez zaangażowanie w pracę.*

Powyższa H5 jest pewnym podsumowaniem metodologicznych rozważań. Biorąc pod uwagę omawiane w literaturze związki zasobów (orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej) z zaangażowaniem w pracę i dobrostanem zawodowym, a także zaangażowania

w pracę z dobrostanem zawodowym, pojawia się przesłanka do potraktowania zaangażowania w pracę jako mediatora w tej relacji. W dostępnej literaturze przedmiotu można dostrzec zapośredniczone związki między różnego typu zasobami, a dobrostanem. W przypadku orientacji pozytywnej i jej związku z dobrostanem potwierdzono, że pośredniczy w nim mediator, którym jest poczucie własnej skuteczności (Caprara i in., 2010; Miciuk, 2013; Oleś i in., 2013; Tokarczuk, 2011; Voytsel, 2012). Jeśli mowa o sprawiedliwości organizacyjnej i jej relacji z dobrostanem zauważono, że w związku sprawiedliwości proceduralnej z dobrostanem psychicznym uczestniczy zmienna pośrednicząca – satysfakcja z życia (Prusiński i Pilitowski, 2020). Takie wnioski płynące z literatury naukowej wskazują, iż zasadne może okazać się umiejscowienie zaangażowania w pracę jako mediatora związku wspomnianych powyżej zasobów pracy i zasobów organizacyjnych z dobrostanem zawodowym.

*H6. Występowanie dobrostanu eudajmonistycznego prowadzi do wystąpienia dobrostanu hedonistycznego.*

Waterman i współpracownicy (2010) wyodrębnili sześć wymiarów dobrostanu eudajmonistycznego, do których należą dążenie do samopoznania, postrzegana realizacja własnego potencjału, poczucie sensu i celu życia, zaangażowanie w działanie, inwestowanie znaczącego wysiłku oraz zadowolenie z wyrażania siebie w działaniu. Spełnienie tych warunków wiąże się z odczuwaniem pozytywnych emocji takich jak zadowolenie, radość czy entuzjazm. Doświadczanie wspomnianych pozytywnych stanów afektywnych związane jest następnie z dobrostanem hedonistycznym.

Czerw (2014) uważa, że przekonanie pracownika o sensowności jego pracy prowadzi do odczuwania przyjemności, która jest skutkiem jego efektywności i wydajności. Pogląd autorki wskazuje, iż doznawanie pozytywnych emocji poprzedzone jest skutecznymi działaniami pracownika, których rezultaty stanowią źródło satysfakcji.

## **6. 2. Badane zmienne**

Warto krótko podsumować wątek uwzględnionych w projekcie badawczym zmiennych. Do zmiennych wyjaśniających należą zasoby osobiste i zasoby pracy, czyli wykazywanie orientacji pozytywnej oraz poczucie sprawiedliwości organizacyjnej. Do zmiennych wyjaśnianych należy natomiast eudajmonistyczny dobrostan zawodowy oraz hedonistyczny

dobrostan zawodowy. W roli mediatora związku zasobów ze wspomnianymi rodzajami dobrostanu zawodowego występuje zaangażowanie w pracę.

### 6. 3. Narzędzia badawcze

W badaniach przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej wykorzystano pięć narzędzi badawczych w postaci kwestionariuszy. Każda z metod posłużyła do badania jednej z wyżej wymienionych zmiennych. Szczegółowe opisy każdej z metod znajdują się w kolejnych akapitach.

W procesie wyboru narzędzi zapoznano się z publikacjami, które stanowiły o procedurze ich tworzenia, ze szczególnym uwzględnieniem podstaw teoretycznych. Zwrócono uwagę na wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej. Ponadto, zapoznano się z wartościami rzetelności metod ( $\alpha$  Cronbacha), które były prezentowane w artykułach badaczy na podstawie przeprowadzonych przez nich badań. Wspomniane przesłanki pozwoliły na świadomy wybór najlepszych wariantów narzędzi badawczych do pomiaru uwzględnionych w niniejszej rozprawie zmiennych.

Do pomiaru orientacji pozytywnej wykorzystano Skalę orientacji pozytywnej – *Skalę P (Positivity Scale)*, która jest zaprezentowana w publikacji wraz z omówieniem aspektu obliczania wyników (Łaguna i in., 2011). Narzędzie składa się z ośmiu pozycji testowych. Zadaniem osoby badanej jest ustosunkowanie się do stwierdzeń na skali 5-stopniowej, gdzie: 1- *zdecydowanie nie zgadzam się*, 2 - *nie zgadzam się*, 3 – *ani się zgadzam ani nie zgadzam*, 4 – *zgadzam się*, 5 – *zdecydowanie zgadzam się*. Przy każdym stwierdzeniu istnieje możliwość wyboru tylko jednego wariantu odpowiedzi. Jedno twierdzenie w skali jest odwracane. Wynik stanowi suma punktów, to znaczy, że im jest on wyższy, tym wyższy jest poziom orientacji pozytywnej. Zakres wyników surowych skali wynosi od 8 do 40.

Wyniki badań wskazują na wysoką trafność skali, a confirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła jednoczynnikową strukturę skali w dwóch niezależnych próbach (Łaguna i in., 2011), integrując we wspomnianym czynniku wymiary samooceny, satysfakcji z życia i optymizmu. Rzetelność metody podana przez jej autorów jest dobra ( $\alpha$  Cronbacha od 0,75 do 0,78), w badaniach własnych również ( $\alpha$  Cronbacha ogółem = 0,76,  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru samoocena = 0,82;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru optymizm = 0,70;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru satysfakcja życia = 0,72), zatem umożliwia wykorzystanie jej w badaniach naukowych. Warto

jednak wspomnieć, iż twierdzenie odwrócone obniża wartość współczynnika  $\alpha$  Cronbacha w badaniach własnych i po wykluczeniu tej pozycji współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wzrasta do 0,86.

Do pomiaru poczucia sprawiedliwości organizacyjnej zastosowano *Skalę Sprawiedliwości Organizacyjnej* po uprzednim uzyskaniu zgody autora na wykorzystanie narzędzia w badaniach naukowych oraz wytycznych obliczania wyników (Wnuk, 2017). Metoda służy do pomiaru przekonań pracowników na temat ich sprawiedliwego traktowania w organizacji. Składa się z 15 pozycji testowych, włączonych do trzech wymiarów sprawiedliwości: dystrybucyjnej, proceduralnej i interpersonalnej. Osoba badana jest poproszona o ustosunkowanie się do stwierdzeń na skali 5 - stopniowej, gdzie: 1 – *zdecydowanie się nie zgadzam*, 2 – *nie zgadzam się*, 3 – *nie mam zdania*, 4 – *zgadzam się*, 5 – *zdecydowanie się zgadzam*. Do każdej z pozycji kwestionariusza można przypisać jeden wariant odpowiedzi. Wynik ogólny uzyskuje się poprzez sumę punktów pozycji każdego z wymiarów narzędzia.

Podana przez Wnuka (2017) rzetelność wymiarów wynosi:  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru sprawiedliwość dystrybucyjna = 0,96,  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru sprawiedliwość proceduralna = 0,89,  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru sprawiedliwość interpersonalna = 0,91. W odniesieniu do badań własnych, przeprowadzonych w ramach niniejszego projektu doktorskiego, rzetelność metody jest również wysoka ( $\alpha$  Cronbacha ogółem = 0,89;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru sprawiedliwość dystrybucyjna = 0,93;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru sprawiedliwość proceduralna = 0,74;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru sprawiedliwość interpersonalna = 0,91).

Do pomiaru zaangażowania w pracę zastosowano popularny kwestionariusz UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*), czyli *Utrechcką Skalę Zaangażowania w Pracę* autorstwa Schaufeliego i Bakкера (2003) w polskiej adaptacji Szabowskiej-Walaszczyk, Zawadzkiej i Wojtaś (2011). Jest to skrócona wersja kwestionariusza, składająca się z 9 pozycji testowych, mierzących trzy wymiary zaangażowania: wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą. Autorki polskiej adaptacji narzędzia zalecają stosowanie tej skali jako jednowymiarowej (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011) jednak dopuszczają też interpretację trójczynnika.

Zadaniem osoby badanej jest ustosunkowanie się do każdego z dziewięciu stwierdzeń, wybierając jedną opcję odpowiedzi, gdzie: 0 – *nigdy*, 1 – *prawie nigdy (kilka razy w roku lub rzadziej)*, 2 – *rzadko (raz w miesiącu lub rzadziej)*, 3 – *czasami (kilka razy w miesiącu)*, 4 – *często (raz w tygodniu)*, 5 – *bardzo często (kilka razy w tygodniu)*, 6 – *zawsze (każdego dnia)*. Wskaźnik rzetelności polskiej wersji skali wynosi  $\alpha$  Cronbacha = 0,85 (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011). Także w badaniach własnych rzetelność metody jest wysoka

( $\alpha$  Cronbacha ogółem = 0,91;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru wigor = 0,85;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru zaangażowanie pracą = 0,72 ;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru oddanie się pracy = 0,84).

Do pomiaru pozytywnego i negatywnego afektu w pracy jako dobrostanu hedonistycznego zastosowano *Kwestionariusz Afektu w Pracy* (KAP). Narzędzie stanowi polską adaptację kwestionariusza JAWS (*Job-related Affective Well Being Scale*) autorstwa Warra (1990). Polska adaptacja narzędzia została wykonana przez Łagunę i Mielniczuk i zaprezentowana w artykule naukowym (Mielniczuk i Łaguna, 2018). Metoda składa się z 12 pozycji testowych, to znaczy przymiotników, określających stany emocjonalne pracowników w środowisku pracy. Osoba badana jest poproszona o określenie na skali od 1 do 6, jak często praca sprawiała, że czuła się w dany sposób. Respondent ma możliwość wyboru jednej opcji odpowiedzi do każdej z pozycji testowych, gdzie: 1 – *nigdy*, 2 – *raz na jakiś czas*, 3 – *czasem*, 4 – *często*, 5 – *bardzo często*, 6 – *zawsze*. Emocje pozytywne i negatywne włączone są do czterech wymiarów: niepokój (spięty, niespokojny, zmartwiony), zadowolenie (spokojny, zadowolony, zrelaksowany), przygnębienie (przygnębiony, posępny, nieszczęśliwy), entuzjazm (radosny, entuzjastyczny, optymistyczny). Wykonana w badaniach własnych analiza czynnikowa potwierdziła zgodnie z propozycją autorki narzędzia jego czteroczynnikową strukturę. Wymiary te określone są jako afekt słaby pozytywny, afekt słaby negatywny, afekt silny pozytywny, afekt silny negatywny. Nie jest możliwa interpretacja wyników na poziomie pozytywnych i negatywnych emocji ani na poziomie ogólnym.

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorki polskiej adaptacji narzędzia (Mielniczuk i Łaguna, 2018) potwierdzają trafność wewnętrzną narzędzia oraz jego wewnętrzną spójność ( $\alpha$  Cronbacha od 0,86 do 0,93). W badaniach własnych rzetelność wymiarów kwestionariusza także jest wysoka ( $\alpha$  Cronbacha od 0,79 do 0,89: dla wymiaru afekt słaby pozytywny = 0,79; dla wymiaru afekt słaby negatywny = 0,82; dla wymiaru afekt silny pozytywny = 0,89; dla wymiaru afekt silny negatywny = 0,86 ).

Do pomiaru poziomu odczuwanego eudajmonistycznego dobrostanu zawodowego zastosowano *Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy* autorstwa Czerw (2017). Uzyskano zgodę autorki na użycie kwestionariusza w niniejszym projekcie wraz z jego treścią i wytycznymi obliczania wyników. Kwestionariusz składa się z 43 pozycji testowych, wchodzących w cztery wymiary: pozytywna organizacja, dopasowanie i rozwój, pozytywne relacje ze współpracownikami, wkład w organizację. Zadaniem osoby badanej jest ustosunkowanie się do stwierdzeń na skali od 1 do 7, gdzie: 1 – *zupełnie się nie zgadzam*,

2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trochę się nie zgadzam, 4 – trudno powiedzieć, 5 – trochę się zgadzam, 6 – raczej się zgadzam, 7 – całkowicie się zgadzam.

Autorka w procesie walidacji narzędzia wskazała na wysoki poziom rzetelności wymiarów ( $\alpha$  Cronbacha od 0,91 do 0,94: dla wymiaru pozytywna organizacja = 0,91; dla wymiaru dopasowanie i rozwój = 0,94; dla wymiaru pozytywne relacje ze współpracownikami = 0,94; dla wymiaru wkład w organizację = 0,92). W badaniach własnych kwestionariusz również uzyskał zadowalającą rzetelność we wszystkich wymiarach ( $\alpha$  Cronbacha ogółem = 0,97;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru pozytywna organizacja = 0,89;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru dopasowanie i rozwój = 0,94;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru pozytywne relacje ze współpracownikami = 0,93;  $\alpha$  Cronbacha dla wymiaru wkład w organizację = 0,90).

#### **6. 4. Procedura badań własnych**

Uzyskano zgodę Komisji do spraw Etyki Badań Naukowych Instytutu Psychologii KUL na przeprowadzenie badań (decyzja numer: KEBN\_8/2022). Zostały one przeprowadzone drogą internetową za pomocą narzędzia Ankiety Lime. Taka forma badań pozwoliła na dotarcie do osób aktywnych zawodowo na terenie całej Polski. Biorąc pod uwagę kwestie techniczne, warto wspomnieć w jaki sposób kwestionariusz był prezentowany badanym. Po kliknięciu w link do ankiety, pierwszy wyświetlany ekran dotyczył informacji wstępnych. Na tym etapie respondent otrzymał informację, że badania dotyczą takich zagadnień jak sposoby postrzegania pracy, zachowania w pracy, czy też emocje i odczucia w pracy. Ponadto, osoba badana dowiedziała się, że badania są anonimowe, a ich wyniki posłużą zbiorczo do analiz naukowych prowadzonych w ramach projektu doktorskiego. Badany został uświadomiony, że może wycofać się z udziału w badaniach w dowolnym momencie bez podania przyczyny. Umożliwiła to opcja „zakończ i usuń odpowiedzi”, umiejscowiona w widocznym miejscu każdego ekranu. W pierwszym ekranie pojawiła się również informacja, iż w badaniu nie ma złych i błędnych odpowiedzi, zaś wartością są te udzielone szczerze.

Badany został także poinformowany, że jego wysiłek włożony w udział w badaniu może przynieść korzyść wielu pracownikom i organizacjom, gdyż wyniki stanowią źródło wiedzy na temat kreowania polityki personalnej w firmach. Respondentowi wyświetlały się także dane kontaktowe do badacza jako zaproszenie do kontaktu i podzielenia się refleksjami,



czy opiniami. Końcowa część pierwszego ekranu ankiety zawierała podziękowanie badanemu za chęć udziału w badaniach i poświęcony czas.

Drugi ekran ankiety zawierał metryczkę. Badany został poproszony o uzupełnienie informacji na temat płci, wieku, stażu pracy, charakteru i typu obejmowanego stanowiska. Kolejne części ankiety zawierały treść opisanych powyżej metod badawczych, wiernie odwzorowaną w badaniach internetowych względem oryginału. Jeden ekran poświęcony został na jedno narzędzie. W przypadku wszystkich metod możliwe było zaznaczenie tylko jednej opcji odpowiedzi przy każdej pozycji testowej. Respondent dowiedział się w jaki sposób i na jakiej skali należy zaznaczyć odpowiedź przy użyciu listy rozwijanej. W każdej części ankiety zawierającej metodę badawczą pojawiła się krótka informacja dla badanego czego ona dotyczy (bez wyjawiania szczegółów celu badacza odnośnie użycia danej metody w badaniach).

Osoba badana miała możliwość swobodnego poruszania się między ekranami ankiety. Dostępna była także opcja przerwania pracy nad ankietą w dowolnym momencie, by w dogodnej chwili do niej powrócić. W tym celu badany posiadał możliwość oznaczenia ankiety widocznym jedynie dla siebie pseudonimem i hasłem, by móc później się do niej zalogować. Jeśli badany wyrażał taką chęć, mógł przesłać ankietę z aktualnym postępem pracy na swój adres e-mail, aby kolejno kliknąć w link i powrócić do konkretnego ekranu, nad którym uprzednio pracował. W związku z tym czas na uzupełnienie ankiety był nieograniczony, natomiast szacuje się, iż wypełnienie jej zajęło do 45 minut. Informacja o orientacyjnym czasie trwania badania została udostępniona badanym przy okazji wysyłania linku do ankiety.

## **6. 5. Procedura rekrutacji do badań**

Opisywane badania zostały przeprowadzone w grupie osób aktywnych zawodowo na terenie całej Polski. W związku z internetową formą badań osoby zainteresowane wzięciem w nich udziału otrzymywały link do ankiety za pośrednictwem wiadomości prywatnych w mediach społecznościowych, drogą e-mailową oraz miały możliwość utworzenia linka po zapoznaniu się z treścią posta lub ogłoszenia na temat badania.

Zastosowany dobór próby odbył się metodą kuli śnieżnej. Dotarcie do niej było możliwe poprzez publikowanie postów z linkiem do ankiety w mediach społecznościowych, portalach zawodowych oraz grupach tematycznych dotyczących badań naukowych, do których należą osoby zainteresowane udziałem w takowych badaniach. Ponadto, pomocne okazały się kontakty

prywatne badacza, ze szczególnym uwzględnieniem doktorantów. Posty zawierające opis szczegółów badań oraz link do ankiety były publikowane w trybie publicznym. Oznaczało to, że badani mogli swobodnie udostępniać informacje o aktywnej ankiecie w gronie swoich znajomych, co jest zgodne z definicją doboru próby metodą kuli śnieżnej. Osoba otrzymująca link do ankiety dysponowała wiedzą na czym polega badanie dzięki treści ogłoszeń, a także na podstawie informacji zawartych w pierwszym ekranie po otwarciu ankiety.

Jednakże, w razie pytań lub wątpliwości osoba badana mogła skontaktować się z badaczem w wiadomości prywatnej, komentarzu, czy drogą e-mailową, a odpowiedź otrzymywała zazwyczaj w tym samym dniu. Kilkanaście osób badanych skorzystało z tej możliwości, dopytując głównie o to, czy spełniają warunki udziału w badaniach.

## 6. 6. Specyfika próby badawczej

Badania własne w ramach niniejszej rozprawy zostały przeprowadzone wśród pracowników z całej Polski. Uwzględniono w nich rodzaj i typ stanowiska oraz branżę. Do kategorii rodzaju stanowiska należały: pracownik produkcyjny, pracownik administracyjny, pracownik obsługi klienta, specjalista, własna działalność, inny. Jako typ stanowiska określono stanowiska kierownicze i niekierownicze. Zwrócono uwagę również na staż pracy osób badanych ogółem oraz w obecnej firmie.

W badaniach wzięło udział 405 osób ( $N = 405$ ). W próbie badawczej zaobserwować można równoliczność płci. Podsumowanie tego aspektu stanowi poniższa Tabela 1.

**Tabela 1**

*Statystyki opisowe próby badawczej dla płci: częstość i procent*

Płeć	Częstość	Procent (%)
Kobieta	209	52%
Mężczyzna	196	48%

Źródło: opracowanie własne

Średni staż pracy respondentów w obecnej firmie wynosił 4 lata, natomiast średni ogólny staż pracy 8,5 roku. Zdecydowana większość osób badanych piastowała stanowiska niekierownicze (82,5%). Ze względu na rodzaj stanowiska najliczniejszą grupę wśród badanych stanowili specjaliści (41,5%), następnie pracownicy obsługi klienta (19%) oraz pracownicy

administracyjni (17,5%). Najmniej liczną grupą byli zaś przedsiębiorcy prowadzący własną działalność gospodarczą (2%) oraz pracownicy produkcyjni (0,2%). Szczegółowe dane na temat wspomnianych aspektów próby badawczej przedstawione zostały w Tabeli 2 i Tabeli 3.

## Tabela 2

*Statystyki opisowe próby badawczej dla wieku, stażu pracy w obecnej firmie i stażu pracy ogółem (w latach): minimum, maksimum, średnia i mediana*

Statystyka opisowa	Wiek	Staż pracy w obecnej firmie	Staż pracy ogółem
Minimum	19	1	1
Maksimum	60	36	38
Mediana	27	2	5

Źródło: opracowanie własne

## Tabela 3

*Statystyki opisowe próby badawczej dla typu stanowiska i rodzaju stanowiska: częstość i procent*

Charakterystyka badanego	Częstość	Procent (%)
Stanowisko kierownicze	71	17,5%
Stanowisko niekierownicze	334	82,5%
Pracownik produkcyjny	1	0,2%
Pracownik administracyjny	71	17,5%
Pracownik obsługi klienta	77	19%
Specjalista	168	41,5%
Własna działalność	8	2%
Inny	68	16,8%

Źródło: opracowanie własne

## 6. 7. Strategia analiz statystycznych

Przywołując problem badawczy i hipotezy badawcze, zastosowane narzędzia badawcze, procedurę przygotowania badań i rekrutacji do nich oraz specyfikę badanej próby należy krótko omówić strategię analiz statystycznych pozyskanych wyników badań. Poprzeczne badania własne prowadzone były przez 10 miesięcy.

Pierwsze przemyślenia pojawiły się już na etapie gromadzenia danych. Zauważono, że dane od 61 osób są niepełne lub też wskazują, że badany nie przystąpił do badań w sposób rzetelny. Zaobserwowano, że spośród tych osób 56 rozpoczęło ankietę i ustosunkowało się jedynie do kilku pozycji testowych, natomiast 5 osób zaznaczało wyłącznie odpowiedzi środkowe, takie jak *trudno powiedzieć*, *nie mam zdania*, czy *ani się zgadzam ani nie zgadzam*. Aby uniknąć wielu braków danych oraz zadbać o ich jakość, wspomniane dane zostały usunięte i niewliczone do próby badawczej, która finalnie stanowi 405 osób ( $N = 405$ ).

Zebrane wyniki zostały poddane analizom statystycznym. Pierwszym etapem były analizy korelacji między zmiennymi. Pozwoliły one na określenie, czy zmienne są ze sobą związane oraz jakie są kierunki i siły tych związków. Rozszerzeniem analizy korelacji i doprecyzowaniem wspomnianych związków była analiza regresji wielokrotnej (hierarchicznej), umożliwiającą wnioskowanie na temat kolejnych wprowadzanych bloków zmiennych. W odniesieniu do podłoża teoretycznego została przeprowadzona także analiza mediacji. Ostatnim etapem analiz statystycznych była analiza równań strukturalnych (SEM) mająca na celu określenie przewidywań kierunkowych wśród zbioru zmiennych zależnych i niezależnych z uwzględnieniem tworzenia efektów pośrednich. W ramach analizy SEM uwzględniono dwa modele, które następnie porównano przez wzgląd na wskaźniki dopasowania modelu do danych. Wspomniane działania zostały opisane w empirycznym rozdziale rozprawy.

## 7. Wyniki badań własnych

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały wyniki badań własnych. Rozważania rozpoczyna analiza korelacji zmiennych, która następnie została uzupełniona o wyniki analizy regresji wielokrotnej (hierarchicznej) wraz z uwzględnieniem analizy mediacji. Swoiste podsumowanie stanowi analiza modelowania równań strukturalnych (SEM). Do analiz statystycznych wykorzystano następujące programy: IBM SPSS Statistics (wersja 29.0), makro PROCESS (wersja 4.2) oraz Amos (wersja 29.0).

### 7. 1. Testowanie normalności rozkładu

W celu zweryfikowania normalności rozkładu zastosowano test Kołmogorowa-Smirnowa, który wskazał, że rozkład badanej próby różni się od rozkładu normalnego. Kolejno sprawdzono zatem skośność i kurtozę rozkładu, które w rozkładzie normalnym wynoszą 0. Przyjmuje się jednak wartości skośności i kurtozy, które pozwalają stosować testy parametryczne. W przypadku skośności wartość bezwzględna = 1, zaś w przypadku kurtozy = 2. W Tabeli 4 zaprezentowano wyniki testu Kołmogorowa-Smirnowa, poziomu istotności testu, średniej, odchylenia standardowego oraz skośności i kurtozy dla rozkładu zmiennych.

**Tabela 4**

*Wartości testu Kołmogorowa-Smirnowa, średniej, odchylenia standardowego, skośności i kurtozy dla orientacji pozytywnej, sprawiedliwości organizacyjnej, zaangażowania w pracę, dobrostanu eudajmonistycznego i hedonistycznego*

Zmienna	<i>K-S</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoza</i>
Orientacja pozytywna	0,12	< 0,001	28,52	5,36	-0,70	0,48
Sprawiedliwość organizacyjna	0,05	0,018	50,34	10,66	-0,05	-0,52
Zaangażowanie w pracę	0,08	< 0,001	33,50	10,40	-0,37	-0,62
Dobrostan eudajmonistyczny	0,06	0,001	219,90	43,40	-0,37	-0,48
Afekt słaby negatywny	0,13	< 0,001	8,98	3,27	0,63	-0,18

Zmienna	<i>K-S</i>	<i>p</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoza</i>
Afekt słaby pozytywny	0,09	< 0,001	10,34	2,94	0,07	-0,56
Afekt silny negatywny	0,17	< 0,001	6,65	2,99	0,97	0,69
Afekt silny pozytywny	0,11	< 0,001	11,02	3,29	-0,12	-0,73

Źródło: opracowanie własne

Jak można zauważyć, żadna z przedstawionych w Tabeli 4 wartości skośności i kurtozy nie przekracza wartości granicznej co pozwala na stosowanie w analizach statystycznych testów parametrycznych. Ponadto jak stanowi Centralne Twierdzenie Graniczne, jeśli zmienna, którą mierzymy nie ma rozkładu normalnego, to statystyka testowa (oparta o średnią) dla dostatecznie dużych  $n$  jest traktowana, jakby wykazywała tendencję do posiadania rozkładu normalnego.

## 7. 2. Wyniki korelacji zmiennych

Analizy korelacji wskazały na istotne statystycznie związki między zmiennymi. Umiarkowane dodatnie istotne statystycznie związki orientacja pozytywna wykazuje z afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,46, p < 0,001$ ), afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,37, p < 0,001$ ), dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,37, p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,30, p < 0,001$ ). Istnieją także istotne statystycznie umiarkowane związki o kierunku ujemnym orientacji pozytywnej z afektem silnym negatywnym ( $r = -0,36, p < 0,001$ ) oraz afektem słabym negatywnym ( $r = -0,31, p < 0,001$ ).

Sprawiedliwość organizacyjna jest dodatnio istotnie statystycznie związana w stopniu silnym z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,56, p < 0,001$ ), w stopniu umiarkowanym z afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,44, p < 0,001$ ), afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,39, p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,33, p < 0,001$ ). Umiarkowany istotny statystycznie związek o kierunku ujemnym wykazała również z afektem silnym negatywnym ( $r = -0,37, p < 0,001$ ) oraz afektem słabym negatywnym ( $r = -0,36, p < 0,001$ ).

W wyniku przeprowadzonej analizy korelacji uzyskano także istotne statystycznie silne dodatnie związki zaangażowania w pracę z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,61, p < 0,001$ ), afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,60, p < 0,001$ ) oraz afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,52, p < 0,001$ ). Występują również istotne statystycznie umiarkowane ujemne związki

zaangażowania w pracę z afektem silnym negatywnym ( $r = -0,44, p < 0,001$ ) oraz afektem słabym negatywnym ( $r = -0,30, p < 0,001$ ).

Istotne statystycznie związki zmiennych zależnych i niezależnych przedstawiono w Tabeli 5.

**Tabela 5**

*Wartości korelacji zmiennych niezależnych i zależnych (r Pearsona)*

Zmienna	Orientacja pozytywna	Sprawiedliwość organizacyjna	Zaangażowanie w pracę	Dobrostan eudajmonistyczny	Afekt słaby negatywny	Afekt słaby pozytywny	Afekt silny negatywny	Afekt silny pozytywny
Orientacja pozytywna	1	0,26***	0,30***	0,37***	-0,31***	0,37***	-0,36***	0,46***
Sprawiedliwość organizacyjna	0,26***	1	0,33***	0,56***	-0,36***	0,44***	-0,37***	0,39***
Zaangażowanie w pracę	0,30***	0,33***	1	0,61***	-0,30***	0,52***	-0,44***	0,60***
Dobrostan eudajmonistyczny	0,37***	0,56***	0,61***	1	-0,36***	0,48***	-0,44***	0,54***
Afekt słaby negatywny	-0,31***	-0,36***	-0,30***	-0,36***	1	-0,60***	0,67***	-0,48***
Afekt słaby pozytywny	0,37***	0,44***	0,52***	0,48***	-0,60***	1	-0,54***	0,72***
Afekt silny negatywny	-0,36***	-0,37***	-0,44***	-0,44***	0,67***	-0,54***	1	-0,52***
Afekt silny pozytywny	0,46***	0,39***	0,60***	0,54***	-0,48***	0,72***	-0,52***	1

\*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

W nawiązaniu do przytoczonych powyżej wyników korelacji zmiennych zależnych i niezależnych zwrócono również uwagę na zależności składowych orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z zaangażowaniem w pracę i jego wymiarami. Uwzględniono też związki zaangażowania w pracę, orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym oraz hedonistycznym. Tabela 6 odnosi się do wartości

analizy korelacji dla orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej oraz ich składowych w relacji z zaangażowaniem w pracę i poszczególnymi wymiarami tej zmiennej.

**Tabela 6**

*Wartości analizy korelacji dla orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej w relacji z zaangażowaniem w pracę*

Zmienna	Wigor		Zaabsorbowanie pracą		Oddanie się pracy		Zaangażowanie w pracę	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Samoocena	0,28	< 0,001	0,16	< 0,001	0,30	< 0,001	0,28	< 0,001
Satysfakcja z życia	-0,10	0,86	0,06	0,25	0,03	0,51	0,03	0,54
Optymizm	0,27	< 0,001	0,15	0,002	0,24	< 0,001	0,25	< 0,001
Orientacja pozytywna	0,32	< 0,001	0,18	< 0,001	0,31	< 0,001	0,30	< 0,001
Sprawiedliwość proceduralna	0,27	< 0,001	0,19	< 0,001	0,28	< 0,001	0,28	< 0,001
Sprawiedliwość interpersonalna	0,26	< 0,001	0,19	< 0,001	0,28	< 0,001	0,27	< 0,001
Sprawiedliwość dystrybucyjna	0,26	< 0,001	0,20	< 0,001	0,24	< 0,001	0,26	< 0,001
Sprawiedliwość organizacyjna	0,32	< 0,001	0,24	< 0,001	0,32	< 0,001	0,33	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

Z Tabeli 6 można odczytać, iż samoocena wykazuje istotne statystycznie relacje z wigorem ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $r = 0,16$ ;  $p < 0,001$ ), oddaniem się pracy ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ). Satysfakcja z życia nie wykazuje żadnych istotnych statystycznie zależności z wymiarami zaangażowania w pracę, a także zaangażowaniem w pracę ujmowanym całościowo. Optymizm charakteryzuje istotna statystycznie dodatnia zależność z wigorem ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,001$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $r = 0,15$ ;  $p < 0,01$ ), oddaniem się pracy ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ). Orientacja pozytywna na którą składają się samoocena, satysfakcja z życia oraz optymizm wykazuje istotne statystycznie dodatnie zależności z wigorem ( $r = 0,32$ ;



$p < 0,001$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $r = 0,18$ ;  $p < 0,001$ ), oddaniem się pracy ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,001$ ).

Sprawiedliwość proceduralna wykazuje istotną statystycznie dodatnią zależność z wigorem ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,001$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $r = 0,19$ ;  $p < 0,001$ ), oddaniem się pracy ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ). Sprawiedliwość interpersonalna jest istotnie statystycznie dodatnio związana z wigorem ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $r = 0,19$ ;  $p < 0,001$ ), oddaniem się pracy ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,001$ ). Sprawiedliwość dystrybucyjna wykazuje istotne statystycznie dodatnie związki z wigorem ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $r = 0,20$ ;  $p < 0,001$ ), oddaniem się pracy ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ). Sprawiedliwość organizacyjna, na którą składa się sprawiedliwość proceduralna, interpersonalna i dystrybucyjna jest istotnie statystycznie dodatnio związana z wigorem ( $r = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,001$ ), oddaniem się pracy ( $r = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ) oraz zaangażowaniem w pracę ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ).

W Tabeli 7 zawarto wartości analizy korelacji zmiennych zaangażowania w pracę (wigor, oddanie się pracy, zaabsorbowanie pracą), orientacji pozytywnej (samoocena, satysfakcja z życia, optymizm) oraz sprawiedliwości organizacyjnej (proceduralna, interpersonalna, dystrybucyjna) z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym (afekt słaby negatywny, afekt słaby pozytywny, afekt silny negatywny, afekt silny pozytywny).

**Tabela 7**

*Wartości analizy korelacji dla zaangażowania w pracę, orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej w relacji z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym*

Zmienna	Dobrostan eudajmonistyczny				Dobrostan hedonistyczny							
			Afekt słaby negatywny		Afekt słaby pozytywny		Afekt silny negatywny		Afekt silny pozytywny			
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>		
Zaangażowanie w pracę	0,61	< 0,001	-0,30	< 0,001	0,52	< 0,001	-0,44	< 0,001	0,60	< 0,001		
Wigor	0,49	< 0,001	-0,38	< 0,001	0,57	< 0,001	-0,48	< 0,001	0,63	< 0,001		
Oddanie się pracy	0,62	< 0,001	-0,28	< 0,001	0,48	< 0,001	-0,41	< 0,001	0,57	< 0,001		

Zmienna	Dobrostan eudajmonistyczny		Dobrostan hedonistyczny							
			Afekt słaby negatywny		Afekt słaby pozytywny		Afekt silny negatywny		Afekt silny pozytywny	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Zaabsorbowanie pracą	0,53	< 0,001	-0,17	< 0,001	0,33	< 0,001	-0,29	< 0,001	0,41	< 0,001
Orientacja pozytywna	0,37	< 0,001	-0,31	< 0,001	0,37	< 0,001	-0,36	< 0,001	0,46	< 0,001
Samooocena	0,34	< 0,001	-0,25	< 0,001	0,30	< 0,001	-0,26	< 0,001	0,35	< 0,001
Satysfakcja z życia	0,11	< 0,001	0,10	0,85	0,38	0,44	0,12	0,91	0,05	0,31
Optymizm	0,31	< 0,001	-0,29	< 0,001	0,33	< 0,001	-0,34	< 0,001	0,46	< 0,001
Sprawiedliwość organizacyjna	0,56	< 0,001	-0,36	< 0,001	0,44	< 0,001	-0,37	< 0,001	0,39	< 0,001
Sprawiedliwość proceduralna	0,47	< 0,001	-0,21	< 0,001	0,34	< 0,001	-0,28	< 0,001	0,31	< 0,001
Sprawiedliwość interpersonalna	0,49	< 0,001	-0,35	< 0,001	0,34	< 0,001	-0,35	< 0,001	0,34	< 0,001
Sprawiedliwość dystrybucyjna	0,41	< 0,001	-0,31	< 0,001	0,38	< 0,001	-0,29	< 0,001	0,28	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

W wyniku przeprowadzonej analizy korelacji zmiennych potwierdzono, iż zaangażowanie w pracę jest istotnie statystycznie związane z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,61$ ;  $p < 0,001$ ) i hedonistycznym, czyli afektem słabym negatywnym ( $r = -0,30$ ;  $p < 0,001$ ), afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,52$ ;  $p < 0,001$ ), afektem silnym negatywnym ( $r = -0,44$ ;  $p < 0,001$ ) oraz afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,60$ ;  $p < 0,001$ ).

Wigor jest istotnie statystycznie silniej związany z dobrostanem hedonistycznym niż pozostałe dwa komponenty zaangażowania w pracę, a siły związków wigoru z czterema wymiarami dobrostanu hedonistycznego wynoszą: afekt słaby negatywny ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,001$ ), afekt słaby pozytywny ( $r = 0,57$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny negatywny ( $r = -0,48$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny pozytywny ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,001$ ). Potwierdzono także, że oddanie się pracy związane jest istotnie statystycznie dodatnio najsilniej ze wszystkich składowych zaangażowania w pracę z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,62$ ;  $p < 0,001$ ). Zaabsorbowanie pracą także jest istotnie statystycznie dodatnio związane z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,53$ ;  $p < 0,001$ ). Siła tej relacji jest niższa niż w przypadku oddania się pracy, lecz wyższa niż w przypadku wigoru ( $r = 0,49$ ;  $p < 0,001$ ). Oddanie się pracy jest również istotnie statystycznie związane z afektem słabym negatywnym ( $r = -0,28$ ;  $p < 0,001$ ), afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,48$ ;

$p < 0,001$ ), afektem silnym negatywnym ( $r = -0,41$ ;  $p < 0,001$ ) oraz afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,57$ ;  $p < 0,001$ ). W przypadku zaabsorbowania pracą odnotowano istotne statystycznie zależności z afektem słabym negatywnym ( $r = -0,17$ ;  $p < 0,001$ ), afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ), afektem silnym negatywnym ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,001$ ) oraz afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,41$ ;  $p < 0,001$ ).

Orientacja pozytywna również jest istotnie statystycznie związana z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,001$ ) i hedonistycznym: afekt słaby negatywny ( $r = -0,31$ ;  $p < 0,001$ ), afekt słaby pozytywny ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny negatywny ( $r = -0,36$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny pozytywny ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,001$ ). Omawiając zależności wymiarów orientacji pozytywnej z dobrostanem eudajmonistycznym można zauważyć, iż istotną statystycznie dodatnią zależność wykazuje samoocena ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,001$ ), satysfakcja z życia ( $r = 0,11$ ;  $p < 0,001$ ) oraz optymizm ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,001$ ). W przypadku samooceny i optymizmu odnotowano istotne statystycznie zależności z dobrostanem hedonistycznym, zaś satysfakcja z życia nie wykazuje żadnych istotnych statystycznie zależności ze składowymi dobrostanu hedonistycznego. Siły zależności samooceny z wymiarami dobrostanu hedonistycznego prezentują się następująco: afekt słaby negatywny ( $r = -0,26$ ;  $p < 0,001$ ), afekt słaby pozytywny ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny negatywny ( $r = -0,26$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny pozytywny ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,001$ ). Optymizm wykazuje istotne statystycznie zależności z afektem słabym negatywnym ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,001$ ), afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ), afektem silnym negatywnym ( $r = -0,34$ ;  $p < 0,001$ ) oraz afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,001$ ).

W przypadku sprawiedliwości organizacyjnej również odnotowano istotne statystycznie zależności z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,56$ ;  $p < 0,001$ ) i hedonistycznym: afekt słaby negatywny ( $r = -0,36$ ;  $p < 0,001$ ), afekt słaby pozytywny ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny negatywny ( $r = -0,37$ ;  $p < 0,001$ ), afekt silny pozytywny ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,001$ ). Rozważając związki rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym można stwierdzić, że istnieją istotne statystycznie zależności sprawiedliwości proceduralnej, interpersonalnej i dystrybucyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym. Sprawiedliwość proceduralna istotnie statystycznie wiąże się z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,47$ ;  $p < 0,001$ ) oraz afektem słabym negatywnym ( $r = -0,21$ ;  $p < 0,001$ ), afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,001$ ), afektem silnym negatywnym ( $r = -0,28$ ;  $p < 0,001$ ) i afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,001$ ). Sprawiedliwość

interpersonalna istotnie statystycznie najsilniej dodatnio ze wszystkich trzech rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej związana jest z dobrostanem eudajmonistycznym ( $r = 0,49$ ;  $p < 0,001$ ). Wykazuje istotne statystycznie zależności z afektem słabym negatywnym ( $r = -0,35$ ;  $p < 0,001$ ), afektem słabym pozytywnym ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,001$ ), afektem silnym negatywnym ( $r = -0,35$ ;  $p < 0,001$ ) oraz afektem silnym pozytywnym ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,001$ ).

### **7. 3. Wyniki analizy regresji wielokrotnej (hierarchicznej)**

W celu doprecyzowania opisanych powyżej wyników korelacji zmiennych wykonano analizę regresji wielokrotnej (hierarchicznej) w dwóch etapach. W pierwszej analizie regresji hierarchicznej zmienną zależną stanowił dobrostan eudajmonistyczny, zaś w drugiej dobrostan hedonistyczny. Do zmiennych wyjaśniających należały w obu analizach orientacja pozytywna, sprawiedliwość organizacyjna i zaangażowanie w pracę.

#### *7. 3. 1. Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla zmiennej zależnej dobrostan eudajmonistyczny*

Do pierwszego etapu analizy regresji hierarchicznej wprowadzono cztery modele, w kolejności zgodnej z założeniami teoretycznymi rozprawy. Zmienną zależną w pierwszej analizie regresji hierarchicznej stanowił dobrostan eudajmonistyczny. W pierwszym modelu znalazły się charakterystyki próby badawczej (płeć, wiek, staż pracy w obecnej firmie, staż pracy ogółem, rodzaj stanowiska oraz typ stanowiska). Drugi model powstał poprzez dodanie zmiennej - orientacji pozytywnej, która jest w dużej mierze dziedziczna i stała, a w niniejszej pracy traktowana jako zasób osobisty. W modelu trzecim dodatkowo uwzględniono sprawiedliwość organizacyjną czyli zasób pracy. Czwarty model powstał przez dodanie zaangażowanie w pracę, które ujmowane jest w literaturze naukowej jako predyktor pozytywnego funkcjonowania jednostki w organizacji. Wyniki analizy regresji hierarchicznej, umożliwiające wnioskowanie na temat stopnia dopasowania modelu do danych zawiera Tabela 8. Wartości współczynników regresji hierarchicznej w czterech modelach zostały zamieszczone w Tabeli 9.

**Tabela 8***Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: dobrostan eudajmonistyczny)*

Model	$R^2$	$R^2_{adj}$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p \Delta F$	$df1$	$df2$	$F$	$p$
1	0,07	0,05	0,07	4,445	< 0,001	6	386	4,45	< 0,001
2	0,20	0,18	0,13	63,09	< 0,001	7	385	13,44	< 0,001
3	0,41	0,39	0,21	134,44	< 0,001	8	384	32,64	< 0,001
4	0,54	0,53	0,14	112,32	< 0,001	9	383	49,90	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 9***Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: dobrostan eudajmonistyczny)*

Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje		
		$B$	$SE$	$\beta$	<i>Semi-cząstkowe</i>	$t$	$p$
1	Płeć	-4,34	4,26	-0,05	-0,05	-1,017	0,31
	Wiek	0,07	0,59	0,015	0,006	0,119	0,905
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,84	0,52	-0,111	-0,079	-1,599	0,111
	Staż pracy ogółem	0,58	0,69	0,108	0,041	0,838	0,402
	Rodzaj stanowiska	2,79	1,55	0,091	0,089	1,804	0,072
	Typ stanowiska	-22,09	5,8	-0,193	-0,187	-3,808	0,001
2	Płeć	-4,37	3,96	-0,051	-0,05	-1,104	0,27
	Wiek	0,3	0,55	0,062	0,025	0,544	0,587
	Staż pracy w obecnej firmie	-1,07	0,49	-0,142	-0,101	-2,2	0,028
	Staż pracy ogółem	0,37	0,64	0,07	0,027	0,583	0,56
	Rodzaj stanowiska	2,05	1,44	0,067	0,065	1,425	0,155
	Typ stanowiska	-17,34	5,42	-0,152	-0,146	-3,202	0,001
3	Orientacja pozytywna	3,04	0,38	0,368	0,363	7,943	0,001
	Płeć	-4,54	3,41	-0,053	-0,052	-1,332	0,184
	Wiek	0,51	0,48	0,104	0,042	1,06	0,29
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,68	0,42	-0,09	-0,063	-1,604	0,109
	Staż pracy ogółem	0,51	0,55	0,096	0,036	0,925	0,355
	Rodzaj stanowiska	0,54	1,25	0,018	0,017	0,434	0,665
	Typ stanowiska	-11,91	4,69	-0,104	-0,1	-2,539	0,012
3	Orientacja pozytywna	1,96	0,34	0,237	0,225	5,715	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	1,98	0,17	0,489	0,457	11,595	0,001

Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje	<i>t</i>	<i>p</i>
		<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>Semi-czqstkowe</i>		
4	Płeć	-1,45	3,02	-0,017	-0,017	-0,479	0,632
	Wiek	0,33	0,42	0,068	0,027	0,788	0,431
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,4	0,37	-0,053	-0,037	-1,071	0,285
	Staż pracy ogółem	0,24	0,49	0,045	0,017	0,496	0,62
	Rodzaj stanowiska	-1,11	1,11	-0,036	-0,035	-1,002	0,317
	Typ stanowiska	-7,5	4,15	-0,066	-0,063	-1,806	0,072
	Orientacja pozytywna	1,06	0,31	0,128	0,117	3,372	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	1,53	0,16	0,379	0,341	9,847	0,001
	Zaangażowanie w pracę	1,78	0,17	0,425	0,367	10,598	0,001

Źródło: opracowanie własne

Zastosowano analizę regresji hierarchicznej metodą wprowadzania, aby sprawdzić czy i w jakim stopniu wymienione predyktory połączone w bloki pozwalają przewidywać poziom zmiennej zależnej, czyli dobrostanu eudajmonistycznego. Model pierwszy do którego włączono charakterystyki próby badawczej wyjaśnia istotnie statystycznie jedynie 5% wariacji zmiennej zależnej ( $F(6, 386) = 4,45; p < 0,001$ ). Istotną statystycznie zależność ze zmienną zależną wykazuje w tym modelu wyłącznie typ stanowiska ( $\beta = -0,19; p < 0,001$ ).

Drugi model powstał poprzez dodanie orientacji pozytywnej. Wyjaśnia on istotnie więcej wariacji zmiennej zależnej niż Model 1, to znaczy 18% ( $F(7, 385) = 13,44; p < 0,001$ ). W modelu tym istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną istnieją w przypadku stażu pracy w obecnej firmie ( $\beta = -0,14; p < 0,01$ ), typu stanowiska ( $\beta = -0,15; p < 0,001$ ) i orientacji pozytywnej ( $\beta = 0,37; p < 0,001$ ).

W modelu trzecim uwzględniono również sprawiedliwość organizacyjną. Model ten wyjaśnia istotnie więcej wariacji zmiennej zależnej niż modele poprzednie, czyli 39% ( $F(8, 384) = 32,64; p < 0,001$ ). Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną wykazuje typ stanowiska ( $\beta = -0,10; p < 0,01$ ), orientacja pozytywna ( $\beta = 0,24; p < 0,001$ ) oraz sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = 0,49; p < 0,001$ ).

Model czwarty powstał poprzez dodanie zaangażowania w pracę. Wyjaśnia istotnie więcej wariacji, niż pozostałe modele, czyli 53% ( $F(9, 383) = 49,90; p < 0,001$ ), wskazując

na najlepsze dopasowanie do danych. Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną wykazują tu orientacja pozytywna ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,001$ ), sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = 0,38$ ;  $p < 0,001$ ) i zaangażowanie w pracę ( $\beta = 0,43$ ;  $p < 0,001$ ).

### 7. 3. 2. Wyniki analizy regresji hierarchicznej dla zmiennej zależnej dobrostan hedonistyczny

W drugim etapie analizy regresji hierarchicznej zmienną zależną stanowił dobrostan hedonistyczny, składający się z czterech wymiarów, które zgodnie z założeniami metodologicznymi należy omawiać osobno, co potwierdza także wykonana analiza confirmacyjna. Rozważania dotyczą zatem afektu słabego negatywnego, afektu słabego pozytywnego, afektu silnego negatywnego oraz afektu silnego pozytywnego, traktowanych kolejno w analizie regresji jako zmienne zależne. Zastosowano zgodną z założeniami teoretycznymi kolejność wprowadzania predyktorów do bloków: charakterystyki próby badawczej (płeć, wiek, staż pracy w obecnej firmie, staż pracy ogółem, rodzaj stanowiska oraz typ stanowiska), orientacja pozytywna, sprawiedliwość organizacyjna, zaangażowanie w pracę, dobrostan eudajmonistyczny.

Tabela 10 wskazuje na stopień dopasowania modeli do danych w wyniku wprowadzania do nich kolejnych predyktorów, zgodnie ze wskazaną kolejnością. Tabela 11 zawiera natomiast wartości współczynników regresji hierarchicznej, w której zmienną zależną stanowi afekt słaby negatywny.

**Tabela 10**

*Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby negatywny)*

Model	$R^2$	$R^2_{adj}$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p \Delta F$	$df1$	$df2$	$F$	$p$
1	0,11	0,11	0,11	0,715	0,64	6	387	0,72	0,64
2	0,35	0,12	0,11	47,37	< 0,001	7	386	7,46	< 0,001
3	0,45	0,20	0,08	37,27	< 0,001	8	385	11,80	< 0,001
4	0,47	0,22	0,19	9,48	0,002	9	384	11,77	< 0,001
5	0,47	0,23	0,10	4,34	0,038	10	383	11,12	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 11***Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby negatywny)*

Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje		
		<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>Semi-cząstkowe</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
1	Płeć	-0,081	0,334	-0,012	-0,012	-0,243	0,809
	Wiek	0,008	0,047	0,022	0,009	0,174	0,862
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,017	0,041	-0,030	-0,021	-0,413	0,680
	Staż pracy ogółem	0,021	0,054	0,053	0,020	0,398	0,691
	Rodzaj stanowiska	-0,221	0,121	-0,095	-0,093	-1,834	0,067
	Typ stanowiska	0,274	0,455	0,031	0,030	0,602	0,548
2	Płeć	-0,071	0,316	-0,011	-0,011	-0,224	0,823
	Wiek	-0,007	0,044	-0,018	-0,007	-0,153	0,878
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,002	0,039	-0,003	-0,002	-0,050	0,960
	Staż pracy ogółem	0,037	0,051	0,091	0,034	0,719	0,472
	Rodzaj stanowiska	-0,175	0,114	-0,075	-0,073	-1,536	0,125
	Typ stanowiska	-0,045	0,432	-0,005	-0,005	-0,104	0,918
3	Orientacja pozytywna	-0,210	0,031	-0,334	-0,329	-6,883	0,001
	Płeć	-0,051	0,302	-0,008	-0,008	-0,169	0,866
	Wiek	-0,015	0,042	-0,040	-0,016	-0,348	0,728
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,022	0,037	-0,038	-0,027	-0,593	0,554
	Staż pracy ogółem	0,032	0,049	0,079	0,030	0,653	0,514
	Rodzaj stanowiska	-0,113	0,110	-0,048	-0,047	-1,032	0,303
	Typ stanowiska	-0,281	0,415	-0,032	-0,031	-0,678	0,498
4	Orientacja pozytywna	-0,159	0,030	-0,252	-0,239	-5,231	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	-0,092	0,015	-0,298	-0,279	-6,105	0,001
	Płeć	-0,140	0,300	-0,021	-0,021	-0,467	0,641
	Wiek	-0,010	0,042	-0,026	-0,010	-0,229	0,819
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,030	0,037	-0,053	-0,037	-0,818	0,414
	Staż pracy ogółem	0,040	0,048	0,099	0,037	0,822	0,411
	Rodzaj stanowiska	-0,066	0,109	-0,028	-0,027	-0,601	0,548
	Typ stanowiska	-0,408	0,413	-0,047	-0,045	-0,989	0,323
	Orientacja pozytywna	-0,133	0,031	-0,211	-0,192	-4,253	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	-0,079	0,015	-0,256	-0,231	-5,110	0,001
	Zaangażowanie w pracę	-0,051	0,017	-0,161	-0,139	-3,079	0,002



Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje		
		<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>Semi-cząstkowe</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
5	Płeć	-0,155	0,299	-0,024	-0,023	-0,518	0,604
	Wiek	-0,006	0,042	-0,016	-0,007	-0,145	0,885
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,034	0,037	-0,060	-0,042	-0,935	0,350
	Staż pracy ogółem	0,042	0,048	0,105	0,040	0,880	0,380
	Rodzaj stanowiska	-0,078	0,109	-0,033	-0,032	-0,712	0,477
	Typ stanowiska	-0,487	0,412	-0,056	-0,053	-1,180	0,239
	Orientacja pozytywna	-0,122	0,032	-0,193	-0,173	-3,855	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	-0,063	0,017	-0,203	-0,164	-3,639	0,001
	Zaangażowanie w pracę	-0,033	0,019	-0,102	-0,078	-1,727	0,085
	Dobrostan eudajmonistyczny	-0,011	0,005	-0,138	-0,094	-2,082	0,038

Źródło: opracowanie własne

Zastosowano analizę regresji hierarchicznej metodą wprowadzania, aby sprawdzić czy i w jakim stopniu wymienione predyktory połączone w bloki pozwalają przewidywać poziom zmiennej zależnej, czyli afektu słabego negatywnego. Model pierwszy do którego włączono charakterystyki próby badawczej jest nieistotny statystycznie ( $F(6, 387) = 0,72$ ;  $p > 0,05$ ). Brak jest również istotnych statystycznie zależności pomiędzy predyktorami w tym modelu, a zmienną zależną.

Do modelu drugiego dodano orientację pozytywną. Model ten wyjaśnia 12% wariacji zmiennej zależnej ( $F(7, 386) = 7,46$ ;  $p < 0,001$ ). Istotna statystycznie zależność ze zmienną zależną istnieje wyłącznie w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = -0,33$ ;  $p < 0,001$ ).

Trzeci model powstał poprzez dodanie sprawiedliwości organizacyjnej. Model ten wyjaśnia istotnie statystycznie więcej wariacji zmiennej zależnej niż model poprzedni, to znaczy 20% ( $F(8, 385) = 11,80$ ;  $p < 0,001$ ). W omawianym modelu istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną wykazuje orientacja pozytywna ( $\beta = -0,25$ ;  $p < 0,001$ ) oraz sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = -0,30$ ;  $p < 0,001$ ).

W modelu czwartym dodatkowo uwzględniono zaangażowanie w pracę. Model wyjaśnia istotnie więcej wariacji niż pozostałe modele, czyli 22% ( $F(9, 384) = 11,77$ ;  $p < 0,001$ ). Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną wykazują tu orientacja pozytywna ( $\beta = -0,21$ ;

$p < 0,001$ ), sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = -0,26$ ;  $p < 0,001$ ) i zaangażowanie w pracę ( $\beta = -0,16$ ;  $p < 0,01$ ).

Do modelu piątego dołączono dobrostan eudajmonistyczny. Okazał się być najlepiej dopasowanym do danych, bowiem wyjaśnia istotnie 23% wariacji zmiennej zależnej ( $F(10, 383) = 11,12$ ;  $p < 0,001$ ). Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną mają miejsce w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = -0,19$ ;  $p < 0,05$ ), sprawiedliwości organizacyjnej ( $\beta = -0,20$ ;  $p < 0,001$ ) i dobrostanu eudajmonistycznego ( $\beta = -0,14$ ;  $p < 0,05$ ).

W kolejnym kroku analizy regresji hierarchicznej zmienną zależną stanowi afekt słaby pozytywny. Tabela 12 odnosi się do miar dopasowania modeli, natomiast Tabela 13 zawiera informacje na temat wartości współczynników regresji hierarchicznej.

**Tabela 12**

*Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby pozytywny)*

Model	$R^2$	$R^2_{adj}$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p \Delta F$	$df1$	$df2$	$F$	$p$
1	0,01	0,01	0,01	0,38	0,89	6	389	0,38	0,89
2	0,16	0,14	0,15	69,63	< 0,001	7	388	10,33	< 0,001
3	0,29	0,28	0,14	73,50	< 0,001	8	387	19,92	< 0,001
4	0,41	0,39	0,11	74,22	< 0,001	9	386	29,30	< 0,001
5	0,41	0,40	0,01	2,79	0,10	10	385	26,77	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 13**

*Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby pozytywny)*

Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje		
		$B$	$SE$	$\beta$	Semi-cząstkowe	$t$	$p$
1	Płeć	-0,009	0,298	-0,002	-0,002	-0,030	0,976
	Wiek	-0,010	0,042	-0,029	-0,012	-0,229	0,819
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,011	0,037	-0,022	-0,015	-0,302	0,763
	Staż pracy ogółem	0,012	0,048	0,035	0,013	0,257	0,797
	Rodzaj stanowiska	0,121	0,107	0,058	0,057	1,127	0,260
	Typ stanowiska	-0,346	0,407	-0,044	-0,043	-0,850	0,396

Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje	<i>t</i>	<i>p</i>
		<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>Semi-cząstkowe</i>		
2	Płeć	-0,010	0,275	-0,002	-0,002	-0,038	0,970
	Wiek	0,007	0,038	0,022	0,009	0,187	0,851
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,027	0,034	-0,053	-0,037	-0,798	0,425
	Staż pracy ogółem	-0,004	0,044	-0,012	-0,005	-0,097	0,923
	Rodzaj stanowiska	0,075	0,099	0,036	0,035	0,756	0,450
	Typ stanowiska	-0,012	0,377	-0,002	-0,002	-0,032	0,974
	Orientacja pozytywna	0,222	0,027	0,394	0,389	8,345	0,001
3	Płeć	-0,031	0,252	-0,005	-0,005	-0,124	0,901
	Wiek	0,014	0,035	0,043	0,017	0,401	0,689
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,003	0,031	-0,006	-0,004	-0,099	0,921
	Staż pracy ogółem	0,003	0,041	0,008	0,003	0,066	0,947
	Rodzaj stanowiska	0,006	0,091	0,003	0,003	0,063	0,950
	Typ stanowiska	0,273	0,348	0,035	0,034	0,786	0,432
	Orientacja pozytywna	0,163	0,025	0,289	0,274	6,408	0,001
4	Sprawiedliwość organizacyjna	0,107	0,013	0,391	0,367	8,573	0,001
	Płeć	0,145	0,232	0,025	0,024	0,624	0,533
	Wiek	0,005	0,032	0,014	0,006	0,145	0,885
	Staż pracy w obecnej firmie	0,014	0,029	0,028	0,019	0,496	0,620
	Staż pracy ogółem	-0,015	0,038	-0,042	-0,016	-0,403	0,687
	Rodzaj stanowiska	-0,104	0,085	-0,050	-0,048	-1,232	0,219
	Typ stanowiska	0,544	0,320	0,070	0,067	1,698	0,090
	Orientacja pozytywna	0,106	0,024	0,189	0,173	4,401	0,001
5	Sprawiedliwość organizacyjna	0,081	0,012	0,293	0,265	6,767	0,001
	Zaangażowanie w pracę	0,111	0,013	0,390	0,338	8,615	0,001
	Płeć	0,152	0,232	0,026	0,026	0,656	0,512
	Wiek	0,002	0,032	0,006	0,002	0,064	0,949
	Staż pracy w obecnej firmie	0,017	0,029	0,033	0,023	0,588	0,557
	Staż pracy ogółem	-0,016	0,037	-0,046	-0,017	-0,440	0,660
	Rodzaj stanowiska	-0,097	0,085	-0,047	-0,045	-1,148	0,252
	Typ stanowiska	0,594	0,321	0,076	0,072	1,850	0,065
Orientacja pozytywna	0,100	0,024	0,177	0,160	4,088	0,001	
Sprawiedliwość organizacyjna	0,070	0,013	0,256	0,206	5,264	0,001	

Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>Semi-cząstkowe</i>		
Zaangażowanie w pracę	0,099	0,015	0,349	0,266	6,800	0,001
Dobrostan eudajmonistyczny	0,007	0,004	0,096	0,065	1,669	0,096

Źródło: opracowanie własne

Zastosowano analizę regresji hierarchicznej metodą wprowadzania, aby sprawdzić czy i w jakim stopniu wymienione predyktory połączone w bloki pozwalają przewidywać poziom zmiennej zależnej, czyli afektu słabego pozytywnego. Model pierwszy do którego włączono charakterystyki próby badawczej okazał się być nieistotny statystycznie ( $F(6, 389) = 0,38; p > 0,05$ ). Brak jest również istotnych statystycznie zależności pomiędzy predyktorami w tym modelu, a zmienną zależną.

Drugi model powstał poprzez dodanie orientacji pozytywnej. Model wyjaśnia 14% wariacji zmiennej zależnej ( $F(7, 388) = 10,33; p < 0,001$ ). W modelu tym istotna statystycznie zależność ze zmienną zależną istnieje wyłącznie w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = 0,40; p < 0,001$ ).

W modelu trzecim dodatkowo uwzględniono sprawiedliwość organizacyjną. Model ten wyjaśnia istotnie statystycznie więcej wariacji zmiennej zależnej niż model poprzedni, to znaczy 28% ( $F(8, 387) = 19,92; p < 0,001$ ). W omawianym modelu istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną wykazuje orientacja pozytywna ( $\beta = 0,29; p < 0,001$ ) oraz sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = 0,39; p < 0,001$ ).

Czwarty model uzupełniono o zaangażowanie w pracę. Model wyjaśnia istotnie więcej wariacji, niż pozostałe modele, czyli 39% ( $F(9, 386) = 29,30; p < 0,001$ ). Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną w tym modelu wykazuje orientacja pozytywna ( $\beta = 0,19; p < 0,001$ ), sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = 0,29; p < 0,001$ ) i zaangażowanie w pracę ( $\beta = 0,39; p < 0,05$ ).

Model piąty powstał poprzez dodanie zmiennej dobrostan eudajmonistyczny i wyjaśnia istotnie 40% wariacji zmiennej zależnej ( $F(10, 385) = 26,77; p < 0,001$ ). Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną mają miejsce w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = 0,18; p < 0,01$ ), sprawiedliwości organizacyjnej ( $\beta = 0,26; p < 0,001$ ) i zaangażowania w pracę ( $\beta = 0,35; p < 0,001$ ). Warto jednak zwrócić uwagę, że włączenie do modelu dobrostanu

eudajmonistycznego nie spowodowało zmiany istotnej statystycznie ( $\beta = 0,10$ ;  $p > 0,05$ ). Oznacza to, że uwzględnienie w modelu piątym wspomnianego predyktora nie poprawiło istotnie statystycznie poziomu wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej. Można zatem stwierdzić, iż najlepiej dopasowany do danych jest model czwarty.

W kolejnym kroku analizy regresji uwzględniono afekt silny negatywny jako zmienną zależną. Tabela 14 dotyczy miar dopasowania modeli, a Tabela 15 zawiera wartości współczynników regresji hierarchicznej.

**Tabela 14**

*Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny negatywny)*

Model	$R^2$	$R^2_{adj}$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p \Delta F$	$df1$	$df2$	$F$	$p$
1	0,28	0,01	0,03	1,86	0,09	6	389	1,86	0,09
2	0,18	0,16	0,15	69,70	< 0,001	7	388	11,83	< 0,001
3	0,25	0,23	0,07	36,53	< 0,001	8	387	15,87	< 0,001
4	0,30	0,28	0,05	28,84	< 0,001	9	386	18,32	< 0,001
5	0,31	0,29	0,01	3,95	0,05	10	385	17,01	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 15**

*Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny negatywny)*

Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje		
		$B$	$SE$	$\beta$	Semi-cząstkowe	$t$	$p$
1	Płeć	0,460	0,302	0,077	0,076	1,524	0,128
	Wiek	0,007	0,042	0,020	0,008	0,161	0,872
	Staż pracy w obecnej firmie	0,035	0,037	0,066	0,047	0,937	0,349
	Staż pracy ogółem	-0,032	0,049	-0,087	-0,033	-0,657	0,511
	Rodzaj stanowiska	-0,189	0,109	-0,089	-0,087	-1,742	0,082
	Typ stanowiska	0,712	0,412	0,089	0,086	1,729	0,085
2	Płeć	0,461	0,278	0,077	0,076	1,658	0,098
	Wiek	-0,010	0,039	-0,030	-0,012	-0,262	0,794
	Staż pracy w obecnej firmie	0,051	0,034	0,097	0,068	1,486	0,138
	Staż pracy ogółem	-0,015	0,045	-0,041	-0,016	-0,337	0,737
	Rodzaj stanowiska	-0,143	0,100	-0,067	-0,066	-1,422	0,156
	Typ stanowiska	0,374	0,382	0,047	0,045	0,980	0,328

	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	Korelacje		
		<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>Semi-cząstkowe</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
3	Orientacja pozytywna	-0,225	0,027	-0,390	-0,385	-8,348	0,001
	Płeć	0,477	0,266	0,079	0,079	1,790	0,074
	Wiek	-0,015	0,037	-0,046	-0,018	-0,412	0,680
	Staż pracy w obecnej firmie	0,033	0,033	0,063	0,044	1,005	0,316
	Staż pracy ogółem	-0,020	0,043	-0,055	-0,021	-0,472	0,637
	Rodzaj stanowiska	-0,091	0,097	-0,043	-0,042	-0,946	0,345
	Typ stanowiska	0,162	0,367	0,020	0,019	0,440	0,660
	Orientacja pozytywna	-0,181	0,027	-0,314	-0,297	-6,743	0,001
4	Sprawiedliwość organizacyjna	-0,080	0,013	-0,284	-0,267	-6,044	0,001
	Płeć	0,354	0,258	0,059	0,059	1,373	0,170
	Wiek	-0,009	0,036	-0,026	-0,010	-0,245	0,807
	Staż pracy w obecnej firmie	0,021	0,032	0,040	0,028	0,662	0,508
	Staż pracy ogółem	-0,008	0,042	-0,022	-0,008	-0,192	0,848
	Rodzaj stanowiska	-0,015	0,094	-0,007	-0,007	-0,157	0,875
	Typ stanowiska	-0,026	0,356	-0,003	-0,003	-0,073	0,942
	Orientacja pozytywna	-0,142	0,027	-0,246	-0,225	-5,271	0,001
5	Sprawiedliwość organizacyjna	-0,061	0,013	-0,218	-0,197	-4,633	0,001
	Zaangażowanie w pracę	-0,077	0,014	-0,264	-0,229	-5,370	0,001
	Płeć	0,345	0,257	0,058	0,057	1,341	0,181
	Wiek	-0,005	0,036	-0,016	-0,006	-0,148	0,882
	Staż pracy w obecnej firmie	0,018	0,032	0,034	0,024	0,555	0,580
	Staż pracy ogółem	-0,006	0,042	-0,017	-0,006	-0,150	0,881
	Rodzaj stanowiska	-0,024	0,094	-0,011	-0,011	-0,259	0,795
	Typ stanowiska	-0,092	0,356	-0,012	-0,011	-0,258	0,796
	Orientacja pozytywna	-0,133	0,027	-0,231	-0,208	-4,906	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	-0,048	0,015	-0,170	-0,137	-3,222	0,001
	Zaangażowanie w pracę	-0,062	0,016	-0,211	-0,161	-3,795	0,001
	Dobrostan eudajmonistyczny	-0,009	0,004	-0,124	-0,084	-1,988	0,047

Źródło: opracowanie własne

Zastosowano analizę regresji hierarchicznej metodą wprowadzania, aby sprawdzić czy i w jakim stopniu wymienione predyktory połączone w bloki pozwalają przewidywać

poziom zmiennej zależnej, czyli afektu silnego negatywnego. Model pierwszy do którego włączono charakterystyki próby badawczej okazał się być nieistotny statystycznie ( $F(6, 389) = 1,86; p > 0,05$ ). Brak jest również istotnych statystycznie zależności pomiędzy predyktorami w tym modelu, a zmienną zależną.

W modelu drugim uwzględniono dodatkowo orientację pozytywną. Model wyjaśnia 16% wariacji zmiennej zależnej ( $F(7, 388) = 11,83; p < 0,001$ ). W modelu tym istotna statystycznie zależność ze zmienną zależną istnieją wyłącznie w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = -0,39; p < 0,001$ ).

Model trzeci powstał poprzez dodanie zmiennej sprawiedliwość organizacyjna. Model ten wyjaśnia istotnie więcej wariacji zmiennej zależnej niż model poprzedni, to znaczy 23% ( $F(8, 387) = 15,87; p < 0,001$ ). W omawianym modelu istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną wykazuje orientacja pozytywna ( $\beta = -0,31; p < 0,001$ ) oraz sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = -0,28; p < 0,001$ ).

W modelu czwartym uwzględniono dodatkowo zaangażowanie w pracę. Model wyjaśnia istotnie więcej wariacji, niż pozostałe modele, czyli 28% ( $F(9, 386) = 18,32; p < 0,001$ ). Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną w tym modelu wykazuje orientacja pozytywna ( $\beta = -0,25; p < 0,001$ ), sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = -0,22; p < 0,001$ ) i zaangażowanie w pracę ( $\beta = -0,26; p < 0,001$ ).

Do modelu piątego dodano dobrostan eudajmonistyczny i model ten okazał się być najlepiej dopasowanym do danych, bowiem wyjaśnia istotnie 29% wariacji zmiennej zależnej ( $F(10, 385) = 17,01; p < 0,001$ ). Istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną mają miejsce w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = -0,23; p < 0,001$ ), sprawiedliwości organizacyjnej ( $\beta = -0,17; p < 0,001$ ), zaangażowania w pracę ( $\beta = -0,21; p < 0,001$ ) i dobrostanu eudajmonistycznego ( $\beta = -0,12; p < 0,05$ ).

W ostatnim etapie analizy regresji jako zmienną zależną wprowadzono afekt silny pozytywny. Tabela 16 przedstawia wartości analizy z uwzględnieniem miar dopasowania modelu, zaś Tabela 17 stanowi o wartościach współczynników regresji.

**Tabela 16***Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny pozytywny)*

Model	$R^2$	$R^2_{adj}$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p \Delta F$	$df1$	$df2$	$F$	$p$
1	0,02	0,01	0,02	1,17	0,32	6	388	1,17	0,32
2	0,23	0,22	0,22	109,28	< 0,001	7	387	16,90	< 0,001
3	0,30	0,29	0,07	38,37	< 0,001	8	386	21,01	< 0,001
4	0,48	0,47	0,18	130,01	< 0,001	9	385	39,36	< 0,001
5	0,48	0,48	0,01	9,27	0,002	10	384	37,11	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 17***Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny pozytywny)*

Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje		
		$B$	$SE$	$\beta$	Semi-cząstkowe	$t$	$p$
1	Płeć	-0,282	0,335	-0,043	-0,042	-0,843	0,400
	Wiek	-0,058	0,047	-0,156	-0,062	-1,241	0,215
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,004	0,041	-0,008	-0,005	-0,108	0,914
	Staż pracy ogółem	0,055	0,054	0,134	0,051	1,012	0,312
	Rodzaj stanowiska	0,134	0,121	0,057	0,055	1,102	0,271
	Typ stanowiska	-0,832	0,457	-0,095	-0,092	-1,821	0,069
2	Płeć	-0,273	0,296	-0,041	-0,041	-0,920	0,358
	Wiek	-0,034	0,041	-0,091	-0,037	-0,821	0,412
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,028	0,037	-0,048	-0,034	-0,757	0,450
	Staż pracy ogółem	0,034	0,048	0,083	0,031	0,706	0,480
	Rodzaj stanowiska	0,064	0,107	0,027	0,026	0,595	0,552
	Typ stanowiska	-0,368	0,407	-0,042	-0,040	-0,904	0,366
3	Orientacja pozytywna	0,300	0,029	0,472	0,465	10,454	0,001
	Płeć	-0,278	0,283	-0,042	-0,042	-0,984	0,326
	Wiek	-0,027	0,039	-0,072	-0,029	-0,680	0,497
	Staż pracy w obecnej firmie	-0,010	0,035	-0,017	-0,012	-0,281	0,779
	Staż pracy ogółem	0,041	0,046	0,100	0,038	0,896	0,371
	Rodzaj stanowiska	0,000	0,103	0,000	0,000	0,003	0,997
	Typ stanowiska	-0,121	0,390	-0,014	-0,013	-0,309	0,758
Orientacja pozytywna	0,253	0,028	0,397	0,377	8,883	0,001	
3	Sprawiedliwość organizacyjna	0,087	0,014	0,281	0,263	6,194	0,001



Model	Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	Korelacje		
		<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>Semi-cząstkowe</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
4	Płeć	-0,030	0,246	-0,004	-0,004	-0,121	0,904
	Wiek	-0,040	0,034	-0,107	-0,043	-1,161	0,246
	Staż pracy w obecnej firmie	0,014	0,030	0,024	0,017	0,462	0,644
	Staż pracy ogółem	0,016	0,040	0,040	0,015	0,414	0,679
	Rodzaj stanowiska	-0,156	0,090	-0,066	-0,063	-1,722	0,086
	Typ stanowiska	0,262	0,340	0,030	0,028	0,771	0,441
	Orientacja pozytywna	0,174	0,026	0,274	0,250	6,805	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	0,050	0,013	0,161	0,145	3,951	0,001
	Zaangażowanie w pracę	0,155	0,014	0,484	0,419	11,402	0,001
5	Płeć	-0,016	0,243	-0,002	-0,002	-0,064	0,949
	Wiek	-0,045	0,034	-0,120	-0,048	-1,320	0,188
	Staż pracy w obecnej firmie	0,019	0,030	0,033	0,023	0,632	0,528
	Staż pracy ogółem	0,014	0,039	0,034	0,013	0,353	0,724
	Rodzaj stanowiska	-0,142	0,090	-0,060	-0,058	-1,587	0,113
	Typ stanowiska	0,358	0,337	0,041	0,039	1,060	0,290
	Orientacja pozytywna	0,162	0,026	0,254	0,229	6,304	0,001
	Sprawiedliwość organizacyjna	0,030	0,014	0,098	0,079	2,164	0,031
	Zaangażowanie w pracę	0,133	0,015	0,414	0,316	8,687	0,001
Dobrostan eudajmonistyczny	0,012	0,004	0,163	0,111	3,045	0,002	

Źródło: opracowanie własne

Zastosowano analizę regresji hierarchicznej metodą wprowadzania, aby sprawdzić czy i w jakim stopniu wymienione predyktory połączone w bloki pozwalają przewidywać poziom zmiennej zależnej, czyli afektu silnego pozytywnego. Model pierwszy do którego włączono charakterystyki próby badawczej okazał się być nieistotny statystycznie ( $F(6, 388) = 1,17; p > 0,05$ ). Brak jest również istotnych statystycznie zależności pomiędzy predyktorami w tym modelu, a zmienną zależną.

Model drugi powstał poprzez dodanie orientacji pozytywnej. Wyjaśnia on 22% wariacji zmiennej zależnej ( $F(7, 388) = 1,90; p < 0,001$ ). W modelu tym istotna statystycznie zależność ze zmienną zależną istnieją wyłącznie w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = 0,47; p < 0,001$ ).

W modelu trzecim uwzględniono także sprawiedliwość organizacyjną. Model ten wyjaśnia istotnie więcej wariacji zmiennej zależnej niż model poprzedni, to znaczy 29% ( $F(8, 386) = 21,01; p < 0,001$ ). W omawianym modelu istotnie statystycznie zależności ze zmienną zależną wykazuje orientacja pozytywna ( $\beta = 0,40; p < 0,001$ ) oraz sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = 0,28; p < 0,001$ ).

Model czwarty zawiera dodatkowo zaangażowanie w pracę. Model wyjaśnia istotnie więcej wariacji, niż pozostałe modele, czyli 47% ( $F(9, 385) = 39,36; p < 0,001$ ). Istotnie statystycznie zależności ze zmienną zależną w tym modelu wykazuje orientacja pozytywna ( $\beta = 0,27; p < 0,001$ ), sprawiedliwość organizacyjna ( $\beta = 0,16; p < 0,001$ ) i zaangażowanie w pracę ( $\beta = 0,48; p < 0,001$ ).

Model piąty powstał poprzez dodanie dobrostanu eudajmonistycznego. Model ten okazał się być najlepiej dopasowany do danych, bowiem wyjaśnia istotnie 48% wariacji zmiennej zależnej ( $F(10, 384) = 37,11; p < 0,001$ ). Istotnie statystycznie zależności ze zmienną zależną mają miejsce w przypadku orientacji pozytywnej ( $\beta = 0,25; p < 0,001$ ), sprawiedliwości organizacyjnej ( $\beta = 0,10; p < 0,05$ ), zaangażowania w pracę ( $\beta = 0,41; p < 0,001$ ) i dobrostanu eudajmonistycznego ( $\beta = 0,16; p < 0,01$ ).

Opisane wyniki dwuetapowej analizy regresji hierarchicznej pozwalają na utworzenie obrazu zależności zmiennych zależnych i niezależnych, także w kontekście wprowadzonych bloków zmiennych i porównywania tych modeli w zakresie stopnia wyjaśnianej wariacji zmiennych zależnych. Jednakże, należy wziąć pod uwagę ewentualność, że relacja zmiennej niezależnej ze zmienną zależną może być zapośredniczona przez mediator. W odniesieniu do opisanych powyżej założeń teoretycznych niniejszej rozprawy można wskazać na możliwość, że w relacji orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym rolę mediatora pełnić może zaangażowanie w pracę. W tym celu przeprowadzono analizę mediacji, której wyniki zamieszczono w kolejnym podrozdziale.

#### **7. 4. Wyniki analizy mediacji**

Celem przeprowadzonej analizy mediacji było określenie, czy zaangażowanie w pracę jest mediatorem związku orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym.

W analizie mediacji zastosowano procedurę wnioskowania statystycznego, którą zaproponowali Baron i Kenny (1986). Jest to czteroetapowy sposób testowania mediacji z zastosowaniem analiz regresji. W pierwszym etapie należy zweryfikować, czy zmienna niezależna (X) jest predyktorem zmiennej zależnej (Y) – ścieżka c. W drugim etapie należy sprawdzić, czy zmienna niezależna (X) jest predyktorem mediatora (M) – ścieżka a. W etapie trzecim należy zweryfikować, czy mediator (M) stanowi predyktor zmiennej zależnej (Y) przy kontroli zmiennej niezależnej – ścieżka b. W ostatnim czwartym etapie należy zweryfikować, czy zmienna niezależna (X) jest predyktorem zmiennej zależnej (Y) przy kontroli mediatora (M) – ścieżka c'. W poniższej analizie jako (X) uwzględniono orientację pozytywną oraz sprawiedliwość organizacyjną, jako (Y) dobrostan eudajmonistyczny, natomiast jako (M) zaangażowanie w pracę.

Warunkiem przeprowadzenia analizy mediacji jest potwierdzenie statystycznie istotnych związków pomiędzy predyktorami z postulowanym mediatorem oraz mediatora ze zmienną zależną (Rucker i in., 2011). Związki te zostały potwierdzone w opisanych powyżej analizach korelacji, regresji hierarchicznej, co umożliwiło testowanie relacji mediacyjnej. Analiza mediacji została przeprowadzona z wykorzystaniem makra PROCESS (Hayes, 2013) w IBM SPSS Statistics, przy zastosowaniu procedury *bootstrapping* dla 5000 próbek oraz z korektami dla 95% przedziału ufności (CI).

Tabela 18 zawiera wyniki analizy mediacji, w której zmienną zależną stanowi dobrostan eudajmonistyczny, mediatorem jest zaangażowanie w pracę, natomiast zmiennymi niezależnymi orientacja pozytywna i sprawiedliwość organizacyjna.

**Tabela 18**

*Analiza mediacji dla zaangażowania w pracę w relacji orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym*

Zaangażowanie w pracę (M)	Orientacja pozytywna (X) Dobrostan eudajmonistyczny (Y)	Sprawiedliwość organizacyjna (X) Dobrostan eudajmonistyczny (Y)
X → M (a)	0,61; 95% CI [0,40; 0,82]	0,32; 95% CI [0,23; 0,41]
M → Y (b)	2,33; 95% CI [1,99; 2,65]	2,01; 95% CI [1,71; 2,31]
X → Y (c)	3,30; 95% CI [2,45; 4,15]	2,27; 95% CI [1,94; 2,60]
X (M) → Y (c')	1,87; 95% CI [1,15; 2,60]	1,62; 95% CI [1,33; 1,92]
Efekt pośredniczący	1,42; 95% CI [0,83; 2,09]	0,65; 95% CI [0,44; 0,86]

Źródło: opracowanie własne

Orientacja pozytywna istotnie dodatnio przewidywała poziom zaangażowania w pracę ( $B = 0,61, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,40 - 0,82]$ ), które z kolei było dodatnio związane z dobrostanem eudajmonistycznym ( $B = 2,33, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [1,99 - 2,65]$ ). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a dobrostanem eudajmonistycznym przez zaangażowanie w pracę ( $B = 1,87, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [1,15 - 2,60]$ ). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a dobrostanem eudajmonistycznym został obniżony z  $B = 3,30, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [2,45 - 4,15]$  do  $B = 1,42, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,83 - 2,09]$ . Na podstawie przytoczonych wyników można stwierdzić, że zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji orientacji pozytywnej z dobrostanem eudajmonistycznym.

Sprawiedliwość organizacyjna istotnie dodatnio przewidywała poziom zaangażowania w pracę ( $B = 0,32, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,23 - 0,41]$ ), które z kolei było dodatnio związane z dobrostanem eudajmonistycznym ( $B = 2,01, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [1,71 - 2,31]$ ). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a dobrostanem eudajmonistycznym przez zaangażowanie w pracę ( $B = 1,62, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [1,33 - 1,92]$ ). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a dobrostanem eudajmonistycznym został obniżony z  $B = 2,27, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [1,94 - 2,60]$  do  $B = 0,65, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,44 - 0,86]$ . Na podstawie przytoczonych wyników można stwierdzić, że zaangażowanie w pracę jest również mediatorem relacji sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym.

Następnie wykonano analizę mediacji mającą na celu zweryfikowanie, czy zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji orientacji pozytywnej z dobrostanem hedonistycznym, którego wymiarami są afekt słaby negatywny, afekt słaby pozytywny, afekt silny negatywny oraz afekt silny pozytywny. W poniższej analizie jako (X) uwzględniono orientację pozytywną, jako (Y) kolejno wymiary dobrostanu hedonistycznego w postaci czterech afektów, natomiast jako (M) zaangażowanie w pracę. Wyniki analizy mediacji zawarte są w Tabeli 19.

**Tabela 19**

*Analiza mediacji dla zaangażowania w pracę w relacji orientacji pozytywnej z dobrostanem hedonistycznym*

Zaangażowanie w pracę (M)	Orientacja pozytywna (X) Afekt słaby negatywny (Y)		Orientacja pozytywna (X) Afekt słaby pozytywny (Y)		Orientacja pozytywna (X) Afekt silny negatywny (Y)		Orientacja pozytywna (X) Afekt silny pozytywny (Y)	
	<i>B</i>	95% CI	<i>B</i>	95% CI	<i>B</i>	95% CI	<i>B</i>	95% CI
X → M (a)	0,61***	[0,40; 0,82]	0,61***	[0,40; 0,82]	0,61***	[0,40; 0,82]	0,61***	[0,40; 0,82]
M → Y (b)	-0,08***	[-0,10; -0,05]	0,13***	[0,11; 0,15]	-0,11***	[-0,14; -0,09]	0,17***	[0,15; 0,19]
X → Y (c)	-0,19***	[-0,26; -0,12]	0,21***	[0,15; 0,27]	-0,20***	[-0,26; -0,14]	0,30***	[0,24; 0,36]
X (M) → Y (c')	-0,14***	[-0,21; -0,07]	0,13***	[0,08; 0,18]	-0,13***	[-0,07; -0,20]	0,20***	[0,15; 0,25]
Efekt pośredniczący	-0,05***	[-0,08; -0,03]	0,08***	[0,04; 0,12]	-0,07***	[-0,10; -0,04]	0,11***	[0,06; 0,15]

\*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

Orientacja pozytywna istotnie dodatnio przewidywała poziom zaangażowania w pracę ( $B = 0,61$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,40 – 0,82]), które z kolei było ujemnie związane z afektem słabym negatywnym ( $B = -0,08$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,10 – -0,05]). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem słabym negatywnym przez zaangażowanie w pracę ( $B = -0,14$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,21 – -0,07]). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem słabym negatywnym został obniżony z  $B = -0,19$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,26 – -0,12] do  $B = -0,05$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,08 – -0,03].

W przypadku afektu słabego pozytywnego, mediator był z nim związany dodatnio ( $B = 0,13$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,11 – 0,15]). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem słabym pozytywnym przez zaangażowanie w pracę ( $B = 0,13$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,08 – 0,18]). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem słabym pozytywnym został obniżony z  $B = 0,21$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,15 – 0,27] do  $B = 0,08$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,04 – 0,12].

Zaangażowanie w pracę jako mediator było także ujemnie związane z afektem silnym negatywnym ( $B = -0,11$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,14 – -0,09]). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem silnym negatywnym

przez zaangażowanie w pracę ( $B = -0,13$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,07 – -0,20]). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem silnym negatywnym został obniżony z  $B = -0,20$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,26 – -0,14] do  $B = -0,07$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,10 – -0,04].

Ponadto, zaangażowanie w pracę było również dodatnio związane z afektem silnym pozytywnym ( $B = 0,17$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,15 – 0,19]). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem silnym pozytywnym przez zaangażowanie w pracę ( $B = 0,20$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,15 – 0,25]). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy orientacją pozytywną, a afektem silnym pozytywnym został obniżony z  $B = 0,30$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,24 – 0,36] do  $B = 0,11$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,06 – 0,15].

Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami powyższej analizy mediacji można stwierdzić, że zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji orientacji pozytywnej z dobrostanem hedonistycznym w odniesieniu do wszystkich czterech jego wymiarów.

W ostatnim kroku analizy mediacji pochyłono się nad przewidywaniami mediacyjnej roli zaangażowania w pracę w relacji sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym. Jako (X) uwzględniono zatem sprawiedliwość organizacyjną, jako (Y) afekt słaby negatywny, afekt słaby pozytywny, afekt silny negatywny oraz afekt silny pozytywny, natomiast jako (M) zaangażowanie w pracę. Wyniki tej analizy przedstawione zostały w Tabeli 20.

**Tabela 20**

*Analiza mediacji dla zaangażowania w pracę w relacji sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym*

Zaangażowanie w pracę (M)	Sprawiedliwość organizacyjna (X) Afekt słaby negatywny (Y)		Sprawiedliwość organizacyjna (X) Afekt słaby pozytywny (Y)		Sprawiedliwość organizacyjna (X) Afekt silny negatywny (Y)		Sprawiedliwość organizacyjna (X) Afekt silny pozytywny (Y)	
	<i>B</i>	95% CI	<i>B</i>	95% CI	<i>B</i>	95% CI	<i>B</i>	95% CI
X → M (a)	0,32***	[0,23; 0,41]	0,32***	[0,23; 0,41]	0,32***	[0,23; 0,41]	0,32***	[0,23; 0,41]
M → Y (b)	-0,07***	[-0,10; -0,04]	0,12***	[0,09; 0,14]	-0,10***	[-0,13; -0,08]	0,17***	[0,14; 0,19]
X → Y (c)	-0,11***	[-0,14; -0,08]	0,12***	[0,10; 0,15]	-0,10***	[-0,13; -0,08]	0,12***	[0,09; 0,15]
X (M) → Y (c')	-0,09***	[-0,06; -0,29]	0,08***	[0,06; 0,11]	-0,07***	[-0,10; -0,05]	0,07***	[0,04; 0,09]
Efekt pośredniczący	-0,02***	[-0,03; -0,01]	0,04***	[0,09; 0,18]	-0,03***	[-0,05; -0,25]	0,05***	[0,04; 0,07]

\*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

Sprawiedliwość organizacyjna istotnie dodatnio przewidywała poziom zaangażowania w pracę ( $B = 0,32$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,23 – 0,41]), które z kolei było ujemnie związane z afektem słabym negatywnym ( $B = -0,07$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,10 – -0,04]). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem słabym negatywnym przez zaangażowanie w pracę ( $B = -0,09$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,06 – -0,29]). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem słabym negatywnym został obniżony z  $B = -0,11$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,14 – -0,08] do  $B = -0,02$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,03 – -0,01].

W przypadku afektu słabego pozytywnego, mediator był z nim związany dodatnio ( $B = 0,12$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,09 – 0,14]). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem słabym pozytywnym przez zaangażowanie w pracę ( $B = 0,08$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,06 – 0,11]). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem słabym pozytywnym został obniżony z  $B = 0,12$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,10 – 0,15] do  $B = 0,04$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,09 – 0,18].

Jak już wspomniano, zaangażowanie w pracę było ujemnie związane z afektem silnym negatywnym ( $B = -0,11$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-0,14 – -0,09]). Odnotowano również istotny

statystycznie efekt pośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem silnym negatywnym przez zaangażowanie w pracę ( $B = -0,07, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [-0,10 - -0,05]$ ). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem silnym negatywnym został obniżony z  $B = -0,10, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [-0,13 - -0,08]$  do  $B = -0,03, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [-0,05 - -0,25]$ .

Uwzględniono już w raporcie z analizy mediacji, że zaangażowanie w pracę było dodatnio związane z afektem silnym pozytywnym ( $B = 0,17, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,15 - 0,19]$ ). Odnotowano również istotny statystycznie efekt pośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem silnym pozytywnym przez zaangażowanie w pracę ( $B = 0,07, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,04 - 0,09]$ ). Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a afektem silnym pozytywnym został obniżony z  $B = 0,12, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,09 - 0,15]$  do  $B = 0,05, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [0,04 - 0,07]$ .

Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami analizy mediacji należy dodać, że zaangażowanie w pracę jest również mediatorem relacji sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym w odniesieniu do wszystkich czterech jego wymiarów. Podsumowując, po omówieniu wszystkich przedstawionych powyżej etapów analizy mediacji można stwierdzić, że zgodnie z przewidywaniami, relacja orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym jest zapośredniczona przez zaangażowanie w pracę.

W niniejszym rozdziale dotychczas przedstawiono rezultaty korelacji zmiennych, wyniki analiz regresji hierarchicznej (dla zmiennych zależnych dobrostan eudajmonistyczny i dobrostan hedonistyczny) oraz wyniki analizy mediacji (w której mediatorem było zaangażowanie w pracę). Dzięki zastosowanej kolejności prezentowania wyników badań własnych pojawia się możliwość uporządkowania nabywanej wiedzy i wniosków płynących z następujących po sobie analiz. Pomocnym podsumowaniem wątku wyników badań empirycznych, a także jego rozszerzeniem i dopełnieniem może okazać się analiza modelowania równań strukturalnych (SEM), której wyniki opisane zostały w kolejnym podrozdziale rozprawy.

## **7. 5. Wyniki analizy modelowania równań strukturalnych (SEM)**

W ostatnim etapie analiz statystycznych przeprowadzono analizę modelowania równań strukturalnych (SEM). Porównano dwa modele, Model 1 i Model 2. Różnicę w obu modelach

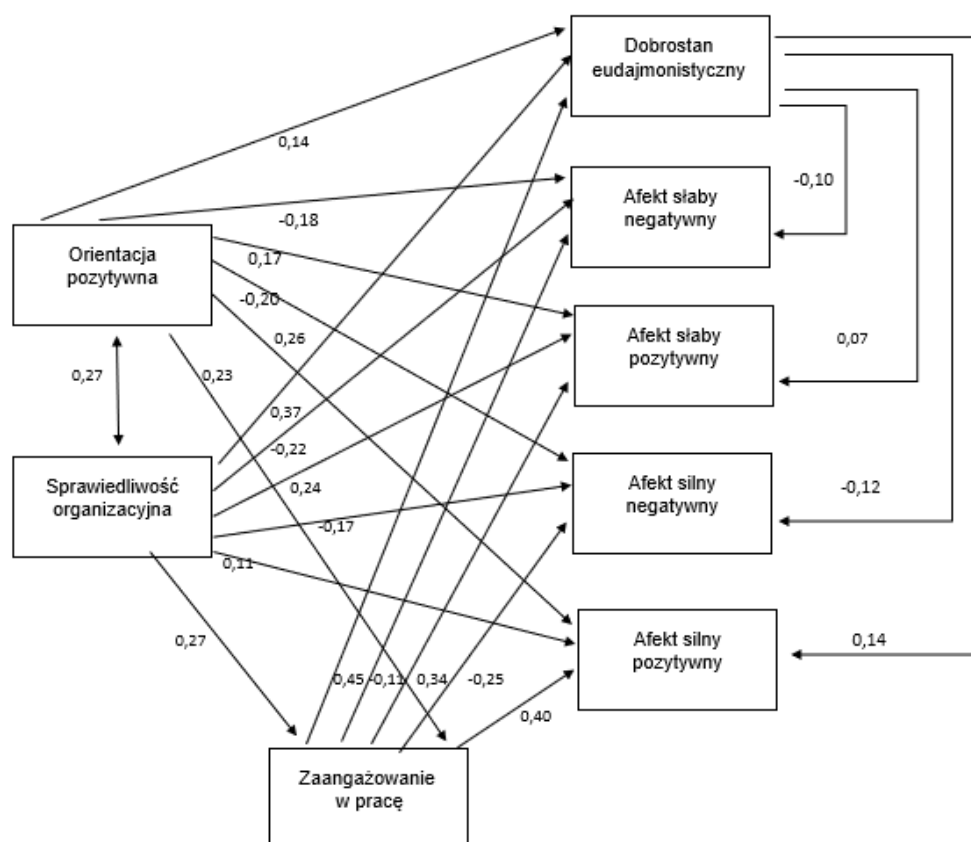


stanowiła zmiana kierunku ścieżek w relacji dobrostanu eudajmonistycznego z dobrostanem hedonistycznym. W Modelu 1 ścieżki te prowadziły od dobrostanu eudajmonistycznego do dobrostanu hedonistycznego, czyli afektu słabego negatywnego, afektu słabego pozytywnego, afektu silnego negatywnego i afektu silnego pozytywnego. W Modelu 2 zmieniono natomiast kierunek ścieżek, które prowadziły od wymienionych czterech afektów do dobrostanu eudajmonistycznego.

Wyniki analizy SEM potwierdzają bardzo dobre dopasowanie modelu mediacyjnego w Modelu 1. Wartość współczynnika CMIN = 14,00 (DF = 6), zatem CMIN/DF = 2,33. Wartość CFI = 1,00, zaś RMSEA = 0,000. HI 90, czyli górna granica 90% przedziału ufności przyjmuje wartość 0,000. Wspomniany Model 1, uwzględniający standaryzowane współczynniki regresji Beta ( $p < 0,001$ ) został przedstawiony na Rysunku 2.

## Rysunek 2

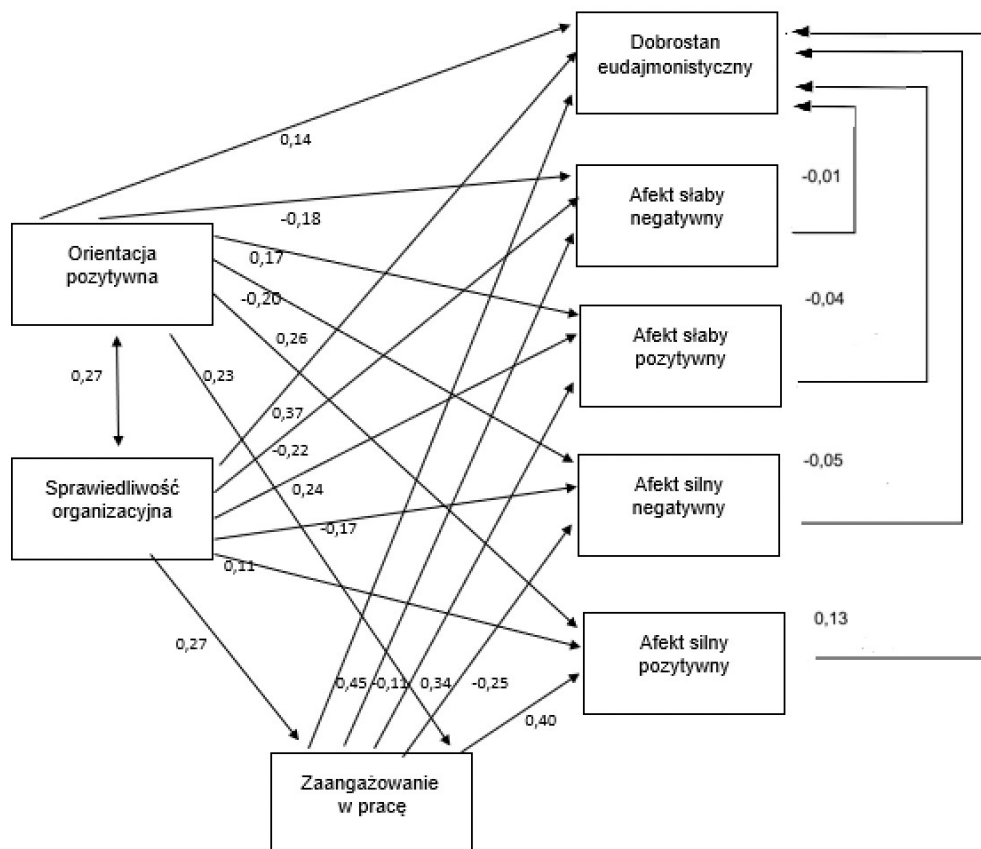
*Zależności między orientacją pozytywną, sprawiedliwością organizacyjną i zaangażowaniem w pracę, a dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym (Model 1)*



Jak można zauważyć, wartości współczynników w Modelu 1 wskazują na jego dobre dopasowanie do danych. Jednakże, wartościowa wydawała się analiza kolejnego modelu – Modelu 2, aby upewnić się, że finalnie wybrany i analizowany model jest adekwatny. Model 2 od Modelu 1 odróżnia zmiana kierunku ścieżek w relacji dobrostanu eudajmonistycznego z hedonistycznym. W Modelu 2 ścieżki te prowadzą od czterech afektów (afekt słaby negatywny, afekt słaby pozytywny, afekt silny negatywny, afekt silny pozytywny) do dobrostanu eudajmonistycznego. Model 2 zaprezentowano na Rysunku 3.

### Rysunek 3

*Zależności między orientacją pozytywną, sprawiedliwością organizacyjną i zaangażowaniem w pracę, a dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym (Model 2)*



W Modelu 2 wartość współczynnika CMIN = 403,18 (DF = 6), zatem CMIN/DF = 67,20. Wartość CFI = 0,73, zaś RMSEA = 0,41. HI 90, czyli górna granica 90% przedziału ufności =

0,83. Na podstawie podanych wartości można wysnuć wniosek, że Model 2 nie jest dobrze dopasowany do danych.

Omawiając Model 2 należy przypomnieć, iż zostały wyodrębnione standaryzowane współczynniki regresji ( $\beta$ ). Niezwykle ważne jest, że ścieżki prowadzące od dobrostanu hedonistycznego do dobrostanu eudajmonistycznego są nieistotne statystycznie ( $p > 0,05$ ). Relacje orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z zaangażowaniem w pracę, dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym są istotne statystycznie ( $p < 0,001$ ), tak jak w Modelu 1. W związku z wyżej opisanymi spostrzeżeniami na temat dopasowania modeli do danych, kolejne analizy dotyczyć będą tego, który okazał się dobrze dopasowany do danych, czyli Modelu 1.

Jak zalecają Trejtowicz i Jaśko (2010), podczas interpretowania analizy SEM i aspektu mediacji, należy wziąć pod uwagę również efekty bezpośrednie i pośrednie. Aby ułatwić ich porównanie, standaryzowane wartości efektów bezpośrednich oraz poziomu istotności w Modelu 1 zawiera Tabela 21, a standaryzowane wartości efektów pośrednich (po uwzględnieniu mediatora) wraz z wartościami przedziałów ufności w Modelu 1 uwzględniono w Tabeli 22.

**Tabela 21**

*Standaryzowane wartości efektów bezpośrednich w analizie SEM po uwzględnieniu zaangażowania w pracę jako mediatora w relacji orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym (Model 1)*

Zmienna	Efekt bezpośredni				
	Dobrostan eudajmonistyczny	Dobrostan hedonistyczny			
	$\beta$	Afekt słaby negatywny $\beta$	Afekt słaby pozytywny $\beta$	Afekt silny negatywny $\beta$	Afekt silny pozytywny $\beta$
Orientacja pozytywna	0,14***	-0,19***	0,17***	-0,20***	0,26***
Sprawiedliwość organizacyjna	0,38***	-0,22***	0,24***	-0,17***	0,18***

\*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 22**

*Standaryzowane wartości efektów pośrednich, istotność statystyczna i przedziały ufności w analizie SEM po uwzględnieniu zaangażowania w pracę jako mediatora w relacji orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym (Model 1)*

Zmienna	Efekt pośredni														
	Dobrostan eudajmonistyczny			Dobrostan hedonistyczny											
	$\beta$	95% CI	$p$	Afekt słaby negatywny			Afekt słaby pozytywny			Afekt silny negatywny			Afekt silny pozytywny		
$\beta$				95% CI	$p$	$\beta$	95% CI	$p$	$\beta$	95% CI	$p$	$\beta$	95% CI	$p$	
Orientacja pozytywna	0,11	LLCI 0,06; ULCI 0,16	< 0,001	-0,05	LLCI - 0,09; ULCI - 0,02	< 0,05	0,10	LLCI 0,05; ULCI 0,14	< 0,001	-0,09	LLCI - 0,13; ULCI -0,05	< 0,001	0,11	LLCI 0,07; ULCI 0,18	< 0,001
Sprawiedliwość organizacyjna	0,12	LLCI 0,08; ULCI 0,17	< 0,001	-0,08	LLCI - 0,14; ULCI - 0,02	< 0,05	0,13	LLCI 0,07; ULCI 0,19	< 0,001	-0,13	LLCI - 0,19; ULCI -0,07	< 0,001	0,13	LLCI 0,12; ULCI 0,25	< 0,001

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z Tabeli 22 efekty bezpośrednie orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej zostały obniżone po uwzględnieniu zaangażowania w pracę jako mediatora w ich relacji z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym. Po włączeniu mediatora do relacji orientacji pozytywnej z dobrostanem eudajmonistycznym jej efekt bezpośredni został obniżony z  $\beta = 0,14$  do  $\beta = 0,11$  (95% CI [LLCI 0,06 – ULCI 0,16];  $p < 0,001$ ). W relacji z dobrostanem hedonistycznym zapośredniczonej przez zaangażowanie w pracę, efekt bezpośredni został obniżony w przypadku afektu słabego negatywnego z  $\beta = -0,19$  do  $\beta = -0,05$  (95% CI [LLCI - 0,09 – ULCI -0,02];  $p < 0,05$ ); afektu słabego pozytywnego z  $\beta = 0,17$  do  $\beta = 0,10$  (95% CI [LLCI 0,05 – ULCI 0,14];  $p < 0,001$ ); afektu silnego negatywnego z  $\beta = -0,20$  do  $\beta = -0,09$  (95% CI [LLCI -0,13 – ULCI -0,05];  $p < 0,001$ ) oraz afektu silnego pozytywnego z  $\beta = 0,26$  do  $\beta = 0,11$  (95% CI [LLCI 0,07 – ULCI 0,18];  $p < 0,001$ ).

Po wprowadzeniu mediatora, czyli zaangażowania w pracę do relacji sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym jej efekt bezpośredni został obniżony z  $\beta = 0,38$  do  $\beta = 0,12$  (95% CI [LLCI 0,08 – ULCI 0,17];  $p < 0,001$ ). W relacji z dobrostanem hedonistycznym, zapośredniczonej przez mediator, efekty bezpośrednie sprawiedliwości organizacyjnej również zostały obniżone. W przypadku afektu słabego negatywnego efekt

bezpośredni został obniżony z  $\beta = -0,22$  do  $\beta = -0,08$  (95% CI [LLCI -0,14 – ULCI -0,02];  $p < 0,05$ ); afektu słabego pozytywnego z  $\beta = 0,24$  do  $\beta = 0,13$  (95% CI [LLCI 0,07 – ULCI 0,19];  $p < 0,001$ ); afektu silnego negatywnego z  $\beta = -0,17$  do  $\beta = -0,13$  (95% CI [LLCI -0,19 – ULCI -0,07];  $p < 0,001$ ); afektu silnego pozytywnego z  $\beta = 0,18$  do  $\beta = 0,13$  (95% CI [LLCI 0,12 – ULCI 0,25];  $p < 0,001$ ).

Powyższe wnioski są spójne z omówionymi wynikami analizy mediacji, przeprowadzonej metodą wprowadzania z zastosowaniem makra PROCESS (Hays, 2013). Podsumowując, można zatem stwierdzić, iż zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Opisane wyniki badań własnych zostaną omówione w odniesieniu do postawionych hipotez badawczych w kolejnym rozdziale rozprawy.

## 8. Dyskusja wyników badań własnych

Analizy wyników badań własnych zostały przeprowadzone za pomocą zestawu narzędzi statystycznych obejmujących korelację zmiennych, analizę regresji wielokrotnej (hierarchicznej), analizę mediacji oraz modelowanie równań strukturalnych (SEM) z uwzględnieniem miar dopasowania dwóch modeli. Dla lepszego obrazu całości warto w tym miejscu przytoczyć problem badawczy. Brzmi on następująco: *Czy afektywne i poznawcze skutki pracy będące konsekwencją zaangażowania w pracę wynikają z tych samych uwarunkowań i są ze sobą związane?* Uzyskane wyniki badań podsumowano odnosząc się do postawionych hipotez badawczych.

### 8. 1. Omówienie wyników badań własnych i innych badaczy

W kolejnych akapitach odniesiono się do wyników badań własnych oraz tych przedstawionych w literaturze naukowej. Wspomniane rozważania dotyczyć będą wszystkich sześciu postawionych hipotez badawczych. Zaproponowane podejście do dyskusji wyników umożliwi stworzenie pełnego obrazu omawianych zagadnień.

*H1. Przekonanie o sprawiedliwości organizacyjnej w miejscu pracy ma pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę.*

Hipoteza 1 została w całości potwierdzona. Na pozytywny związek sprawiedliwości organizacyjnej z zaangażowaniem w pracę wskazała analiza korelacji oraz analiza mediacji. Na poziomie wyników globalnych dla obu konstruktów ich związek był statystycznie istotny i miał umiarkowaną siłę. Wyższy poziom zaangażowania występował wtedy, gdy badani spostrzegali swoją organizację jako sprawiedliwą. Jednak dla dopełnienia obrazu zjawiska należy również wskazać na relacje poszczególnych komponentów sprawiedliwości organizacyjnej oraz trzech wymiarów zaangażowania w pracę.

Sprawiedliwość organizacyjna jest istotnie statystycznie związana ze wszystkimi trzema wymiarami zaangażowania w pracę, zaś najsilniej z wigorem oraz oddaniem się pracy i w obu przypadkach siła relacji jest taka sama. Sprawiedliwość proceduralna jest istotnie statystycznie związana z wigorem, oddaniem się pracy, zaabsorbowaniem pracą oraz zaangażowaniem w pracę. Najsilniejsze związki odnotowano w przypadku oddania się pracy.

Warto również odnieść się do dostępnych w literaturze przedmiotu wyników badań, by móc porównać je z wynikami badań własnych. Bies i Moag (1986) już prawie 40 lat temu zwracali uwagę na konieczność właściwego traktowania pracowników w trakcie wdrażania procedur, ponieważ pracownicy mają potrzebę bycia informowanymi o decyzjach, które ich dotyczą. Alvi i Abbasi (2012) w swoich badaniach nie stwierdzili istnienia istotnego statystycznie związku sprawiedliwości proceduralnej z zaangażowaniem w pracę. Do tego wniosku odniosły się w swoich badaniach Mendryk i Rakowska (2017) i związek ten został potwierdzony. Pracownicy, którzy doświadczają sprawiedliwości organizacyjnej są bardziej skłonni do gorliwego wypełniania swoich obowiązków służbowych, zwiększając ich zaangażowanie w pracę (Akram i in., 2020; Chegini i in., 2019; Colquitt i in., 2010; Farid i in., 2019). Macko i in. (2014) podają, że spostrzeżenia pracowników na temat decyzji podjętych w firmie oraz procedur mogą wiązać się ze zmianą poziomu przywiązania do organizacji. Twierdzą również, że organizacja pojmowana przez pracowników jako zarządzana sprawiedliwie ma związek z wyższym poziomem zadowolenia pracowników.

Mayer i in. (2008) na podstawie swoich badań formułują wniosek, że dostrzeżenie przez pracowników sprawiedliwości w decyzjach i procedurach w organizacji pośredniczy w związku pomiędzy stylem kierowania, a zadowoleniem z pracy. Inni uważają zaś, iż sprawiedliwość organizacyjna pośredniczy w relacji stylu kierowania z zaangażowaniem w pracę (Bakhshi i in., 2009; Lee, 2000). Jak już wspomniano, w badaniach własnych potwierdzono związek między innymi sprawiedliwości proceduralnej z zaangażowaniem w pracę, a siły związków wymiarów zaangażowania w pracę z tym rodzajem sprawiedliwości organizacyjnej można zgodnie określić jako słabe lub umiarkowane.

Można zatem wnioskować, iż pracownik, który odczuwa wysoki poziom sprawiedliwości proceduralnej w organizacji swoją pracę wykonuje z energią i wytrwałością, co charakteryzuje wymiar wigoru. Jeśli posiada wiedzę na temat celowości zaimplementowanych procedur i podjętych przez kadre zarządzającą decyzji oraz się z nimi zgadza, ma siłę do pokonywania trudności w pracy, gdyż wie, że jego wysiłki służą jemu samemu i całej organizacji. Omawiając wymiar oddania się pracy można stwierdzić, iż pracownik przekonany o istnieniu sprawiedliwości proceduralnej w organizacji odczuwa dumę z wykonywania swojej pracy oraz dostrzega jej sens. Gdy aspekty formalne w firmie są uregulowane, pracownik czuje, że pracuje w miejscu bezpiecznym i może zająć się rzetelnym wykonywaniem swoich obowiązków służbowych. Gdy mowa o zaabsorbowaniu pracą, pracownik odczuwający sprawiedliwość

proceduralną w miejscu pracy nie musi martwić się niewyjaśnionymi kwestiami procedur i konsekwencjami podjętych przez menadżerów decyzji. Może zatem w pełni skoncentrować się na swojej pracy i przyjemnie się w niej zanurzyć.

Sprawiedliwość interpersonalna również związana jest istotnie statystycznie z zaangażowaniem w pracę i trzema jego wymiarami. Związki o największej sile występują tu z oddaniem się pracy i zaangażowaniem w pracę. Odnosząc się do wyników badań innych naukowców warto przytoczyć badania Greenberga (1993), w których skupił się na sprawiedliwości interpersonalnej. Wspomniane badania przeprowadzono w dwóch zakładach produkcyjnych, w których poinformowano pracowników o konieczności obniżenia ich wynagrodzeń o piętnaście procent. W pierwszym zakładzie przełożeni poinformowali pracowników o decyzji w sposób uprzejmy, jednak stanowczy i szybki. W drugim zakładzie przekazano tę samą informację, jednakże spotkanie trwało dwukrotnie dłużej, ponieważ pracownicy mogli zabierać głos i zadawać przełożonym pytania dotyczące ogłoszonej decyzji. Kadra zarządzająca wyraziła również ubolewanie z tego faktu. Po dziesięciu tygodniach w drugim zakładzie produkcyjnym odnotowano około osiemdziesiąt procent mniej kradzieży niż w zakładzie pierwszym oraz pracownicy tego zakładu byli piętnaście razy mniej skłonni do podjęcia decyzji o rezygnacji z pracy. Jak można zatem zauważyć, kluczowym aspektem w procedurze badawczej było wyjaśnienie przez przełożonych przyczyn przedstawionej pracownikom decyzji, wyrażenie żalu, a także gotowość kadry zarządzającej do odpowiedzi na zadane przez pracowników pytania.

Dostępne w literaturze przedmiotu wyniki badań wskazują na pozytywne związki sprawiedliwości interpersonalnej z zadowoleniem z pracy (Novitasari i in., 2020). Badacze podkreślają, iż codzienne zachowania menadżerów i kadry zarządzającej mogą mieć silny wpływ na oceny ogólnej sprawiedliwości pracodawcy (Al-Zu'bi, 2010; Bakhshi i in., 2009; Lok, Crawford, 2001). Juchnowicz i Kinowska (2018) wskazują, że z zaangażowaniem w pracę wiąże się przekonanie pracownika o partnerskich relacjach z przełożonym oraz brak poczucia bycia przez niego wykorzystywanym.

Zgodnie z założeniami teorii wymiany społecznej (Cropanzano i Mitchell, 2005), pracownicy wskazują, że dobre relacje z przełożonymi oparte na szacunku, wsparciu i wzajemnym zaufaniu są kluczowe dla utrzymania bądź rozwoju ich zaangażowania w pracę (Chirkowska-Smolak, 2009). Naukowcy zwracają uwagę w swoich publikacjach, że przyczyny zachowań nieproduktywnych tkwią w poczuciu niesprawiedliwego traktowania pracowników



w organizacji (Adamska i Łądka-Barańska, 2020). Wspomniane zachowania nieproduktywne pracowników traktowane są jako odwet i sposób na przywrócenie pożądanej sprawiedliwości (Skarlicki i Folger, 1997; Skarlicki i in., 1999; Baka, 2012). Takie podejście nawiązuje do klasycznej teorii równowagi Adamsa (1965), często przytaczanej w publikacjach z zakresu psychologii pracy i organizacji, również w niniejszej rozprawie naukowej. Jak twierdzi Adams (1965) niesprawiedliwość pojawia się, kiedy pracownik spostrzega, iż w jego przypadku stosunek uzyskiwanych korzyści do wkładu i oraz stosunek wyników i wkładu jego współpracownika są nierówne.

Odnosząc się do sprawiedliwości interpersonalnej i jej związków z trzema wymiarami zaangażowania w pracę można poczynić pewne wnioski. Pracownik, który dobrze czuje się w swoim miejscu pracy, ponieważ jest traktowany z szacunkiem, uprzejmością i godnością przez swoich współpracowników oraz przełożonych, do swojej pracy podchodzi z radością i energią. W kontekście oddania się pracy, pracownik traktowany w godny sposób i obdarzony wsparciem ma przestrzeń do tego, by praca mogła stanowić dla niego inspirację. Jeśli mowa o zaabsorbowaniu pracą, pracownik odczuwający wysoki poziom sprawiedliwości interpersonalnej w organizacji może skoncentrować się na swojej pracy i pozwolić na to, by go pochłonęła, ponieważ w przypadku potrzeby wsparcia bądź kontaktu ze współpracownikami takie możliwości są mu zapewnione.

Sprawiedliwość dystrybucyjna podobnie jak dwa powyżej wspomniane rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej jest związana z zaangażowaniem w pracę i wszystkimi jego wymiarami. Najsilniejsze istotne statystycznie związki istnieją tu jednak w przypadku wigoru oraz zaangażowania w pracę. Już klasycy zarządzania w swoich dziełach naukowych wskazywali jak ważny jest sprawiedliwy podział zasobów w pracy. Dostrzegli, że niesprawiedliwy podział obowiązków zawodowych, nieadekwatna do wyników płaca, brak otrzymywania rzetelnych informacji i uczciwego traktowania rodzą opór pracowników (Greenberg, 2011).

Wspomniani już Alvi i Abbasi (2012) na podstawie swoich badań stwierdzili, że sprawiedliwość dystrybucyjna może powodować 34,6% zmienności poziomu zaangażowania w pracę. Mendryk i Rakowska (2017) w swoich badaniach postanowiły zweryfikować związek sprawiedliwości dystrybucyjnej z wigorem, oddaniem się pracy oraz zaabsorbowaniem pracą i wskazały na istotne statystycznie związki tych zmiennych, których siłę określiły jako słabą.

W nawiązaniu do wyników badań własnych, można uznać płynące z nich wnioski za podobne z wnioskami autorek, ze wskazaniem na umiarkowaną siłę związków.

Juchnowicz (2010) wskazała, że duży wpływ na poziom zaangażowania w pracę ma relacja wynagrodzenia z efektami pracy, co potwierdza również Chirkowska-Smolak (2012). Pokazuje to, że pracownicy doceniają obecność sprawiedliwego systemu, który uzależnia wysokość wynagrodzenia od indywidualnych oraz zespołowych wyników pracy. Z badań Juchnowicz i Kinowskiej (2018) wynika, że Polacy potrafią ocenić poziom sprawiedliwości swojego wynagrodzenia, a zaledwie 1% osób badanych tego nie potrafi. Ponad połowa respondentów oceniła, że ich wynagrodzenie jest sprawiedliwe.

Jednakże druga część badanych, która nie podała jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość ich wynagrodzenia stanowić powinna dla kadry zarządzającej źródło refleksji. Jest to bowiem przesłanka, że zagadnienie sprawiedliwego wynagradzania jest ważne i aktualne, a brak jednoznacznej opinii pracowników co do sprawiedliwego poziomu ich pensji wykorzystać można jako potencjał do wprowadzenia niezbędnych zmian w polityce personalnej, przyczyniając się tym samym do zwiększenia poziomu zaangażowania w pracę tych pracowników. Warto dodać, że pracownicy z niższymi poziomami dochodów w większym stopniu opierają ocenę ich sprawiedliwości na porównaniach ze współpracownikami (Card i in., 2012). Juchnowicz (2010) podkreśliła również, iż z poziomem zaangażowania w pracę mają związek dostępne możliwości rozwoju, które są szczególnie ważne dla kadry kierowniczej, co potwierdziła również Wojtczuk-Turek (2008).

Pracownik, który jest przekonany o sprawiedliwości dystrybucyjnej w organizacji może wykonywać swoją pracę energicznie i z zadowoleniem (co charakteryzuje wigor), ponieważ dysponuje zasobami, by móc w ten sposób pracować i cieszyć się swoją pracą. W odniesieniu do oddania się pracy, sprawiedliwość dystrybucyjna, a zatem sprawiedliwe rozdzielanie dóbr, pozwala pracownikowi pracować z pasją i dostrzegać sens swojej pracy, gdy z pomocą różnych dostępnych zasobów jest w stanie osiągać lepsze rezultaty. Pracownik, który dysponuje w pracy zasobami takimi jak czas – na przykład w wyniku delegowania zadań, może poświęcić go na swoją pracę, ulubione zadania i wykonywać je z pasją (o czym stanowi zaabsorbowanie pracą), bez obaw o niedogodności związane z brakiem zasobów.

Wszystkie wspomniane związki sprawiedliwości organizacyjnej (w tym sprawiedliwości proceduralnej, interpersonalnej i dystrybucyjnej) z zaangażowaniem w pracę i trzema jego wymiarami (wigor, zaabsorbowanie pracą, oddanie się pracy) są istotne statystycznie i mają

kierunek dodatni, zatem oznacza to, że wysoki odczuwanej przez pracownika sprawiedliwości organizacyjnej związany jest z jego wysokim poziomem zaangażowania w pracę.

*H2. Wykazywanie przez pracownika orientacji pozytywnej w pracy ma pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę.*

Hipoteza 2 została potwierdzona. Na pozytywny związek orientacji pozytywnej z zaangażowaniem w pracę wskazała analiza korelacji oraz analiza mediacji. Ponadto, odnotowano istotne statystycznie związki samooceny i optymizmu (czyli wymiarów orientacji pozytywnej) z zaangażowaniem w pracę oraz jego wymiarami (wigor, oddanie się pracy, zaabsorbowanie pracą). Satysfakcja z życia jako wymiar orientacji pozytywnej nie wykazuje istotnych statystycznie zależności z zaangażowaniem w pracę oraz jego wymiarami.

Orientacja pozytywna jest również istotnie statystycznie dodatnio związana z wigorem, zaabsorbowaniem pracą oraz oddaniem się pracy. Samoocena jest istotnie statystycznie dodatnio związana z wigorem, zaabsorbowaniem pracą, oddaniem się pracy oraz zaangażowaniem w pracę. Optymizm także związany jest istotnie statystycznie dodatnio z wigorem, zaabsorbowaniem pracą, oddaniem się pracy oraz zaangażowaniem w pracę.

Można zatem zauważyć, iż orientacja pozytywna ujmowana całościowo charakteryzuje się silniejszymi zależnościami z zaangażowaniem w pracę i jego poszczególnymi wymiarami, niż jej czynniki analizowane osobno, co jest zgodne z założeniami metodologicznymi. Wszystkie przedstawione istotne statystycznie związki mają kierunek dodatni, co oznacza, że wysoki poziom orientacji pozytywnej związany jest z wysokim poziomem zaangażowania w pracę.

Na podstawie przytoczonych wyników badań, warto omówić pozostałe wnioski płynące z przedstawionych zależności. Samoocena jest związana z zaangażowaniem w pracę, co oznacza, że im pracownik ma większą wiarę we własne siły i przekonanie, że jest dobry w swojej pracy, tym jego zaangażowanie w obowiązki zawodowe jest wyższe. Co więcej, uważając się za osobę wystarczająco dobrą, wartościową i cenioną wzbudza w sobie pozytywne emocje, co pozwala wykonywać mu jego pracę z energią i siłą do pokonywania trudności, o czym mówi wigor. Wyniki badań Łukasik i Witek (2018) wskazują, że osoby wykazujące niski poziom orientacji pozytywnej negatywnie spostrzegają swoje zdolności radzenia sobie z trudnościami i przeciwnościami losu. Wysoka samoocena w połączeniu z sukcesami w pracy może skłaniać pracownika do podejmowania kolejnych działań z pasją, a sytuacja, w której się znajduje stanowić może źródło inspiracji, co jest zgodne z definicją oddania się pracy.

Caprara i współpracownicy (Caprara i in., 2010) zwracają uwagę, że duże znaczenie w kształtowaniu poczucia własnej skuteczności, rozwijaniu własnego potencjału oraz pozytywnej oceny samego siebie, mają doświadczenia mistrzostwa (*mastery experiences*). Pracownik, który ma świadomość tego, że jest wystarczająco dobry, wykonuje swoje zadania zawodowe z pasją, zatem trudno jest mu się od nich oderwać (na co wskazuje zaangażowanie w pracę). Dodatni związek samooceny z zaangażowaniem w pracę został potwierdzony również w badaniach Mauno i współpracowników (Mauno i in., 2007).

Pracownik, którego charakteryzuje wysoki poziom optymizmu patrzy w przyszłość pozytywnie, zatem w odniesieniu do sytuacji pracy wierzy, że wykonywane zadania zakończą się sukcesem, zatem warto być w niej zaangażowanym (Grala, 2020; Kupcewicz i Jóźwik, 2019; Park i in., 2021; Russo i in., 2022). Jeśli wierzy on, że rezultaty pracy będą dobre, łatwiej jest mu wykazywać wysoki poziom energii podczas wykonywania działań, ponieważ widzi on sens w podejmowanym wysiłku, o czym stanowi wigor. W odniesieniu do oddania się pracy, wkładanie wysiłku w obowiązki służbowe ma także sens, gdy pracownik traktuje pracę jako pasję i czerpie z niej inspirację. Biorąc pod uwagę, że pracownik patrzący z optymizmem jest wytrwały w dążeniu do celu oraz widzi sens swojej pracy, może charakteryzować ją flow, o którym pisał Csikszentmihalyi (Nakamura i Csikszentmihalyi, 2009) w odniesieniu do przejawów motywacji wewnętrznej, a Schaufeli i Bakker (2004) posługują się zagadnieniem zaangażowania w pracę.

Związek orientacji pozytywnej z zaangażowaniem w pracę potwierdziły także badania Grali (2019; 2020). Łaguna i współpracownicy (Łaguna i in., 2011) potwierdzili również związek orientacji pozytywnej z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi. Można więc rozumieć, że zwracanie uwagi na pozytywne aspekty sytuacji oraz adaptacyjne reagowanie na zdarzenia życiowe skutkuje wzrostem aktywności i podejmowaniem działań ukierunkowanych na osiągnięcie celu. Alessandri i współpracownicy (2012) także badali zależność orientacji pozytywnej z zachowaniami w organizacji. Stwierdzili, że orientacja pozytywna jest istotnie związana z przejawianiem przez pracowników zachowań, które przynoszą organizacji bezpośrednią korzyść, a także z zachowaniami altruistycznymi, które mają na celu przyniesienie korzyści konkretnym osobom.

Analizując wnioski z badań dostępnych w literaturze można stwierdzić, iż nie pojedyncze zasoby, ale ich grupa odgrywa istotną rolę podczas kształtowania wydajności pracy (Judge i in., 2004; Luthans i Youssef, 2004; Scheier i in., 2001; Xanthopoulou i in., 2007).

Ma to zastosowanie również w badaniach własnych, gdyż orientacja pozytywna traktowana jako całość jest związana z zaangażowaniem w pracę, natomiast jeden z jej wymiarów nie wykazuje zależności z tą zmienną.

Warto podkreślić, iż posiadana przez pracowników kombinacja zasobów osobistych pozwala na osiągnięcie efektów korzystnych dla ich samych, zespołów i organizacji, a posiadane zasoby osobiste umożliwiają sprawniejsze wykorzystanie i rozwój innych zasobów osobistych (Alessandri i in., 2015; Paliga i in., 2019).

*H3. Wysoki poziom zaangażowania w pracę ma pozytywny związek z eudajmonistycznym i hedonistycznym dobrostanem zawodowym.*

Hipoteza 3 także została w całości potwierdzona. Na pozytywny związek zaangażowania w pracę z dobrostanem eudajmonistycznym wskazała analiza korelacji oraz analiza regresji. Ponadto, trzy wymiary zaangażowania w pracę również wykazują istotne statystycznie dodatnie zależności z dobrostanem eudajmonistycznym: wigor, oddanie się pracy, zaabsorbowanie pracą. Przedstawione wyniki wskazują, iż wysoki poziom zaangażowania w pracę u pracownika związany jest z wysokim poziomem odczuwanego przez niego dobrostanu eudajmonistycznego. Zaangażowanie w pracę wykazuje również istotne statystycznie związki z dobrostanem hedonistycznym. W przypadku afektu słabego negatywnego, afektu słabego pozytywnego, afektu silnego negatywnego oraz afektu silnego pozytywnego. Wymiary zaangażowania w pracę także są istotnie statystycznie związane z dobrostanem hedonistycznym.

Na podstawie opisanych w rozdziale empirycznym wyników można zatem zauważyć, że z afektem słabym pozytywnym oraz afektem silnym pozytywnym zaangażowanie w pracę i jego wymiary wiążą się istotnie statystycznie dodatnio, co oznacza, że wysokiemu ich poziomowi towarzyszy również wysoki poziom odczuwanych pozytywnych emocji u pracownika. Z afektem słabym negatywnym i afektem silnym negatywnym zaangażowanie w pracę oraz jego wymiary wykazują istotne statystycznie zależności o kierunku ujemnym, co wskazuje, że wysoki poziom zaangażowania w pracę wiąże się z obniżeniem poziomu odczuwanych emocji negatywnych u pracownika.

Ponadto, w analizie regresji hierarchicznej zaangażowanie w pracę jest predyktorem, który wykazuje istotne statystycznie zależności z dobrostanem eudajmonistycznym oraz hedonistycznym w prawie każdym wprowadzanym do analizy modelu (wyjątkiem jest model piąty dla zmiennej zależnej afekt słaby negatywny). Jednakże, po wprowadzeniu zaangażowania

w pracę jako kolejnego predyktora do każdego z modeli w dwóch etapach analiz regresji hierarchicznej model ten jest nadal istotny statystycznie.

Jak wynika z wyników badań opublikowanych w literaturze przedmiotu, zaangażowana postawa pracownika wiąże się z lepszym jego samopoczuciem w trakcie wykonywania pracy, wyższą jakością życia oraz mniejszym ryzykiem doświadczenia wypalenia zawodowego (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011). Zaangażowanie w pracę ma dodatni związek z pozytywnym funkcjonowaniem w środowisku pracy (Schaufeli i in., 2008; Bahraminejad i in., 2015; Meyer, 2016; Torp i in., 2013). Uruchamia ono pozytywne emocje, które prowadzą do dobrego samopoczucia (Bakker i Schaufeli, 2008). Osiągnięcia stanowiące skutek zaangażowania w pracę sprawiają, iż pracownik czuje się bardziej usatysfakcjonowany i zadowolony ze swojego wysiłku (Gupta i Shaheen, 2018; Tinline i Crowe, 2010). Dzięki zaangażowanej postawie pracownicy doświadczają więcej pozytywnych i przyjemnych emocji, które utrzymują ich dobrostan (Luthans i in., 2008).

*H3a: Wigor ma silniejszy związek z dobrostanem hedonistycznym niż pozostałe komponenty zaangażowania w pracę.*

Hipoteza 3a została potwierdzona za pomocą analizy korelacji. Odnotowano, że wigor jest istotnie statystycznie silniej związany z dobrostanem hedonistycznym, niż oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą. W odniesieniu do przytoczonych wyników badań należy przypomnieć, iż wigor nawiązuje do wysokiego poziomu energii i elastyczności w pracy, a także chęci wkładania dużego wysiłku w podejmowane działania (Schaufeli i Bakker, 2003). Obecność u pracownika tego komponentu zaangażowania w pracę oznacza duże nasilenie u niego pozytywnych emocji. Podążając za koncepcją dobrostanu hedonistycznego, ważne jest poszukiwanie przyjemności i pozytywnych doznań, wysoka satysfakcja z życia oraz utrzymywanie niskiego poziomu emocji nieprzyjemnych.

Jak twierdzi Basińska (2016), nadmiar emocji pozytywnych w sytuacji pracy przy niedoborze emocji negatywnych do pewnego momentu obniża wyczerpanie i wzmacnia wigor, zatem pracownik stale odczuwa wysoki poziom energii do działania. Ponadto, wielu badaczy zwróciło uwagę na to, że wigor jest silnie związany z samopoczuciem (Armon in., 2014; Leiter i in., 2013; McGowan i in., 2004; Schaufeli i in., 2001), zaś oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą wskazują na wzrost i rozwój jednostki oraz ochronę siebie (Basińska, 2016).

Grobelny (2018) wskazuje, iż pracownicy których charakteryzuje wysoki poziom wigoru w odniesieniu do ich współpracowników z niższym jego poziomem, dysponują większą ilością zasobów energetycznych. Jest to szczególnie ważne, gdy występuje wysoki poziom wymagań w pracy. Pracownicy posiadający więcej zasobów energetycznych będą w stanie z ich pomocą zrównoważyć występujące obciążenie, a zatem postrzegać pracę jako mniej stresującą i odczuwać więcej pozytywnych emocji.

*H3b: Oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą mają silniejszy związek z dobrostanem eudajmonistycznym niż komponent wigoru.*

Hipoteza 3b również została potwierdzona za pomocą analizy korelacji. Wykazano, że oddanie się pracy związane jest istotnie statystycznie najsilniej ze wszystkich składowych zaangażowania w pracę z dobrostanem eudajmonistycznym. Zaabsorbowanie pracą także jest istotnie statystycznie związane z dobrostanem eudajmonistycznym. Siła tej relacji jest niższa niż w przypadku oddania się pracy, lecz wyższa niż w przypadku wigoru.

Warto zaznaczyć, że oddanie się pracy to angażowanie się w nią, poczucie entuzjazmu podczas wykonywania działań, a także pojmowanie ich w kategorii wyzwań. Zaabsorbowanie pracą charakteryzuje pełna koncentracja na działaniach, pochłonięcie pracą, szybki upływ czasu w procesie wykonywania zadań służbowych (Schaufeli i in., 2002). Zaabsorbowanie pracą oraz oddanie się pracy nawiązują do poczucia sensu i samorealizacji, zgodnie z założeniami dobrostanu eudajmonistycznego (Czapiński, 2012; Ryan i Deci, 2001). Dobrostan eudajmonistyczny dotyczy bowiem sensu i wartości pracy, rozumianej jako misja zawodowa (Czerw, 2017). Doświadczenie dobrostanu eudajmonistycznego związane jest z autonomią jednostki, a poprzez niezależne decydowanie, realizowanie potrzeb czy autonomiczne myślenie determinuje wewnętrzną regulację emocji i jej funkcjonowanie, bez względu na inne osoby (Kállay, 2015).

Wyniki badań Kinowskiej (2021) potwierdzają związek wigoru oraz oddania się pracy z dobrostanem zawodowym. Autorka formułuje również wniosek, iż niezwykle ważne jest kształtowanie środowiska pracy, które umożliwia pracownikom uzyskiwanie przyjemności z wykonywanych zadań. Ponadto podkreśla, że odczuwanie przez pracownika dumy z wykonywanej pracy oraz dostrzeganie jej sensu pozwala mu utożsamić się z pracą, co pozytywnie związane jest z poziomem odczuwanego dobrostanu.

Jednakże Kinowska (2021) na podstawie swoich badań wskazuje, iż zaabsorbowanie pracą nie wiąże się istotnie z dobrostanem zawodowym. Podaje, że zrozumienie przyczyn braku wspomnianego związku wymaga pogłębionych badań, lecz przypuszcza, iż zamiłowanie do konkretnych obowiązków nie jest konieczne do odczuwania dobrostanu. Jak można zauważyć w powyższych akapitach, w badaniach własnych związek zaabsorbowania pracą z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym został potwierdzony. Możliwe jest zatem, że istotne znaczenie dla analizowania związku tego komponentu zaangażowania z dobrostanem stanowi zastosowanie podziału na dobrostan eudajmonistyczny i hedonistyczny. Należy jednak dodać, iż w przypadku dobrostanu hedonistycznego siły jego zależności z zaabsorbowaniem pracą są niższe, niż w przypadku pozostałych dwóch wymiarów zaangażowania w pracę.

Oddanie się pracy dotyczy poczucia znaczenia oraz istotności pracy, traktując samą pracę jako ważną, a jej rezultaty zgodne z wartościami jednostki. W sytuacji obciążenia pracą i nadmiernych wymagań, jednostki oceniające własną pracę jako znaczącą mogą łatwiej je akceptować. W konsekwencji może to osłabić wpływ stresu na jednostkę, dając jej przestrzeń do kontynuowania pracy, którą uznaje za wartościową i istotną (Grobelny, 2018).

Zaabsorbowanie pracą związane jest z odczuwaniem stanu pełnej koncentracji i skupieniem na konkretnym zadaniu, czego efektem jest doświadczanie kompresji czasu (czas płynie bardzo szybko w subiektywnej percepcji pracownika (Makowski, 2017)). Możliwość regularnego doświadczania stanu flow skutkuje wyższym poziomem odczuwanego dobrostanu eudajmonistycznego oraz lepszą jakością jego relacji z innymi, pozytywną postawą względem organizacji, a także wysoką efektywnością i skutecznością w rozwiązywaniu trudności zawodowych (Grobelny, 2018).

*H4: Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz wykazywanie orientacji pozytywnej mają związek z zawodowym dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym.*

Hipoteza 4 została w całości potwierdzona. W wyniku analizy korelacji wykazano, że sprawiedliwość organizacyjna jest istotnie statystycznie związana z dobrostanem eudajmonistycznym oraz hedonistycznym w postaci czterech wymiarów: afekt słaby negatywny, afekt słaby pozytywny, afekt silny negatywny, afekt silny pozytywny.

Wszystkie rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej, czyli sprawiedliwość interpersonalna, dystrybucyjna i interpersonalna wykazują istotne statystycznie zależności z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym. Wyniki wskazują, że pracownik w dużym stopniu



przekonany o sprawiedliwości organizacyjnej w organizacji odczuwa większy poziom dobrostanu eudajmonistycznego, afektu słabego pozytywnego oraz afektu silnego pozytywnego. W przypadku afektu słabego negatywnego oraz afektu silnego negatywnego, pracownik mający większe poczucie sprawiedliwości organizacyjnej odczuwa mniej negatywnych emocji w pracy.

W publikacjach dotyczących sprawiedliwości organizacyjnej niejednokrotnie wykazano, iż dystrybucja zasobów oraz jakość procedur mogą okazać się niewystarczające, by pracownicy określali organizację w której pracują jako sprawiedliwą (Greenberg, 2004; Greenberg, 2009; Colquitt, 2008). Ten wniosek z badań potwierdza również wyniki badań własnych, ponieważ sprawiedliwość interpersonalna ze wszystkich trzech rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej ma najsilniejszy istotny statystycznie związek z dobrostanem eudajmonistycznym, afektem słabym negatywnym, afektem silnym negatywnym oraz afektem silnym pozytywnym.

Wykazano także, iż orientacja pozytywna jest istotnie statystycznie związana z dobrostanem eudajmonistycznym oraz hedonistycznym w postaci czterech wymiarów: afekt słaby negatywny, afekt słaby pozytywny, afekt silny negatywny, afekt silny pozytywny.

Jak można zatem zauważyć, najsilniejsze istotnie statystycznie związki z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym wykazuje orientacja pozytywna traktowana jako całość zgodnie z założeniami metodologicznymi, następnie zaś optymizm i samoocena.

Na podstawie przytoczonych wyników badań można wysnuć wniosek, że wykazywany przez pracownika wysoki poziom orientacji pozytywnej związany jest z wysokim poziomem doświadczanego dobrostanu eudajmonistycznego oraz emocji pozytywnych w pracy oraz niskim poziomem odczuwanych emocji negatywnych.

Badania empiryczne potwierdzają, iż orientację pozytywną można traktować jako syndrom dobrego funkcjonowania, który koreluje dodatnio z oceną stanu zdrowia. Na bazie potwierdzonego związku orientacji pozytywnej z poczuciem własnej skuteczności można stwierdzić, iż przekonania te oddziałują na poznawczy i emocjonalny komponent subiektywnego dobrostanu. Pozytywne myślenie, czyli orientacja pozytywna koresponduje także z różnicą między pozytywnym, a negatywnym afektem, które w niniejszej rozprawie ujęto w ramach dobrostanu hedonistycznego (Alessandri i in., 2012; Caprara i Steca, 2005; Caprara i in., 2012).

Należy dodać, że po wprowadzeniu sprawiedliwości organizacyjnej i orientacji pozytywnej jako predyktorów do modeli w analizie regresji hierarchicznej w pierwszym i drugim jej etapie, wykazywały one istotne statystycznie zależności ze zmienną zależną

(dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym). Po wprowadzeniu tych predyktorów modele były istotne statystycznie.

*H5: Związek sprawiedliwości organizacyjnej i orientacji pozytywnej z eudajmonistycznym i hedonistycznym dobrostanem zawodowym jest zapośredniczony przez zaangażowanie w pracę.*

Hipoteza 5 została potwierdzona. Wskazują na to wartości ścieżek a, b, c i c' analizy mediacji, której wyniki opisano szczegółowo w Rozdziale 7. Ponadto, efekty bezpośrednie i pośrednie relacji sprawiedliwości organizacyjnej oraz orientacji pozytywnej z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym zostały obniżone po wprowadzeniu do tych relacji mediatora - zaangażowania w pracę. Wniosek ten potwierdza zarówno analiza mediacji, jak i analiza modelowania równań strukturalnych. Co więcej, uwzględnienie wspomnianej zapośredniczonej relacji w modelu SEM wskazuje na dobre dopasowanie modelu mediacyjnego.

Należy zwrócić uwagę na związki zasobów osobistych i zasobów pracy z zaangażowaniem w pracę oraz związki zaangażowania w pracę z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym. Wyniki badań Kapicy i współpracowników (2022) wskazują na to, że im wyższy jest poziom zasobów, tym wyższy jest poziom satysfakcji potrzeb, a co za tym idzie – zwiększa się również zaangażowanie w pracę. Wyniki badań własnych potwierdzają to spostrzeżenie poprzez statystycznie istotne dodatnie związki zasobów z zaangażowaniem w pracę.

Derbis i Baka (2014) na podstawie swoich badań twierdzą, że zasoby pracy oraz zasoby osobiste sprzyjają doświadczaniu przez pracowników pozytywnych doświadczeń w pracy, takich jak satysfakcja z pracy, pozytywny afekt czy przywiązanie do organizacji. Autorzy dodają również, że istotną rolę w kształtowaniu tych doświadczeń odgrywa zaangażowanie w pracę, które w badaniach pełniło funkcję mediatora między zasobami pracy i osobistymi, a pozytywnymi doświadczeniami w pracy. Wspomniany wniosek jest spójny z założeniami Teorii Wymagania-Zasoby Pracy.

Szabowska-Walaszczyk i in. (2013) na podstawie przeprowadzonych badań wykazali, iż zaangażowanie w pracę jest mediatorem wpływu rozwoju zasobów ludzkich na wyniki jednostki i efektywność jej zachowań w pracy. Autorzy wskazali, że działania rozwijające potencjał pracowników jednocześnie budują ich zaangażowanie, jak i prowadzą do korzystnych zachowań pracowników. Ponadto, zaangażowanie w pracę jest silnie związane z chęcią poprawy

własnych umiejętności, cech, czy poziomu dobrostanu (Zawadzka i Szabowska-Walaszczyk, 2013).

Baka (2016) uważa, że obecność zasobów jest kluczowa dla kształtowania się pozytywnych postaw wobec pracy. Autor podkreśla również potrzebę wykrywania mechanizmów, dzięki którym zasoby oddziałują na wspomniane postawy. Zawarte w publikacji wyniki badań wskazują, iż jednym z czynników pośredniczących w tej relacji jest zaangażowanie w pracę. Stwierdzono również, że zasoby w pracy, takie jak wsparcie od przełożonych oraz współpracowników oraz klimat psychologiczny są pozytywnie związane z pozytywnym afektem w pracy.

Jak wykazano w poprzednich akapitach, zarówno orientacja pozytywna jak i sprawiedliwość organizacyjna są istotnie statystycznie związane z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym, a w połączeniu z solidnym podłożem teoretycznym wspomniane związki wzbudzają ciekawość poznawczą badacza i potrzebę zweryfikowania czy relacja zasobów ze skutkami zaangażowania w pracę może być przez nie zapośredniczona.

*H6. Występowanie dobrostanu eudajmonistycznego prowadzi do wystąpienia dobrostanu hedonistycznego.*

Hipoteza 6 została potwierdzona. Wskazują na to wyniki analizy korelacji i analizy regresji hierarchicznej oraz wyniki modelowania strukturalnego. Na podstawie przeprowadzonej analizy regresji wielokrotnej można stwierdzić, iż dodanie do modeli dobrostanu eudajmonistycznego jako predyktora skutkowało istotnymi statystycznie zmianami w zakresie poziomu wyjaśnianej wariancji zmiennej zależnej w przypadku afektu słabego negatywnego, afektu silnego negatywnego oraz afektu silnego pozytywnego. Gdy w analizie regresji hierarchicznej zmienną zależną stanowił afekt słaby pozytywny, po uwzględnieniu w modelu dobrostanu eudajmonistycznego model był istotny statystycznie, natomiast sam fakt dodania wspomnianego predyktora nie wniósł wiele w zakresie wyjaśniania wariancji zmiennej zależnej.

Potwierdzenie niniejszej hipotezy zostało poparte także analizą SEM. Porównano bowiem wskaźniki dopasowania do danych dwóch modeli. Model pierwszy był zgodny z założeniami teoretycznymi rozprawy i wskazywał na relacje zasobów z dobrostanem w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym przy mediującej roli zaangażowania w pracę. W modelu pierwszym zwrócono uwagę także na związki dobrostanu eudajmonistycznego z hedonistycznym, a kierunki ścieżek wyznaczono od dobrostanu eudajmonistycznego

do czterech afektów. W modelu drugim wprowadzono modyfikację, która polegała na zmianie kierunku ścieżek w relacji wspomnianych rodzajów dobrostanu. W tym modelu wspomniane ścieżki prowadziły od czterech afektów do dobrostanu w ujęciu eudajmonistycznym. Wyniki analizy SEM wskazały jednoznacznie, że lepiej dopasowany do danych był model pierwszy, bowiem model drugi okazał się zupełnie niedopasowany do danych.

Warto jednak zwrócić uwagę także na spostrzeżenia innych badaczy. Czerw (2014) uważa, iż przekonanie pracownika o sensowności jego pracy prowadzi do odczuwania przyjemności, która wynika z jego efektywności i wydajności. Koziół (2020) stwierdza, że bardzo ważne jest rozwijanie u pracowników poczucia własnej skuteczności i przekonania, iż poradzą sobie z zadaniem, nawet jeśli będzie ono nieznane i trudne. Pomoże to wykonać wspomniane zadania z większym zaangażowaniem i lepszymi efektami (Llorens i in., 2007). Diener i Seligman (2004) zwracają także uwagę na to aby rozwijać w pracownikach zdolność planowania i organizacji pracy, wytrwałość, poczucie kontroli i umiejętność radzenia sobie z emocjami, co może podnosić motywację pracowników i sprzyjać doświadczaniu przez nich flow.

Pracownik, który dostrzega sens i ważność swojej pracy, traktuje ją w kategorii misji zawodowej, a czas spędzony na wykonywaniu jej przy wysokim poziomie energii upływa mu niezwykle szybko, ma szansę odczuwać wiele emocji pozytywnych patrząc przez pryzmat swoich osiągnięć i sukcesów. Jednostka, która jest świadoma, że jest dobra w tym co robi i ma adekwatną samoocenę, w chwilach trudności i w sytuacji nadmiernych wymagań potrafi poradzić sobie ze stresem i zredukować poziom odczuwanych negatywnych emocji (Grobelny, 2018, Lazarus i Folkman, 1984, Stanek, 2021).

## **8. 2. Ograniczenia projektu**

Dokonując rozważań na temat badań własnych, warto przyjąć perspektywę krytyka i skupić się na obszarach do poprawy i wyodrębnić ich ograniczenia, by kolejne badania przeprowadzić jeszcze lepiej i efektywniej. Formułowane uwagi krytyczne mogą wskazywać również perspektywę dalszych badań.

Niniejsze badania naukowe zostały przeprowadzone drogą internetową ze względu na post pandemiczne preferencje pracy zdalnej u pracowników oraz dogodniejszy dostęp do nich

na terenie całej Polski. Nie ulega jednak wątpliwości, że taka forma przeprowadzenia badań (choć z pomocą technologii jest uporządkowana i przejrzysta) uniemożliwia badaczowi kontrolowanie poziomu zaangażowania respondentów w badanie, czy też ich skupienia na wykonywanym zadaniu. Kolejne badania warto zatem zaplanować w taki sposób, aby badacz miał bezpośredni kontakt z osobami badanymi.

Analizując procedurę przeprowadzonych badań naukowych oraz ich wyniki warto zastanowić się także nad doбором próby badawczej. Jak można przeczytać w poprzednim rozdziale rozprawy, charakterystyki próby badawczej nie wykazują istotnych statystycznie zależności ze zmiennymi niezależnymi i zależnymi. Podczas planowania następnych badań należy zastanowić się, czy warto przeprowadzić je w odniesieniu do konkretnych zawodów (na przykład zawodów zaufania publicznego, produkcyjnych, czy fizycznych) ze szczególnym zwróceniem uwagi na staż pracy i wiek respondentów. Być może uzasadnionym pomysłem okaże się przeprowadzenie badań wśród pracowników jednej specyficznej branży, z uwzględnieniem pokoleń pracowników i ich wieku. Z drugiej zaś strony warto rozważyć jaką wartość dla badań może nieść przeprowadzenie ich w krajach o odmiennych kulturach i standardach. Ponadto, pomysłem na kolejne badania może być uwzględnienie w badaniach dwóch perspektyw – pracownika i pracodawcy.

Odnosząc się do tematyki badań zamieszczonych w niniejszej rozprawie, skupiono się na zasobach osobistych (orientacja pozytywna) oraz zasobach pracy (sprawiedliwość organizacyjna) i ich relacji z dobrostanem zawodowym w ujęciu hedonistycznym oraz eudajmonistycznym. Dostrzeżono także istotną rolę mediatora (zaangażowanie w pracę) we wspomnianych relacjach. W celu rozwinięcia wniosków z opisywanych wyników badań własnych warto także rozważyć na podstawie literatury przedmiotu, a także refleksji badaczy jakie inne zasoby można włączyć do kolejnych badań oraz przeanalizować aspekt zmiennych pośredniczących, by uzyskać pełniejszy obraz uwarunkowań dobrostanu pracowniczego.

## **Zakończenie**

Celem naukowym rozprawy była empiryczna weryfikacja założeń Teorii Wymagania - Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i in., 2023; Demerouti i Bakker, 2011; Demerouti i in., 2001; Schaufeli i Bakker, 2004; Bakker i Geurts, 2004). Podjęto zatem próbę wyjaśnienia rozwoju zaangażowania w pracę przez wzajemną interakcję wymagań i zasobów pracy oraz omówienia afektywnego i poznawczego rozumienia dobrostanu jako skutku zaangażowania w pracę. Założenia teorii przez wiele lat były analizowane w literaturze w kontekście wypalenia zawodowego (Demerouti i Bakker, 2001; Bakker i in., 2003). Co niezwykle ważne, aktualnie jest ona wykorzystywana także do wyjaśniania zjawisk pozytywnych, takich jak zaangażowanie w pracę, czy dobrostan zawodowy (Bakker i Leiter, 2010). Rozważania teoretyczne podjęte w rozprawie doktorskiej oraz wyniki badań własnych umożliwiły wyodrębnienie jej celów aplikacyjnych. Omówione w kolejnych akapitach wnioski mogą stanowić podstawę dla kadry zarządzającej do kreowania polityki personalnej w organizacjach.

Każda praca charakteryzuje się fizycznymi i psychologicznymi trudnościami, które nazwano wymaganiami przez nią stawianymi. Jednakże, sytuacja pracy zawiera jednocześnie szanse i możliwości, zwane zasobami pracy. Zasobami mogą być również właściwości samego pracownika nazywane zasobami osobistymi (Baker i Demerouti, 2008). W niniejszej rozprawie zweryfikowano i opisano związki orientacji pozytywnej (zasób osobisty) i sprawiedliwości organizacyjnej (zasób pracy) z zaangażowaniem w pracę oraz dobrostanem zawodowym w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Związki te zostały potwierdzone wraz ze wskazaniem na mediacyjną rolę zaangażowania w pracę w relacji zasobów z wymienionymi rodzajami dobrostanu zawodowego.

Zasobem osobistym omawianym w niniejszej pracy jest orientacja pozytywna. Definiowana jest jako tendencja do pozytywnego postrzegania, oceniania i konstruowania życia (Caprara, 2009). Na orientację pozytywną składają się trzy wymiary, czyli samoocena, satysfakcja z życia i optymizm. Wyniki badań własnych potwierdzają pozytywny związek orientacji pozytywnej z zaangażowaniem w pracę oraz dobrostanem w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym.

W odniesieniu do wspomnianych wyników badań własnych należy zaznaczyć, iż orientacja pozytywna wykazuje dodatnie związki ze wszystkimi wymiarami zaangażowania w pracę, czyli wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą. Oznacza to, że wykazywanie jej przez pracownika sprawia, że wykonuje on swoje obowiązki z energią i wkłada w nie duży wysiłek. Ponadto, spędzany w pracy czas upływa mu niezwykle szybko i trudno jest oderwać się od jej wykonywania. Co więcej, pracownik wykazujący orientację pozytywną uważa, że jego praca ma sens, jest jego pasją i stanowi źródło inspiracji.

Nawiązując do literatury przedmiotu warto zwrócić uwagę na stwierdzenie, że orientacja pozytywna jest tym bardziej chroniona u jednostki, im bardziej osoba jest przekonana, że panuje nad swoimi emocjami (Caprara i in., 2010). Nasuwa się w tym miejscu nawiązanie do dobrostanu hedonistycznego, zatem im wyższy jest poziom orientacji pozytywnej u pracownika, tym wyższy jest poziom odczuwania emocji pozytywnych w pracy oraz tym niższy poziom odczuwania emocji negatywnych. Wniosek ten potwierdzają wyniki badań własnych.

Ponadto, warto zwrócić uwagę, że wysoki poziom orientacji pozytywnej wiąże się dodatnio z wysoką jakością postrzeganych relacji interpersonalnych oraz silniejszym poczuciem uzyskiwania wsparcia od innych (Alessandri i in., 2012). Pracownik, który wierzy, że jest wystarczająco dobry oraz, że w przyszłości czekają na niego dobre rzeczy jest w stanie zaangażować się w swoją pracę, by dążyć do pozytywnych rezultatów swojej pracy i doświadczenia mistrzostwa, które związane jest z pozytywną oceną samego siebie. Takie spostrzeżenia pozwolą pracownikowi na uświadomienie sobie, że jego praca ma sens i może traktować ją jako misję zawodową, o czym stanowi dobrostan eudajmonistyczny.

Orientacja pozytywna jest w dużej mierze wrodzona, stała i głęboko zakorzeniona w systemie biologicznym (Sobol-Kwapińska, 2014). Zatem o ile w niewielkim stopniu można oddziaływać na czynnik w dużym stopniu uwarunkowany genetycznie, o tyle zmienne pośredniczące są podatne na zmianę. W badaniach własnych mediatorem relacji orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym jest zaangażowanie w pracę i te zapośredniczone relacje podsumowano w kolejnych akapitach tej części pracy.

Warto jednak najpierw odnieść się do wskazówek dla kadry zarządzającej dotyczących orientacji pozytywnej wykazywanej przez pracowników i doceniania jej znaczenia dla funkcjonowania osób zatrudnionych oraz całej organizacji. Podsumowanie wiedzy na temat

omawianego zagadnienia będzie możliwe dzięki odpowiedziom managerów na poniższe pytania. Wykonanie takiego zadania skłoni przełożonych do refleksji, a dzięki solidnym podstawom teoretycznym oraz analizie wyników badań naukowych będą oni mieć poczucie tworzenia nowej strategii zarządzania orientacją pozytywną pracowników organizacji.

1. Czy dostrzegam przejawy orientacji pozytywnej wśród pracowników mojej organizacji? W jaki sposób na nie reaguję?
2. W jaki sposób mogę pracować z przejawami orientacji pozytywnej pracowników zatrudnionych w mojej firmie, to znaczy ich wysoką samooceną, satysfakcją z życia i dużym optymizmem?
3. W jaki sposób mogę doceniać i wspierać pozytywną postawę osób zatrudnionych w organizacji?
4. Czy mam świadomość jakimi cechami oraz działaniami wyróżniają się w pracy osoby wykazujące orientację pozytywną?
5. Jakie znaczenie dla zespołów pracowniczych ma członkostwo w nich jednostek przejawiających pozytywną postawę?
6. Jakie długofalowe korzyści płyną ze współpracy z pracownikami, którzy wykazują orientację pozytywną? W jaki sposób mogę efektywnie zarządzać tą współpracą?
7. Jakie znaczenie dla zaangażowanej postawy pracowników ma ich orientacja pozytywna? Jakie są moje obserwacje w tym zakresie?

Zasobem pracy omawianym w niniejszej rozprawie jest sprawiedliwość organizacyjna. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej powstaje wskutek subiektywnej, opisowej oceny pracownika na temat poziomu etyczności zachowań członków organizacji oraz organizacji jako całości (Colquitt i in., 2001). Jak pokazują przedstawione w rozprawie wyniki badań własnych, sprawiedliwość organizacyjna (proceduralna, dystrybucyjna i interpersonalna) jest związana z zaangażowaniem pracą oraz dobrostanem zawodowym w ujęciu hedonistycznym i eudajmonistycznym. Zgodnie z podstawami teoretycznymi można stwierdzić, iż obecność wszystkich trzech rodzajów sprawiedliwości jako zasobów pracy jest niezwykle ważna, natomiast jako kluczową można wskazać sprawiedliwość interpersonalną.

Pracownik przekonany o sprawiedliwości interpersonalnej w miejscu pracy czuje, że jest w pracy traktowany z należyty szacunkiem, godnością i uprzejmością przez swoich współpracowników i przełożonych (Bies i Moag, 1986). Takie poczucie daje pracownikowi przestrzeń do pełnego zaangażowania się w swoje obowiązki służbowe i dążenie do rozwoju



zawodowego, gdyż wie, że w obliczu trudności może poprosić o pomoc i uzyskać konieczne wsparcie. Sprzyja to odczuwaniu przyjemnych emocji, a także stwierdzeniu, że podejmowane przez niego działania mają sens. Można zatem wnioskować, iż obecność sprawiedliwości interpersonalnej w firmie podtrzymuje pozytywną atmosferę środowiska pracy.

Sprawiedliwość proceduralna dotyczy oceny metod, mechanizmów i procesów podejmowania decyzji w organizacji pod kątem ich uczciwości (Thibaut i Walker, 1975). Jak można wnioskować z literatury, dla pracowników większe znaczenie mają zasady i reguły podziału zasobów, niż sam ich podział. Wyjaśnienie osobom zatrudnionym w firmie przez ich przełożonych przyczyn podejmowanych decyzji, wskazanie na ich cel oraz przewidywane skutki jest podstawą do podjęcia przez pracowników prób zrozumienia specyfiki sytuacji oraz osobistego wyrażenia na nią zgody dzięki postrzeganiu jej jako uczciwej. Przekonanie pracownika o tym, że podejmowane decyzje przynoszą korzyść współpracownikom w tym samym stopniu co jemu, umożliwia mu skupienie się w pełni na swoich obowiązkach służbowych bez frustracji i zniechęcenia. Skutkiem takich analiz dokonywanych przez pracownika jest zatem odczuwanie pozytywnych emocji w związku z pracą w sprawiedliwej organizacji i dostrzeganie wartości tej pracy.

Trzecim rodzajem sprawiedliwości organizacyjnej jest sprawiedliwość dystrybucyjna, która dotyczy wyniku podziału dóbr w organizacji (Colquitt i in., 2005). Związana jest z porównaniem włożonego wysiłku, zainwestowanych zasobów oraz rezultatów pracownika |z tymi samymi aspektami u jego współpracowników. Pracownik, który chce zweryfikować czy w jego firmie istnieje sprawiedliwość dystrybucyjna sprawdza między innymi jak wiele wyznaczonych zadań, czasu na ich wykonanie, czy dostępnych zasobów posiada jego kolega z pracy, a następnie odnosi te spostrzeżenia do swojej sytuacji w pracy. Niebagatelne znaczenie ma dla niego porównanie rezultatów działań swoich i współpracowników, a zatem wysokości wynagrodzenia na tym samym stanowisku, czy też dostępności ścieżek kariery i awansu.

Wiedząc, że sprawiedliwość organizacyjna traktowana jako zasób pracy związana jest pozytywnie z poziomem zaangażowania pracowników oraz ich dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym, kadra zarządzająca powinna zweryfikować czy jej organizacja jest sprawiedliwa. Udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania po zapoznaniu się z treścią rozprawy stanowić będzie źródło refleksji i punkt wyjścia do wprowadzenia zmian w tym zakresie, jeśli okażą się one niezbędne.

1. Na podstawie jakich podjętych działań mogę stwierdzić, że w mojej organizacji wszyscy pracownicy traktowani są równo?
2. Czy podejmując decyzje dotyczące pracowników zawsze dysponuję wyczerpującymi i szczegółowymi danymi oraz informacjami?
3. Czy mogę z pełnym przekonaniem stwierdzić, że w mojej organizacji normy etyki zawodowej są nienaruszalne?
4. Z wykorzystaniem jakich metod dbam o równy podział zasobów w mojej organizacji?
5. W jaki sposób weryfikuję, czy każdy z zespołów pracowniczych w mojej organizacji jest nastawiony na współpracę?
6. Czy kiedykolwiek otrzymałem informację zwrotną od pracownika, że jestem niesprawiedliwym szefem? Jeśli tak, jakie wdrożyłem działania, aby zmienić ten pogląd u pracownika?
7. W jaki sposób dokonuję podziału zasobów w organizacji? Czy regularnie upewniam się, że te zasoby wciąż są wystarczające w procesie wykonywania pracy podwładnych?
8. Na jakiej podstawie stwierdzam, że wdrożony przeze mnie do organizacji zbiór reguł i procedur służy wszystkim jej pracownikom?
9. Czy mam pełną świadomość, że to ode mnie zależy jakimi zasobami dysponuje moja organizacja?

Wyniki badań własnych potwierdziły, że zaangażowanie w pracę jest dodatnio związane z dobrostanem zawodowym w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Jednostka zaangażowana w swoją pracę wykonuje swoje obowiązki służbowe przy udziale wysokiego poziomu energii i wysiłku, mając siłę do radzenia sobie z trudnościami (wigor). Zaangażowany pracownik czerpie ze swojej pracy inspirację, utożsamia się z nią i czuje dumę z jej wykonywania (oddanie się pracy). Ponadto, wspomniany pracownik poświęca dużo czasu na wykonywanie swoich zadań, a czas spędzony w pracy płynie bardzo szybko oraz trudno jest mu się od niej oderwać (zaabsorbowanie pracą).

Potwierdzono również mediacyjną rolę zaangażowania w pracę w relacji orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym. Oznacza to, że po wprowadzeniu zaangażowania w pracę do wspomnianych relacji znaczenie bezpośrednich związków orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej z oboma rodzajami dobrostanu zmalało.

Powyższe wnioski z badań pokazują jak duże znaczenie dla pracownika oraz organizacji ma jego zaangażowana postawa. Odnosząc się do założeń dobrostanu hedonistycznego, zaangażowana w pracę jednostka cieszy się dobrym samopoczuciem w trakcie jej wykonywania dzięki odczuwanym pozytywnym emocjom (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011; Bakker i Schaufeli, 2008). W kontekście dobrostanu eudajmonistycznego, pracownik zaangażowany w swoją pracę ma przekonanie, że jego aktywność zawodowa ma sens i jest wartościowa. Odczuwa on dumę z wykonywania swojej pracy, traktując ją jako misję zawodową (Czerw, 2017). Zaangażowana postawa pracowników ma także związek z wysoką wydajnością ich pracy, co stanowi realną korzyść dla całej organizacji.

Podobnie jak w przypadku orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej, warto umożliwić menadżerom udzielenie sobie samym odpowiedzi na kilka pytań, dotyczących zarządzania zaangażowaniem pracowników firmy. Wartościowe może okazać się spojrzenie na zaangażowanie w pracę przez pryzmat korzyści dla pracownika oraz całej organizacji.

1. Czy potrafię wskazać wysoko zaangażowanych w pracę pracowników mojej organizacji?
2. Czym wyróżnia się pracownik wysoko zaangażowany w swoją pracę? Jakie są jego postawy, zachowania i aktywności w pracy?
3. W jaki sposób zarządzam zaangażowaniem pracowników mojej organizacji? Jakimi narzędziami dysponuję, aby móc wspierać i doceniać ich zaangażowanie?
4. W jaki sposób kształtuję zaangażowanie pracowników mojej organizacji?
5. Czy regularnie weryfikuję poziom zaangażowania pracowników mojej organizacji? W jaki sposób przedstawiam moje wnioski z obserwacji podczas oceny okresowej pracowników?
6. Jakie następstwa dla mojej organizacji ma brak zaangażowania u jej pracowników?
7. Jakie działania wdrażam, gdy zauważam osłabienie zaangażowania w pracę wśród pracowników mojej organizacji?
8. Jakie benefity i programy motywacyjne zwiększają zaangażowanie pracowników mojej organizacji?

Dzięki analizom teoretycznym oraz doświadczeniu zawodowemu, kadra zarządzająca może poczynić refleksje na temat uwarunkowań zaangażowania w pracę oraz jego skutków – poczucia dobrostanu zawodowego w ujęciu eudajmonistycznym i hedonistycznym. Jak można zauważyć zapoznając się z treścią rozprawy, dobrostan zawodowy jest zagadnieniem złożonym, zatem menadżerowie powinni zastanowić się czy znane są im założenia polityki *well-being* w miejscu pracy i czy takowa jest obecna w ich organizacji. Idąc o krok dalej, kadra

zarządzająca powinna zweryfikować kto w firmie pełni funkcję *well-being* partnera i jaki jest jego zakres obowiązków.

W niniejszym podsumowaniu rozprawy postawiono pytania skierowane do kadry zarządzającej, z pomocą których dzięki szczerym odpowiedziom możliwe będzie wdrożenie zmian, czy też utwierdzenie się w przekonaniu o skuteczności zarządzania. Jednakże, treść tej pracy doktorskiej może okazać się przydatna również dla wszystkich osób aktywnych zawodowo. Po zapoznaniu się z tekstem, Czytelnik ma szansę zastanowić się, czy wykazuje orientację pozytywną w miejscu pracy, dostrzega sprawiedliwość organizacyjną w firmie w której pracuje, czy też jest zaangażowany w swoją pracę. Może rozważyć jakimi zasobami dysponuje, a jakich potrzebuje, by pracować efektywniej. To dobra okazja do przeanalizowania zawodowej sfery swojego życia z uwzględnieniem drogi dążenia do dobrostanu.

## Bibliografia

- Abbasi, A. S., Alvi, A. K. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643-649. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725>
- Adams J. S. (1963), Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Adams, K., Hean S., Sturgis P., Macleod Clark J. (2006). Investigating the factors influencing professional identity of first year health and social care students. *Learning in Health and Social Care*, 5, 55-68.
- Adamska, K., Łądka-Barańska, A. (2020). Sprawiedliwość organizacyjna a zabieranie głosu w organizacji. *HRM [ZZL]*, (3-4), 97-112. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1676>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G. V., Consiglio, C. (2015). From positive orientation to job performance: *The role of work engagement and self-efficacy beliefs*. *Journal of Happiness Studies*, 16, 767-788. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9533-4>
- Alessandri, G., Vecchione, M., Tisak, J., Deiana, G., Caria, S., Caprara, G. V. (2012). The utility of positive orientation in predicting job performance and organisational citizenship behaviors. *Applied Psychology*, 61(4), 669-698.
- Alessandri, T. M., Pattit, J. M. (2014). Drivers of R&D investment: The interaction of behavioral theory and managerial incentives. *Journal of Business Research*, 67(2), 151-158.
- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.
- Ambrose, M. L. (2002). *Contemporary justice research: A new look at familiar questions*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>

- Anczewska, M., Świtaj, P., Roszczyńska, J. (2005). Wypalenie zawodowe. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2), 67-77.
- Antoniak, E. (2011). Time perspective and job satisfaction in professionals oriented towards people and towards objects. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1).
- Armon, G., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I. (2014). Joint effect of chronic medical illness and burnout on depressive symptoms among employed adults. *Health Psychology*, 33(3), 264. <http://dx.doi.org/10.1037/a0033712>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Arystoteles. (1996). *Etyka nikomachejska: Etyka wielka; Etyka eudemejska; O cnotach i wadach*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 21-33.
- Averill, J. R., Thomas-Knowles, C. (2005). Emotional creativity. *Handbook of positive psychology*, 172-185.
- Bahraminejad, N., Ibrahim, F., Riji, H. M., Majdzadeh, R., Hamzah, A., Keshavarz Mohammadi, N. (2015). Partner's engagement in community-based health promotion programs: a case study of professional partner's experiences and perspectives in Iran. *Health promotion international*, 30(4), 963-975. <https://doi.org/10.1093/heapro/dau043>
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. *Psychologiczne uwarunkowania*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Baka, Ł. (2012). Stresory w pracy a zachowania nieproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu w pracy, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę. *Studia Psychologiczne (Psychological Studies)*, 50(2). <https://doi.org/10.2478/v10167-010-0044-6>
- Baka, Ł. (2013). Zależności między konfliktami praca–rodzina i rodzina–praca a zdrowiem pielęgniarek–buforujący efekt wsparcia społecznego. *Medycyna Pracy*, 64(6), 775-784. <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.2013.0068>
- Baka, Ł. (2016). Zasoby w pracy a zadowolenie z pracy nauczycieli Pośrednicząca rola zaangażowania. *Kultura i Edukacja*, 111(1), 230-244. <https://doi.org/10.15804/kie.2016.01.13>

- Baka, Ł., Derbis, R. (2013). Emocje i kontrola w pracy jako regulatory związku stresory w pracy – zachowania nieproduktywne. Empiryczna weryfikacja modelu stresory–emocje. *Psychologia Społeczna*, 8(3), 323-334.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands – resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.  
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*, 1-13.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Geurts, S. A. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bańka, A. (2013). Zaufanie do siebie w procesie konsolidacji statusu dorosłości. Struktura psychometryczna skali samoskuteczności w karierze (SKK). *Czasopismo Psychologiczne*, 19(2), 281-301. <https://doi.org/10.14691/CPJ.19.2.281>
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Basińska, B. A. (2016). *Emocje w pracy: rozszerzenie teorii wymagania-zasoby w pracy*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Beck, A. T. (1967). *Depression: Clinical, experimental, and theoretical aspects*. New York: Harper & Row.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does*

*it matter?*

Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

Berthelsen, H., Hakanen, J. J., Westerlund, H. (2018). *Copenhagen psychosocial questionnaire-a validation study using the job demand-resources model*, 13(4).

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>

Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986) *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*.

Bies, R. J., Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social justice research*, 1, 199-218.

Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000362>

Birney, R. C., Teevan, R. C. (1962). *Measuring human motivation: an enduring problem in psychology*.

Biswas-Diener, R., Diener, E., Tamir, M. (2004). The psychology of subjective well-being. *Daedalus*, 133(2), 18-25.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Block, J., Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 349.

Borkowska, S. (2010). *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*.

Borys, B. (2010). Zasoby zdrowotne w psychice człowieka. *Forum Medycyny Rodzinnej*, 4(1), 44-52.

Boski, P. (2009). *Kulturowe ramy zachowań społecznych: podręcznik psychologii międzykulturowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*.

Caprara, G. V. (2009). Positive orientation: Turning potentials into optimal functioning. *European Health Psychologist*, 11(3), 46-48.

Caprara, G. V., Alessandri, G., Barbaranelli, C. (2010). Optimal functioning. *Psychotherapy and psychosomatics*, 79(5), 328-330.

Caprara, G. V., Alessandri, G., Di Giunta, L., Panerai, L., Eisenberg, N. (2010). The contribution of agreeableness and self-efficacy beliefs to prosociality. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 24(1), 36-55.



- Caprara, G. V., Alessandri, G., Eisenberg, N. (2012). Prosociality: the contribution of traits, values, and self-efficacy beliefs. *Journal of personality and social psychology*, 102(6), 1289. <https://doi.org/10.1037/a0025626>
- Caprara, G. V., Fagnani, C., Alessandri, G., Steca, P., Gigantesco, A., Sforza, L. L. C., Stazi, M. A. (2009). Human optimal functioning: The genetics of positive orientation towards self, life, and the future. *Behavior genetics*, 39, 277-284. <https://doi.org/10.1007/s10519-009-9267-y>
- Caprara, G. V., Steca, P. (2005). Affective and social self-regulatory efficacy beliefs as determinants of positive thinking and happiness. *European psychologist*, 10(4), 275-286. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.4.xxx>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003.
- Carr, A. (2022). *Positive Psychology: The Science of Wellbeing and Human Strengths*. Routledge.
- Cavallo, J. V., Holmes, J. G., Fitzsimons, G. M., Murray, S. L., Wood, J. V. (2012). Managing motivational conflict: How self-esteem and executive resources influence self-regulatory responses to risk. *Journal of personality and social psychology*, 103(3), 430. <https://doi.org/10.1037/a0028821>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). Zaangażowanie w pracę w kontekście dopasowania człowieka do pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 2(18), 185-194.
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna*, 11(36), 34-44. <https://doi.org/10.7366/1896180020163603>
- Chwalibóg, E. (2013). Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 322, 18-28. <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2013.322.02>
- Cieślińska, J. (2013). *Poczucie dobrostanu i optymizmu życiowego kadry kierowniczej placówek oświatowych*.
- Clark, A. E. (2018). Four decades of the economics of happiness: Where next? *Review of Income and Wealth*, 64(2), 245-269. <https://doi.org/10.1111/roiw.12369>

Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P., Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. *Research in personnel and human resources management*, 24, 53-94.

Colquitt, J. A., Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>

Compton, W. C. (2005). *Introduction to Positive Psychology*. Thomson Wadsworth.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.

Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in personnel and human resources management*, 1-113. Emerald Group Publishing Limited.

Cropanzano, R., Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.

Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., Nakamura, J. (2005). Flow. *Handbook of competence and motivation*, 598-608.

Czapiński J. (1992). *Psychologia szczęścia*. Warszawa: Ademedos.

Czapiński, J. (1994). *Psychologia szczęścia: przegląd badań i zarys teorii cebulowej*. Pracownia

Testów Psychologicznych. Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

Czapiński, J. (2004). *Psychologia pozytywna: nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Czapiński, J. (2012). *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa*. Nauka.

Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Czerw, A. (2014). Well-being at work—the essence, causes and consequences of the phenomenon. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2).

Czerw, A. (2016). Personal Resources and Job Burnout of High-Level Managers in International Organisations in Poland. *International Journal of Contemporary Management*, 15(1), 87-106.

<https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.16.005.4838>

Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Czerw, A., Borkowska, A. (2010). Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej. *Psychologia społeczna*, 5(4), 15, s. 304.

Czerw, A., Czarnota-Bojarska, J. (2016). Dopasowanie człowiek–środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych. *Psychologia społeczna*, 2, 1.

<https://doi.org/10.7366/1896180020163601>

Dalke, J., Szulc, A., Broniewska, M., Brzoska, A., Zimmermann, M. (2013). Czym jest szczęście? Analiza zagadnienia na podstawie koncepcji Władysława Tatarkiewicza. Analiza i Egzystencja. *Czasopismo Filozoficzne*, 21, 149-160.

Demerouti, E. (2014). *Design your own job through job crafting*. European psychologist.

<https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

<https://doi.org/101037//002-9010863499>

Demerouti, E., Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

Derbis, R. (2008). Szczęście w życiu biednych i bogatych, R. Derbis (red.), *Jakość życia. Od wykluczonych do elity*, 109-123.

Derbis, R., Baka, Ł. (2014). Wybrane zasoby i doświadczanie pracy. *Oblicza jakości życia*, 13-33.

- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.
- Diener, E. (1984). *Subjective well-being*. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Biswas-Diener, R. (2010). *Szczęście*. Wydawnictwo Smak Słowa.
- Diener, E., Lucas, R. E., Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2, 63-73.
- Diener, E., Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_9)
- Dobrow, S. R., Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel psychology*, 64(4), 1001-1049.
- Drabarek, A. (2011). *Podmiot, wartościowanie, działanie*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person–environment fit. *The Career Development Quarterly*, 63(2), 126-140.
- Duffy, R. D., Dik, B. J. (2009). Beyond the self: External influences in the career development process. *The career development quarterly*, 58(1), 29-43.
- Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. *Nations and households in economic growth*, 89-125. Academic press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7>
- Emerson, R. W. (1926). *Emerson's essays*. Harper Perennial.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American psychologist*, 49(8), 709.
- Erdogan, B., Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(1), 1-17. <https://doi.org/10.1002/job.365>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating

effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16101731>

Fayol, H. (1926). *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Nakładem Instytutu Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa.

Fleck, S., Inceoglu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.

Foote, D. A., Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947.

Forgeard, M. J., Jayawickreme, E., Kern, M. L., Seligman, M. E. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International journal of wellbeing*, 1(1).

<https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>

Foster, M. D., Dion, K. L. (2003). Dispositional hardiness and women's well-being relating to gender discrimination: The role of minimization. *Psychology of Women Quarterly*, 27(3), 197-208.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

Fredrickson, B. L. (2002). How does religion benefit health and well-being? Are positive emotions active ingredients? *Psychological inquiry*, 13(3), 209-213.

Friedman, H. S. (2000). Long-term relations of personality and health: Dynamisms, mechanisms, tropisms. *Journal of personality*, 68(6), 1089-1107.

Gallagher, M. W., Lopez, S. J., Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of personality*, 77(4), 1025-1050. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x>

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.

Gilliland, S. W., Steiner, D. D. (2001). Causes and consequences of applicant perceptions of unfairness. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 175-195.

Gilman, R., Huebner, E. S., Furlong, M. J. (Eds.). (2009). *Handbook of positive psychology in schools*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Graham, C., Felton, A. (2006). *Inequality and happiness: insights from Latin America*.

*The Journal of Economic Inequality*, 4, 107-122.

Grala, D. (2017). Perspektywy zaangażowania polskich kontyngentów wojskowych w operacje wielonarodowe. *Obronność–Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, 4(24).

Grala, K. (2020). Work engagement and occupational burnout of teachers. The mediating role of positive orientation. *Psychologia Wychowawcza*, 59, 96-110.

<https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.2652>

Grala, K. (2023). Relationships between perceived stress at work, occupational burnout and ego-resiliency in a group of public administration employees: testing the assumption about the moderating role of ego-resiliency (replication study in Poland). *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1-9.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (2004). *Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice*. Organizational Dynamics.

Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181-195.

Greenberg, J. (2011). *Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace*.

Greene-Shortridge, T. M., Odle-Dusseau, H. N. (2009). Quality of life. W: S. J. Lopez (red.), *The encyclopedia of positive psychology*, 2, 817–821. Chichester: Willey-Blackwell.

Grobelny, J. (2018). Zaangażowanie w pracę jako czynnik zmniejszający ryzyko stresu zawodowego–na podstawie wyników badań ankietowych. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 559(04), 16-20. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.7570>

Gulla, B., Tucholska, K. (2007). Psychologia pozytywna: cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji. *Studia z psychologii w KUL*, 14, 133-152.

Gupta, M., Shaheen, M. (2018). *Does work engagement enhance general well-being and control at work? Mediating role of psychological capital*. Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship. Emerald Publishing Limited.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

Haffer, J., Haffer, R. (2018). Osobiste a zespołowe zaangażowanie w pracę. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 49-76.

- Hagedoorn, M., Buunk, B. P., Van de Vliert, E. (1998). Opening the black box between justice and reactions to unfavorable outcomes in the workplace. *Social Justice Research, 11*, 41-57.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 8*(1), 102-117.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hardering, F., Bergheim, S. (2011). *Sicherheit macht zufrieden. Wie Verunsicherung die Zufriedenheit mit der Arbeit beeinträchtigt*. Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt, Frankfurt am Main.
- Harter, S. (2006). *The development of self-esteem. Self-esteem issues and answers: A sourcebook of current perspectives*, 144-150.
- Hastings, S. E., Finegan, J. E. (2011). The role of ethical ideology in reactions to injustice. *Journal of Business Ethics, 100*, 689-703.
- Hauk, M. (2012). Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3*(4), 25-40, 86-87.
- Havighurst, R. J. (1972). *Developmental tasks and education* (3rd ed.). New York: Longman.
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach, 1*, 20.
- Herzberg, F. (1974). *Motivation-hygiene profiles: pinpointing what ails the organization*. Organizational dynamics. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Paszowska-Rogacz, A. (2009). *Relationship between consistency and differentiation JL Holland's vocational personality patterns and the intensity of particular psychological features measures*.
- Heszen-Niejodek, I. (1996). *Jakość życia w badaniach psychologicznych*.
- Hevia, M., Spector, E. (2008). The bizarre world of historical theories of justice: revisiting Nozick's argument. *Social theory and practice, 34*(4), 533-549.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of counseling psychology, 59*(3), 479. <https://doi.org/10.1037/a0028949>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., Westman, M. (2018). Conservation of resources

in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>

Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F., Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 776-793. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1756262>

Ibarra H.(1999). Provisionalselves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.

Jackson, J., Bradford, B., Hough, M., Myhill, A., Quinton, P., Tyler, T. R. (2012). Why do people comply with the law? Legitimacy and the influence of legal institutions. *British journal of criminology*, 52(6), 1051-1071.

Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*.

Jankowska, M. (2010). Hardiness jako narzędzie wspomagające radzenie sobie w sytuacji kryzysowej—przeгляд badań. Seria SWSPiZ w Łodzi: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 11, 149-165.

Jaros, R. (2005). *Zadowolenie z pracy. Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją*, 85-105.

Jendrzyczak, M. (2015). Idee sprawiedliwości oraz własności w interpretacji Platona i Arystotelesa. *Studia Ekonomiczne*, 236, 9-20.

Johnson, J. V., Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.

Joy, V. L., Witt, L. A. (1992). Delay of gratification as a moderator of the procedural justice distributive justice relationship. *Group & Organization Management*, 17(3), 297-308.

Józefik, A. (1982). Próba określenia zakresu merytorycznego ergonomii i jej związków z pokrewnymi dziedzinami i dyscyplinami. *Ergonomia*, 5(1-2), 13-18.

Juchnowicz, M. (2009). Fenomen zaangażowania pracowników. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 2(12), 11-24.

Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3-4), 57-66.



- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2018). Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52, 199-209.  
<https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/3-19>
- Judge, T. A., Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human performance*, 11(2-3), 167-187.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668030>
- Kaczkowska-Serafińska, M. (2011). Job Satisfaction and Attitude of Remaining in Workplace - Most Strongly Correlated Factors in Poland and Italy. *Education of Economists & Managers*, 22(4).
- Kaczmarek, A. (2019). Wypalenie zawodowe–następstwo stresu zawodowego. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 14, 65-78.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Kahneman, D. (1999). *Objective happiness*.
- Kahneman, D. (2012). The human side of decision making. *Invest Consult*, 13, 9-14.
- Kállay, É. (2015). The investigation of the relationship between the meaning attributed to life and work, depression, and subjective and psychological well-being in Transylvanian Hungarian young adults. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, 19(1), 17-33.
- Kanasz, T. (2015). *Uwarunkowania szczęścia. Socjologiczna analiza wyobrażeń młodzieży akademickiej o szczęściu i udanym życiu*. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Kanungo, R. N. (1991). Making meaning out of MOW research: a discussion. *The European Work and Organizational Psychologist*, 1(2-3), 161-165.
- Kapica, Ł., Baka, Ł. (2021). Czym jest job crafting? Przegląd koncepcji teoretycznych dotyczących kształtowania pracy. *Medycyna Pracy*, 72(4), 423-436.  
<https://doi.org/10.13075/mp.5893.01115>
- Kapica, Ł., Baka, Ł., Stachura-Krzyształowicz, A. (2022). Zasoby a zaangażowanie w pracę: mediacyjna rola satysfakcji potrzeb podstawowych. *Medycyna Pracy*, 73(5), 407-416.

<https://doi.org/10.13075/mp.5893.01257>

Karaś, D., Ciecuch, J. (2019). Polska adaptacja kwestionariusza dobrostanu (psychological well-being scales) Caroll Ryff. *Roczniki Psychologiczne*, 20(4), 815-835.

Kasperek-Golimowska, E. (2012). *Nadzieja i optymizm vs zwątpienie i pesymizm w kontekście „dobrego życia” w kulturze konsumpcji.*

Kasprzak, E. (2012). Style orientacji zawodowej- podstawy teoretyczne i narzędzie pomiaru. *Czasopismo Psychologiczne*, 1, 95-106.

Kasprzak, E. (2013). *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej.* Bydgoszcz: Wydawnictwo UKW

Kasprzak, E.(2017). Pozytywna praca, pozytywna organizacja. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 13-245.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140.

Keyes, C. L. M., Lopez, S. J. (2002). Towards a science of mental health: Positive directions in diagnosis i interventions. C. R. Snyder, S. J. Lopez . *Handbook of Positive Psychology*, 45–62. New York: Oxford University Press.

Keyes, C. L., Shmotkin, D., Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.

<https://doi.org/10.1037//0022-3514.82.6.1007>

Keyes, C. L., Waterman, M. B. (2003). *Dimensions of well-being and mental health in adulthood.*

Khan, K., Abbas, M., Gul, A., Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic work ethic. *Journal of business ethics*, 126, 235-246.

<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1937-2>

Kielhofner G. (2015). Model of human occupation: *Theory and application* (4th ed.), Baltimore: Lippincott Williams &Wilkins.

Kinowska, H. (2021). Core features for the design of remuneration systems for sustainable human resource management during the Covid-19 pandemic: Polish companies' experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 389. [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(23\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(23))

Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971.

<https://doi.org/10.1037/apl0000194>

- Kozioł, A. (2020). Psychologia pozytywna w pracy zawodowej. *Rynek Pracy*, 173(2), 7-12.
- Kozioł, L., Buzowska, B. (2016). Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 29(1), 39-48.
- Kravitz, D. A., Stone-Romero, E. F., Ryer, J. A. (1997). Student evaluations of grade appeal procedures: The importance of procedural justice. *Research in Higher Education*, 38, 699-726.
- Kucharewicz, J. (2019). Wybrane uwarunkowania dobrostanu psychicznego młodych naukowców -adeptów nauki. *Naukowcy. Osobowość, rola, profesjonalizm*, 247-257. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kuijpers, E., Kooij, D. T., van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of occupational health psychology*, 25(1), 1.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*.
- Kulikowski, K., Orzechowski, J. (2018). All employees need job resources: testing the "Job Demands-Resources Theory" among employees with either high or low working memory and fluid intelligence. *Medycyna Pracy*, 69(5). <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00709>
- Kupcewicz, E., Józwik, M. (2019). Positive orientation and strategies for coping with stress as predictors of professional burnout among polish nurses. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4264. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16214264>
- Lawler III, E. E. (1986). High-Involvement Management. *Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94-104.
- Layous, K., Nelson, S. K., Oberle, E., Schonert-Reichl, K. A., Lyubomirsky, S. (2012). Kindness counts: Prompting prosocial behavior in preadolescents boosts peer acceptance and well-being. *PloS one*, 7(12), 13-80. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0051380>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lee, H. R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator in the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover intentions in the Lodging Industry*.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

Leung, K. (2005). *How generalizable are justice effects across cultures?*

Lewicki, R. J., Wiethoff, C., Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? J. Greenberg, JA Colquitt (red.), *Handbook of Organizational Justice*.

Lieberman, N., Förster, J. (2009). The effect of psychological distance on perceptual level of construal. *Cognitive science*, 33(7), 1330-1341.

<https://doi.org/10.1111/j.1551-6709.2009.01061.x>

Lindzey, G., Aronson E. (1985). *Handbook of Social Psychology*, New York: Random House.

Lips-Wiersma, M., Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of business ethics*, 88, 491-511.

<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>

Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR’s strategic role. *HR magazine*, 52(3), 1-11.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–289.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.70.2.280>

Lok, P., Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594–613.

Luthans, F., Avey, J. B., Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.

Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

Lykken, D., Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological science*, 7(3), 186-189.

Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive

and motivational processes in well-being. *American psychologist*, 56(3), 239.

<https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.239>

Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press.

Lyubomirsky, S., Dickerhoof, R., Boehm, J. K., Sheldon, K. M. (2011). Becoming happier takes both a will and a proper way: an experimental longitudinal intervention to boost well-being. *Emotion*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.1037/a0022575>

Łaguna, M., Lachowicz-Tabaczek, K., Dzwonkowska, I. (2007). Skala samooceny SES Morrisa Rosenberga – polska adaptacja metody. *Psychologia społeczna*, 2(4), 164-176.

Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277-284. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00169>

Łaguna, M., Oleś, P., Filipiuk, D. (2011). Orientacja pozytywna i jej pomiar: Polska adaptacja Skali Orientacji Pozytywnej. *Psychological Studies*, 49(4), 47-54.

<https://doi.org/10.2478/v10167-010-0035-7>

Łukasik, I. M., Witek, A. (2018). Nastawienie na sukces w kontekście pozytywnej orientacji i poczucia własnej skuteczności. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J–Paedagogia-Psychologia*, 31(2), 301-312. <https://doi.org/10.17951/j.2018.31.2.301-312>

Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Wydawnictwo Naukowe WNS UAM.

Macko, M., Suśanjan, Z., Jakopec, A. (2014). Konstruktywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 34(4), 81-101.

Makowski, M. (2017). Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 972(12), 85-98.

<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2017.0972.1206>

Mansour-Cole, D., Scott, S. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source of layoff information and leader–member-relations on survivors' justice perceptions. *Personnel Psychology*, 51(1), 25-54.

Marcinkowski, J. S. (2017). Rola edukacji z zakresu bezpiecznych warunków pracy w kształtowaniu dobrostanu pracowniczego. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły*

*Ekonomicznej w Tarnowie*, 3(35), 41-51.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.

Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171.

May, D. R., Gilson, R. L., 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), 11-37.

Mayer, D. M., Bardes, M., Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leadership help satisfy subordinate needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180–197.

Mayo E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York.

McClelland, D. C. (1985). *How motives, skills, and values determine what people do*. *American psychologist*, 40(7), 812.

McGowan L., Dickens C., Percival C., Douglas J., Tomenson B., Creed F. (2004). The relationship between vital exhaustion, depression and comorbid illnesses in patients following first myocardial infarction. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(2), 183-188. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-3999\(03\)00610-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-3999(03)00610-X)

McMahan, E. A., Estes, D. (2011). Hedonic versus eudaimonic conceptions of well-being: Evidence of differential associations with self-reported well-being. *Social indicators research*, 103, 93-108. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9698-0>

Mendryk, I., Rakowska, A. (2017). Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a poziom zaangażowania pracowników. Wyniki badań. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H–Oeconomia*, 51(4). <https://doi.org/10.17951/h.2017.51.4.237>

Meyer, J. P. (2016). *Handbook of employee commitment*. Edward elgar publishing.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 83.

Michałkiewicz A. (2009). Teoria niesprawiedliwości J. S. Adamsa. *Acta Universitatis*

*Lodziensis. Folia Psychologica*, (13), 3-16.

Mielniczuk, E., Łaguna, M. (2018). The factorial structure of job-related affective well-being: Polish adaptation of the Warr's measure. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 429-443. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01178>

Minda, M., Kasprzak, E. (2018). *Czynniki kontekstu pracy i kształtowanie pracy jako predyktory przywiązania do organizacji*.

Miroński, J., Czaplińska, I. (2010). Organizacyjne zachowania obywatelskie—istota, znaczenie i uwarunkowania. Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. *Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 332-346.

Mirski, A. (2009). Dobrostan jako kategoria społeczna i ekonomiczna. *Państwo i Społeczeństwo*, 9(2), 169-189.

Moloi, K. (2007). An overview of education management in South Africa. *South African journal of education*, 27(3), 463-476.

Moore, K. A., Keyes, C. L. (2003). *A brief history of well-being in children and adults*.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 845. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

Moreland, R. (2013). Teaching people about groups. *Small Group Research*, 44(4), 355-359.

Morin, E. M. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment*. DesLibris.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Mrówka, R. (2010). Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. Aluchna, M., *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71. <https://doi.org/10.1037/a0021484>

Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow theory and research*. *Handbook of positive psychology*, 195, 206.

Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 31(2), 292-315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nowakowski, J. M., Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Nowicka-Kostrzewska (2023). *Wybrane podmiotowe uwarunkowania dobrostanu zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej* [niepublikowana rozprawa doktorska]. KUL.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.
- Ogińska-Bulik, N., Juczyński, Z. (2010). Rozwój potraumatyczny-charakterystyka i pomiar. *Psychiatria*, 7(4), 129-142.
- Olechnicki, K., Załęcki, P. (1998). *Słownik socjologiczny*, wyd. 2 popr.
- Oleś, P. K., Alessandri, G., Oleś, M., Bąk, W., Jankowski, T., Łaguna, M., Caprara, G. V. (2013). Positive orientation and generalized self-efficacy. *Studia Psychologica*, 55(1).
- Organ, D. W., Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241-253.
- Paliga, M. (2021). *Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników. Relacja (nie) oczekiwana*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. <https://doi.org/10.31261/PN.4061>
- Paliga, M., Chrupała-Pniak, M., Pollak, A. (2019). *Prężność psychiczna i orientacja pozytywna a wydajność pracowników. Rola psychologicznego zespołowego klimatu bezpieczeństwa*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.
- Paliga, M., Pollak, A. (2017). Inteligencja emocjonalna, orientacja pozytywna i autentyczne przywództwo wśród polskich menedżerów. Doniesienie z badań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Kooperacja, współpraca, przyjaźń*, 5 (118), 123-139.
- Park, W. Y., Yoon, S. H. (2009). The mediating role of organizational citizenship behavior between organizational justice and organizational effectiveness in nursing organizations. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 39(2), 229-236. <https://doi.org/10.4040/jkan.2009.39.2.229>
- Park, M. S. A., Goto, N., Kennedy, A., Raj, S., Dutson, A., Park, L., Sovet, L. (2021). Positive orientation, job satisfaction and psychological well-being of mental health practitioners



- in Malaysia. *Psychology, health & medicine*, 26(10), 1219-1229.
- Petersen, B. K. (2014). Justice and culture in the perception of compensation fairness. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 9-24. <https://doi.org/10.15678/AOC.2014.1102>
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Porczyńska-Ciszewska, A. (2013). *Cechy osobowości a doświadczanie szczęścia i poczucie sensu życia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Potocka, A., Waszkowska, M. (2013). Application of Job Demands-Resources model in research on relationships between job satisfaction, job resources, individual resources and job demands. *Medycyna Pracy*, 64(2). <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893/2013/0018>
- Pratt, M. G., Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 309-327. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Prusiński, T., Pilitowski, B. (2020). Uczciwość postępowania sądowego. Wpływ sprawiedliwości proceduralnej na satysfakcję z życia i psychologiczny dobrostan uczestników postępowań sądowych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 25(1), 111-142. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. <https://doi.org/10.14656/PFP20200106>
- Rasińska, R., Nowakowska, I., Nowomiejski, J. (2013). Diagnoza stanu zdrowia studentów i ich opinie o zagrożeniach zdrowotnych. *Pielęgniarstwo Polskie*, 79.
- Ratajczak Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Retowski, S., Podsiadły, M. J. (2016). Gdy nasza praca pasuje do naszych wartości. Ocena zgodności wartości własnych i organizacji a wypalenie zawodowe. *Psychologia Społeczna*, 11, 56-68. <https://doi.org/10.7366/1896180020163605>
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Roczniowska, M., Retowski, S., Higgins, E. T. (2018). How person-organization fit impacts employees' perceptions of justice and well-being. *Frontiers in psychology*, 8, 2318. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02318>
- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale. *Journal of Religion and Health*.

- Rożnowski, B. (2020). Are Professional Burnout and Work Engagement Opposing or Independent Constructs? *Roczniki Psychologiczne*, 23(3), 291-307.  
<https://doi.org/10.18290/rpsych20233-6>
- Rożnowski, B., Korulczyk, T. (2018). *Dobrostan pracowników pracujących na różnych zmianach*. <https://doi.org/10.14691/CP PJ.24.3.547>
- Rożnowski, B., Szumielewicz, A., Twaróg, A. (2019). Wybrane podmiotowe i sytuacyjne uwarunkowania dobrostanu pracowników branży gastronomicznej – badanie dzienniczkowe. *Konteksty Społeczne*, 7(2), 67-82. <http://dx.doi.org/10.17951/ks.2019.7.2.67-82>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and personality psychology compass*, 5(6), 359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Rushton, J. P., Bons, T. A., Hur, Y. M. (2008). The genetics and evolution of the general factor of personality. *Journal of Research in Personality*, 42(5), 1173-1185.  
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.03.002>
- Rushton, P., Irwing, P. (2011). *The general factor of personality: Normal and abnormal*.
- Russo, C., Dell’Era, A., Zagrean, I., Danioni, F., Barni, D. (2022). Activating self-transcendence values to promote prosocial behaviors among adolescents during the COVID-19 pandemic: The moderating role of positive orientation. *The Journal of Genetic Psychology*, 183(3), 263-277.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52-141.
- Ryan, R. M., Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65(3), 529-565.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C., Singer, B. (2002). From social structure to biology. *Handbook of positive psychology*, 63-73.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement? Employee engagement in theory and practice*, 29-49. Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2003). *Utrecht work engagement scale-9*. Educational and Psychological Measurement.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, 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., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Scheier, M. F., Carver, C. S., Bridges, M. W. (2001). *Optimism, pessimism, and psychological well-being*.
- Schmitt M., Dorfel, M. (1999). Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being. *European Journal of Social Psychology*, 29, 443–453.
- Schueller, S. M., Seligman, M. E. (2010). Pursuit of pleasure, engagement, and meaning: Relationships to subjective and objective measures of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 253-263.
- Schwarz, N., Strack, F. (1999). *Reports of subjective well-being: Judgmental processes and their methodological implications*.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- Seligman, M. E. (2011a). Building resilience. *Harvard business review*, 89(4), 100-106.

- Seligman, M. E. (2011b). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E., Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*, 55(1). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sheldon, K. M. (2004). The benefits of a “sidelong” approach to self-esteem need satisfaction: Comment on Crocker and Park (2004). *Psychological Bulletin*, 130, 421–424.
- Sheldon, K. M., Lyubomirsky, S. (2006). How to increase and sustain positive emotion: The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *The journal of positive psychology*, 1(2), 73-82. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760500510676>
- Shi, J., Lin, H., Wang, L., Wang, M. (2009). Linking the big five personality constructs to organizational justice. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(2), 209-222.
- Simmons, A. L. (2011). The influence of openness to experience and organizational justice on creativity. *Creativity Research Journal*, 23(1), 9-23.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of management journal*, 42(1), 100-108.
- Skarlicki, D. P., Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel psychology*, 50(3), 617-633.
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., Edwards, L. M., Marques, S. C. (Eds.). (2020). *The Oxford handbook of positive psychology*. Oxford university press.
- Sobol-Kwapińska, M. (2014). Orientacja pozytywna–konceptje teoretyczne i przegląd badań. *Studia Psychologiczne*, 52(1), 77-90. <https://doi.org/10.2478/v10167-010-0079-1>
- Sobol-Kwapinska, M., Jankowski, T. (2016). Positive time: Balanced time perspective and positive orientation. *Journal of Happiness Studies*, 17, 1511-1528.
- Solomon, R. C., Murphy, M. C. (1990). *What is justice?: classic and contemporary readings*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*.
- Stanek, K. (2021). Samoocena a radzenie sobie ze stresem w obszarze kompetencji na przykładzie przyszłych pracowników socjalnych. *Praca Socjalna*, 36 (2), 59-71.
- Stefańska, M., Grabowski, G. (2023). Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej. *E-mentor*, 98(1), 13-21. <https://doi.org/10.15219/em98.1597>

- Steger, M. F. (2012). Making meaning in life. *Psychological Inquiry*, 23(4), 381-385.  
<https://doi.org/10.1080/1047840X.2012.720832>
- Steger, M. F., Dik, B. J. (2009). *Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work*.
- Steger, M. F., Dik, B. J., Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.  
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Stevens, R., Petermans, A., Pohlmeier, A., Cain, R., Vanrie, J. (2019). Wellbeing, happiness and flourishing: Different views on a common goal. *Design for Wellbeing*, 13-30. Routledge.
- Strykowska, M. (2009). *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*.
- Lerner, R. M., Dowling, E. M., Anderson, P. M. (2003). Positive youth development: Thriving as the basis of personhood and civil society. *Applied Developmental Science*, 7(3), 172-180.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(1), 83-98.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Brzozowski, A., Zawadzka, A. M. (2013). Rozwój zasobów ludzkich a efektywność zachowań pracowników: pośredniczący wpływ zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 109-124.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A. M. (2016). Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę. *Psychologia Społeczna*, 11(1).
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia*, 10(1).
- Szafrańska, M. (2021). Tożsamość zawodowa strażników miejskich.
- Szostek, A. (2018). Żywot człowieka zachwyconego. *Więź*, 61(674), 232-237.
- Tatarkiewicz, W. (1962). *O szczęściu*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Tatarkiewicz, W. (1990). Historia filozofii. T. 1- *Filozofia starożytna i średniowieczna*. PWN.
- Taylor, F. W. (1947). *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Księgarnia Wilak: Poznań.
- Terelak, J. F., Borkowska, A. (2007). Satysfakcja z pracy jako źródło dobrostanu psychicznego u polskich emigrantów konsumpcyjnych w Kanadzie. *Studia Psychologica*, 7, 101-122.
- Theorell, T., Karasek, R. A., Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men-a longitudinal study. *Journal of internal medicine*,

227(1), 31-36.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Tinline, G., Crowe, K. (2010). Improving employee engagement and wellbeing in an NHS trust. *Strategic HR Review*, 9(2), 19-24.

Tokarczuk, I. (2011). *Pozytywna orientacja i poczucie własnej skuteczności a radzenie sobie ze stresem*. [niepublikowana praca magisterska]. KUL.

Trejtowicz, M., Jaśko, K. (2010). Analiza przyczynowa poza metodą eksperymentalną. Dwa przykłady modeli przyczynowych wykraczających poza schemat eksperymentalny (wraz z rozwiązaniami statystycznymi). *Psychologia Społeczna*, 5, 2-3.

Trzebiatowski, J. (2011). Jakość życia w perspektywie nauk społecznych i medycznych – systematyzacja ujęć definicyjnych. *Hygeia Public Health*, 46(1), 25-31.

Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Trzebiński, J., Zięba, M. (2004). *Basic hope as a world-view: An outline of a concept*.

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.86.2.320>

Turek, D. (2011). Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie. *Kwartalnik Nauk O Przedsiębiorstwie*, 18(1), 41-45.

Turek, D. (2013). *Sprawiedliwość organizacyjna w badaniach międzykulturowych*.

Turek, D. (2014). Promowanie sprawiedliwości organizacyjnej jako klucz do budowania zaangażowania w pracę. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. *Zarządzanie poprzez zaangażowanie*, 97-111.

Turska-Kawa, A. (2010). *Psychologiczne uwarunkowania zachowań wyborczych*. Political Preferences, 1.

Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 67-72. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>

Van den Bos, K., Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments.

M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 34, 1–60. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X)

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Van der Doef, M., Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, 13(2), 87-114.
- Veenhoven, R. (1997). Advances in understanding happiness. *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), 29-74.
- Voytsel, N. (2012). *Orientacja pozytywna, poczucie skuteczności a treningi neurofeedback*. Niepublikowana praca magisterska. Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126. <https://doi.org/10.1002/job.611>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97.
- Warr, P. (2021). Individual Differences in the Vitamin Model of Well-being. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Warr, P., Clapperton, G. (2010). *The joy of work? Jobs, happiness, and you*. Routledge.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., Brent Donnellan, M. (2010). The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity. *The journal of positive psychology*, 5(1), 41-61. <https://doi.org/10.1080%2F17439760903435208>
- Waters, L. (2011). A Review of School-Based Positive Psychology Interventions. *The Australian Educational and Developmental Psychologist*, 28, 75-90. <http://dx.doi.org/10.1375/aedp.28.2.75>
- Wieczorkowska-Wierzbńska, G. (2021, w druku). *Zarządzanie ludźmi: pytania i odpowiedzi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Wiethoff, C. M., & Lewicki, R. J. (2005). *Trust and distrust in work relationships: A grounded approach*.
- Włodarczyk, K. (2014). Ekonomia wobec poczucia szczęścia. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 76(4), 347-363.
- Wnuk, M. (2017). Polska wersja skali sprawiedliwości organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 45(3), 37-54.
- Wnuk, M., Marcinkowski, J. T. (2012). Jakość życia jako pojęcie pluralistyczne o charakterze interdyscyplinarnym. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 93(1), 21-26.
- Wojciechowska, L. (2005). Teoria dobrostanu w badaniach rozwojowych nad rodziną: dobrostan rodziców w stadium pustego gniazda. *Psychologia rozwojowa*, 10(4).
- Wojtczuk-Turek, A. (2008). Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 3 (10), 25-45.
- Wojtczuk-Turek, A., Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397-419.
- Wołowska, A. (2013). Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie jakości życia urzędników. *Rocznik Andragogiczny*, 119-132.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in positive organizational psychology*, 281-302. Emerald Group Publishing Limited.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- Wudarczewski, G. (2013). Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 5(37), 323-344.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress*



- management*, 14(2), 121. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of business ethics*, 125, 235-251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>
- Zaff, J. F., Hair, E. C. (2003). *Positive development of the self: Self-concept, self-esteem, and identity*.
- Zalewska, A. (2003). Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica*, 7.
- Zalewska, A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy.
- Zalewska, A. M. (2019). 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>
- Zawadzka, A. M., Szabowska-Walaszczyk, A. (2013). Self-Improvement and Happiness. In *1st International Conference on Positive Psychology in Poland, Sopot*.
- Zbierowski, P. (2021). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Wolters Kluwer Polska.
- Zhang, F., Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146.
- Żołędowska, B. (2005). Customer Relationship Management (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej. Dacko-Pikiewicz, Z. Chmierska, M (red.). *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy: praca zbiorowa*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 147-154.

## Spis tabel

Tabela 1. Statystyki opisowe próby badawczej dla płci: częstość i procent.....	106
Tabela 2. Statystyki opisowe próby badawczej dla wieku, stażu pracy w obecnej firmie i stażu pracy ogółem (w latach): minimum, maksimum, średnia i mediana.....	107
Tabela 3. Statystyki opisowe próby badawczej dla typu stanowiska i rodzaju stanowiska: częstość i procent.....	107
Tabela 4. Wartości testu Kołmogorowa-Smirnowa, średniej, odchylenia standardowego, skośności i kurtozy dla orientacji pozytywnej, sprawiedliwości organizacyjnej, zaangażowania w pracę, dobrostanu eudajmonistycznego i hedonistycznego.....	109-110
Tabela 5. Wartości korelacji zmiennych niezależnych i zależnych (r Pearsona).....	111
Tabela 6. Wartości analizy korelacji dla orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej w relacji z zaangażowaniem w pracę.....	112
Tabela 7. Wartości analizy korelacji dla zaangażowania w pracę, orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej w relacji z dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym.....	113-114
Tabela 8. Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: dobrostan eudajmonistyczny).....	117
Tabela 9. Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: dobrostan eudajmonistyczny).....	117-118
Tabela 10. Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby negatywny).....	119
Tabela 11. Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby negatywny).....	120-121
Tabela 12. Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby pozytywny).....	122
Tabela 13. Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt słaby pozytywny).....	122-124
Tabela 14. Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny negatywny).....	125
Tabela 15. Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny negatywny).....	125-126

Tabela 16. Wartości analizy regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny pozytywny).....	128
Tabela 17. Wartości współczynników regresji hierarchicznej (zmienna zależna: afekt silny pozytywny).....	128-129
Tabela 18. Analiza mediacji dla zaangażowania w pracę w relacji orientacji pozytywnej oraz sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem eudajmonistycznym.....	131
Tabela 19. Analiza mediacji dla zaangażowania w pracę w relacji orientacji pozytywnej z dobrostanem hedonistycznym.....	133
Tabela 20. Analiza mediacji dla zaangażowania w pracę w relacji sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym.....	135
Tabela 21. Standaryzowane wartości efektów bezpośrednich w analizie SEM po uwzględnieniu zaangażowania w pracę jako mediatora w relacji orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym (Model 1).....	139
Tabela 22. Standaryzowane wartości efektów pośrednich, istotność statystyczna i przedziały ufności w analizie SEM po uwzględnieniu zaangażowania w pracę jako mediatora w relacji orientacji pozytywnej i sprawiedliwości organizacyjnej z dobrostanem hedonistycznym i eudajmonistycznym (Model 1).....	140

## **Spis rysunków**

Rysunek 1. Graficzne przedstawienie modelu Wymagania – Zasoby Pracy.....	19
Rysunek 2. Zależności między orientacją pozytywną, sprawiedliwością organizacyjną i zaangażowaniem w pracę, a dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym (Model 1) .....	137
Rysunek 3. Zależności między orientacją pozytywną, sprawiedliwością organizacyjną i zaangażowaniem w pracę, a dobrostanem eudajmonistycznym i hedonistycznym (Model 2) .....	138

## Streszczenie

Celem niniejszej rozprawy doktorskiej była empiryczna weryfikacja założeń Teorii Wymagania - Zasoby Pracy. Podjęto działania służące wyjaśnieniu rozwoju zaangażowania w pracę przez wzajemną interakcję wymagań i zasobów pracy. Omówiono także istotę poznawczego oraz afektywnego rozumienia dobrostanu jako skutku zaangażowania w pracę.

Główne wnioski z przeprowadzonych badań własnych wskazują, że orientacja pozytywna rozumiana jako zasób osobisty jednostki oraz sprawiedliwość organizacyjna traktowana jako zasób organizacyjny związane są z zaangażowaniem w pracę oraz dobrostanem zawodowym w ujęciu hedonistycznym i eudajmonistycznym. Ponadto stwierdzono, iż zaangażowanie w pracę jest mediatorem relacji wspomnianych zasobów z dobrostanem.

Badania zostały przeprowadzone drogą internetową w grupie 405 osób aktywnych zawodowo ( $N = 405$ ), zamieszkujących na terenie Polski. Średni staż pracy respondentów w obecnej firmie wynosił 4 lata, natomiast średni ogólny staż pracy 8,5 roku. Zdecydowana większość osób badanych piastowała stanowiska niekierownicze (82,5%). Ze względu na rodzaj stanowiska najliczniejszą grupę wśród badanych stanowili specjaliści (41,5%), następnie pracownicy obsługi klienta (19%) oraz pracownicy administracyjni (17,5%). Najmniej liczną grupą byli zaś pracownicy produkcyjni (0,2%) oraz przedsiębiorcy prowadzący własną działalność gospodarczą (2%).

W badaniach zastosowano pięć narzędzi badawczych w postaci kwestionariuszy. Do pomiaru orientacji pozytywnej wykorzystano *Skalę orientacji pozytywnej – Skalę P (Positivity Scale)*, stworzoną przez Łagunę i współpracowników. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej zbadano z wykorzystaniem *Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej* autorstwa Wnuka. Do pomiaru zaangażowania w pracę zastosowano popularny kwestionariusz UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*), czyli *Utrechcką Skalę Zaangażowania w Pracę* autorstwa Schaufeliego i Bakker, w polskiej adaptacji Szabowskiej-Walaszczyk, Zawadzkiej i Wojtaś. Afekt pozytywny i negatywny, składające się na dobrostan hedonistyczny zbadano z pomocą *Kwestionariusza Afektu w Pracy (KAP)*, który jest polską adaptacją narzędzia JAWS (*Job-related Affective Well Being Scale*) Warra, wykonaną przez Łagunę i Mielniczuk. Do pomiaru poziomu odczuwanego eudajmonistycznego dobrostanu zawodowego zastosowano natomiast *Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy* autorstwa Czerw.

Wstęp do rozprawy pozwala na zapoznanie się z historią powstawania zagadnienia dobrostanu. Ta część pracy stanowi także wprowadzenie do kolejnych rozdziałów, wskazując na jej przejrzystą strukturę oraz uwzględniając specyfikę każdej części. Rozdział pierwszy skupia się na podłożu teoretycznym pracy, czyli Teorii Wymagania – Zasoby Pracy. Zawiera szerokie omówienie założeń teorii, czyli relacji wymagań i zasobów w pracy. Rozdział drugi dotyczy zagadnienia dobrostanu oraz pojęć, które występują w publikacjach naukowych o podobnej tematyce. Celem tego rozdziału jest wyraźne zdefiniowanie dobrostanu oraz odróżnienie go od pozostałych konstruktów teoretycznych. Rozdział trzeci odnosi się do orientacji pozytywnej, ujętej w kategorii zasobu osobistego jednostki. W tej części pracy zawarto definicję zagadnienia, w tym jego składowych. W rozdziale czwartym rozprawy omówiono sprawiedliwość organizacyjną, rozumiano jako zasób pracy. Zwrócono także uwagę na rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej w miejscu pracy. Rozdział piąty stanowi o zaangażowaniu w pracę. Omówiono tu kluczowe teorie związane ze wspomnianym zagadnieniem. W rozdziale szóstym opisano metodologię badań własnych. Znajduje się tu teoretyczne uzasadnienie postawionego problemu badawczego oraz hipotez badawczych.

Jednym z najważniejszych rozdziałów rozprawy jest rozdział siódmy, który stanowi o wynikach badań własnych. Zawarte są tu tu wyniki korelacji zmiennych, regresji hierarchicznej, analizy mediacji oraz analizy modelowania równań strukturalnych. Rozwinięcie aspektu wyników badań własnych zostało dokonane w rozdziale ósmym, który zawiera ich dyskusję w odniesieniu do postawionych hipotez badawczych. Swoiste podsumowanie rozprawy stanowi jej zakończenie. Przedstawia spojrzenie na rozprawę „z lotu ptaka”, podkreślając najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań.

Przez wiele lat założenia Teorii Wymagania – Zasoby Pracy były analizowane w kontekście relacji wymagań i zasobów pracy, w kierunku wypalenia zawodowego. W ramach niniejszej pracy zbadany został związek zasobów pracy (sprawiedliwość organizacyjna) i zasobów osobistych (orientacja pozytywna) z zaangażowaniem w pracę oraz dobrostanem w ujęciu hedonistycznym i eudajmonistycznym jako rezultatu zaangażowania. Pozytywne spojrzenie na te relacje jest przejawem oryginalności rozprawy doktorskiej.

Zawarte w końcowej części pracy pytania dla menadżerów i kadry zarządzającej organizacji stanowić mogą źródło refleksji i punkt wyjścia do wprowadzenia zmian w polityce personalnej, jeśli okażą się one konieczne. Czytelnik niebędący liderem również może upatrywać korzyści w zapoznaniu się z tekstem pracy, ponieważ wysnuć może wnioski na temat

swojego funkcjonowania w środowisku pracy w odniesieniu do dostępnych zasobów czy też w relacji dopasowania człowiek – organizacja.

**Słowa kluczowe: dobrostan, dobrostan zawodowy, orientacja pozytywna, sprawiedliwość organizacyjna, zaangażowanie w pracę**

## Summary

The aim of this dissertation was to empirically verify the assumptions of the Job Demands-Resources Theory. Efforts were made to explain the development of work engagement through the reciprocal interaction of job demands and job resources. The relevance of cognitive and affective understandings of well-being as an outcome of work engagement was also discussed.

The main findings of the own research indicate that positive orientation understood as an individual's personal resource and organisational justice considered as an organisational resource are related to work engagement and work well-being in hedonistic and eudaimonistic terms. Furthermore, work engagement was found to mediate the relationship of the aforementioned resources with well-being.

The research was conducted via the Internet in a group of working people ( $N = 405$ ), residing in Poland. The average length of service of the respondents in their current company was 4 years, while the average overall length of service was 8.5 years. The vast majority of respondents held non-managerial positions (82.5%). In terms of position type, the largest group of respondents were specialists (41.5%), followed by customer service employees (19%) and administrative staff (17.5%). The smallest groups were self-employed entrepreneurs (2%) and production workers (0.2%).

Five research tools in the form of questionnaires were used in the own research. The *Positivity Orientation Scale – P Scale*, developed by Łaguna and her co-workers, was used to measure positive orientation. Sense of organisational justice was examined using the *Skala Sprawiedliwości Organizacyjnej* by Wnuk. The popular *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) questionnaire created by Schaufeli and Bakker in the Polish adaptation by Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka and Wojtaś, was used to measure work engagement. Positive and negative affect, constituting hedonic well-being, were examined using the *Kwestionariusz Afektu w Pracy* (KAP), which is a Polish adaptation of Warr's Job-related Affective WellBeing Scale (JAWS) tool by Łaguna and Mielniczuk. The *Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy* by Czerw was used to measure the level of perceived eudaimonic well-being.

The introduction to the dissertation provides the overview of the history of the emergence of the issue of well-being. This part of the thesis also serves as an introduction to the following



chapters, indicating its clear structure and taking into account the specificity of each part. The first chapter focuses on the theoretical background of the thesis, i.e. the Job Demands-Resources Theory. It contains a broad discussion of the theory's assumptions, i.e. the relationship between requirements and resources at work. Chapter two deals with the issue of well-being and the concepts that appear in scientific publications on similar topics. The aim of this chapter is to clearly define well-being and to distinguish it from other theoretical constructs. The third chapter refers to positive orientation, framed as an individual's personal resource. This section of the dissertation provides a definition of the issue, including its components. Chapter four of the dissertation discusses organisational justice, understood as a organisational resource. Attention is also given to the types of organisational justice in the workplace. Chapter five is about work engagement. Key theories related to the issue are discussed here. Chapter six describes the methodology of the self-study. It contains the theoretical justification of the research problem and the research hypotheses.

One of the most important chapters of the dissertation is chapter seven, which accounts for the results of our own research. Included here are the results of variable correlations, hierarchical regression analysis, mediation analysis and SEM analysis. The aspect of own research results is developed in chapter eight, which contains their discussion in relation to the research hypotheses. The dissertation concludes with a kind of conclusion. It presents a bird's-eye view of the dissertation, including highlighting the most important conclusions of the research conducted.

For many years, the assumptions of the Job Demands-Resources Theory have been analysed in the context of the relationship between job requirements and job resources, towards job burnout. This doctoral thesis explores the relationship of job resources (organisational justice) and personal resources (positive orientation) with work engagement and well-being in hedonistic and eudaimonistic terms as a result of engagement. The positive perspective on these relationships is a manifestation of the originality of the dissertation.

The questions contained in the final section of the dissertation for managers and executives of organisations can provide a source of reflection and a starting point for making changes in personnel policy, if necessary. The Reader who is not a leader can also benefit from reading the thesis, as he or she can draw conclusions about his or her own functioning in the work environment in relation to the available resources, or in the human-organisational fit relationship.

**Keywords: well-being, work well-being, positive orientation, organisational justice, work engagement**