KATOLICKI UNIWERSYTET LUBELSKI JANA PAWŁA II
WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH
INSTYTUT PSYCHOLOGII

Justyna Nowicka-Kostrzewska
Nr albumu 150215

# Wybrane podmiotowe uwarunkowania dobrostanu zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej

Praca doktorska napisana pod kierunkiem
dra hab. Bohdana Rożnowskiego, prof. KUL

Lublin, 2023

*Z pracy swojej ma człowiek pożywać chleb codzienny i poprzez pracę ma się przyczyniać do ciągłego rozwoju nauki i techniki, a zwłaszcza do nieustannego podnoszenia poziomu kulturalnego i moralnego społeczeństwa, w którym żyje jako członek braterskiej wspólnoty(...)*

*Praca wyróżnia go wśród reszty stworzeń, których działalności związanej z utrzymaniem życia nie można nazywać pracą - tylko człowiek jest do niej zdolny i tylko człowiek ją wykonuje, wypełniając równocześnie pracą swoje bytowanie na ziemi. Tak więc praca nosi na sobie szczególne znamię człowieka i człowieczeństwa, znamię osoby działającej we wspólnocie osób,*

*a znamię to stanowi jej wewnętrzną kwalifikację, konstytuuje niejako samą jej naturę (...)*

Jan Paweł II , Laborem Exercens, 14 września 1981

# STRESZCZENIE

Projekt doktorski dotyczył eksploracji osobistych uwarunkowań dobrostanu w pracy w zawodzie mundurowym. Zaprezentowano propozycję nowatorskiego spojrzenia na zachowanie funkcjonariuszy w pracy w odniesieniu do podejścia job design na kanwie pozytywnej pętli zawartej w teorii zasobów i wymagań pracy. Główny cel badawczy obejmował wzbogacenie wiedzy na temat uwarunkowań dobrostanu w pracy z uwzględnieniem wymiarów osobowości, zaangażowania w pracę, poczucia sensu pracy i stosowania strategii kształtujących pracę (job crafting) u funkcjonariuszy więziennictwa. W trzech badaniach poprzecznych wzięło łącznie 850 funkcjonariuszy więziennictwa reprezentujących wszystkie działy służby, którzy wypełniali kwestionariusze w wersji papierowej: KDMP, WAMI-PL, UWES-9, Kwestionariusz PP i IPIP-BFM-20. Testowano autorski model uwarunkowań dobrostanu zawodowego pracowników więziennictwa. Ustalono, że największą rolę w budowaniu dobrostanu pełni poczucie sensu pracy, jednak mechanizm kształtowania dobrostanu to złożona interakcja zaangażowania w pracę, strategii kształtowania pracy tj. job crafting sensu pracy i cech osobowości. Dzięki wykorzystaniu metody modelowania równań strukturalnych wyłoniono determinanty dobrostanu z uwzględnieniem interakcji między zmiennymi wyjaśniającymi dobrostan. Pokazało to w nowym świetle mechanizm wpływu job craftingu na zaangażowanie w pracę, a następnie na zadowolenie pracowników, które dla sprostania wymaganiom niebezpiecznego zawodu, nieodzownie bazuje na osobistych zasobach. W pracy zwrócono uwagę na zagadnienie po raz pierwszy w tej grupie zawodowej, jego znaczenie i praktyczne implikacje, ograniczenia oraz kierunki przyszłych badań.

**Słowa kluczowe:** dobrostan w pracy, osobowość, sens pracy, zaangażowanie w pracę, job crafting, wymagania i zasoby pracy, funkcjonariusze więziennictwa

# ABSTRACT

This doctoral project concerned an exploration of work well-being's personal determinants in uniformed profession. A proposal of an innovative view of officers' behavior at work was presented in relation to the job design approach based on the positive loop contained in the theory of job demands-resources. The main research objective was to enrich the knowledge of well-being at work determinants, taking into account the dimensions of personality, work engagement, sense of work meaning and the use of job crafting strategies by prison officers. A total of 850 respondents representing all departments of the prison service participated in the three cross-sectional surveys, completing paper-based questionnaires: KDMP, WAMI-PL, UWES-9, PP Questionnaire and IPIP-BFM-20. The original model of prison employees' work well-being determinants was tested. The research showed, that the sense of work meaning played the greatest role in the construction of well-being, however the mechanism of well-being formation is a complex interaction of work engagement, job crafting strategies, work meaning and personality traits. Through the use of the structural equation modeling method, the determinants of well-being emerged, taking into account the interaction between variables explaining well-being. This showed in a new light the mechanism of the job crafting impact on work engagement and subsequently on employee satisfaction, which inevitably relies on personal resources to deal the demands of a dangerous profession. This project highlights that issue for the first time in this occupational group, its significance and practical implications, limitations and directions for future research.

**Key words:** work well-being, personality, work meaningful, work engagement, job crafting, job demands-resources, prison officers

STRESZCZENIE ..... 3
ABSTRACT ..... 4
WSTĘP ..... 8
ROZDZIAŁ I. ZACHOWANIE CZŁOWIEKA W PRACY ..... 17
1.1. Uwarunkowania zachowania pracowników ..... 17
1.2. Teoria cech pracy ..... 20
1.3.Teoria wymagania-zasoby pracy ..... 29
ROZDZIAŁ II. DOBROSTAN W PRACY ..... 40
2.1. Wybrane koncepcje dobrostanu ..... 40
2.2. Pojęcie dobrostanu w pracy ..... 46
2.3. Dobrostan w miejscu pracy w świetle Teorii Wymagania – Zasoby Pracy ..... 47
ROZDZIAŁ III. WYBRANE ZMIENNE PSYCHOSPOŁECZNE ..... 52
3.1. Osobowość - wybrane koncepcje ..... 52
3.1.1. Koncepcja osobowości (PMO) P.Costy i R McCrae'a ..... 53
3.1.2. Osobowość w świetle teorii wymagania-zasoby pracy ..... 54
3.2. Sens pracy ..... 57
3.2.1. Wybrane koncepcje sensu pracy ..... 60
3.2.2. Sens pracy a zachowania pracowników ..... 65
3.2.3 Uwarunkowania sensu pracy ..... 66
3.2.4. Koncepcja sensu pracy według M. Stegera ..... 67
3.2.5. Sens pracy a wymagania i zasoby pracy ..... 70
3.3. Zaangażowanie w pracę ..... 71
3.3.1. Wybrane koncepcje zaangażowania w pracę ..... 71
3.3.2. Koncepcja zaangażowania w pracę zespołu z Uniwersytetu w Utrechcie ..... 78
3.3.3. Zaangażowanie w pracę a wymagania i zasoby pracy ..... 81
3.4. Job crafting ..... 83
3.4.1. Wybrane koncepcje *job crafting (JC)* ..... 84
3.4.2. Koncepcja job crafting w JD-R ..... 86
3.4.3. Job crafting w świetle Teorii JD-R ..... 89
3.4.4. Rezultaty Job crafting ..... 92
ROZDZIAŁ IV. PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY PRACY W SŁUŻBIE WIĘZIENEJ ..... 94
4.1. Zawody trudne i niebezpieczne ..... 95
4.2. Służba mundurowa i zmilitaryzowana ..... 96
4.3. Służba Więzienna – charakterystyka organizacji ..... 97
4.3.1. Specyfika zadań w więziennictwie ..... 97
4.3.2 Etos pracy w Służbie Więziennej ..... 99
4.3.3.Wymagania pracy w Służbie Więziennej ..... 102
4.3.4. Zasoby pracy w Służbie Więziennej ..... 104
ROZDZIAŁ V. ZINTEGROWANY MODEL UWARUNKOWAŃ OSOBISTYCH

DOBROSTANU W PRACY W SŁUŻBIE WIĘZIENNEJ ..... 105
5.1. Cechy osobowości a dobrostan w pracy ..... 105
5.2. Sens pracy a dobrostan pracownika ..... 107
5.3. Zaangażowanie w pracę a dobrostan w pracy ..... 108
5.4. Job crafting a dobrostan w pracy ..... 108
5.5. Osobowość a Sens pracy ..... 109
5.6. Osobowość a Zaangażowanie w pracę ..... 110
5.7. Osobowość a Job crafting ..... 110
5.8. Sens pracy a zaangażowanie w pracę ..... 112
5.9. Zaangażowanie w pracę a Job crafting ..... 112
5.10. Sens pracy a Job crafting ..... 113
ROZDZIAŁ VI. OGÓLNE ZAŁOŻENIA METODY BADAŃ WŁASNYCH ..... 115
6.1. Cel badań i pytania badawcze ..... 115
6.2. Narzędzia badawcze wykorzystane w projekcie ..... 117
6.2.1. Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy KDMP ..... 117
6.2.2. Kwestionariusz IPIP-BFM-20 ..... 119
6.2.3. Kwestionariusz do badania Zaangażowania w pracę UWES-9 ..... 121
6.2.4. Kwestionariusz do badania poczucia sensu pracy WAMI-PL ..... 122
6.2.5. Kwestionariusz Przekształcania Pracy (job crafting) ..... 122
6.2.6. Metryczka ..... 123
6.3. Rzetelność narzędzi w badaniach własnych ..... 124
ROZDZIAŁ VII. BADANIE 1. ANALIZA ZWIĄZKÓW CECH OSOBOWOŚCI I DOBROSTANU W PRACY. ..... 127
7.1. Hipotezy badawcze ..... 128
7.2. Osoby badane ..... 128
7.3. Narzędzia badawcze ..... 129
7.4. Procedura ..... 130
7.5. Wyniki ..... 130
7.6. Dyskusja wyników - Badanie 1 ..... 137
ROZDZIAŁ VIII. WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI ZMIENNYCH: SENS PRACY, ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, JOB CRAFTING ORAZ DOBROSTAN W PRACY (BADANIE 2) ..... 142
8.1. Podstawy teoretyczne badania i hipotezy badawcze ..... 143
8.2. Metoda ..... 145
8.3.Narzędzia badawcze ..... 145
8.4. Procedura ..... 145
8.5. Osoby badane ..... 146
8.5.Wyniki ..... 146
8.6. Dyskusja wyników – Badanie 2 ..... 155

ROZDZIAŁ IX. PORÓWNANIE MODELI STRUKTURALNYCH (SEM): WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI ZMIENNYCH: OSOBOWOŚĆ, SENS PRACY, ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, JOB CRAFTING ORAZ DOBROSTANU W PRACY ..... 160
9.1. Hipotezy badawcze ..... 160
9.2. Osoby badane ..... 162
9.3.Narzędzia badawcze ..... 163
9.4. Metoda analizy statystycznej ..... 163
9.5. Wyniki ..... 164
9.6. Analiza porównawcza modeli badawczych 1 i 2 ( (PLS-SEM) ..... 170
9.6.1. Model badawczy 1 ..... 170
9.6.2. Model badawczy 2 ..... 174
9.7. Dyskusja wyników - Badanie 3. ..... 181
ROZDZIAŁ X. DYSKUSJA WIELOWYMIAROWEGO MODELU UWARUNKOWAŃ DOBROSTANU ..... 184
10.1. Co mówi nam Wielowymiarowy Model uwarunkowań dobrostanu pracowników SW? ..... 184
10.2. Znaczenie badań i ich praktyczne implikacje ..... 193
10.3. Ograniczenia prowadzonych badań ..... 195
10.4. Kierunki przyszłych badań ..... 196
Zakończenie ..... 198
BIBLIOGRAFIA ..... 203
SPIS TABEL ..... 244
SPIS RYSUNKÓW ..... 245
Załącznik 1. Aneks ..... 246
Załącznik 2. Podsumowanie narzędzi badawczych ..... 247

**WSTĘP**

Podejmowanie problematyki funkcjonowania człowieka w środowisku pracy w oparciu o założenia psychologii pozytywnej jest ważne nie tylko z poznawczego punktu widzenia, ale także z uwagi na implikacje praktyczne, jakie niesie ze sobą nowe spojrzenie na źródła rozwoju pracownika i organizacji (Kasprzak i in., 2017). Popularność tematu zwiększyła się za sprawą implementacji elementów psychologii pozytywnej (Seligman i Csikszentmihalyi, 2001) w przestrzeń psychologii pracy i organizacji, co spowodowało wzrost zainteresowania pozytywnymi stanami psychologicznymi pracowników oraz uznaniem znaczenia kapitału ludzkiego w organizacjach (Schaufeli, 2013). Relacyjne podejście do zagadnień dotyczących interakcji pracownik-praca, pozwala spojrzeć na dobrostan pracy z szerszej perspektywy jej wykonawcy – pracownika, który nadaje pracy indywidualne znaczenie, dostrzega jej sens dla siebie i innych, angażuje się, czerpie zadowolenie z jej tworzenia czy przekształcania, pozytywnie postrzega organizację (Kasprzak, 2017) i decyduje o sposobie wykonania pracy.

W odniesieniu do tematyki poruszanej w niniejszej pracy, zastosowanie psychologii pozytywnej do pracy w zawodach trudnych i niebezpiecznych stanowi dość rzadko podejmowany obszar badawczy, a dostępne w bazach danych są wycinkowe (dokonano analizy baz danych Google Scholar, EBSCO, Academia.eu, akces w dniu 30.11.2021). I tak, jak zaskakuje mnogość psychologicznych interpretacji przyczyn negatywnego wpływu pracy w więziennictwie na pracownika (Basińska, 2013; Basińska i Basiński, 2005; Kasprzak i Mudło-Głagolska, 2022; Mitchell, 2022; Piotrowski, 2018; Piotrowski i Sygit-Kowalkowska, 2022), będących doniesieniami z badań dotyczących wybranego konstruktu (np. stres, wypalenie zawodowe), tak dziwi mała liczba badań wpisujących się w nurt psychologii pozytywnej, które mogłyby mieć wpływ na polepszenie warunków pracy samych funkcjonariuszy (Kinman, Clements i Hart, 2016; Nowicka-Kostrzewska i Rożnowski, 2022; Pastwa-Wojciechowska i Piotrowski, 2017).

Można przypuszczać, że dzieje się tak z uwagi na trudności procedury badawczej w organizacji hermetycznej i zhierarchizowanej, umundurowanej i uzbrojonej, pozostającej „w cieniu" innych służb, bo świadczących pracę za murami zakładów karnych. Wspomniana analiza baz danych nie wskazała na istnienie publikacji przedstawiającej całościowego modelu wzajemnych relacji konstruktów psychologii pozytywnej wśród funkcjonariuszy więziennictwa. Stąd w niniejszej pracy pojawiła się propozycja nowatorskiego spojrzenia na umotywowane zachowanie funkcjonariuszy w pracy w odniesieniu do podejścia job design. Model cech pracy autorstwa Oldhama i Hackmana (1981), który zazwyczaj jest przywoływany przy okazji „job design" wydał się tu jednak niewystarczający i oparcie się na wyróżnionych w nim cechach okazać się mogło niepełne, stąd wybór padł na inną, popularną w literaturze psychologii pracy, teorię Wymagania-Zasoby Pracy (Job Demands – Job Resources JD-R) (Demerouti i in., 2001). W teorii

tej zaangażowanie czy przekształcanie pracy zaliczają się do zasobów pracy, warunkujących dobrostan pracownika. W klasycznym brzmieniu teorii wymagania-zasoby pracy nie ma wzmiankowania konstruktu sens pracy, jednak poczucie znaczenia pracy wydaje się ciekawym generatorem procesów angażowania się pracowników w działania *job design*, stąd konstrukt ten dołączony został do autorskiego modelu, tworzącego obraz zmiennych w niniejszej pracy. Zaproponowano model jako całość, ujmujący więcej niż pojedyncze zmienne, a z uwagi na skomplikowanie modelu, dokonano podziału na badanie 1 i 2.

Głównym celem projektu było stworzenie i weryfikacja wielowymiarowego modelu wyjaśniającego czteroczynnikowy konstrukt dobrostanu w pracy (Czerw, 2017), rozumianego jako wynik wykorzystania przez pracownika zasobów osobistych i zasobów pracy w podejmowanych działaniach, myślach i emocjach, przy uwzględnieniu wymagań pracy. Podkreślona została indywidualna rola pracownika w procesie nadawania znaczenia sytuacjom w pracy, kreującym jej stabilność, pozwalającym rozwijać się zawodowo, zaspokajać potrzeby związane z celem, wartościami, skutecznością własnych działań (Rożnowski, 2020), mających wpływ na dobrostan. Praca wymaga od pracownika zaangażowania zasobów potrzebnych do wykonania zadań, co jest szczególnie ważne w pracy indywidualnej i niezbędne do osiągnięcia celów (Kożusznik, 2007), dla postrzegania organizacji jako pozytywnej (Kasprzak i in., 2017).

Podjęcie badań w tym obszarze było ważne dla zrozumienia zjawiska dobrostanu u funkcjonariuszy służb mundurowych, tu konkretnie Służby Więziennej, wykonujących trudne zadania zawodowe oraz wskazania na mechanizmy osobowościowe i motywacyjne będące podstawą do angażowania się w pracę. Było to novum w polskiej literaturze przedmiotu, ponieważ, jak wykazał autorski przegląd badań, dotąd badacze w znakomitej większości zajmowali się negatywnymi konsekwencjami pracy w więziennictwie (stres, wypalenie zawodowe), pomijając obszar autonomiczych inicjatyw pracowników (Kasprzak i Koper, 2015; Piotrowski, 2018; Pastwa-Wojciechowska i Piotrowski, 2017; Sygit-Kowalkowska i in., 2021). Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że w tym projekcie po raz pierwszy w Polsce w tej grupie zawodowej dokonano analizy konstruktów: „job crafting", „sens pracy" i „dobrostan w pracy", co stanowi komponent innowacyjności tego projektu. Wyniki badań i zaprezentowany model uwarunkowań dobrostanu funkcjonariuszy więziennictwa mogą stanowić podstawę do skonstruowania programu indywidualnych interwencji wzmacniających motywację pracowników do działania na rzecz poprawy własnych warunków pracy oraz kształtujących postawę wobec pracy (służby).

Zaproponowany model uwarunkowań oparty na Teorii JD-R wskazywał na kluczową rolę zaangażowania dla zwiększania poziomu dobrostanu pracowników. Mowa tu o pewnym specyficznym układzie zmiennych umiejscowionych w modelu tak, aby umożliwić wyjaśnienie mechanizmów wpływu poszczególnych predyktorów na dobrostan w pracy oraz określić ich

efekty. Zebrane w trakcie badań wyniki wskazały na małoznaczącą rolę cech osobowości dla kształtowania dobrostanu. Tylko cechy Ekstrawersja, Ugodowość i Intelekt utożsamiany z otwartością, okazały się istotne, ale związki były słabe. Za to w świetle badania 2. bardzo ważnym uwarunkowaniem był sens przypisywany pracy. Stworzono także dwa modele układu zmiennych. Pierwszy model był zgodny z układem zależności zmiennych wyrażonym w Teorii Wymagania - Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2017; Bakker i in., 2023) i potwierdził dobre dopasowanie do danych. Alternatywą dla niego był model, w którym na podstawie rezultatów innych badań (Seppälä, Harju, Hakanen, 2020) przyjęto, że job crafting wpływa bezpośrednio na zaangażowanie i dobrostan. Dopasowanie do danych tego modelu było również zadowalające i uprawniło twierdzenie o przekształcaniu pracy przez „już" zaangażowanych w nią. Analizy SEM wskazały, że job crafting wpływa na dobrostan za pośrednictwem zwiększania zasobów pracy (sensu pracy), który z kolei powoduje zwiększenie poziomu zaangażowania w pracę, a dalej dobrostanu. Modele badawcze w badaniu 3. pokazały dwie możliwości warunkowania dobrostanu modyfikacją relacji zaangażowanie w pracę – job crafting. Zarówno w ujęciu modelu klasycznego w myśl JD-R, jak i odwracając tę zależność i czerpiąc z zasobu pracy, jakim jest jej sens, możliwe jest sterowanie poziomem zadowolenia z pracy (Bakker, 2011).

Rozprawa ma charakter pracy teoretyczno-empirycznej. Podejmuje zagadnienie badawcze dotyczące uwarunkowania dobrostanu zawodowego pracowników zawodów trudnych na przykładzie funkcjonariuszy więziennictwa, pozostających w czynnej służbie. Przyjęto strukturę pracy typową dla raportu z badań. Wyodrębniono w pracy części: teoretyczną, metodologiczną i wynikową oraz wstęp, podsumowanie, bibliografię, streszczenia w języku polskim i angielskim, spisy rysunków i tabel. Poszczególne rozdziały pracy prezentują tło teoretyczne dla prowadzonych badań, opierające się na spektrum literatury z dziedziny psychologii pozytywnej oraz psychologii pracy i organizacji. Przedstawiono w pracy kompleksową analizę teoretyczną zagadnienia charakterystyki pracy na tle wzajemnego wpływu przedstawionych w badaniu zmiennych. Zaprezentowano znaczenie i rozwój innowacyjnego w tej grupie zawodowej pojęcia redesignu pracy (job crafting) jako czynnika warunkującego wzrost zaangażowania, sensu pracy, satysfakcji i dobrostanu w środowisku pracy funkcjonariuszy więziennictwa. W oparciu o dostępną literaturę dokonano syntezy cech wspólnych przedstawionych koncepcji z punktu widzenia psychologii pracy.

Rozdział I zawiera charakterystykę koncepcji teoretycznych, dotyczących zachowania człowieka w pracy, stanowi odzwierciedlenie poziomu dotychczasowej wiedzy oraz uzasadnienie konstrukcji całego projektu badań własnych. W części pierwszej rozdziału przywołano model cech pracy Oldhama i Hackmana (1981), który obecnie ma status teorii i tak został nazwany na potrzeby niniejszej pracy. Stanowił on akumulację ówczesnej wiedzy na temat cech pracy.

Koncepcja należała do nurtu *job design*, (Hackman i Oldham, 1976) i zawierała diagnozę cech pracy, mających znaczenie w kształtowaniu subiektywnego zadowolenia w odniesieniu do satysfakcji z pracy i motywacji pracownika, obecnie mniej przytaczaną w doniesieniach z badań. W części drugiej rozdziału rozważania oparto na innej koncepcji teoretycznej opartej na interakcji wymagań i zasobów w pracy (Schaufeli i Bakker, 2004), w świetle której dobre samopoczucie pracowników przypisuje się właściwej proporcji/relacji między wymaganiami a zasobami (Bakker, Schaufeli, Demerouti i Ewuema, 2007). Głównym założeniem tej teorii jest, że niezależnie od wykonywanego zawodu, wymagania pracy wywołują proces obciążenia lub pogorszenia zdrowia, natomiast zasoby działają na pracownika motywująco do angażowania się w pracę (Bakker i Demerouti, 2007). Podjęcie badań w obszarze specyficznego zawodu niejako wygenerowało potrzebę odniesienia się do zasobów indywidualnych pracownika na tle wielu wymagań specyficznego środowiska pracy oraz poznania mechanizmów wykazywania inicjatyw pracowniczych dla regulacji poziomu dobrostanu, w czym pomocna okazała się właśnie Teoria Wymagania-Zasoby Pracy (Schaufeli i Bakker, 2004).

Z uwagi na założenie, że podmiotem działającym w obszarze pracy jest sam pracownik, pierwszą potrzebą było zbadanie, czy jego właściwości osobiste (cechy osobowości) mają związek z poziomem jego dobrostanu w pracy. Następnie, biorąc pod uwagę zachowanie pracownika w pracy oraz myśli i uczucia względem pracy (Rosso i in., 2010), przyjrzano się innym wybranym zmiennym mogącym przyczyniać się do podwyższania poziomu dobrostanu tj. poczuciu sensowności pracy, zaangażowaniu w pracę i kształtowaniu pracy (ang. *job crafting)*, rozumianych jako niezależnie działające zasoby własne pracownika. Pozwoliło to jedynie na częściowe wyjaśnienie zagadnienia uwarunkowań dobrostanu i stanowiło podstawę dla dalszego poszerzenia eksploracji o projekt w zakresie koncepcji i badania dobrostanu, wyjaśniający wzajemne interakcje konstruktów już z pominięciem osobowości.

Rozdział II przedstawia kluczowy z puntu widzenia niniejszej pracy konstrukt dobrostanu w miejscu pracy. Dobrostan zawodowy rozpatrywany jest na współzależnych płaszczyznach (Czerw, 2017): hedonistycznej, która dotyczy satysfakcji z wykonywanej pracy oraz pozytywnego bilansu emocjonalnego związanego z pracą oraz płaszczyźnie eudajmonistycznej, dotykającej sensu i wartości pracy, rozumianej jako stan subiektywnego zadowolenia zachodzący na skutek właściwego postępowania w pracy (Rożnowski i Korulczyk, 2018). W rozdziale opisano koncepcje dobrostanu oraz dokonano opisu i analizy pojęcia dobrostan w odniesieniu do modelu wymagania-zasoby pracy.

Rozdział III zawiera opis konstruktów, które jak wskazuje literatura przedmiotu (Mazetti i Schaufeli, 2022; Shuck i Reio, 2010; Steger, 2018; Tims i in., 2013) można traktować jako uwarunkowania dobrostanu: osobowość, sens pracy, zaangażowanie i job crafting

(tłum. przekształcanie pracy, kształtowanie pracy), wyodrębnionych jako zmienne wyjaśniające dobrostan w pracy. Próbując potraktować cechy osobowości pracownika jako jego zasób osobisty, można powiedzieć, że osoby o danym profilu osobowościowym będą w stanie w specyficzny sposób mobilizować własne zasoby pracy (Bakker i in., 2014). Osobowość według modeli Wielkiej Piątki autorstwa Costy i McCrae (2005) ujęto w modelu leksykalnym Goldberga (1993) i ukazano związek poszczególnych jej wymiarów z wymiarami dobrostanu w pracy (Badanie 1.) i jej miejsce w zintegrowanym modelu (Badanie 3). W opisie zmiennej zaangażowanie w pracę wykorzystana została koncepcja W. Schaufeliego i in. (2006) a konstrukt ukazano jako ważny mechanizm pośredniczący między warunkami środowiska pracy a zachowaniem pracownika, wykorzystującego zasoby w pracy (Czarnota-Bojarska, 2010), związanym z nastawieniem do pracy, pasją, poświęceniem, tworzeniem, intensywnością wypełniania roli czy intelektualnym i emocjonalnym oddaniem się pracy. Konstrukt sens pracy ujęto w świetle dwuczynnikowej koncepcji M. Stregera i in. (2012), odnoszącej sensowność pracy w perspektywie globalnej oraz osobistej pracownika. Skupiono się na roli sensu pracy w relacji z dobrostanem i innymi zmiennymi. Przyjęto stanowisko, że wyrażanie siebie związane z samorealizacją stanowi źródło dobrostanu, ponieważ zawiera elementy takie jak: zaangażowanie, poczucie skuteczności, relacje interpersonalne i wreszcie poczucie sensowności. W odniesieniu do zmiennej przekształcanie pracy zdefiniowano ją jako czynny udział pracownika w kształtowaniu środowiska pracy zgodnie własnym zapotrzebowaniem, co ma źródło w percepcji pracy oraz buduje odpowiedzialność za samopoczucie w pracy, przy dopasowaniu aspektów pracy do osobistych potrzeb i możliwości pracownika w celu przywrócenia poczucia sensu realizowanych zadań (Tims i Bakker, 2010).

Rozdział IV dotyczy psychospołecznych aspektów pracy w więziennictwie, poświęcony jest charakterystyce pracy w zawodzie trudnym i niebezpiecznym oraz wymagającym, bo wiążącym się z obecnością zagrożeń dla życia i/lub zdrowia, wynikających z charakteru wykonywanych czynności. Jest konieczny, by dobrze zrozumieć specyfikę populacji, której dotyczą badania. Dlatego też druga część rozdziału to charakterystyka pracy w więziennictwie z akcentem położonym na wymagania i zasoby pracy. Wymagania dotyczą głównie bycia obowiązkowym i dyspozycyjnym w trybie dziennym i nocnym wykonywania zadań w myśl rozkazów i surowych regulaminów, często z narażeniem życia i zdrowia z uwagi na permanentny kontakt z osobami zdemoralizowanymi i niebezpiecznymi kryminalistami celowo odizolowanymi od społeczeństwa. Personel penitencjarny to pracownicy z ogromną wiedzą, doświadczeniem i z wyczuciem reagujący na ludzkie problemy, wykonując pracę z ludźmi niełatwymi w kontakcie, narażony na wypalenie zawodowe, trudności zdrowotne, kłopoty ze snem (Sygit-Kowalkowska, 2021). Zauważono, personel więzienny potrafi radzić sobie z wymaganiami pracy przy wykorzystaniu m.in. zasobów osobistych, jak osobowość czy sens pracy, dla podnoszenia poziomu

własnej efektywności, zaangażowanie i zachowania zdrowia psychicznego (Nowicka-Kostrzewska i Rożnowski, 2022). Zasobami pracy ważnymi z uwagi na charakterystykę tego zawodu, określa się nie tylko zasoby osobiste, jak cechy osobowości, poczucie skuteczności, samoocena, optymizm, ale także zasoby pracy tj. autonomia, dostępność informacji zwrotnych, wsparcie społeczne, możliwości rozwoju (Bakker i Schaufelli, 2008), co wybrzmiało w niniejszej pracy w odniesieniu do wymiaru dobrostanu (Czerw, 2017).

Rozdział V stanowi jedną z centralnych części niniejszej pracy, ponieważ dotyczy koncepcji współzależności zmiennych ujętych w badaniach własnych. Jest on propozycją odpowiedzi na istotny problem - jak zintegrować mnogość charakterystyk pracy w więzieniu, aby te funkcjonowały jako ochrona funkcjonariuszy przed skutkami trudnego zawodu. W tym celu skonstruowano model badawczy, odnoszący się do uwarunkowań dobrostanu wybranymi zmiennymi psychologii pozytywnej. Plan badawczy dotyczył próby opisu charakteru zależności pomiędzy zasobami osobistymi (rozumianymi jako poczucie sensu pracy, zaangażowanie w pracę oraz rodzaje stosowanych strategii przekształcania pracy) a dobrostanem zawodowym pracowników. W literaturze odnaleźć można potwierdzenie dla istnienia założonych w badaniu zależności. Wykazano korzystne dla dobrostanu psychicznego w pracy związki z cechami osobowości (Anglim i Grant, 2016; Marchand i Lamarche, 2019), z sensem pracy (Czerw, 2017), z zaangażowaniem (Bakker i Demerouti, 2008; Bakker i Schaufeli, 2008).

Rozdział VI to rozdział metodologiczny dotyczący założeń badań własnych, celów badania i pytań badawczych. Celowo nie zawarto w nim hipotez badawczych, ponieważ zostały one sformułowane kolejno w rozdziałach VII, VIII oraz IX. W projekcie realizując postulat SMAR (Wojciszke, 2004) przeprowadzono cykl trzech badań. Eksploracji poddano najpierw związki cech osobowości z zachowaniem i samopoczuciem w pracy, gdzie celem było stworzenie syntetycznego obrazu zagadnienia budowania dobrostanu zawodowego w oparciu o umiejętność zbalansowania predyspozycji osobistych pracownika w kontekście zasobów i wymagań pracy. Opisano wpływ czynników osobowościowych na dobrostan funkcjonariuszy. Następnie podjęto próbę opisania relacji wybranych konstruktów reprezentujących nut psychologii pozytywnej ze zmienną wyjaśnianą dobrostan w pracy (Badanie 2.). Ostatnim etapem projektu było zweryfikowanie modelu integrującego (Badanie 3.). Każdemu etapowi projektu poświęcono osobny rozdział posiadający strukturę raportu z badań. Rozdział VII dotyczy Badania 1. W schemacie raportu z badań ujęto w nim zależność cech osobowości, rozumianych jako zasób osobisty i dobrostanu w pracy funkcjonariuszy. Wyniki wskazały jednak, że z uwagi na ograniczenia środowiska pracy w odniesieniu do możliwości wyrażania postaw, wartości, wykorzystywania kompetencji przez pracowników, istnieją inne, poza-osobowościowe czynniki

warunkujące budowanie dobrostanu u funkcjonariuszy więziennictwa (należy zaznaczyć, że badano wyłącznie funkcjonariuszy, nie badano pracowników cywilnych więziennictwa).

Rozdział VII. Badanie 1. rozpoczyna cykl trzech badań, mających na celu wyjaśnienie uwarunkowań dobrostanu w pracy funkcjonariuszy przez wybrane zmienne niezależne. Struktura tego rozdziału obejmuje część teoretyczną (bardzo skróconą z uwagi na zawartość Rozdziałów 2-4), opis metody badawczej oraz wyników i ich dyskusję. Na początek zbadano, w jakim stopniu cechy osobowości determinują poziom dobrostanu pracowników zawodu mundurowego. Na tą zależność wskazywali autorzy szeregu badań (Bakker, Tims, Derks, 2012). Cechy osobowości ujęto jako zasób osobisty, pewną względnie stałą predyspozycję pracownika do generowania zmian w sposobie myślenia o pracy, pozwalającą na zachowanie nakierowane na sprostanie jej wysokim wymaganiom.

Rozdział VIII dotyczy analizy związków kolejnej grupy zmiennych: sens pracy, zaangażowanie w prace oraz job crafting w odniesieniu do zmiennej wyjaśnianej – dobrostan w pracy. Ma strukturę obejmującą wszystkie elementy charakterystyczne dla raportu z badań empirycznych. W klasycznym brzmieniu teorii wymagania-zasoby pracy (Bakker i Demerouti, 2014) nie ma konstruktu sens pracy (Steger, 2012)**,** jednak znaczenie, które pracownik nadaje swojej pracy wydaje się dość ciekawym generatorem procesów angażowania się pracowników (Parker i in., 2017) i budowania dobrostanu w pracy. Wskazało to na zasadność włączenia konstruktu sens pracy do eksplorowanego modelu.

Rozdział IX jest rozdziałem, którego celem jest sprawdzenie zaproponowanego w Rozdziale 5 modelu poprzez modelowanie strukturalne (SEM), ukazujące charakter wzajemnych zależności zmiennych: cechy osobowości, sens pracy, zaangażowanie w pracę, job crafting oraz dobrostan w pracy w świetle teorii wymagania-zasoby pracy (Bakker i Demerouti, 2017). Głównym celem zaplanowanych badań było zdefiniowanie determinant dobrostanu psychicznego pracowników w kontekście ich zasobów osobistych (cechy osobowości oraz poczucie sensu pracy) oraz wybranych zmiennych wyjaśniających (zaangażowanie i job crafting) w odniesieniu do wymagań pracy (Bakker, 2011) dla osiągnięcia wyższego poziomu zadowolenia.

Rozdział X zawiera generalną dyskusję wielowymiarowego modelu uwarunkowań dobrostanu. W tej części pracy doktorskiej znajduje się także omówienie i wnioski z badań oraz wskazanie ograniczeń badań. Na końcu rozdziału przedstawiono wyzwania i trudności związane z realizacją badań, propozycję ulepszenia procedury badawczej oraz implikacje i opis znaczenia badań dla obecnej wiedzy w zakresie podejmowanym w niniejszej pracy.

Pozostałe części mają nazwy: zakończenie, streszczenie, bibliografia, spis rycin i tabel, aneks. W dołączonym aneksie zamieszczono materiały uzupełniające oraz informacje dotyczące procedury badawczej.

Badania autorki zostały przeprowadzone z zachowaniem norm postępowania przy prowadzeniu badań naukowych oraz poprzedzone zgodą Komisji Etyki Badań Naukowych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II (KEBN 38/2021). Badaczka posługując się dostateczną wiedzą, postępowała w myśl zbioru zasad uniwersalnych (ogólnie przyjęte, np. oparte na poszanowaniu praw człowieka, poszanowaniu praw kolektywnych) i specyficznych (tj. charakterystycznych dla konkretnej grupy badanych, czyli funkcjonariuszy polskiej Służby Więziennej) wobec uczestników badań. Badania przeprowadzono w rygorze reguł moralnych dotyczących zachowania się badacza wobec uczestników badań, ich właściwości psychofizycznych oraz w oparci o poszanowanie kontekstu społeczno-kulturowego badań, co miało na celu zapobieganie „krzywdzeniu innych, promowanie dobrych praktyk badawczych, okazywanie szacunku i kierowanie się sprawiedliwością społeczną" (Sieber 1993, s. 14).

Na powstanie i ostateczny kształt niniejszej pracy doktorskiej miało wpływ wiele osób, którym chciałam w tym miejscu podziękować.

Jako pierwszemu bardzo dziękuję mojemu promotorowi Panu Profesorowi Bohdanowi Rożnowskiemu za nieocenioną pomoc udzieloną podczas przygotowywania pracy doktorskiej oraz niesłabnącą wiarę w moje możliwości.

Chciałabym także wyrazić głęboką wdzięczność Rodzinie i wszystkim bliskim mi osobom za wsparcie i wyrozumiałość. Szczególnie dziękuję mojemu Mężowi za cierpliwość oraz mojej Mamie, Annie Marii Mańkowskiej i Katarzynie Lenart-Kłoś za nieocenione wsparcie emocjonalne.

**WYKAZ SKRÓTÓW**

SW- Służba Więzienna

kkw- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997r. – Kodeks karny wykonawczy

JD-R (Job Demands-Resources Theory) - Teoria Wymagania – Zasoby

Job crafting – przekształcanie pracy, kształtowanie pracy, „craftowanie" pracy

KDMP_PO – Dobrostan wymiar: Pozytywna Organizacja

KDMP_DR – Dobrostan wymiar: Dopasowanie i Rozwój

KDMP_PR – Dobrostan wymiar: Pozytywne Relacje

KDMP_WO – Dobrostan wymiar: Wkład w Organizację

KDMP_wynik ogólny – Dobrostan wynik ogólny

E -Ekstrawersja

U- Ugodowość

S- Sumienność

SE – Stabilność Emocjonalna, (Stab_Emo)

I - Intelekt

WAMI_SPO – Sens Pracy wymiar osobisty

WAMI_SPG - Sens Pracy wymiar globalny

WAMI_wynik ogólny – Sens pracy _wynik ogólny

PP_ZZSRT – Job Crafting wymiar: Zwiększanie Zasobów Strukturalnych

PP_ZZSPOL – Job Crafting wymiar: Zwiększanie Zasobów Społecznych

PP_ZW – Job Crafting wymiar: Zwiększanie Wyzwań

PP_UW – Job Crafting wymiar: Unikanie Wymagań

PP_wynik ogólny – Job crafting _wynik ogólny

UWES_W – Zaangażowanie w pracę: wymiar Wigor

UWES_Z – Zaangażowanie w pracę: wymiar Zaabsorbowanie pracą

UWES_O – Zaangażowanie w pracę: wymiar Oddanie się pracy

UWES_wynik ogólny – Zaangażowanie w pracę _wynik ogólny

SEM - Modelowanie równań strukturalnych

SMAR - Systematycznie Modyfikowane Auto-Replikacje

PERMA - Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment

Oprac. własne - opracowanie własne

α-Cronbacha. współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha

# ROZDZIAŁ I. ZACHOWANIE CZŁOWIEKA W PRACY

## 1.1. Uwarunkowania zachowania pracowników

Badacze psychologii pracy i organizacji szeroko wskazywali na istnienie zależności pomiędzy zachowaniem ludzkim w środowisku pracy a organizacją. Celem tych analiz była głównie poprawa efektywności pracy. (Moorhead i Griffin, 1995). Dotychczasowe badania pokazują jak bardzo złożona jest organizacja jako system społeczny i że musi on być traktowany jako całość (Bertalanfy, 1984) dla lepszego zrozumienia determinant zachowania pracownika wśród współpracowników (Seligman i Csíkszentmihályi, 2000).

Kluczowym terminem stosowanym w tych badaniach jest zachowanie pracowników, rozumiane jako efekt współzależności potrzeb ludzkich oraz potrzeb organizacji (Kożusznik, 2007). Dla organizacji cechami istotnymi są: jej struktura, pewien celowy wewnętrzny układ, którego elementami są społeczne pozycje i role członków, wartości, normy i zasady regulujące wewnętrzne i zewnętrzne zachowanie pracowników, co ma wpływ na wizerunek organizacji i pozwala na budowanie społecznych granic z otoczeniem. W odniesieniu do pracownika nie chodzi tu wyłącznie o aktywność wspierającą strategię organizacji, ale także o powstrzymywanie się od działań szkodliwych (*Counterproductive work behawior,* CWB) dla funkcjonowania organizacji, jak np. konflikty ze współpracownikami (Retowski i Kaźmierczak, 2008). W pewien sposób wpisuje się to w definicję wspierania zachowania typu OCB (*organisational citizenship behavior*) (Organ, 1988), które promuje efektywne funkcjonowanie pracowników organizacji (Retowski i Kaźmierczak, 2008, str.88).

Sformułowana przez Organa (1988) definicja zachowania pracowników ma swoje źródło w modelu Katza i Kahna (Motowidlo i Van Scotter, 1994) i stanowi podstawowy schemat zachowania organizacyjnego pracowników, zawierających komponenty: włączenie się i pozostanie w organizacji, sumienne wypełnianie obowiązków w zakresie roli oraz innowacyjne, spontaniczne zachowanie wychodzące poza formalne obowiązki, przejawiające się we współpracy z innymi, altruizmie, promowaniu pozytywnego wizerunku organizacji oraz dbaniu o samorozwój. Definicja ta wpisuje się w przedmiot niniejszej pracy, traktującej o zachowaniu nie wynikającym z przypisanej roli i stanowiska, ale z indywidualnej inicjatywy (np. job crafting) (Wrzesniewski i Dutton, 2001) To rozumienie zachowania pracowników wydaje się ciekawe, bowiem sygnalizuje pewien kontrast aktywności pracowników, z jednej strony podporządkowanych regułom i rozkazom, z drugiej zaś nacechowanych pewną dobrowolnością. Wszystko to ma służyć dopasowaniu pracownika do miejsca pracy (Chirkowska-Smolak, 2016). Należy podkreślić, że pracownicy jako jednostki zróżnicowane pod względem cech osobowościowych, wykształcenia czy doświadczenia w organizacji, mimo wszystko podążają w jednym kierunku, działając na rzecz

osiągania wyników organizacji (Czerw i Czarnota-Bojarska, 2016). Zachowania organizacyjne są związane ściśle z takimi zagadnieniami jak: podejmowanie decyzji, przywództwo, produktywność, wyniki pracowników, zarządzanie, motywacja czy osobowość.

Zatem sporym wyzwaniem dla organizacji jest efektywne dopasowanie wymagań (zadań) do pracowników tak, aby stanowiły one niejako „sieć działań" na rzecz wspólnych efektów organizacji. Być może optymalnym rozwiązaniem byłoby tu pierwotne identyfikowanie zadań przez przełożonych, a następnie przydzielanie ich poszczególnym pracownikom z uwzględnieniem ich wieku, płci, zdolności, cech osobowości, percepcji pracy, prezentowanych wartości i postaw oraz umiejętności, (Gupta, 2010). Kolejnym poziomem zachowania organizacyjnego jest poziom grupowy, czyli zachowanie ludzi w grupach, który wydaje się być bardziej skomplikowany, niż suma zachowania pracowników działających na swój własny sposób. Zmienne na poziomie grupy, wpływające na zachowanie pracowników, obejmują bardziej skomplikowane aspekty, jak: strukturę grupy, zespoły robocze, komunikację, przywództwo, władzę i politykę, konflikty czy wreszcie zaufanie (Czerw i Czarnota-Bojarska, 2016).

Za najwyższy poziom zachowania organizacyjnego uważany jest poziom systemu organizacyjnego (struktura organizacyjna), będący nie tylko sumą przynależności do grup członkowskich. System organizacyjny lub struktura organizacyjna są definiowane w zależności od sposobu funkcjonowania organizacji i pomagają organizacji w zbliżaniu się do wyznaczonych im celów, aby umożliwić jej przyszły rozwój. Sama struktura organizacyjna, praktyki organizacyjne i kultura organizacji mają wpływ na procesy i zmienne zachodzące na poziomie systemu organizacji (Chiaburu i Harrison, 2009). Kultura organizacyjna nadająca organizacji tożsamość, kreuje granice między pracownikami, organizacją a innymi organizacjami, wpływa na percepcję organizacji poprzez przeformułowanie interesów własnych pracownika w coś o wiele większego i zbieżnego z celem organizacji, co wzmacnia jej strukturę. Jest to zatem ingerencja w zachowania pracowników poprzez dostarczanie odpowiednich norm, mechanizmów kierujących i kształtujących postawy i działania (Kotter i Heskett, 1992).

Zachowania pracowników są niewątpliwie zdeterminowane nie tylko czynnikami organizacyjnymi, ale także czynnikami indywidualnymi, pozwalającymi zaangażować się i dopasować do pracy (Chirkowska-Smolak, 2012a) czy kultury organizacji (Hofstede, 2010). Dobre dopasowanie człowiek-praca ma znaczenie dla realizacji długoterminowych celów organizacyjnych, zinternalizowanych przez samego pracownika i budujących jego poczucie wartości i motywację (Czerw i Czarnota-Bojarska, 2016; Czarnota-Bojarska, 2003). Kiedy bowiem pewne wartości organizacyjne są uznawane przez wszystkich pracowników, wytwarza się wśród nich poczucie lojalności wobec organizacji, dla której wyznaczanie standardów postępowania jej członków staje się zasadą niezbędną. Pomaga to pracownikom w procesie

generowania emocjonalnego stosunku do pracy i organizacji, poszukiwaniu sensu pracy, kształtowaniu wspólnych wartości oraz ustalaniu relacji społecznych. W wyniku tego procesu środowisko społeczne lepiej rozumie wartości organizacji, które są przekazywane różnymi kanałami poprzez komunikaty werbalne, symbole, reklamę, produkty, działania publiczne) (Hofstede, 2007). Jak dowodzi Schein (2004) owo zrozumienie w środowisku pracy sprzyja budowaniu innowacyjności, zachęca do podejmowania wyzwań oraz tolerancji niepowodzeń. Innowacyjne zachowanie pracownika jest wynikiem konwersji wiedzy i pomysłów z korzyścią dla organizacji, które mogą zostać osiągnięte poprzez wdrożenie nowych produktów, procesów i usług mających specjalne znaczenie dla ludzi (Kożusznik, 2010), bowiem „ludzie zaczęli częściej poszukiwać odpowiedzi na pytania o sprawy większe od nich samych" (Seligman, 2002), co oznacza, że ludzie w odniesieniu do pracy poszukują wartości wykraczających poza konsumpcję materialną, poszukują sensu i znaczenia (Steger i in., 2008).

Przedmiotem zainteresowania psychologii pracy i organizacji w ostatnich latach stały się innowacyjne zachowania w organizacjach oraz rola pracownika w kreowaniu zmian, przyswajaniu oraz dyfuzji innowacji. Za takie, na potrzeby niniejszej pracy zostaną uznane strategie oddolnego działania pracownika na rzecz budowania sensu pracy, zaangażowania, dobrostanu oraz kształtujące pracę (ang. *job crafting*) (Kasprzak, 2017). W myśl zatem stwierdzenia, że „najbardziej produktywny pracownik dla firmy to pracownik zaangażowany" (Rao i in., 2021), podkreślić należy, że nie ma wśród badaczy zgodności, co do genezy zachowań organizacyjnych (Robbins i Judge, 2011), ale co do jednego są oni zgodni – ciągle interesujące wydają się, uprzednio ignorowane (Bakker i Bal., 2010) sposoby zwiększania wydajności pracowników poprzez lepsze zrozumienie roli różnic indywidualnych pracowników oraz społecznego środowiska pracy w kształtowaniu zaangażowania i dobrostanu w pracy i wiążących się z nim zachowań (Baka, 2020). Rozumiejąc zatem ideę traktowania pracownika jako „źródła możliwości", otwiera się przed psychologią organizacji perspektywa pokazywania pracownikom ich roli zarówno zawodowej, jak i możliwości samodzielnego wpływania na proces pracy, dostrzeżenia jego indywidualnych możliwości w zestawieniu z okazją do wykazania się, usprawnienia zachowania w pracy, a zatem wprowadzenia pewnego rodzaju innowacyjności sprzyjającej budowania pozytywnej oceny siebie i sytuacji.

W tym kontekście ważna dla pracownika jest przejrzystość roli. Zazwyczaj jest ona wynikiem analizy pracy i służy poprawie samopoczucia pracowników poprzez wyeliminowanie negatywnych aspektów sytuacji pracy (Czubasiewicz i Grajewski, 2019). Rola pracownika jest definiowana w procesie projektowania pracy(tzw. *job design).* Nurt ten staje się ważny dla pracowników chcących lepiej dopasować się do warunków pracy, potrzebujących wyzwań i szukających zmiany by podnieść poziom satysfakcji z pracy (Wrzesniewski i Dutton, 2001).

Job design (ang.) staje się rozwiązaniem korzystnym dla pracowników i organizacji, która nie traci utalentowanych pracowników a zapobiega rutynie. Projektowanie pracy polega na określeniu treści, zadań, celów i powiązań między obowiązkami kluczowych w budowaniu zaangażowania i motywacji pracowników (Ali i Aroosiya, 2012).

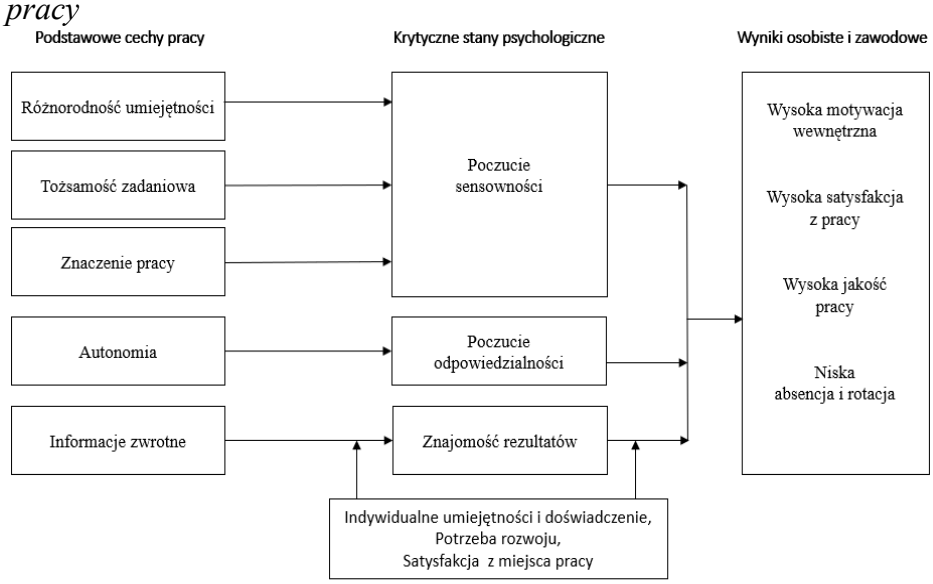
### 1.2. Teoria cech pracy

Teorię cech pracy można wywodzić z prac badawczych Hackmana i Oldhama (1980). Ich badania były skoncentrowane na diagnozie istniejących miejsc pracy i ocenie wpływu zmian w miejscu pracy na pracowników w odniesieniu do ich motywacji, produktywności i satysfakcji z pracy. Teoria cech pracy wskazuje na podstawowe cechy pracy, które powodują doświadczanie przez pracowników krytycznych stanów psychologicznych (np. znaczenia, odpowiedzialności za wyniki pracy i świadomości tych wyników), co z kolei wzmacnia motywację do pracy i promuje pozytywne nastawienie do niej (Hackman i Oldham, 1980). Wysoki poziom natężenia cech pracy jest związany z wysoką wewnętrzną motywacją do pracy, wysoką jakością wykonania pracy, wysoką satysfakcją z pracy oraz niską absencją i rotacją pracowników (Hackman i Oldham, 1975).

Podstawowym więc założeniem teorii cech pracy jest to, że aby uzyskać wysoką satysfakcję z pracy, to wszystkie wskazane przez Oldhama i Hackamna charakterystyki pracy muszą występować w środowisku pracy (na Rysunku 1. przedstawiono graficznie teorię cech pracy) w natężeniu odpowiednim dla pracownika.

**Rysunek 1**

*Model cech pracy*




*Adnotacja.* Źródło: opracowanie własne na podstawie Hackmana i Oldhama, 1980.

Model zaproponowany przez Hackmana i Oldhama (1980) podzielony jest na trzy części: podstawowe cechy pracy, krytyczne stany psychiczne oraz wyniki osobiste i zawodowe. Podstawowe cechy pracy obejmują pięć podstawowych charakterystyk pracy: tożsamość zadania, znaczenie zadania, różnorodność umiejętności, autonomię i informację zwrotną. Krytyczne stany psychiczne obejmują trzy elementy: doświadczanie sensowności, odpowiedzialność oraz znajomość wyniku. Wyniki osobiste i zawodowe obejmują cztery czynniki: wysoką motywację wewnętrzną, wysoką satysfakcję, wysoką jakość pracy oraz niską absencję i rotację. Jeśli wszystkie aspekty działają pozytywnie i zgodnie z polityką organizacyjną, istnieje duże prawdopodobieństwo osiągnięcia celów organizacji w przewidzianym terminie.

W odniesieniu do podstawowych cech pracy różnorodność umiejętności (ang. *skill variety*) to stopień, w jakim pracownicy wykonując przypisane im zadania korzystają z wielu umiejętności, zdolności i talentów. Innymi słowami różnorodność umiejętności oznacza stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań, a inaczej, odnosi się do stopnia, w jakim złożone i zróżnicowane umiejętności są wykorzystywane do wykonywania danej pracy. Tożsamość zadaniowa (ang. *task identity*) to identyfikacja własnego wkładu pracownika w rezultat końcowy pracy. Oznacza to stopień, w jakim praca wnosi istotny wkład w wykonywanie usług lub produktów jako całości, od początku do końca i odnosi się do stopnia, w jakim poszczególny członek organizacji jest zaangażowany w proces realizacji zadania lub projektu. Znaczenie pracy (ang. *task significance*) oznacza stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie odbiorców produktu, współpracowników oraz innych osób spoza organizacji i szerszego społeczeństwa. Autonomia (ang. *autonomy*) to poziom kontroli, jaki pracownicy mają nad swoją pracą. Odnosi się do poziomu wolności, niezależności i swobody przyznawanych jednostkom, gdy muszą one podejmować decyzje dotyczące procedur lub planów pracy. Informacje zwrotne (ang. *feedback from job*) to cecha oznaczająca stopień, w jakim praca dostarcza pracownikowi bezpośrednich informacji na temat efektywności jego działań. Odnosi się do informacji, które pracownicy otrzymują na temat wyników swojej pracy, co ułatwia zdobywanie i rozwijanie wiedzy na temat wykonania pracy.

Trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności, a informacje zwrotne zwiększają świadomość odnośnie rezultatów działań. Autonomia, różnorodność umiejętności, tożsamość zadaniowa oraz informacja zwrotna o wynikach pracy stają się szczególnie ważne, gdy wymagania związane z pracą są wyzwaniem. Pogląd ten jest zbliżony do koncepcji mówiącej o tym, że wszelkie rodzaje zasobów materialnych, psychologicznych, fizycznych, są wyjątkowo użyteczne i nabierają znaczenia, kiedy są pracownikowi potrzebne, a zwłaszcza wtedy, kiedy pracownicy są konfrontowani z dużym obciążeniem pracą i wymagającymi emocjonalnie współpracownikami czy klientami (Hobfoll,

2001). Wówczas mogą oni wykorzystywać konstruktywnie własną autonomię, umiejętności i poczucie wpływu społecznego, aby wytrwale radzić sobie z wymaganiami i wybrać właściwe podejście. gdy wymagania związane z pracą (np. niewłaściwe zachowanie innych pracowników, niekorzystne fizyczne środowisko pracy) są wysokie (Hakanen i in., 2005) to różnorodność umiejętności są najbardziej predykcyjne dla zaangażowania w pracę (Bakker i Albrecht, 2018). Zasoby osobiste pracowników, takie jak optymizm i poczucie własnej skuteczności, odgrywają podobną rolę jak zasoby pracy (Xanthopoulou i in., 2007).

Aktualne natężenie poszczególnych cech pracy prowadzi do określonych krytycznych stanów psychologicznych, które z kolei prowadzą do wyników osobistych i zawodowych, przy czym każdy etap jest moderowany przez potrzebę rozwoju (Hackman i Oldham, 1980). Poprzez wprowadzenie do słownika pojęcia „krytyczne" stany, autorzy teorii podkreślili, że są to newralgiczne stany psychiczne niezbędne do wywołania stanu zadowolenia u pracownika. Zaliczyć można do nich poczucie sensowności (ang. *meaningfulness*), czyli stopień, w jakim pracownik postrzega własną pracę jako ważną i mającą znaczenie w kontekście wyznawanego systemu wartości. Po drugie, poczucie odpowiedzialności (ang. *responsibility*), czyli stopień, w jakim pracownicy czują się odpowiedzialni za wyniki swojej pracy poprzez realizowane działania i podejmowane decyzje. Po trzecie znajomość rezultatów (ang. *knowledge of results*), dzięki którym pracownik posiada wiedzę o wynikach własnych działań zawodowych, a inaczej: wie i rozumie jak dobrze wykonuje swoja pracę. O istnieniu wymienionych powyżej stanów psychologicznych można mówić w sytuacji, kiedy pracę charakteryzują podstawowe cechy pracy. Odpowiednio wyniki osobiste i związanych z pracą można uzyskać na podstawie charakterystyki pracy i wsparcia psychologicznego. Należą do nich: wysoka motywacja wewnętrzna, skutkująca tym, że pracownicy pracują więcej i z radością, wysoka satysfakcja, gdy pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy oczywiście po zaspokojeniu potrzeb, wysoka jakość pracy, kiedy wykonują swoje obowiązki związane z produkcją wysokiej jakości towarów i usług. Autorzy teorii wykazali, że umiejętności pracownika są mu niezbędne do wykonywania pracy, a obok tożsamości zadania i znaczenia zadania, prowadzą do pożądanych wyników osobistych i zawodowych poprzez pośredniczący stan psychologiczny doświadczanego znaczenia pracy. Większa różnorodność umiejętności prowadzi do doświadczania przez pracowników wyższego poziomu kluczowych wyników, takich jak motywacja i satysfakcja, przy założeniu, że wszystkie inne czynniki są jednakowe. Hackman i Oldham (1980) zmierzyli, w jaki sposób cechy pracy zwiększają zadowolenie pracowników, entuzjazm i wydajność (Aman-Ullah i in., 2020), a w odniesieniu do umiejętności, Buys i in. (2007) podkreślili dodatkowo, że różnorodność i złożoność, która pozornie wydaje się być połączeniem umiejętności i talentu, są niezbędne

do wykonywania pracy, a szeroki zakres umiejętności jest pracownikowi niezbędny dla samorozwoju.

W modelu Hackmana i Oldhama ujęto motywacyjne cechy pracy (różnorodność umiejętności, tożsamość pracy, znaczenie pracy, autonomia, informacje zwrotne); krytyczne stany psychologiczne; afektywne reakcje pracowników (wewnętrzna motywacja, ogólna satysfakcja, satysfakcja z kontekstu; potrzeba wzrostu) oraz wskazano na dwa dodatkowe wymiary, które zostały przez autorów teorii uwzględnione w kwestionariuszu do pomiaru nasilenia cech pracy (ang. *Job Diagnostics Survey*). Są to: informacje zwrotne od współpracowników i przełożonych (ang. *feedback from agents*) oraz współpraca (ang. *dealing with others*). W przypadku pracy wymagającej kilku wariantów zachowania z uwagi na zróżnicowanie zadania, pracownik ważne, aby mógł wykorzystywać zestaw własnych umiejętności i cech osobistych, co zwiększa jego percepcję pracy jako znaczącej. Cechy pracy takie jak znaczenie zadania, różnorodność zadania, tożsamość zadania i informacja zwrotna, mogą być uznane za znaczące i pozytywne determinanty satysfakcji z pracy (Davar i Ranju, 2012). Tożsamość zadania to poziom wykonania pracy od początku do końca, co przynosi realny wynik.

Nie wszyscy pracownicy będą pozytywnie reagować na pracę o wysokim potencjale motywacyjnym z uwagi chociażby na fakt, że pozytywne uczucia wynikają z dobrych wyników, a negatywne ze słabych wyników (Hackman i Oldham, 1975). Jeśli więc praca ma niski potencjał motywacyjny, wyniki będą niskie, a na uczucia pracownika nie będzie miało większego wpływu to, jak dobrze sobie radzi (O'Brien, 1982). Z drugiej strony, jeśli praca jest wysoko motywująca, dobre wyniki będą wzmacniać pozytywne uczucia, a słabe wyniki będą powodować negatywne uczucia. Ponadto, na stanowiskach o wysokim potencjale motywacyjnym osoby kompetentne do osiągania dobrych wyników, będą miały pozytywne uczucia w wyniku wykonywanej pracy. Dla kontrastu, pracownicy nie posiadający wystarczającej wiedzy i umiejętności, aby dobrze wykonywać swoją pracę, będą czuć się nieszczęśliwi lub sfrustrowani (Kulik i in., 1987) mniej dopasowani do pracy (Chirkowska-Smolak, 2012a), dystansujący się i niedostatecznie zaangażowani (Maslach 1993), co prowadzi do szybszego wypalenia zawodowego w wyniku postrzegania własnej relacji z organizacją jako trudnej (Chirkowska-Smolak, 2012a; Maslach i in., 2001). Wysokie ilościowe i jakościowe wymagania pracy, trudne relacje interpersonalne, brak autonomii, konflikt ról i konflikt wartości można zidentyfikować jako element zwiększający obciążenie pracą prowadzące do wypalania się w pracy (Leiter i in., 2010). Zależność tę przedstawia Rysunek 2.

**Rysunek 2**
*Kontinuum wypalenie-zaangażowanie w pracę*

*Adnotacja.* Opracowanie własne na podstawie Leiter i in., 2010.

Kiedy mowa jest o rozbieżnościach pomiędzy wymaganiami pracy, celami organizacji, oczekiwaniami pracownika i jego celami zawodowymi, najczęściej chodzi o wybór pomiędzy pracą, którą chciałby wykonywać, a tą, którą wykonuje. Wybór ten odnosi się to do indywidualnego systemu wartości w kontekście wykonywania pracy wymagającej zachowania niezgodnego z wyznawanymi zasadami moralnymi. Ważne jest tu posiadanie realistycznych oczekiwań w odniesieniu do środowiska pracy (Chirkowska-Smolak, 2009). Koncepcja dopasowania człowieka do pracy dotyczy sytuacji, gdy wymagania i warunki pracy (np. niemożność podejmowania decyzji, chaos, niepewność czy nadmiernie szczegółowa kontrola przełożonych) nie są zgodne z oczekiwaniami pracownika, a rozbieżność ta generuje rozwijanie się wypalenia (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011). Model wypalenia to koncepcja odzwierciedlająca niełatwe relacje człowiek – praca, a kluczową rolę odgrywa w niej poziom spostrzeganej zgodności. Im zatem lepsze dopasowanie, tym większe prawdopodobieństwo, że pracownik będzie bardziej angażował się w wykonywanie pracy (Chirkowska-Smolak, 2016). W odniesieniu do wymagań pracy, kiedy w środowisku pracy istnieją zasoby niedopasowane (niewystarczające) do potrzeb i oczekiwań pracownika lub kiedy pracownik nie posiada wystarczających kompetencji w odniesieniu do nadmiernych wymagań pracy – powoduje to stres i dostrzeganie rozbieżności Ja – Moja praca. Chodzi o spostrzeganie zgodności pomiędzy potrzebami pracowników a warunkami pracy, które stwarza pracownikom organizacja w sześciu obszarach (ang.*work areas*) związanych z powstawaniem wypalenia, ale też mających wpływ na zaangażowanie pracujących (Leiter i Maslach 1999; Leiter i in., 2010; Terelak i Izwantowska, 2009). Sześć obszarów, w których pracownik ma do czynienia z niedopasowaniem pomiędzy nim a wykonywaną pracą (Chirkowska-Smolak, 2009, str. 264) to: przeciążenie pracą, kontrola, wynagradzanie, jakość relacji społecznych, sprawiedliwość, wartości.

1. Przeciążenie pracą (za dużo pracy, niewystarczające zasoby) - jest to najczęściej wymieniane źródło wypalenia; zwiększone obciążenie pracą ma silny związek z wypaleniem, zwłaszcza z wymiarem „wyczerpanie". Zmniejsza ono zdolność jednostki do sprostania wymaganiom w pracy. Dotyczy to sytuacji, w których dana osoba nie ma możliwości odpoczynku, dojścia

do siebie po intensywnym wysiłku, czy to w pracy, czy w domu. Do wypalenia dochodzi, gdy przeciążenie jest stałym warunkiem pracy, a pracownik nie może odpocząć, odzyskać sił i równowagi.

2. Kontrola (drobiazgowa kontrola, brak wpływu, odpowiedzialność bez władzy) - problem powstaje szczególnie wtedy, gdy pracownik doświadcza konfliktu ról, tzn. kiedy trudno jest spełnić wymagania, oczekiwania lub są one wzajemnie sprzeczne, a także gdy role są niejednoznaczne, pracownik nie dysponuje wystarczającymi informacjami na temat charakteru bądź wymagań swojej roli w pracy. Aktywny udział w podejmowaniu decyzji wiąże się z wyższym poziomem skuteczności i niższym poziomem wyczerpania, zwiększa energię pracownika i poczuciem wyższej jakości pracy.
3. Wynagradzanie i docenianie (niewystarczające płace, niedocenianie) - niewystarczające wynagradzanie (finansowe, pozafinansowe) zwiększa podatność na wypalenie, gdyż obniża poczucie wartości jednostki i jej pracy, jest silnie związane z poczuciem nieefektywności i niekompetencji; - relacje z innymi (izolowanie, konflikty).
4. Jakość relacji społecznych w pracy, takich jak konflikty, wzajemne wspieranie się, możliwość pracy w zespole. Wsparcie ze strony przełożonego najsilniej związane jest z wyczerpaniem, odzwierciedla wpływ przełożonego organizującego pracę na obciążenie poszczególnych członków zespołu. Wsparcie współpracowników wiąże się ze skutecznością i jest odzwierciedleniem wartości pracownika w oczach innych. Ogólnie rzecz biorąc, im większe wsparcie i bardziej pozytywne relacje w pracy, tym większe zaangażowanie i mniejsze wypalenie.
5. Sprawiedliwość (dyskryminacja, faworyzowanie) - poczucie sprawiedliwości wiąże się z uczciwym traktowaniem na równi z innymi. Pracownicy, którzy nie są odpowiednio wynagradzani za swoją pracę, bądź nie dostrzegają równowagi w procesie wymiany społecznej, są bardziej narażeni na wypalenie.
6. Wartości (konflikty etyczne, praca mało sensowna) - odnosi się to do poznawczo-emocjonalnego znaczenia celów w pracy i oczekiwań. Wartości są motywatorem, który sprawia, że praca jest dla danej osoby atrakcyjna nie tyko dlatego, że zarabia się tam pieniądze. Szczególnego znaczenia nabiera to w sytuacji konfliktu wartości w pracy.

Większość badań naukowych realizowanych na gruncie teorii cech pracy dowodzi, że złożone miejsca pracy determinują wyniki pracy tj. wewnętrzną motywację do pracy, satysfakcję z możliwości rozwoju osobistego, ogólną satysfakcję z pracy, absencję oraz efektywność pracy. Czynniki takie jak wiedza i umiejętności, siła potrzeb i satysfakcja, mogą być moderatorami pomiędzy cechami pracy a krytycznymi stanami psychologicznymi lub moderatorami zależności krytycznych stanów psychologicznych i wyników pracy. Teoria cech

pracy pokazuje, że podstawowe charakterystyki pracy można połączyć w jeden wskaźnik potencjału motywacyjnego (*Motivating Potential Score*) odzwierciedlający ogólny potencjał pracy (Hackman i Oldham, 1975).

Krytyka ze strony środowiska naukowego nie ominęła teorii cech pracy. Modelowi zarzucano niejednoznaczność w zakresie struktury czynnikowej (Morgeson i Hupmhrey, 2006), nieortogonalność czynników, tzn. praca osiągająca wysoki wynik w zakresie jednej cechy uzyskuje wysokie wyniki również w zakresie pozostałych właściwości (Hackman i Oldham, 1975). Morgeson i Campion (2003) wskazali znaczące dowody na istnienie trójskładnikowej struktury cech pracy (Morgeson i Humphrey, 2006, 2008). Pierwsza kategoria w tej strukturze obejmuje cechy motywacyjne, które odzwierciedlają ogólną złożoność pracy (Oldham i in., 1986; Oldham i Miller, 1979). Podstawową zasadą motywacyjnego charakteru tej kategorii jest to, że praca „wzbogacona" jest bardziej motywująca i satysfakcjonująca, jeśli obecne są w niej wysokie poziomy cech, odzwierciedlających zadania, wiedzę oraz wymagania. Druga kategoria obejmuje charakterystyki społeczne, odzwierciedlające cechy społeczne pracy z akcentem na jej wykonywanie w szerszym środowisku społecznym. Interpersonalne i społeczne aspekty pracy były rzadziej badane niż aspekty motywacyjne (Morgeson i Campion, 2003) mimo, że uważano je za ważne dla projektowania pracy oraz postrzegane są przez osoby wykonujące pracę jako główny aspekt pracy (Stone i Gueutal, 1984). Trzecia kategoria obejmuje cechy kontekstowe, które odzwierciedlają kontekst, w którym praca jest wykonywana, w tym kontekst fizyczny i środowiskowy. Zasugerowano poszerzenie obszaru projektowania o miejsca pracy i związane z nimi role, czyli zestaw powtarzających się zachowań pracownika, oczekiwanych na określonym stanowisku (Breslin i in., 2007).

Morgeson i Humphrey (2008) uznali owo rozszerzone skupienie się na projektowaniu pracy oraz na roli pracownika za niezbędne dla odpowiedniego opisania i oceny wpływu opisanych wcześniej zmian w technologii, pracy i wzorcach pracy. Autorzy wskazali na korzyści płynące z opisu pracy. Po pierwsze, charakterystyczna treść i wzór pracy, zadania oraz jej bezpośredni wpływ na pracowników, pochodzą z bezpośrednich, w pewnym sensie stałych wymagań środowiska oraz z dynamicznego fizycznego, społecznego i organizacyjnego kontekstu pracy. Różnorodności pracy natomiast pracownik doświadcza w wyniku zadań służbowych, wytworów pracy oraz w wyniku np. współzależności czy rotacji na stanowisku pracy. Po drugie, autorzy uznali, że miejsca pracy w większości mogą składać się zarówno z określonych z góry ustalonych zadań i działań, jak i komponentów uznaniowych. Trzecią kwestią jest umiejętne dopasowanie miejsc pracy do pracownika, czyli stanowiska do osoby, uwzględniając jego zdolności w zakresie określonych zadań i pełnienia określonych ról.

Morgeson i Humphrey (2008) dokonali szczegółowej analizy literatury przedmiotu, wyodrębniając 18 cech pracy najczęściej pojawiających się w koncepcjach *job design*. Należą do nich właściwości pracy: cechy motywacyjne, społeczne i kontekstowe. Do cech motywacyjnych zaliczono: różnorodność umiejętności, tożsamość zadania, znaczenie pracy, autonomia (przy czym autonomia została podzielona na trzy odrębne cechy: autonomia w zakresie organizowania pracy, autonomia w zakresie podejmowania decyzji, autonomia w zakresie wykonywania zadań), informacje zwrotne z pracy, różnorodność zadań, złożoność pracy, przetwarzanie informacji, rozwiązywanie problemów, specjalizacja. Cechy społeczne to wsparcie społeczne ze strony współpracowników i przełożonych, wzajemna zależność pracowników, która może mieć formę dwustronną – zależność innych ode mnie oraz zależność podmiotu od innych. To był powód podziału cechy wzajemnej zależności pracowników na dwie odrębne cechy: inicjowaną współzależność i otrzymywaną współzależność, kontakty poza organizacją, informacje zwrotne. Natomiast w odniesieniu do cech kontekstowych mowa o ergonomii pracy, wymaganiach fizycznych, warunkach pracy i wyposażeniu stanowisk.

Inni badacze dowodzą, że obiektywne manipulacje treścią pracy, czyli charakterystyką pracy, powodują zmiany w postrzeganiu cech pracy (Terborg i Davis, 1982). Znaczące zmiany dostrzeżono w poziomie większości podstawowych wymiarów pracy, z wyjątkiem znaczenia zadania. Osoby pracujące w wysoko wzbogaconych warunkach pracy postrzegały cechy pracy jako istotnie wyższe, niż osoby pracujące w środowisku o niskim poziomie wzbogacenia pracy (Spector i in., 1988). W odniesieniu do autonomii pracy środowisko wysoce zmanipulowane, ale dające pracownikowi autonomię, generowało rzeczywiście wyższą autonomię obecną w zadaniach zawodowych (Farh, 1976). We wzbogaconych warunkach pracy wskaźnik potencjału motywacyjnego, odzwierciedlający możliwości wpływania charakterystyk pracy na uczucia i zachowania pracownika oraz różnorodność umiejętności, informacja zwrotna o pracy, autonomia, znaczenie zadania (O'Reilly i Caldwell, 1979) i rodzaj zadania (Orpen, 1979) są wyższe, kiedy pracownik pracuje w stymulujących warunkach (Kim, 2009; Michell, 1982; Weiss i Shaw, 1979).

Na sposób postrzegania cech pracy i zadań zawodowych mają wpływ wskazówki społeczne (Ferris, 1983; Fried i Ferris, 1986; Griffin, 1983; O'Connor i in., 1978; O'Reilly i Caldwell, 1980) oraz czynniki osobiste, takie jak wiek, dochody, staż pracy, wiek, dochód, staż pracy, dochód ojca, wykształcenie czy postawa wobec własnego zawodu (O'Reilly i in., 1980) oraz poziom satysfakcji z pracy (Caldwell i O'Reilly, 1982), czy wreszcie postawy pracownika (Glick i in., 1986). Satysfakcja z pracy pojawia się, kiedy cechy pracy stają się bardziej złożone oraz pozostają w wyniku postrzeganiu pracy w porządku przyczynowym (James i Tetrick, 1986).

Wyniki badań wskazują, że sposób postrzegania przez pracownika cech własnej pracy różni się w zależności od jego nastawienia do pracy i choć czasami wyniki badań nad związkiem pomiędzy emocjonalnym nastawieniem pracownika do jego pracy a przejawianymi przez niego zachowaniem nie są jednoznaczne, to jednak satysfakcja jest często kluczowym elementem wielu teorii motywacji pracownika (Springer, 2011).

Pracownik w środowisku pracy wysoko zróżnicowanej pod względem wymaganych umiejętności oraz znaczenia i tożsamości zadań, będzie silniej doświadczać znaczenia pracy. Pracownicy czują się bardziej odpowiedzialni za wyniki pracy, kiedy mają do czynienia z wysokim poziomem autonomii w pracy, a w zdobywaniu informacji a temat wyników pracy pomaga im wysoki poziom tendencji do poszukiwania informacji zwrotnych. Wysoki poziom różnorodności pracy zmniejsza monotonię pracy, umożliwia wykazanie się lepszymi wynikami w pracy poprzez nabywanie umiejętności oraz poszerza zakres wykonywanej pracy (Bakker i in., 2005), a co się z tym wiąże, umożliwia tworzenie nowych metod wykonywania pracy oraz samodzielnej zmiany zakresu wykonywanej pracy, co także prowadzi do poznawczego rozwoju. Pracownicy wykonujący pracę na stanowiskach o wysokim stopniu ważności zadań, charakteryzują się większą wiarą we własne możliwości, a ich altruistyczne motywy są wzmacniane przez dążenia do wzięcia odpowiedzialności za ważne zadania (Bakker i in., 2005). Pracownicy posiadający pewność co do swojego wpływu i umiejętności zawodowych prawdopodobnie stosują unikatowe metody i procedury wykonywania swojej pracy. Jeśli praca wiąże się z wysokim poziomem tożsamości zadania, następuje zwiększenie interakcji z przełożonymi, doradcami i współpracownikami Stymulowana w ten sposób wymiana informacji okazuje się niezbędna do pomyślnego wykonania zadania i pomaga pracownikowi doświadczyć poczucia sensu i reinterpretacji wartości pracy (Kim i in., 2020).

Od czasu powstania koncepcji, przez kolejne trzydzieści lat nadal dominującą teorią w dziedzinie projektowania pracy pozostawała teoria charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama (1980). Jednak powstało szereg odrębnych perspektyw projektowania pracy, z niewielką szansą integracji pomiędzy różnymi perspektywami, ponieważ badający kwestie związane z projektowaniem pracy robili to niezależnie od siebie. Skutkowało to „zaściankowością" tworzonych nowych modeli teoretycznych, brakiem integracji, spowodowanym istnieniem niewielu miar oceniających szeroki zakres czynników związanych z projektowaniem pracy. Pewną świeżością okazała się nowa koncepcja, która nosiła znamiona modelu integracyjnego (Campion i Thayer, 1985). Model ten przedstawiał nową taksonomię podejść do projektowania pracy, w tym podejście motywacyjne z psychologii organizacji, podejście mechanistyczne z klasycznej inżynierii przemysłowej, podejście biologiczne z fizjologii pracy i biomechaniki oraz podejście

percepcyjno-motoryczne z psychologii eksperymentalnej. Generalnie chodziło o zależność pomiędzy projektowaniem pracy a wynikami pracy. Opracowano Multimetodyczny Kwestionariusz Projektowania Pracy (MJDQ). Wyniki badań Campion i Thayer (1985), opartych na założeniu modelu integracyjnego pokazały, że w miejscach pracy, które uzyskały wysokie wyniki w podskali Motywacja, pracownicy byli bardziej zadowoleni i zmotywowani, wyżej oceniali wyniki pracy i wykazywali mniejszą absencję. Stanowiska pracy, które uzyskały wysoki wynik w podskali Mechanizm, charakteryzowały się wyższym poziomem wykorzystania i mniejszym zapotrzebowaniem na szkolenia. Stanowiska pracy o wysokiej wartości w skali Percepcyjno-Motorycznej rzadziej powodowały wypadki, stres i przeciążenie pracą, a także wymagały mniejszych wymagań psychicznych.

Trudną zatem rzeczą okazało się poszerzenie zakresu badań przy jednoczesnym uwzględnieniu aspektów motywacyjnych, społecznych i związanych z kontekstem pracy oraz poszerzenie badan empirycznych i stworzenie szerszych modeli oraz bardziej złożonej teorii projektowania pracy, która połączyłaby w sobie idee ze wszystkich perspektyw projektowania pracy, uznając koszty i korzyści każdej z nich. Należy też pamiętać, iż te same warunki pracy mogą uzyskać inne oceny w zależności od preferencji i dyspozycji różnych pracowników, stąd warto przybliżyć inne stanowiska badaczy, grupujące czynniki występujące w środowisku pracy do dwóch kategorii: wymagań i zasobów, określając sposób, w jaki oddziałują one na dobrostan pracownika i jego funkcjonowanie w pracy, o czym mowa w myśl teorii wymagania - zasoby (ang. *job demands-resources theory*) (Bakker i Demerouti, 2017).

### 1.3.Teoria wymagania-zasoby pracy

Rozwój cywilizacji oraz systematyczne dynamiczne zmiany w środowisku pracy w zakresie sposobu jej wykonywania, zmiany w samej organizacji oraz zmiany dotyczące warunków pracy, nieustannie stawiają przed pracownikami złożone i specyficzne wymagania (Balducci i in., 2011). Badacze psychologii pracy, chcąc dostosować własne koncepcje do dynamiki środowisk pracy, zostali niejako zmuszeni do zareagowania na potrzeby organizacji i zaczęli częściej uwzględniać wymagania poszczególnych zawodów i organizacji.

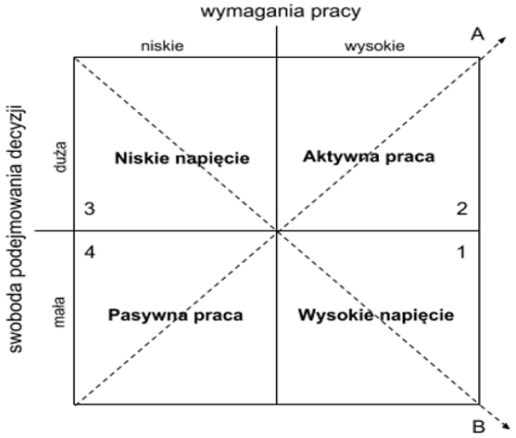
Szczególną odpowiedzią środowiska badawczego na potrzeby środowiska pracy stała się nowa koncepcja w obszarze psychologii pracy, a mianowicie Model Wymagania – Zasoby Pracy, obecnie mający status teorii, (*Job Demands-Resources Theory,* JD-R) (Bakker i Demerouti, 2017). Arnold B. Bakker i Evangelia Demerouti (2017), przypisują dobre samopoczucie pracowników obecności zasobów środowiska pracy (Xanthopoulou i in., 2007). Teoria wymagania-zasoby w heurystyczny i uproszczony sposób określa, jak wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracę

mogą być wywołane przez interakcję dwóch specyficznych aspektów pracy, które można znaleźć w każdym kontekście organizacyjnym: wymagania pracy i zasoby pracy (Demerouti i in., 2001).

W myśl tej teorii na wypalenie zawodowe składają się dwa czynniki: wyczerpanie i niezaangażowanie, z których każdy ma inny mechanizm działania i przyczyny. Wyczerpanie jest skutkiem wysokich wymagań pracy, natomiast niezaangażowanie jest wynikiem niewystarczających zasobów. W modelu wypalenia zawodowego opartym na analizie wymagań i zasobów wskazano, że wyczerpanie wywołują m.in.: obciążenie pracą, presja czasu, środowisko fizyczne, kontakt z odbiorcą, praca zmianowa; niezaangażowanie zaś zaangażowanie stymuluje: informacja zwrotna, nagrody, kontrola pracy, uczestnictwo, bezpieczeństwo, wsparcie przełożonego (Rożnowski, 2020). Teoria wymagania-zasoby w pracy lepiej niż jej poprzedniczki pozwala przewidywać odczuwanie dobrostanu przez pracowników, zaangażowanie w pracę i wypalenie zawodowe. Starsze modele m.in. opisany w pierwszej części rozdziału Job Characteristics Model (JCM) Hackmana i Oldhama (1980) czy Model Kontroli Wymagań Pracy (Karasek, 1979) uwzględniały ograniczoną liczbę cech pracy (Bakker i Demerouti, 2007). W odniesieniu do modelu koncepcji Wymagań – Kontroli (ang. *job demand – control*, JDC), autorstwa Karaska (1979) model ten akcentuje w procesie powstawania reakcji afektywnych i fizjologicznych pracownika wagę dwóch właściwości pracy tj. wymagań pracy i swobody podejmowania decyzji. Zgodnie z tym, najsilniejsze reakcje stresowe występują u osób, które wykonują pracę o wysokim poziomie wymagań w warunkach niewielkiej swobody podejmowania decyzji, co jest powodem wysokiego napięcia u pracownika. Kiedy pracownik ma dużą swobodę podejmowania decyzji przy niewielkich stawianych mu wymaganiach, wówczas sytuacja jest odwrotna, bo pracownik ma niskie napięcie psychiczne (patrz: Rysunek 3).

**Rysunek 3**

*Model wymagań pracy- kontroli pracy*



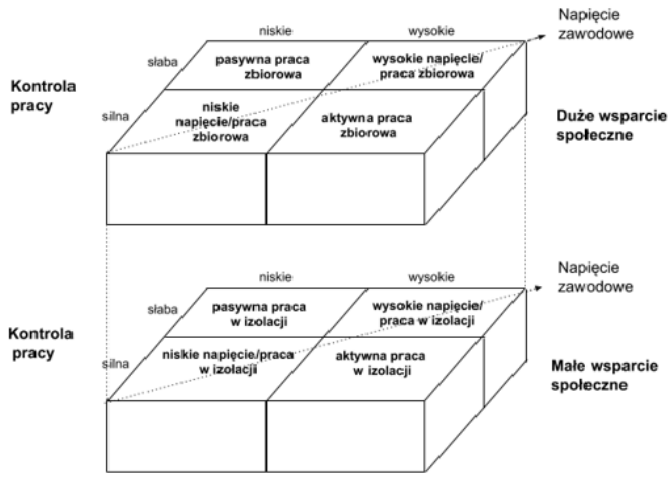

*Adnotacja.* Opracowanie własne na podstawie Karasek, 1979.

W modelu JDC wyróżniono cztery główne sytuacje różniące się stopniem nasilenia poziomu wymagań i kontroli oraz skoncentrowano się na psychospołecznych właściwościach pracy jak: wymagania psychologiczne i zakres kontroli. Te cztery relacje wielkości wymagań i zakresu kontroli w pracy oraz ich wpływ na obciążenie pracownika zostały określone przez Widerszal-Bazyl (2000). Duże wymagana – mały zakres kontroli –to sytuacja najbardziej obciążająca pracownika, w której scedowanie na niego wielu trudnych zadań bez możliwości decydowania o sposobach i formach realizacji powoduje największy stan napięcia, który może prowadzić do choroby z powodu utrzymującego się niepokoju, a nawet depresji. Sytuacja duże wymagania – duży zakres kontroli , w której pracownik otrzymuje trudne i pracochłonne zadania, ale ma możliwość samodzielnego decydowania o sposobach ich realizacji. Jest to sytuacja dająca pracownikowi możliwość samorealizacji oraz stymulująca go do rozwoju. Kombinacja cech małe wymagania – mały zakres kontroli to sytuacja pasywności i bezradności, w której wobec braku motywowania pracownikowi brak jest możliwości. Sytuacja: małe wymagania – duży zakres kontroli jest najmniej stresująca, ale też nie stymulująca z uwagi na możliwość samodzielnego decydowania przez pracownika o własnej pracy przy niewielkim stopniu wymagań. Minimalizuje to występowanie złego samopoczucia, ale niekoniecznie jest korzystne dla rozwoju zawodowego.

Wysoka motywacja, zadowolenie pracownika, uczenie się i rozwój osobisty występują wtedy, kiedy na wysokim poziomie są zarówno wymagania pracy, jak i swoboda podejmowania decyzji (tzw. „aktywna praca"). Sytuacja ta jest związana z założeniem o mobilizującym działaniu stresu tzw. „eustresu", gdzie pracownik jest ukierunkowany na rozwiązywanie problemów oraz aktywne działanie. O tzw. „pasywnej pracy" mowa jest w sytuacji małych wymagań pracy przy małej swobodzie podejmowania decyzji, co skutkuje zjawiskiem zanikania umiejętności pracownika i powstawania pewnego rodzaju bierności (sytuację taką porównuje się ze zjawiskiem tzw. „wyuczonej bezradności" (Jurczak, 2019)

Po kilku latach model został uzupełniony o kolejną właściwość pracy tj. wsparcie społeczne, aby ostateczną formę pod nazwą: model wymagań-kontroli-wsparcia przybrał nowy wygląd za sprawą duetu badaczy Karasek i Theorell (1990). Według modelu, biorąc pod uwagę wszystkie 3 cechy pracy, najbardziej niepożądane jej skutki dla pracownika mogą wystąpić w sytuacji wysokich wymagań, małej swobody podejmowania decyzji i niewielkiego wsparcia społecznego. Z kolei praca będzie najbardziej motywująca, rozwijająca i satysfakcjonująca w sytuacji wysokich wymagań, dużej swobody w zakresie podejmowania decyzji, jak również dużego wsparcia ze strony innych (patrz: Rysunek 4).

**Rysunek 4**
*Model wymagań - kontroli -wsparcia*




*Adnotacja.* Opracowanie własne na podstawie Karasek i Theorell, 1990.

Według tego konstruktu wymagania pracy wynikające ze specyfiki wykonywanego zawodu i stanowiska pracy (np. wykonywane zadania, materialne środowisko pracy, uwarunkowania psychospołeczne) stanowią przyczynę stresu pracownika. Czasami właśnie dlatego model ten nazywany jest także modelem uwarunkowań stresu psychospołecznego w pracy. Zgodnie z tą koncepcją (Karasek i Theorell, 1990) obciążenie w pracy stanowi wypadkową trzech głównych właściwości pracy: wielkości wymagań pracy, możliwości kontroli, czyli możliwości wpływu na pracę i jej warunki oraz wsparcia społecznego oraz poczucia możliwości otrzymania pomocy trudnych sytuacjach zawodowych.

Wymagania pracy zostały w tym modelu zdefiniowane jako: „wymagania intelektualne związane z aktywnością poznaczą i kompetencjami intelektualnymi (tzn. z koniecznością uczenia się, śledzenia literatury fachowej, rozwiązywania skomplikowanych problemów, bycia twórczym, planowania, posiadania wysokich kwalifikacji i współpracy z innymi); wymagania psychofizyczne w zakresie odbioru i przechowywania informacji (dotyczące sprawności psychosensorycznej, pamięci, koncentracji uwagi, podejmowania szybkich decyzji) oraz związane z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo zarówno innych ludzi, jak i dóbr materialnych oraz ostatnie – wymagania wynikające z tzw. konfliktowości roli i przeciążenia dotyczące konieczności pracy w sytuacji sprzecznie lub niejasno sformułowanych poleceń i norm oraz związane z konfliktami w środowisku pracy. Wsparcie społeczne natomiast jest związane z różnymi formami wsparcia emocjonalnego, informacyjnego, instrumentalnego lub materialnego od przełożonych lub współpracowników (Widerszal-Bazyl, 1979). Podsumowując, w teorii tej zwrócono uwagę przede wszystkim na fakt, że interakcja wysokich wymagań i niskiego zakresu kontroli najbardziej powoduje stres, a poziomy dwóch wymiarów warunkuje psychologiczne

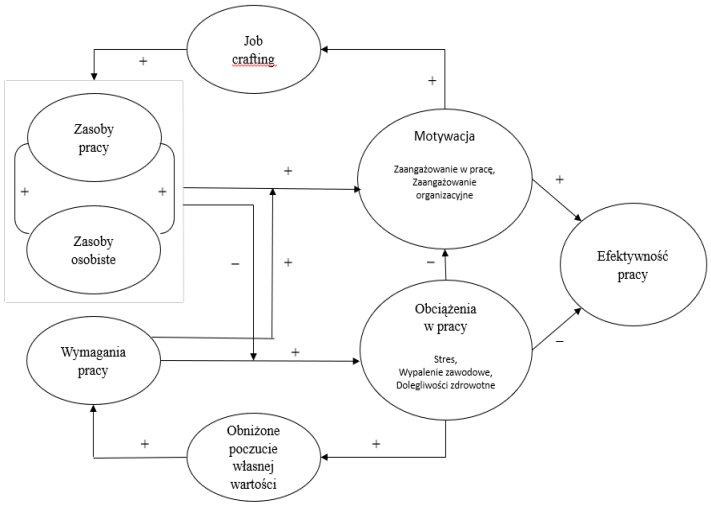
napięcie oraz aktywność. Natomiast wsparcie okazywane pracownikowi poprzez odzwierciedlające troskę relacje może wpływać na dobry stan psychiczny pracownika i być warunkiem bezpiecznej pracy (Wnuk, 2019).

Na podstawie analizy literatury, można powiedzieć, że Teoria Wymagania-Zasoby Pracy (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001) stanowi nawiązanie do założeń teoretycznych rozszerzonego modelu stresu Karaska JD-CS (Job, Demands, Control, Support; Karasek i Theorell, 1990) opisującego relacje wymagania – kontrola/wsparcie oraz do teorii zachowania zasobów COR (*Conservation of Resources*; Hobfoll, 2001) (Derbis i Baka, 2011). Teoria JD-R umożliwia określenie predyktorów wypalenia zawodowego i zaangażowania w pracę oraz ułatwia zrozumienie procesów, które mają wpływ na te dwa zjawiska, a są związane właśnie z wymaganiami i zasobami obecnymi w sytuacji pracy. Wielokrotnie przywoływany w literaturze, model Bakkera i Demerouti (2017) pomaga wyjaśnić istnienie wpływu społecznego wsparcia na zależność wymagań pracy (stresory: konflikty interpersonalne, ograniczenia organizacyjne, obciążenie pracą) oraz wypalenia zawodowego i zaangażowania w pracę.

Siłą teorii JD-R jest zrozumienie dwóch równoległych procesów, które wpływają na dobrostan pracownika. Jednym z nich jest zaangażowanie w pracę, rozumiane jako pozytywny stan wysokiego pobudzenia, można uznać za rezerwuar lub nadwyżkę zasobów (energii), wynikający z posiadania wystarczających zasobów organizacyjnych (np. autonomii, różnorodności umiejętności, informacji zwrotnej, wsparcia) i zasobów osobistych (np. skuteczności zawodowej, optymizmu, poczucia koherencji), aby poradzić sobie z wymaganiami stawianymi przez pracę (Halbesleben, 2009). Proces ten, nazywany motywacyjnym, w którym zasoby pracy promują zaangażowanie w pracę prowadzi do wzrostu poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy. Drugi z nich - proces pozbawienia energii, w którym wymagania zawodowe wyczerpują psychiczne i fizyczne zasoby pracownika, co może prowadzić do wypalenia zawodowego (Maslach i Leiter, 2004). Dłuższej perspektywie czasowej prowadzi do złego stanu zdrowia.. Zgodnie z powyższą teorią charakterystykę pracy, czyli wszystkie jej cechy, można sklasyfikować do dwóch ogólnych kategorii – wymagań i zasobów, które posiadają unikalne właściwości (Bakker i Demerouti, 2017). Rysunek 5 przedstawia graficznie Teorię Wymagania - Zasoby Pracy według Bakkera i Demerouti, 2017).

**Rysunek 5**

*Model Wymagania – Zasoby Pracy*




*Adnotacja.* Opracowanie własne na podstawie Bakker, i Demerouti, 2017.

U podstaw Teorii Wymagania - Zasoby pracy leży założenie, że każde stanowisko może mieć swoją własną charakterystykę pracy, a czynniki wchodzące w jej skład, można sklasyfikować w dwóch ogólnych kategoriach tj. wymagania pracy i zasoby pracy. Wymagania związane z pracą odnoszą się do fizycznych, psychologicznych, społecznych, organizacyjnych aspektów pracy wymagających stałego wysiłku fizycznego lub psychologicznego i dlatego wiążą się z koniecznością ponoszenia kosztów fizjologicznych lub psychologicznych (Demerouti i in., 2001). Za przykład może tu posłużyć wysoka presja środowiska pracy, czy wymagające emocjonalnie relacje w pracy. Nie wszystkie wymagania można określić jako negatywne, ale mogą one przekształcić się w zawodowe stresory, jeśli ich spełnienie generuje duży wysiłek pracownika, a nie ma możliwości regeneracji i odzyskania sprawności (Meijman i Mulder, 1998). Jones i Fletcher (1996) odnoszą wymagania do fizycznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy, które wiążą się z pewnymi kosztami fizjologicznymi lub psychologicznymi (Demerouti i in., 2001). Są też częścią procesu deenergetyzacji (ang. *Compensatory Regulatory-Control*), co według Hockey'a (1997) oznacza, że zestresowani pracownicy walczą o ochronę swoich podstawowych celów (korzyści) z podwyższonymi wymaganiami pracy, które wymagają zwiększonego wysiłku umysłowego (koszty). Jeśli wysiłek kompensacyjny pracownika jest ciągły, to pracownik doświadcza stałej utraty energii, co może doprowadzić do wypalenia zawodowego, a w konsekwencji do złego stanu zdrowia. Proces ten wiąże się z kosztami fizjologicznymi i psychologicznymi w postaci zwiększonej aktywność współczulnej, zmęczenia i utraty motywacji (Hakanen i in., 2006). Oddziaływanie wymagań pracy na zdrowie człowieka za pomocą tzw. procesu energetycznego, uruchamianego wskutek nadmiernych obciążeń w pracy i poprzez wyczerpanie psychicznych i fizycznych zasobów, prowadzić może do zaburzeń

psychosomatycznych (Schaufeli, Bakker i van Rhenen, 2009). Dokładniej rzecz ujmując, wzrost wymagań w pracy powoduje mobilizację pracownika i zwiększenie wysiłku wkładanego w pracę, co generuje koszty psychofizyczne.

Inne badania (Chirkowska-Smolak, 2012b) wskazują na ilościowy i jakościowy podział wymagań zawodowych. Pierwsze obejmują presję czasu i przeciążenie pracą, ograniczenia organizacyjne, hałas i złe warunki pracy, a sprostanie im jest związane ze znacznym wysiłkiem i kosztami psychofizjologicznymi, jakie ponosi pracownik. Druga kategoria wymagań obejmuje wymagania emocjonalne, niejednoznaczność roli, konflikt ról i niekorzystne fizyczne środowisko pracy. Wymagania związane z pracą jako część procesu pozbawiania energii, okazały się być najsilniejszymi predyktorami wymiaru wyczerpania i cynizmu, wypalenia zawodowego (Schaufeli i Bakker, 2010; Xanthopoulou i in., 2007) oraz problemów zdrowotnych (Ursin i Ericksen, 2004). Zasoby pracy odnoszą się do fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy, które są pomocne w osiąganiu celów pracy; zmniejszają dokuczliwość wymagań pracy i związane z nimi koszty fizjologiczne i psychologiczne oraz stymulują wzrost osobisty, uczenie się i rozwój (Bakker, Hakanen, Demerouti i Xanthopoulu, 2007). Odnoszą się zarówno do czynników związanych z pracą (np. wynagrodzenie, możliwości rozwoju zawodowego) do czynników organizacyjnych (np. partycypacja w podejmowaniu decyzji, poczucie kontroli, liczba i rodzaj informacji zwrotnych) i do czynników społecznych, jak wsparcie w miejscu pracy czy klimat psychologiczny (Demerouti i in., 2001).

Teoria Wymagania - Zasoby Pracy proponuje szersze ujęcie, w którym przyjmuje się, że nie tylko kontrola w pracy, ale także inne rodzaje zasobów osłabiają negatywne skutki wymagań pracy. Być może niejednokrotnie w środowisku pracy bywa tak, jak proponował Karasek (1979), że kontrola w pracy osłabia wpływ przeciążenia pracą na poziomu stresu. Literatura niejednoznacznie proponuje jakie zasoby w pracy buforują poszczególne wymagania. Wydaje się, że decydujące znaczenie mają tutaj charakter wykonywanej pracy oraz rodzaj i specyfika organizacji (Hu i in., 2011) oraz moderująca rola zasobów w pracy (Bakker i in., 2005; Hu i in., 2011). Jednak precyzyjnie nie określono, czy jest to jedynie bezpośrednie oddziaływanie wymagań pracy na wypalenie zawodowe, czy także oddziaływanie wypalenia zawodowego na zdrowie pracowników (Maslach i in., 2001). Według Teorii Wymagania – Zasoby Pracy, w niemalże wszystkich zawodach wypalenie zawodowe jest traktowane jako rezultat przewlekłego oddziaływania silnych wymagań pracy, które nie są modyfikowane aktywnościami zaradczymi i zasobami (Demerouti i in., 2001). Badania potwierdzają, że długi czas działania wymagań (obciążenie pracą, brak kontroli, deficyt nagród, brak informacji zwrotnych o pracy, niskie wynagrodzenie, brak wsparcia przełożonych i współpracowników, poczucie niesprawiedliwego traktowania, konflikt wartości na poziomie pracownik a wymagania w pracy) dodatnio wiąże się

z wypaleniem zawodowym (Dyląg i in., 2013; Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009; Siegallo i McDonald, 2004). W sytuacji stresu w pracy okazuje się, że relacje społeczne pełnią rolę moderującą, zarówno przed, jak i w czasie trwania wydarzenia stresującego. Działają tutaj czynniki pochodzące od pracownika i jego otoczenia modyfikujące procesy radzenia sobie ze stresem. Czynniki te można podzielić na zasoby, czyli czynniki wspomagające reagowanie na sytuację stresującą i radzenie sobie oraz na czynniki pogarszające efektywność radzenia sobie, czyli wymagania. Zarówno zasoby jak i wymagania kształtują poznawczą ocenę krytycznego wydarzenia w pracy i wybór strategii zaradczej. Osoby o wysokim poziomie zasobów, mogą być nie tylko niepodatne na osłabianie zdrowia w wyniku stresu, ale nawet traktować stresory jako czynnik stymulujący do rozwoju (Mearns i Cain, 2003). Także relacje społeczne pracownika są znaczącym zasobem dla radzenia sobie w trudnych sytuacjach zawodowych (Bakker i de Vries, 2021; Schaufeli i Bakker 2003).

Autorzy teorii zaliczają relacje społeczne (np. wsparcie przełożonych i kolegów z pracy) do jednego z trzech najważniejszych obszarów zasobów w pracy, oprócz czynników związanych z cechami pracy (np. warunki pracy) i organizacji pracy (np. poczucie kontroli w pracy). Czasami jednak trudno jest określić rolę relacji społecznych, czy są one doraźne, czy może raczej działają w nieco dłuższym czasie i perspektywie (Cohen i Wills, 1985). Nie do końca także wiadomo przy jakim natężeniu wymagań (np. stresu zawodowego) relacje społeczne utrzymują swoje dobroczynne dla pracownika działanie. Niemniej jednak wsparcie społeczne jest w literaturze określane (Cieślak i Eliasz, 2004) jako kluczowe zjawisko minimalizujące wpływ wymagań na zdrowie człowieka (van der Doef i Maes, 1999). Wyniki metaanaliz pokazały wyraźnie, że w sytuacji wysokich wymagań i niskiej kontroli wsparcie społeczne moderuje negatywny wpływ obciążenia pracą na dobrostan psychologiczny pracownika (Johnson i Hall, 1988), depresję, lęk społeczny (Frese, 1999), ogólny stan zdrowia (Rodriguez i in., 2001) satysfakcję z pracy i wypalenie zawodowe (Sargent i Terry, 2000). W sytuacji stresu zawodowego szczególnie istotnym źródłem wsparcia są przełożeni (Kobasa i Puccetti, 1983; Russell i in., 1987) i współpracownicy (Burke i Greenglass, 1989). Rola wsparcia w pracy jako moderatora związku pomiędzy wymaganiami pracy a wypaleniem zawodowym, została potwierdzona w wielu badaniach, różnych grup zawodowych, m.in. menedżerów (Etzion, 1984), policjantów (Kirmeyer i Dougherty, 1988), pielęgniarek (Constable i Russell, 1986), nauczycieli (Bakker i Costa., 2012; van Dick i Wagner, 2001). Dowiedziono, że wsparcie przełożonych osłabia wpływ wymagań pracy wynikających z konfliktów interpersonalnych (Russell i in.,1987), zaś wsparcie współpracowników ma działanie buforowe w odniesieniu do wymagań pracy w postaci obciążenia zadaniowego pracownika (Etzion, 1984). Pracownicy zazwyczaj tworzą poznawczą reprezentację swojego

środowiska pracy, klimatu psychologicznego w pracy (James i James, 1989), co pozwala na jego ocenę pod kątem indywidualnych postaw, wartości i dobrostanu psychicznego. W wyniku tego procesu otoczenie pracy nabiera dla pracownika osobistego, motywacyjnego i emocjonalnego znaczenia, a różnice w percepcji środowiska pracy mogą wynikać z cech tego środowiska (np. stylów kierowania, kultury organizacyjnej), różnic indywidualnych pomiędzy współpracownikami (np. cech temperamentu) praz z interakcji pomiędzy tymi czynnikami (Brown i Leigh, 1996). Właśnie z tego powodu klimat organizacyjny (np. bezpieczeństwo psychiczne), stanowi czynnik warunkujący tendencje pracownika do wydatkowania zasobów i angażowania się w pracę lub też dystansowania się od niej (Kahn, 1990). Wielu badaczy traktuje obecnie klimat psychologiczny jako ważny społeczny zasób w pracy, najczęściej eksplorowany w kontekście postaw wobec pracy, buforu osłabiającego wymagania pracy (Bakker i in., 2007). Bezpieczeństwo psychiczne dotyczy subiektywnych przekonań pracownika o tym, na ile może on uzewnętrzniać swoje *Ja* bez obawy o negatywne konsekwencje dla obrazu siebie czy pozycji w grupie lub kariery. Na psychiczne bezpieczeństwo pracownika wpływa także wsparcie przełożonych, jednoznaczność roli zawodowej i subiektywne poczucie wolności w wyrażaniu prawdziwych stanów Ja (De Witte i in., 2015). Zasoby pracy dostarczają poczucia sensu i znaczenia pracy oraz zaspokajają podstawowe potrzeby ludzkie, motywują i pozytywnie wpływają na zaangażowanie w pracę np. na stan spełnienia, wigor, poświęcenie i zaabsorbowanie (Schaufeli i Bakker, 2004). Dzieje się to dzięki motywacyjnej roli zasobów pracy, mechanizmowi polegającemu na odzyskiwaniu energii (Meijman i Mulder, 1998). Zgodnie z nim środowiska pracy bogate w zasoby, sprzyjają gotowości pracowników do poświęcenia swoich wysiłków i zdolności na rzecz pomyślnie wykonanego zadania oraz osiągnięcia celu, co dodatkowo wspiera współpraca z innymi i informacje zwrotne. Proces motywacyjny sprzyja zaangażowaniu pracowników dzięki zaspokojeniu podstawowych potrzeb np. autonomii czy kompetencji dla osiągnięcia celów zawodowych. W założeniu teorii, zasoby mają zadanie łagodzić wpływ wymagań pracy i choć mają wyraźne efekty główne, to działają także wspólnie. Zasoby pracy określane są jako instrumentalne przez niektórych badaczy, bo wyposażają pracowników w „środki" potrzebne do radzenia sobie z wymaganiami pracy, dopasowane do konkretnych wymagań pracy działają łagodząco na wymagania zawodowe poprzez łagodzenie negatywnego napięcia (Bakker i in., 2003). Obecnie Teoria JD-R ma szerokie zastosowanie w psychologii pracy i organizacji (Bakker i in., 2023). Wyjaśnia wiele zjawisk psychologicznych, jak wypalenie zawodowe (Bakker i in., 2005; Demerouti i in., 2001), zaangażowanie organizacyjne, zadowolenie z pracy (Bakker i Bal, 2010), poczucie przynależności oraz zaangażowanie w pracę (Bakker i in., 2007). Była stosowana do przewidywania konsekwencji powyższych zjawisk w formie absencji w pracy (Bakker i in., 2003) czy też

zwiększonej wydajności pracy (Schaufeli i Bakker, 2009). Była też przedmiotem metaanaliz (Crawford i in., 2010; Nahrgang i in., 2011), do tego stopnia, że pierwotny mikromodel urósł do rangi teorii, dzięki której możliwe jest wyjaśnianie i przewidywanie dobrostanu pracowników, poziomu wypalenia zawodowego, zdrowia, motywacji, zaangażowania w pracę i wydajności pracy. Niewątpliwie zaletą teorii wymagania-zasoby jest jej elastyczność w odniesieniu do zastosowania do wszystkich środowisk pracy, ale też do konkretnego zawodu. W ostatnich latach w psychologii pracy istnieje trend do rozważania wpływu stresorów nie tylko jako wynik psychicznego obciążenia, ale także z uwzględnieniem adekwatności zasobów, pozwalających na skuteczne radzenie sobie w pracy. Badacze (Bakker i Demerouti, 2007) coraz częściej określają zasoby jako niezależną całość funkcjonalną w osiąganiu celów pracy, zmniejszającą wymagania i koszty związane z pracą przy odniesieniu do funkcjonalnych fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy (Brewer, 2014). Zasoby jawią się zatem jako ważne same w sobie, bo stymulujące rozwój osobisty lub uczenie się oraz prowadzące do działań na rzecz zachowania zdrowia pracowników. Odnieść można wrażenie, że autorzy wiodących teorii zasobów mówią jednym głosem o dążeniach człowieka do zachowania zasobów (Schaufeli i de Witte, 2017).

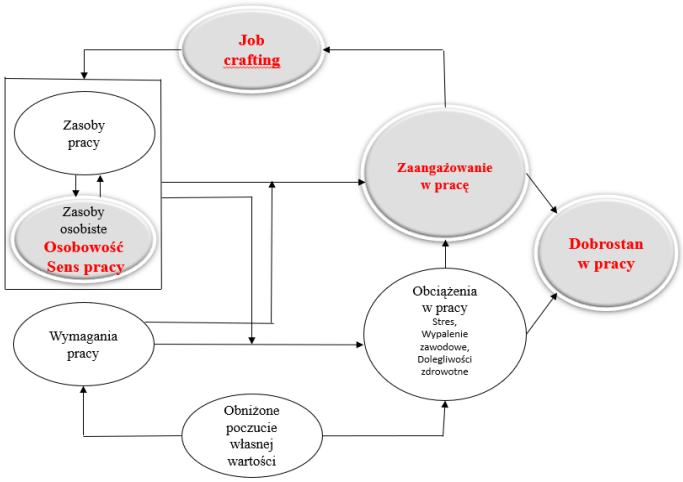
I tak począwszy od Hobfolla (2001), który mówi o zachowaniu zasobów, w tym obiektów, osobistych cech, warunków czy wreszcie energii, poprzez będącą nieco w opozycji do Hobfolla koncepcję stresu jako obrony siebie, w której punktem wyjścia jest poczucie własnej wartości, a znaczenie braku uczciwości i wzajemności jest pochodną jego wkładu w poczucie własnej wartości (Steger, 2008), aż po teorię wymagania-zasoby (Bakker i Demerouti, 2007), według której wysokie wymagania związane z pracą wyczerpują zasoby umysłowe i fizyczne pracowników i dlatego prowadzą do wyczerpania energii oraz do problemów zdrowotnych. Zasoby sprzyjają zaangażowaniu i efektywności w pracy – w różnych podejściach teoretycznych i z różnymi akcentami, jednak większość badaczy podkreśla kluczowe znaczenie zasobów w kontekście zdrowia zawodowego (Maslach i Leiter, 2006). Jednym z największych wyzwań współczesnego zarządzania bezpieczeństwem pracy (Nahrgang i in., 2011) są sytuacje ryzyka generowane przez zagrożenia psychospołeczne wynikające z treści pracy oraz jej społecznego i organizacyjnego kontekstu, mogące powodować pogorszenie zdrowia fizycznego i dobrostanu psychicznego pracowników (Kasprzak i Koper, 2015). Wymagania stawiane przed pracownikiem wykonującym swoje zadania w ramach pracy w zawodzie trudnym i niebezpiecznym to wymagania szczególnego rodzaju. Na całym niemalże świecie do tej kategorii zawodów zalicza się m.in. pracę funkcjonariuszy policji, straży granicznej oraz służby więziennej (Brower, 2013), wiążącą się z codziennym systematycznym udziałem w traumatyzujących sytuacjach (Basińska, 2004, Brough, 2004). Różnica w pełnieniu służby chociażby tylko w tych trzech wymienionych

zawodach polega na tym, że wyłącznie funkcjonariusze więziennictwa w czasie swojej pracy zmianowej praktycznie cały czas przebywają w niebezpiecznych warunkach, w stałym kontakcie z przestępcami, w każdej chwili mogącymi zagrozić ich życiu i zdrowiu.

W celu ukazania mechanizmu budowania dobrostanu w pracy w zawodzie trudnym i niebezpiecznym na gruncie teorii Wymagania – Zasoby Pracy podjęto się analizy wybranych konstruktów. W schemacie ilustrującym teorię oferowanym przez Bakkera i Demerouti (2017) wskazano, które konstrukty uznano za ważne w niniejszym projekcie (kolor czerwony) zmienne psychologii pozytywnej. Wzajemne zależności między wybranymi zmiennymi mają zadanie odpowiedzieć na deficyt podobnych badań w tej kategorii zawodowej (patrz: Rysunek 6). Wybrane do badań zmienne przedstawiono w postaci zacienienia w odniesieniu do modelu teoretycznego wymagania- zasoby pracy.

**Rysunek 6**

*Model Wymagania – Zasoby Pracy ze zmiennymi wybranymi do badań autorki*




*Adnotacja*. Opracowanie własne na podstawie Bakker, i Demerouti, 2017 – zmienne wybrane do badań autorki (na czerwono).

W kolejnym Rozdziale II zostaną omówione poszczególne zmienne wraz z odniesieniem do teorii wymagania – zasoby pracy (Bakker i Demerouti, 2011).

# ROZDZIAŁ II. DOBROSTAN W PRACY

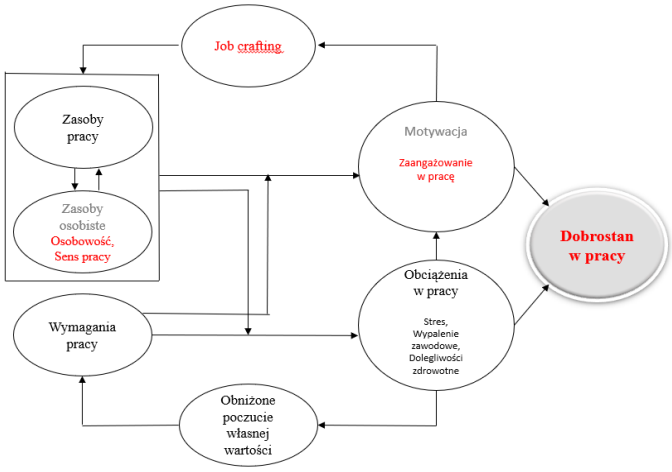
Rozdział będzie poświęcony dobrostanowi pracowników, który należy umiejscowić na „końcu" modelu wymagania-zasoby pracy (na Rysunku 7 zmienną Dobrostan w pracy przedstawiono w postaci zacienienia w odniesieniu do modelu teoretycznego JD-R), ponieważ jest on wynikiem procesu, który zaczyna się od analizy wymagań i zasobów pracy.

## 2.1. Wybrane koncepcje dobrostanu

Kolejne pojęcie związane z poczuciem jakości życia, a należące do nurtu psychologii pozytywnej, to *dobrostan*. Jest on definiowany jako uogólniony stan obejmujący kombinację afektu (Warr, 1987; Warr i Inceoglu, 2012) (występowanie pozytywnego i brak negatywnego) oraz ogólnej satysfakcji z życia (Diener, 2000; Ryan i Deci, 2001, Argyle, 2004).

**Rysunek 7**

*Umiejscowienie zmiennej Dobrostan w modelu badawczym*




*Adnotacja*. Opracowanie własne na podstawie Bakker, i Demerouti, 2017

Koncepcja dobrostanu człowieka wywodzi się z perspektywy klinicznej skoncentrowanej na zdrowiu oraz z perspektywy psychologicznej, skupiającej się na emocjach i nastroju (Diener, 2000). Wcześniej Dobrostan był przez klinicystów definiowany jako nieobecność negatywnych stanów takich jak: stres, depresja, niepokój, obawy (Hills i Argyle, 2002). Kolejne badania nad negatywnym i pozytywnym afektem wykazały jednak niezależność obu wymiarów, bo podkreślano, że brak objawów chorobowych (depresji) nie musi oznaczać obecności dobrostanu (Keyes, 2002). Zaczęto zwracać się ku poszukiwaniu zasobów, jakimi dysponuje człowiek i środowisko, w którym egzystuje (Ryff i Singer, 2002), w tym w miejscu pracy. Na początku lat 90-tych XX wieku nastąpiło przeniesienie punktu ciężkości z determinant dobrostanu wywodzących się z psychopatologii na rozumienie pojęć takich jak: szczęście, zadowolenie

z życia czy dobrostan. To był początek rozwoju psychologii pozytywnej (Seligman, 2011). Przedmiotem zainteresowania psychologii pozytywnej stały się powiązane ze sobą konstrukty, definiowane jako szczęście, satysfakcja z życia, jakość życia, subiektywny dobrostan, dobrostan psychiczny i społeczny (Hills i Argyle, 2002) Badania wskazują (Weber, 2010), że kiedy dochodzi do zakłócenia w obszarze homeostazy, człowiek ma do czynienia z szeregiem wyzwań i wymagań, związanych właśnie z obecnością kryzysu a wynikiem przystosowania się jednostki do trwającego kryzysu może być adaptacja pozytywna albo negatywna, której towarzyszy dalsza eskalacja kryzysu (Dodge i in, 2012). W procesie adaptacji do kryzysu następuje czasowe lub stałe obniżenie poziomu funkcjonowania człowieka, często stymulujące go do rozwoju i prowadzące do ukształtowania dojrzałej tożsamości osobniczej i wzrostu dobrostanu. Można zatem zaakceptować przekaz psychologii pozytywnej w taki sposób, że nie tylko pokonywanie kryzysów jest ważne. Sam rozwój (zmiana bez sytuacji kryzysowej) jest łamaniem homeostazy i zasługuje na uwagę. Człowiek chce być szczęśliwy a nie tylko nie być nieszczęśliwy.

Wykorzystywanie przez człowieka własnych zasobów dla optymalnego poradzenia sobie z zaistniałymi trudnościami, oznacza proces pozytywnej adaptacji do kryzysu (Ryff, 1989a; Sieber i in., 2006). Najbardziej popularną koncepcją szczęścia jest koncepcja autorstwa Dienera (1984), w której szczęście, zadowolenie z życia, satysfakcja z życia i dobrostan wiążą się z globalną oceną własnego życia (Diener i in., 2002), wyrażoną w przekonaniu, że życie jest satysfakcjonujące i bliskie ideału, dające w wystarczającym stopniu to, czego człowiek potrzebuje bez potrzeby zmiany czegokolwiek (Trzebińska, 2012). Badacze często zamiennie stosują pojęcia *szczęście*, *dobrostan*, *zadowolenia* czy *satysfakcja z życia* (Seligman, 2011). Zadowolenie z życia jest pojęciem obejmującym afektywny aspekt doświadczania życia oraz poznawczą jego ocenę. Dlatego niektórzy badacze twierdzili, że należy wyodrębnić oba komponenty (poznawczy i emocjonalny) podczas szacowania zadowolenia (także zamiennie nazywane dobrostanem). Potrzeba odrębności tych miar dobrostanu wypływa z odmienności przebiegu i uwarunkowań procesów emocjonalnych i poznawczych leżących u jego podstaw. Aspekt emocjonalny oraz poznawczy traktowane są jako różne wskaźniki zadowolenia (dobrostanu), które łącznie tworzą pełny obraz zadowolenia (Diener i in., 2008; Sharif i in., 2021). W literaturze polskiej zadowolenie jest pojęciem używanym zamiennie z satysfakcją (Czerw, 2017). W literaturze anglojęzycznej nie używa się pojęcia *zadowolenie*, lecz *satysfakcja*, która z kolei jest często wymieniana na równi z pojęciem *szczęście* i *dobrostan* (Seligman, 2011).

Dobrostan, jako konstrukt wielowymiarowy, jest zjawiskiem złożonym w psychologii, łączącym aspekty z koncepcji hedonistycznych i eudajmonistycznych (Ryan i Deci, 2001), jako dwóch orientacji badawczych wyróżnionych na podstawie założeń teoretycznych i tradycji filozoficznych. Podejście hedonistyczne ma specyficzne rozumienie i ocenę szczęścia człowieka. Zgodnie z tą koncepcją dobrostan jest definiowany jako dobrostan subiektywny i jest niczym innym jak opisem stosunku do własnego życia, poszukiwaniem doznań pozytywnych i przyjemności, wysokim poziomem satysfakcji z życia oraz niskim poziomem nasilenia emocji negatywnych (Czapiński, 2012). Obejmuje zarówno oceny poznawcze życia i najczęściej doświadczane w życiu emocje (Tay i Diener, 2011). Dla lepszego zrozumienia pojęcia dobrostanu, badacze dokonali definicyjnego podziału na subiektywny dobrostan psychologiczny i dobrostan społeczny (Czerw, 2017). Subiektywny dobrostan określany jest także jako emocjonalny dobrostan lub poczucie szczęścia, obejmuje ocenę życia w odniesieniu do kategorii satysfakcji i równowagi pomiędzy pozytywnym i negatywnym afektem (Gomez-Lopez i in., 2019). Badacze tego nurtu opisują szczęście jako składową trzech elementów: częstości i stopnia występowania pozytywnych uczuć lub radości, zadowolenia odczuwanego przez określony okres, brak uczuć negatywnych, takich jak stany depresyjne i lęki (Argyle, 2004). Mowa o globalnej ocenie zadowolenia wynikającej z ogólnej satysfakcji z życia oraz zadowoleniu z poszczególnych dziedzin życia jak życie rodzinne, zdrowie, praca, przyjaźń, sytuacja materialna. Jest tu obecne odczuwanie pewnej pozytywnej energii jako ważnego elementu dobrostanu (Karademas, 2007). Na plan pierwszy wysuwa się pewien styl atrybucji szczególnie określający szczęśliwych ludzi, a mianowicie, że zdarzenia pozytywne to te, które wynikają z ich wewnętrznych predyspozycji. Dodatkowo chodzi o tendencję do ruminacji na temat zdarzeń pozytywnych w życiu człowieka i wyższym poczuciu wewnętrznego umiejscowienia kontroli. Plasuje to poczucie szczęścia jako konstrukt związany z potencjałem osobowościowym lub psychologicznym (Argyle, 2005), co wychodzi poza ramy hedonizmu i nawiązuje do funkcjonowania człowieka przy odczuwaniu pozytywnych stanów np. radość, jak i do doświadczania *flow* (Nakamura i Csikszentmihalyi, 2002), określającego zaangażowanie w daną aktywności na tyle, że wszystko inne traci znaczenie, co z kolei prowadzi do szczęścia (Carr, 2003; Dodge i in., 2012; Trzebińska, 2012).

Natomiast dobrostan społeczny jest rozumiany jako typ dobrostanu będącego wynikiem relacji z innymi, zawierającym poczucie akceptacji przez innych, aktualizacji siebie w relacjach, wkładu i przydatności, poczucia zgodności i integracji. Jest on ujmowany jako konstrukt sześciowymiarowy obejmujący: autonomię, rozwój osobisty, samoakceptację, poczucie sensu życia, kontrolę nad otoczeniem oraz dobre relacje (Czapiński, 2012; Diener i in., 2003; Ryan i Deci, 2001). Według Keyesa (2002) istnieje pięć wymiarów dobrostanu społecznego: akceptacja społeczeństwa, społeczna aktualizacja, społeczny wkład, społeczna koherencja oraz

społeczna integracja, które sprzyjają zdrowiu psychicznemu i stanowią odrębność wobec wymiarów dobrostanu psychologicznego (Keyes, 2002). Według Keyesa (2002) człowiek dokonuje oceny siebie jako członka danego społeczeństwa i jeśli ta ocena jest pozytywna w odniesieniu do realizacji podejmowanych wyzwań i zadań o charakterze społecznym, osiąga on tzw. dobrostan społeczny (Keyes i Waterman, 2003).

Podczas gdy hedonistyczne podejście definiuje dobrostan jako globalną satysfakcję z życia i szczęścia, koncepcja eudajmonistyczna opiera się na formowaniu rozwoju człowieka w kontekście egzystencjalnych wyzwań, jakie niesie życie, co kładzie nacisk na wyraźnie moralistyczny i normatywny charakter pojęcia dobrostanu. Eudajmonistyczna perspektywa szczęścia jest związana z potencjałem człowieka, a uwaga badaczy skupiona jest tu na poczuciu sensu i samorealizacji (Wojciechowska, 2008). Zgodnie z tą koncepcją dobrostan człowieka jest definiowany w odniesieniu do stopnia realizacji jego potencjału (Czapiński, 2012) oraz postrzeganego zaangażowania w radzeniu sobie z wyzwaniami egzystencji i nazywany dobrostanem psychologicznym (Keyes i in., 2002). W chyba najbardziej rozpowszechnionej koncepcji dobrostanu w nurcie eudajmonistycznym autorka Carol Ryff (1989b), czerpiąc z koncepcji humanistycznych i rozwojowych, ukazuje dobrostan psychiczny jako konstrukt bazujący na zasadach i celach prawidłowego rozwoju i funkcjonowania człowieka, konceptualizacji pozytywnych kryteriów zdrowia psychicznego według Jahody (1953) oraz eriksonowskim psychospołecznym modelu rozwoju (Gross, 2020), koncepcji dojrzałości Allporta (Rosenzweig i Fosher, 1998), (pozytywne relacje z innymi, poczucie bezpieczeństwa) czy wreszcie przywołując konceptualizację Maslowa (McLeod, 2007), dotyczącą cech osób samorealizujących się (Ryff, 2019).

Przywołane koncepcje świadczą o wieloaspektowym charakterze psychologicznego dobrostanu z uwzględnieniem ważnych aspektów duchowych i relacyjnych oraz o tendencji do interesowania się pozytywnym funkcjonowaniem człowieka, jego możliwościami adaptacyjnymi i zaangażowaniem w wyzwania egzystencjalne, a przede wszystkim jego optymalnym rozwojem (Keyes i in., 2002). Wyróżniono sześć niezależnych wymiarów optymalnego i pozytywnego funkcjonowania człowieka. Są to: autonomia, akceptacja siebie, panowanie nad środowiskiem, rozwój osobisty, cel życiowy i pozytywne relacje z innymi (Ryff i Keyes, 1995). Autonomia oznacza zdolność działania według indywidualnie ustalonych zasad. Akceptacja siebie to pozytywny stosunek do własnego „ja", panowanie nad środowiskiem to umiejętności radzenia sobie ze światem, rozwój osobisty oznacza możliwość realizacji własnego talentu i potencjału, cel życiowy stanowi o umiejętności jednostki do osiągania sensu życia i realizacji zadań życiowych, a pozytywne relacje z innymi to satysfakcja z relacji z innymi ludźmi (Ryff, 2014).

Koncepcja Ryff (1995) bazuje na badaniach porównawczych subiektywnego i psychologicznego dobrostanu, ukazuje pewne podobieństwa obu pojęć pochodzących z nurtu hedonistycznego i eudajmonistycznego w aspekcie teoretycznym i empirii (zbliżony, ale nie identyczny status tych konstruktów). Komplementarność obu koncepcji oraz potrzeba ich integracji teoretycznych i badawczych, owocuje stwierdzeniem, że optymalny poziom dobrostanu wiąże się z wysokimi poziomami subiektywnego i psychologicznego dobrostanu. Teoria „autentycznego szczęścia" M.Seligmana (2011) wskazuje, że bycie szczęśliwym oparte jest na realizowaniu się poprzez cnoty: odwagę, sprawiedliwość, mądrość i wiedzę, miłość i humanitaryzm, duchowość i transcendencję oraz wstrzemięźliwość. Dobrostan osiągany dzięki realizacji tych cnót przejawia się w życiu człowieka w postaci zaangażowania, przeżywania pozytywnych emocji, poczucia sensu życia, posiadaniu celów życiowych oraz pozytywnych relacjach z innymi (Seligman, 2011).

Koncepcja dobrostanu autorstwa M. Seligmana (2011) była nazywana teorią szczęścia autentycznego, a dominowały w niej takie komponenty szczęścia jak: przyjemność i pozytywne emocje, zaangażowanie (ang. *flow)* oraz poczucie sensu (Kaczmarek, 2016). Z czasem autor poszerzył swoją koncepcję dobrostanu o poczucie sensu życia, które rzutuje na całościową ocenę życia zaraz obok satysfakcji z poszczególnych obszarów życia i bilansu pozytywnych i negatywnych emocji, przeżywanych w odpowiedzi na wydarzenia życiowe (Trzebińska, 2012). Seligman wskazywał na trzy aspekty badań nad dobrostanem. Pierwszym jest aspekt przyjemności (ang. *pleasant life*), mierzony dobrym samopoczuciem każdego dnia w czasie wykonywania pracy i spędzania wolnego czasu. Drugim jest aspekt zaangażowania (ang. *good life*), wskazujący na powiązanie pracy, zadań i obowiązków z poczuciem skuteczności, siły, osobistego wzrostu, które okazują się być źródłem dobrostanu i pewności siebie. Zrozumienie własnego życia i akceptacja składają się na trzeci wymiar dobrostanu (*ang. meaningful life*), dotyczący zgodności wartości i celów życiowych z podejmowanymi decyzjami i aktywnościami życiowymi. Uwaga jest tu skierowana na uogólnione poczucie sensu i znaczenie własnej egzystencji, mające wpływ na odczuwane emocje, zaangażowanie, relacje z innymi i samym sobą oraz rodzaj wyznaczanych celów (Seligman, 2011). Szczęście ujmowane przez Seligmana w świetle teorii eudajmonistycznej jest pewną trwałą zdolnością do wzbudzania w sobie pozytywnych emocji, pokonywania przeciwności losu, wykorzystywania życiowych szans oraz kształtowania w sobie pozytywnych cech charakteru czyli cnót (Lachowska i in., 2018). Dobrostan jednostki wyznaczają gratyfikacje, które nie są tożsame z przyjemnością.

Zrewidowany pięcioczynnikowy model dobrostanu przyjął nazwę Teorii Dobrostanu (ang. *The Well-being Theory*), często nazywany jest także Modelem PERMA. Tworzy go pięć

bloków: pozytywne emocje, zaangażowanie, relacje, znaczenie i realizacja (*ang. PERMA: Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment*) (Seligman, 2011).

Inna koncepcja dobrostanu Keyesa i Watermana (2003) stanowiąca próbę integracji różnych nurtów wskazuje na społeczne aspekty dobrostanu, obok aspektów subiektywnej oceny życia oraz ich obiektywnych wyznaczników. Według tej koncepcji dobrostan wyznaczany jest przez: dobrostan emocjonalny (wywodzący się z koncepcji hedonistycznej) oraz dobrostan psychiczny/osobowościowy, który wcześniej C. Ryff (1989b) nazwała dobrostanem psychicznym i dobrostan społeczny (wywodzące się z koncepcji eudajmonistycznej). Dobrostan emocjonalny jest związany z poczuciem szczęścia i satysfakcji z życia oraz z zachowaniem równowagi w doświadczaniu uczuć pozytywnych i negatywnych w dłuższej perspektywie czasowej. Kombinacja wysokich i niskich poziomów subiektywnego, psychicznego i społecznego dobrostanu składają się na całościowy model zdrowia psychicznego (Gomez-Lopez i in., 2015).

Inne koncepcje teoretyczne dobrostanu zwracają uwagę np. na kontekst zmagania się z kryzysami, jak w teorii dynamicznej równowagi dobrostanu (Headey, 2006), która opiera się na stwierdzeniu, że ludzie mają tendencję do powracania do bazowego dla siebie poziomu szczęścia, po doświadczeniu pozytywnych czy negatywnych zdarzeń życiowych. Jest to zwrócenie uwagi na zasoby (status socjoekonomiczny, osobowość, sieć wsparcia) oraz wydarzenia życiowe, jako kluczowe dla budowania dobrostanu, mogące zmniejszać lub zwiększać poziom dobrostanu, ale w dłuższym okresie i tak człowiek powróci do swojego poziomu bazowego. Dobrostan ulegnie zmianie dopiero w wyniku doświadczenia zdarzenia, odbiegającego od dotychczasowych doświadczeń człowieka. Teoria ukazuje, że po trudnym wydarzeniu życiowym człowiek w krótkim okresie doświadczać może spadku poziomu dobrostanu, pomimo stałych cech osobowości (Czapiński, 2012). Zatem można wysnuć wniosek, że chwilowa zmiana sytuacji życiowej w dłuższej perspektywie nie ma znaczącego wpływu na poziom odczuwanego dobrostanu. Poziom dobrostanu ulega natomiast znacznemu obniżeniu w sytuacji, w której człowiek mierzy się z dużymi wyzwaniami zakłócającymi jego homeostazę, co stanowi podkreślenie znaczenia dla dobrostanu okoliczności zewnętrznych w postaci wyzwań (Cummins i in., 2011). „Ustalony zakres dobrostanu" (*ang. set point*) człowieka zależy od jego osobowości i w pewnym stopniu także od genetycznych uwarunkowań. Definicja dobrostanu w tym ujęciu odnosi się do stanu równowagi lub balansu, na który wpływ mogą mieć zdarzenia życiowe lub wyzwania. Łagodne wyzwanie powoduje nieznaczną zmianę zakresu dobrostanu, ale w miarę zwiększania intensywności wyzwania, do głosu dojdą naturalne mechanizmy obronne człowieka, które jedynie w pewnym stopniu zdołają utrzymać dobrostan na poziomie stałym. W przypadku zbyt silnego wyzwania, subiektywny dobrostan zmieni się gwałtownie poniżej lub powyżej ustalonego optymalnego punktu zapewniającego równowagę.

Koncepcja autorstwa Dodge'a (2012) definiuje dobrostan jako „równowagę", a jej prostota sprawia, że można ją zastosować niemalże w każdej sytuacji życiowej, bowiem obejmuje wszystkie aspekty dobrostanu: fizyczne i metafizyczne. Jest skoncentrowana na trzech kluczowych dla dobrostanu obszarach: idei stałego poziomu dobrostanu, nieuchronności równowagi/homeostazy oraz zmienności stanów pomiędzy wyzwaniami i zasobami (Dodge i in., 2012). Dobrostan jest punktem balansu pomiędzy indywidualnymi zasobami a wyzwaniami, z jakimi człowiek musi się mierzyć. Stabilność posiadanego dobrostanu jest uzależniona od posiadanych zasobów fizycznych, psychicznych i społecznych odpowiednich do poradzenia z fizycznymi, psychologicznymi i społecznymi wyzwaniami.

### 2.2. Pojęcie dobrostanu w pracy

Szereg charakterystyk życia zawodowego poszczególnych osób wykazuje wpływ na wiele aspektów zadowolenia i dobrego samopoczucia, począwszy od zwiększania poczucia celowości działań promujących doświadczanie pozytywnych emocji w pracy, zwiększania morale, motywacji, ogólnej satysfakcji z pracy, a nawet satysfakcji z życia. Istnieją naukowe dowody istnienia u pracowników pozytywnego związku pomiędzy dobrym samopoczuciem a zdrowiem (Pescud i in., 2015). Równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym wydaje się być skutecznym sposobem na uniknięcie stresu w pracy i zachowanie zadowolenia **(**Kinman i Jones**,** 2008). Maksymalizacja ogólnego zadowolenia z pracy jest odpowiedzią na działanie czynników organizacyjnych (współpraca z innymi, sprawiedliwe wynagradzanie pracowników) (Diener i Biswas-Diener, 2002), zapewnienie bezpieczeństwa pracy, w tym poczucia społecznej wartości pracy (Pescud i in., 2015) sprzyja osiągnięciu wyższego poziomu satysfakcji z pracy. Zapewnia to pracownikom poczucie, że ich praca jest ważna i możliwa do wykonania, a więc przekładająca się na poczucie sensu pracy i satysfakcję. Ważnym dla dobrostanu w pracy jest zapewnienie pracownikom optymalnego poziomu dopasowania do stanowiska, wykorzystania umiejętności i możliwości rozwoju nowych umiejętności (Park i in., 2011). Inwestowanie czasu, sił i środków w pomoc pracownikom w przejęciu większej kontroli nad swoją pracą, owocuje lepszymi wynikami pracy i wyższą satysfakcją (Hofmann i in., 2014) Także budowanie poprawnych relacji między pracownikami oraz przełożonymi i podwładnymi (np. poprzez wspieranie pozytywnych odczuć), wpływają na zadowolenie z pracy jak i z życia **(**Sparr i Sonnentag, 2008). Pojęcie psychicznego dobrostanu odnoszonego do sytuacji pracy w literaturze przedmiotu obejmuje dwa główne podejścia: eudajmonistyczne i hedonistyczne, nazywane też subiektywnym. Ponieważ pojęcie dobrostanu odnosi się do korzystnych elementów sytuacji, w której człowiek się znajduje, zatem dobrostan zawodowy może być definiowany w odniesieniu do typu pracy i środowiska zawodowego oraz może stanowić subiektywną ocenę

własnego życia zawodowego. Jest on w jednostkowym i globalnym wymiarze rozpatrywany jako zjawisko charakteryzujące się subiektywnymi odczuciami dotyczącymi codzienności i oznacza pozytywny stan związany z oceną własnego życia oraz z przeżywanymi emocjami w pracy. Według niektórych badaczy, dobrostan zawodowy wiąże się raczej z eudajmonistycznym niż hedonistycznym podejściem, ponieważ poczucie sensu pracy i wartość pracy zdają się w oczywisty sposób dotykać bardziej obrazu samego siebie, swojego życia i funkcjonowania pracownika, w przeciwieństwie do pozytywnego bilansu emocjonalnego (Czerw, 2017). Najwyższy poziom dobrostanu w pracy i w życiu jest osiągany wtedy, kiedy działania człowieka są jak najbardziej kompatybilne z preferowanymi wartościami, co powiększa zaangażowanie w te działania i stanowi o ekspresji siebie (Ryff, 1989a) oraz traktuje dobrostan jako dążenie jednostki do perfekcji, rozumianej jako realizacja własnego potencjału. Warto podkreślić, że na dobrostan w pracy znaczący wpływ mają działania przełożonych poprzez uwzględnianie pracowników w procesie zarządzania oraz wiedzy o potrzebach podwładnych. Dbałość przełożonych o odpowiednio wysoki poziom dobrostanu pracowniczego przyczynia się do wzrostu wydajności pracowników i odczuwanej przez nich satysfakcji z pracy. Trzeba jednak mieć na uwadze fakt, że poprawa dobrostanu w jakimkolwiek z jego aspektów niekoniecznie musi przyczynić się do podniesienia poziomu odczuwanego dobrostanu ogólnego, bowiem czynnikiem zakłócającym proces może okazać się chociażby wspomniany wcześniej stres. Ponadto wymagania związane z pracą, ubogie relacje interpersonalne, niejednoznaczność pełnionej roli oraz w nieco mniejszym stopniu zmniejszona kontrola przełożonych wpływają na niski poziom dobrostanu zawodowego (Kinman i in., 2016).

### 2.3. Dobrostan w miejscu pracy w świetle Teorii Wymagania – Zasoby Pracy

Wiele badań nad zdrowiem i dobrostanem pracowników dostarczało dowodów na powiązanie tych konstruktów z wymaganiami i zasobami pracy (Demerouti i Bakker, 2011) oraz dowodów na istnienie moderującej roli np. cech osobistych, takich jak poczucie własnej skuteczności, orientacja na pracę i nastawienie na regulację w relacji między wymaganiami i zasobami a dobrostanem pracowników (Xanthopoulou i in., 2007). Sami autorzy teorii wymagania-zasoby również zachęcali do poszerzania modelu także o inne zmienne inne niż cechy osobowe. Udowodniono wpływ innych zmiennych jak np. psychospołecznego klimatu bezpieczeństwa, a mianowicie rodzaju umowy (tj. praca tymczasowa vs praca stała) jako prekursora i moderatora (Dollard i Bakker, 2010). Pracownicy mający większe oczekiwania wobec swojej pracy w zakresie wymagań i zasobów są mniej zadowoleni z ich spełnienia przez organizację niż pracownicy tymczasowi. Również wysokie wymagania wobec pracy i zasobów

pracy będą miały negatywny wpływ na zdrowie i dobrostan pracowników, a rodzaj umowy może służyć jako czynnik warunkujący główne założenia teorii JD-R (van den Tooren i de Jong, 2014).

Inne badania wskazują na negatywny związek pomiędzy niepewnością zatrudnienia a satysfakcją z pracy i ogólnym stanem zdrowia, a co za tym idzie na wymóg zwrócenia większej uwagi na rodzaj i natężenie wymagań jakie przełożeni stawiają pracownikom Zapewnienie pracownikom większej ilości zasobów pracy (np. poprawa komunikacji w organizacji) może wzmocnić pozytywny związek między wymaganiami pracy a zdrowiem i dobrostanem (De Cuyper i in., 2019) i jest związane silnie z satysfakcją z pracy i zadowoleniem oraz nieco słabiej ze wsparciem społecznym (Lee i Ashforth, 1996). Wymagania pracy zostały zoperacjonalizowane jako niepewność pracy i presja czasu, a zasobami pracy określono autonomię i wsparcie społeczne ze strony przełożonego, a definicja wyników pracy wiązała się z satysfakcją z pracy i ogólnym stanem zdrowia pracowników (Lewig i Dollard, 2003; Silla i Gamero, 2013).

Zgodnie z teorią JD-R, zdrowie i dobrostan pracowników można wyjaśnić za pomocą wymagań pracy i zasobów pracy (Demerouti i Bakker, 2011). Z definicji wymagania związane ze środowiskiem pracy mają szkodliwy na zdrowie i dobre samopoczucie pracownika, podczas, gdy zasoby odwrotnie. Teoria proponuje dwa podstawowe procesy psychologiczne: proces utraty zdrowia oraz proces motywacyjny. Pierwszy jest związany z tym, że wyczerpanie zasobów pracownika jest ogólnym stanem wyczerpania organizmu, wyczerpaniem energii, co może ostatecznie skutkować problemami zdrowotnymi i pogorszeniem samopoczucia. Proces motywacyjny natomiast, traktuje zasoby jako wewnętrznie lub zewnętrznie nagradzające, stąd ich rola jest motywacyjna, a co za tym idzie, mają korzystny wpływ na zdrowie i samopoczucie pracowników (Hakanen i in., 2008; Hu i in., 2011). Jeśli pracownicy mają wystarczające zasoby pracy, aby poradzić sobie z wymaganiami pracy, szkodliwy wpływ wymagań pracy na zdrowie i samopoczucie pracowników zostanie złagodzony. Natomiast brak zasobów pracy utrudnia sprostanie wymaganiom, co skutkuje wysokim obciążeniem pracą. Zatem oba procesy mają bezsprzecznie wpływ na zdrowie, samopoczucie pracowników oraz dobrostan pracownika (Bakker i Oerlemans, 2012; Demerouti i Bakker, 2011). Badania wskazują, że środowiska pracy pełne wyzwań i zasobów przyczyniają się do zwiększenia poziomu zaangażowania w pracę wśród pracowników (Demerouti i Cropanzano, 2010). Powyżej wybrzmiało, że organizacje oferujące pracownikom zasoby pracy na optymalnym dla nich poziomie (np. informacje zwrotne, sposobność wykorzystania różnych umiejętności, społeczne wsparcie) z reguły z powodzeniem czerpią profity z zaangażowania pracowników. Ponadto style kierowania organizacją i relacje na linii przełożony-podwładny mogą wpływać na zaangażowanie i wyniki pracowników (Harter i in., 2002) oraz na odczuwaną przez nich równowagę wymagań i zasobów pracy (Nielsen i in., 2008; Piccolo i Colquitt, 2006). Interesującą i ważną kwestią jest mechanizm mobilizowania własnych

zasobów oraz ustalania priorytetów w obliczu wyzwań, kiedy przełożeni nie są dostępni i nie zawsze możliwa jest informacja zwrotna. W takiej sytuacji wydaje się szczególnie ważne wykazywane się zachowaniem kreującym optymalne warunki środowiska pracy dla ułatwienia angażowania się oraz wydajności. Oczekiwać zatem można, że do głosu w pierwszej kolejności dochodzić będą czynniki osobiste, a pracownicy o pewnych cechach osobowości, np. sprzyjających zachowaniu proaktywnemu, będą działać na rzecz zwiększenia wydajności pracy, poprzep.np. przekształcanie pracy (o czym w dalszej części pracy), będą także lepiej przygotowywać własne stanowiska pracy, aby być bardziej zaangażowanymi, zmotywowanymi, efektywnymi i osiągającymi lepsze wyniki w pracy.

Na podstawie przeglądu badań można powiedzieć, że wyłania się tu pewna prawidłowość dotycząca wymagań i zasobów związanych z pracą, a mianowicie, że w sposób bezpośredni i interaktywny wpływają one na wyniki pracy (Demerouti i Bakker, 2011; Halbesleben, 2010). Wymagania pracy generują napięcie psychiczne w pracy i „kosztują" pracownika wiele energii, a w kontekście związku z pozytywnymi wskaźnikami dobrostanu w pracy, zależą od tego, jak zostaną zinterpretowane (Bakker i Demerouti, 2014), czy w kategorii negatywnych związków z zaangażowaniem i przeszkadzające w jego budowaniu, czy też jako wyzwania mające pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę (Crawford i in., 2010). Empirycznie zbadano interakcje pomiędzy zasobami a wymaganiami dotyczącymi wyzwań i utrudnień na poziomie wewnątrzosobowym oraz wykazano, że nieco dłuższe, bo tygodniowe wymagania dotyczące wyzwań, wzmacniały wpływ tygodniowych zasobów osobistych (jak np. poczucie własnej skuteczności czy optymizm) na tygodniowy dobrostan, podczas gdy tygodniowe wymagania utrudniające osłabiały ten efekt (Bakker i Sanz-Vergel, 2013). W badaniu wykorzystano interpretacje pracowników odnośnie podziału wymagania- wyzwania oraz wymagania-utrudnienia, co było obarczone subiektywizmem respondneta. Tymczasem zasoby pracy mają potencjał motywujący, zwiększają zaangażowania w pracę i bezpośrednio związane są z pozytywnymi wskaźnikami dobrostanu związanego z pracą (Bakker i Schaufeli, 2008). Zatem badacze zauważyli, że zasoby pracy odgrywają inną rolę między wymaganiami - wyzwaniami zawodowymi a dobrostanem niż w relacji między utrudniającymi wymaganiami a dobrostanem (Tadić i in., 2015), co stanowi kontrę dla wcześniejszych badań, które sugerowały, że zasoby pracy mogą łagodzić niekorzystny wpływ wszystkich typów wymagań zawodowych na dobrostan (Bakker i Sanz-Vergel, 2013; Xanthopoulou i in., 2007) oraz zasoby mogą stać się szczególnie ważne, kiedy pracownik ma do czynienia z wysokimi wymaganiami – wyzwaniami. Jednocześnie należy podkreślić, że te ostatnie zwiększają dobrostan związany z pracą (Bakker i Demerouti., 2007; Schaufeli i Bakker, 2010).

Badacze próbowali także odpowiedzieć na pytania, czy może istnieje szczególny sposób buforowania przez zasoby pracy związku pomiędzy wymaganiami (niebędącymi wyzwaniami) w dobrostanem pracownika? Dodatkowo dociekano, czy zasoby zwiększają poziom dobrostanu pracownika w warunkach wysokich wymagań, a zatem w obecności stresorów typu wymaganie-utrudnienie. (Cavanaugh i in., 2000; LePine i in., 2005). Chociaż oba rodzaje wymagań wiążą się z wysiłkiem i mogą być wyczerpujące energetycznie, wymagania związane z wyzwaniami mogą, poza procesami energetycznymi, wywoływać pozytywne emocje oraz zwiększać zaangażowanie w pracę i wydajność, wspierać motywację pracownika. Wymagania utrudniające wyzwalają negatywne emocje co wydaje się osłabiać zaangażowanie w pracę i jej wydajność. Wykazano, że pozytywny afekt i zaangażowanie w pracę przewidują optymalne funkcjonowanie pracownika, ale też ulegają znacznym wahaniom na poziomie wewnątrzosobniczym (Xanthopoulou i in., 2012). Teoria JD-R jest w stanie przewidzieć szereg innych wskaźników dobrostanu w miejscu pracy, postaw pracowników, w tym wypalenie zawodowe czy właśnie zaangażowanie w pracę (Bakker, Demerouti, Xanthoupoulu, 2012). Analizy uwarunkowań samopoczucia pracowników zawierały odniesienia do konceptualizacji pozytywnego afektu, jako ważnego wskaźnika dobrostanu, odnoszącego się do nasilenia pozytywnych stanów emocjonalnych w poszczególnych dniach roboczych (Watson i Clark, 1992). Stwierdzono, że pozytywny afekt w pracy ma pozytywny związek z długotrwałym dobrym samopoczuciem i pozytywnym funkcjonowaniem w miejscu pracy (Ashkanasy i Humphrey, 2011). Wydaje się, że interpretacja wymagań jako wyzwań lub przeszkód może być kwestią indywidualnej percepcji (Crawford i in., 2010; LePine i in., 2005), ale też kwestii posiadanych zasobów osobistych (Bakker i Sanz-Vergel, 2013). LePine i współpracownicy (2005) w swoim modelu przedstawili zadania i warunki pracy wymagające wysiłku (tj. obarczone złożonością pracy, krótkimi terminami realizacji zadania) jako wymagania związane z wyzwaniami, ale prowadzące do samorozwoju pracowników. Tym samym ukuto przekonanie, że bardzo złożone zadania mogą wymagać dużych nakładów energii, ale też mogą promować mistrzostwo i kompetencje pracowników. Analogicznie, zadania i warunki pracy, wymagające wysiłku i energii, takie jak: dwuznaczność roli, niepewność pracy, ograniczenia, konflikty interpersonalne, nie posiadają potencjału rozwojowego (LePine i in., 2005; Van den Broeck i in., 2010). Potwierdzono to w metaanalizach, że wymagania związane z wyzwaniami i przeszkodami miały związki emocjonalnym napięciem i motywacją pracownika (LePine i in., 2005), a wymagania-wyzwaniem miały pozytywny związek z zaangażowaniem, podczas, gdy tzw. wymagania utrudniające miały silny negatywny związek z zaangażowaniem (Crawford i in., 2010).

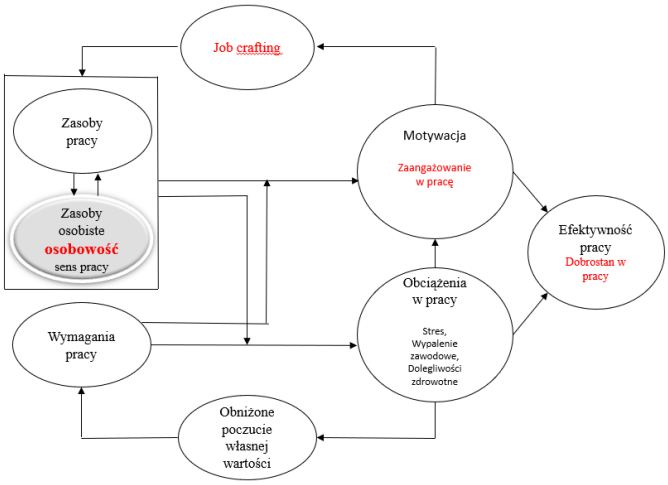
Teoria JD-R zakłada, że wymagania zawodowe i zasoby mają interaktywny wpływ na dobrostan pracownika.. Kiedy zasoby redukują koszty związane z wymaganiami pracy, występuje efekt buforowania, natomiast w sytuacji wysokich wymagań pracy, kiedy zasoby mają szczególnie pozytywny wpływ na dobrostan, mowa jest o efekcie wzmocnienia (Van den Broeck i in., 2010). Oba efekty interakcji zasobów i wymagań pracy, pozostają w fazie eksploracji i nadal wymagają naukowego wyjaśnienia w jakich warunkach występuje efekt buforowania, a w jakich efekt wzmocnienia (Bakker i Bal., 2010; Hakanen i in., 2008). Hipoteza buforowa w świetle teorii wymagania-zasoby, opiera się na modelu wymagania pracy-kontrola (Karasek, 1979), mówiącym o tym, że najbardziej znaczącym powodem obciążenia pracą jest połączenie wysokich wymagań pracy i niskiej kontroli pracy oraz o tym, że kontrola pracy może moderować negatywny wpływ wysokich wymagań na samopoczucie. Karasek (1979) zakłada, uwzględniając taksonomię JD-R, że koszty związane z wysokimi wymaganiami pracy są niższe u pracowników posiadających wystarczające zasoby pracy, ponieważ zasoby pracy umożliwiają efektywne radzenie sobie (Bakker, Tims i Derks, 2012). Potwierdzono także (Hakanen i in. 2008) nieco słabszy negatywny związek między wymaganiami pracy (np. niekorzystne środowisko fizyczne) a zaangażowaniem w pracę w przypadku pracowników posiadających wiele (vs. niewiele) zasobów pracy, jak np. pozytywne kontakty z klientami i rówieśnikami czy zmienność umiejętności zawodowych. W innym badaniu (Bakker i in., 2005) także potwierdzono, że zasoby pracy (np. autonomia, informacja zwrotna o wynikach pracy) buforowały wpływ wymagań pracy (np. przeciążenia pracą, wymagania emocjonalne) na wypalenie zawodowe (tj. wyczerpanie, cynizm, obniżona efektywność zawodową). Badania te wsparły zatem hipotezę buforową oraz pokazały, że jednak nie wszystkie możliwe kombinacje wymagań pracy i zasobów miały znaczący efekt interakcji (Bakker i in., 2004; Hu i in.,2011), bo jak się okazuje, autonomia nie buforowała negatywnego wpływu obciążenia pracą na wypalenie zawodowe (Xanthopoulou i in., 2007), co mogło wynikać z faktu, że autonomia zwiększyła wpływ obciążenia pracą (zazwyczaj uważanego za wyzwanie). Samo zaś badanie okazało się trudne do wyjaśnienia tego zjawiska, ponieważ koncentrowało się na negatywnych wskaźnikach dobrostanu związanego z pracą. Inne badanie dostarczyło informacji na temat tego, że kiedy pracownik doświadcza wysokich wymagań utrudniających mu dostęp do wystarczających zasobów pracy może jednak zniwelować ich negatywne skutki, ponieważ zwiększa gotowość do poświęcenia się pracy (Meijman i Mulder, 1998), a codzienne wsparcie społeczne może pomóc pracownikowi w radzeniu sobie z utrudnieniami w pracy. Z pomocą przychodzi mu tu stosowanie strategii przekształcania pracy, zwanego job craftingiem (Bakker i Demerouti, 2007), mającego pozytywny wpływ na kształtowanie dobrostanu w pracy, o czym więcej w rozdziale 5.4.

# ROZDZIAŁ III. WYBRANE ZMIENNE PSYCHOSPOŁECZNE WYJAŚNIAJĄCE DOBROSTAN W PRACY

W tym rozdziale zostaną omówione wybrane zmienne wyjaśniające wraz z ich odniesieniami do Teorii Wymagania – Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2017). W termin osobowość wpisują się typowe dla osoby sposoby zachowania, ujawniające się uniwersalnie w różnych kontekstach życiowych i sytuacyjnych. Na Rysunku 8 przedstawiono umiejscowienie zmiennej *Osobowość* w teorii Wymagania – Zasoby.

**Rysunek 8**

*Umiejscowienie zmiennej Osobowość w modelu badawczym*




*Adnotacja*. Opracowanie własne na podstawie Bakker, i Demerouti, 2017

## 3.1. Osobowość - wybrane koncepcje

Osobowość jest określana jako względnie stabilna tendencja do wprowadzania zmian w otoczeniu (Bateman i Crant, 1993). Odnosi się ona do skłonności do angażowania się w proaktywne zachowania w różnych sytuacjach. Elementy osobowości bywają także predyktorami zachowań organizacyjnych (Crant i Bateman, 2000) takich jak: wydajność w pracy, zachowania obywatelskie (np. altruizm, uprzejmość). Wykazano związki osobowości z innowacyjnością i inicjatywą zawodową, rozwojem kariery (mierzonym wzrostem wynagrodzenia i liczbą awansów) oraz satysfakcją zawodową (Seibert i in., 2001). Ponadto osobowość pracownika jest także związana z unikalnym sposobem przewidywania aktywności rozwojowej poprzez motywację do uczenia się (Major, 2006).

W literaturze psychologicznej istnieje wiele koncepcji osobowości. Według H. Eysencka (Pervin i John, 2002) osobowość to względnie trwała konstrukcja, składająca się z trzech wymiarów: psychotyczności, ekstrawersji oraz neurotyczności. Każdy z tych wymiarów ma swój przeciwny biegun (np. ekstrawersja – introwersja, neurotyczność – równowaga emocjonalna,

psychotyczność – uspołecznienie). W teorii społecznego uczenia się Alberta Bandury osobowość jest rozumiana jako strategie zachowania nabyte w procesie uczenia społecznego. Poprzez proces uczenia się przez obserwację, cele motywujące jednostkę do działania, kary i nagrody będące wzmocnieniami uczymy się wzorców zachowania. Zachowanie człowieka może być zachowaniem modelowym dla innej osoby, w ten sposób przejmujemy wzorce zachowań od innych osób. Teoria osobowości W. Mischela opiera się na podkreśleniu oddziaływania środowiska na osobę tj. zmiany w środowisku automatycznie powodują zmiany w zachowaniu jednostki i odwrotnie. Zachowanie człowieka jest zmienne i zależne od sytuacji, ale jednocześnie człowiek jest istotą aktywną, umiejącą świadomie rozwiązywać problemy. Podstawowymi elementami osobowości są tu kompetencje poznawcze i behawioralne, preferencje, cele i wartości wyznawane przez człowieka, konstrukty osobiste, systemy samoregulacyjne, umiejętności i sposoby kodowania informacji oraz oczekiwania związane z możliwymi konsekwencjami działań człowieka. Jednak największą popularność w psychologii uzyskała zaprezentowana w rozdziale 3.1.1. pięcioczynnikowa koncepcja osobowości P.Costy i R McCrae'a.

### 3.1.1. Koncepcja osobowości (PMO) P.Costy i R McCrae'a

Chociaż pięcioczynnikowe modele osobowości wyrastają z różnych tradycji badawczych (leksykalnej i psychometrycznej), to najczęściej ukazują pewien spójny obraz podstawowych wymiarów osobowości. Jedną z najbardziej popularnych koncepcji osobowości jest Pięcioczynnikowy Model Osobowości (PMO), w którym „cecha" rozumiana jako predyspozycja do zachowania człowieka w określony sposób (Kraczla, 2017). Model Wielkiej Piątki został opracowany przez P. Costa i R. McCrae (Pervin i John, 2002). Wyróżnione w nim podstawowe wymiary osobowości to: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność. Spośród innych modeli psychologicznych wyróżnia go uniwersalność i stałość, bowiem cechy, jakie mierzy, są obecne we wszystkich kulturach oraz dlatego, że charakteryzuje się go względna stałość z uwagi na fakt, że osoby badane osiągają podobne rezultaty, gdy test przeprowadzany jest on ponownie, nawet po kilku latach (Pervin i John, 2002). Wyróżnione w PMO cechy osobowości wspomagają człowieka w przystosowaniu się do środowiska, są biologicznie uwarunkowane, uniwersalne i niezmienne. Wymiar neurotyczność oznacza natężenie przeżywanych negatywnych emocji i rozciąga się pomiędzy biegunami: przystosowanie vs. niezrównoważenie emocjonalne. Wysokie wyniki neurotyzmu oznaczają podatność doświadczania negatywnych emocji i niską samoocenę, a niskie wyniki na pewność siebie. Ekstrawersja odnosi się do typowych dla jednostki interakcji społecznych, poziomu aktywności, energii i zdolności do odczuwania pozytywnych emocji. Wysokie wyniki oznaczają osobę asertywną, pewniejszą siebie i dążącą do interakcji z ludźmi, a niskie wyniki wiążą się

z poszukiwaniem samotności. Ugodowość oznacza nastawienie do innych w aspekcie współczucia i współpracy. Bardzo niska ugodowość oznacza podejrzliwość, rywalizację, rzucanie wyzwań, a wysoka oznacza naiwność i uległość. Sumienność dotyczy stopnia zorganizowania własnych aktywności, wytrwałości, pracowitości i przestrzegania zasad (De Young i in., 2007). Otwartość na doświadczenie to poszukiwanie nowych doświadczeń i ich pozytywne wartościowanie, tolerancja wobec nowości i ciekawość poznawcza, co jest związane z intelektem (Czarnota-Bojarska i Andersz, 2020), odnoszącego się do zdolności uzyskania i wykorzystania wiedzy.

Pięcioczynnikowy Model Osobowości (PMO) jest w literaturze dominującym ujęciem podstawowych wymiarów osobowości, wzbudza jednak wątpliwości wielu badaczy, a krytyka z pozycji teoretycznych i metodologicznych dotyczy głównie liczby i struktury wyodrębnianych czynników osobowości. W niniejszym badaniu wykorzystano podobny do PMO model osobowości, który przyjmuje założenie o pięciu podstawowych cechach, nie redukuje ich, ale inaczej ujmuje strukturę cech konstytuujących lub będących przejawami owych pięciu podstawowych wymiarów. Badane związki cech osobowości z zachowaniem w pracy wykazują wyższy poziom zaangażowania w pracę u pracowników bardziej ekstrawertywnych, pozytywne korelacje z sumiennością i negatywne z neurotycznością (Langelaan i in., 2006). W innych badaniach nad rolą osobowości w pracy podkreślono związki sumienności z zaangażowaniem. Ekstrawersja i otwartość na doświadczenie okazały się mniej istotne (Akhtar i in., 2015). Częściowo potwierdzają to jeszcze inne wyniki, ukazujące, że stabilność emocjonalna i sumienność niezależnie od siebie odpowiadały za większość wariancji zaangażowania w pracę, co pozwala przypuszczać, że pracownicy, którzy są zaangażowani w swoją pracę są bardziej stabilni emocjonalnie, proaktywni społecznie i zorientowani na osiągnięcia (Roberts i in., 2005). W innych analizach ekstrawersja i ugodowość wykazały słabe związki z zaangażowaniem (Chirkowska-Smolak i Grobelny, 2015). Metaanalizy związków cech osobowości z funkcjonowaniem w pracy pokazują, że efektywności pracy nie sprzyja neurotyczność, a z dobrymi wynikami pracy związana jest sumienność (Czarnota-Bojarska i Andersz, 2020). Wpisuje się to w narrację, że pracownicy wpływają na środowisko (Buss, 1987), a Rozdział 3.1.2. odnosi zachowanie człowieka do wykorzystywania zasobów w celu sprostania wymaganiom.

### 3.1.2. Osobowość w świetle teorii wymagania-zasoby pracy

W odniesieniu do związku osobowości z teorią wymagań i zasobów pracy (Bakker, 2011; Bakker i Demerouti, 2008) jako podstawę dla hipotez często przyjmuje się, że cechy osobowości są aspektami, które są ogólnie powiązane z zasobami osobistymi i odnoszą się do poczucia jednostki, że jest ona w stanie kontrolować swoje środowisko i skutecznie na nie wpływać (Hobfoll i in., 2001). Psychologia pozytywna (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000) jako nurt dynamicznie rozwijający się proponuje szereg koncepcji „stanowiących dobre podstawy do badań

nad najbardziej adaptacyjnymi formami psychospołecznego funkcjonowania" (Łaguna i in., 2011, str. 47). Jedną z koncepcji rozwijanych w ramach tego nurtu jest teoria orientacji pozytywnej (Caprara, 2009), która integruje trzy komponenty: samoocenę, zadowolenie z życia i optymizm, mające ścisły związek z pozytywnym nastawieniem do życia. Inne badania także wskazują na zasoby osobiste, jak: poczucie własnej skuteczności (Bandura, 1989), samoocenę opartą na organizacji (Pierce i in., 1989) i optymizm (Scheier i Carver, 1985). Te zasoby osobiste zaliczane są jako składniki indywidualnych zdolności adaptacyjnych człowieka (Hobfoll, 2001). Wykazano, że uogólnione i specyficzne przekonania o własnej skuteczności są ze sobą skorelowane oraz że ogólna tendencja do odczuwania skuteczności może przenosić się na konkretne sytuacje (Yeo i Neal, 2006). Kumulacja sukcesów i trwałe doświadczenia pozytywne np. w pracy, zwiększają ogólne przekonanie o własnej skuteczność człowieka, która odnosi się do postrzegania zdolności do sprostania wymaganiom w szerokim zakresie kontekstów (Bowen i Chen, 2001). Samoocena odnosząca się do organizacji to stopień, w jakim członkowie organizacji wierzą, że mogą zaspokoić swoje potrzeby poprzez uczestnictwo w rolach pełnionych w kontekście organizacji (Pierce i in., 1989). Optymizm odnosi się natomiast do prezentowanej tendencji do dawania wiary temu, że osoba doświadczy w życiu dobrych wyników (Scheier i Carver, 1985), co zwiększa skłonność do podejmowania działań i radzenia sobie z zagrożeniami i wymaganiami (Aspinwall i Taylor, 1997).

Zasoby osobiste stanowią jednolity konstrukt odporności, co ma kluczową rolę w funkcjonowaniu pracowników w pracy, zgodnie z teorią samooceny (Judge i in., 2001). Są one związane z odpornością na stres i pozytywnie wpływają na fizyczne i emocjonalne samopoczucie (Pierce i in., 1989; Scheier i Carver, 1992). Człowiek dość płynnie postrzega i adoptuje się do środowiska pracy w zależności od poziomu zasobów osobistych, który jest kształtowany przez czynniki środowiskowe (Bandura, 2000). Zasoby osobiste mogą funkcjonować jako moderatory w relacji pomiędzy czynnikami środowiskowymi a wynikami (organizacyjnymi) oraz mogą determinować sposób, pojmowania, formułowania środowiska przez pracownika, oraz reagowania na sygnały pochodzące z tego środowiska (Judge i in., 2001). Za przykład może tu posłużyć optymizm, który wykazał związek z wymaganiami pracy (van Yperen i Snijders, 2000). Bowiem w wymagających warunkach pracy (np. pracy pod dużą presją czasu, przy wysokim poziomie niepewności zatrudnienia czy złym klimacie organizacyjnym), optymistyczni pracownicy zgłaszali niższy poziom cierpienia psychicznego niż ich mniej optymistyczni koledzy (Mäkikangas, 2003). Jak postulują Roczniewska, Retowski oraz Higgins (2018), wymaganie rozumiane jako obciążenie wynikające z niedopasowania osoba-organizacja (Bakker i Costa, 2014) prowadzą do braku dopasowania między osobowością a wymaganiami pracy. Podobnie pewność siebie obniża wpływ wymagań pracy (np. zmian organizacyjnych, dwuznaczności roli) na depresję,

obciążenie fizyczne i niezadowolenie z pracy (Pierce, Gardner, 2004). Zasoby osobiste mogą być stymulowane przez środowisko pracy, ale mogą również determinować sposób, w jaki ludzie postrzegają otoczenie w pracy i jak na nie reagują (Judge i in., 2001). Pracownicy o wysokim poziomem własnej skuteczności lub optymistyczni będą bardziej koncentrować się na zasobach pracy niż na jej wymaganiach, a w rezultacie będą doświadczać niższego poziomu wyczerpania i wyższego poziomu zaangażowania w pracę.

Traktując cechy osobowości pracownika jako jego zasób osobisty, można powiedzieć, że osoby o danym profilu osobowościowym będą w stanie lepiej mobilizować swoje zasoby pracy w określony sposób (Bakker i Demerouti, 2014). I tak np. osoby z wysokim poziomem ekstrawersji wykazują pozytywne emocje, dużą częstotliwość i intensywność interakcji osobistych oraz wysoką potrzebę stymulacji. W związku z tym niektóre cechy osobowości mogą wpływać na nasilenie związku pomiędzy wymaganiami i zasobami pracy a wynikami pracy (Ogińska-Bulik, 2003b), gdy inne cechy osobowości wpływają na ich złagodzenie. W psychologii można znaleźć wiele badań potwierdzających znaczenie pozytywnych związków zasobów osobistych człowieka dla angażowania się w zachowania budujące dobrostan (Mastenbroek i in., 2014). Oprócz poczucia koherencji czy samoświadomości (Posadzki i in., 2010), wewnętrznej lokalizacji kontroli, dojrzałości emocjonalnej, autonomii, niskiego poziomu niepokoju, lęku, wysokiej samooceny (Ogińska-Bulik, 2003a) czy optymizmu (Dosedlová i in., 2015) wskazywano na istotną rolę struktury osobowości. Szczególne miejsce w tych analizach zajęły ekstrawersja, sumienność i stabilność emocjonalna, mniej zaś wskazywano związków ugodowości czy otwartości z dobrostanem (Sirois i Hirsch, 2015).

Cechy osobowości według modelu Wielkiej Piątki (PMO) odgrywają złożoną rolę w doświadczaniu przez pracowników wymagań związanych z pracą i ich związku z samopoczuciem czy dobrostanem. Ugodowość łagodzi postrzeganie wymagań związanych z pracą. Pracownicy, którzy osiągają wysokie wyniki w zakresie ugodowości, mniej negatywnie oceniają restrukturyzację organizacyjną, presję przełożonych, niż pracownicy z niższymi wynikami w zakresie tej cechy. Natężenie cechy ugodowość powoduje pośrednio poprawę samopoczucia pracownika, co sprawia, że wymagania pracy są mniej dokuczliwe (Alarcon i in., 2009; Mäkikangas i in., 2013). W nieco mniejszym stopniu niż ugodowość, także otwartość i stabilność emocjonalna prowadzą do mniej negatywnego postrzegania wymagań związanych z pracą, ponieważ bardziej otwarci i stabilni emocjonalnie pracownicy, mniej negatywnie postrzegają rozwój technologiczny i presję na ich integralność, a poprzez bardziej pozytywne postrzeganie otoczenia, wzrasta ich dobrostan w pracy (Vakola i in., 2004). Z kolei skrajna otwartość może skutkować podejmowaniem większego ryzyka i dawaniem więcej niż inni (Griffin i Hesketh, 2004). Wyższy poziom stabilności emocjonalnej stwarza większe

prawdopodobieństwo doświadczenia agresji, gdzie podobnie jest także w przypadku ekstrawersji. Według Alarcon i in. (2009) wyjaśnienia tych mechanizmów należy upatrywać nie tylko w cechach osobowości, ale także w czynnikach środowiska pracy, np. w natężeniu stresu (co jest na porządku dziennym w pracy więziennictwie). Środowisko charakteryzujące się ekstremalnym natężeniem stresu lub wolne od stresu pozwala szybko zrozumieć, jak pracownik doświadcza wymagań pracy. Ekstrawertycy poszukują więcej interakcji i wrażeń niż introwertycy, co może wyjaśniać, dlaczego ekstrawertycy w porównaniu z introwertykami dostrzegają więcej agresji w swoim środowisku pracy. Pracownicy neurotyczni, w porównaniu z pracownikami stabilnymi emocjonalnie dążą do rzadszych kontaktów społecznych, ponieważ wiedzą, że szybciej dostrzegają wrogie reakcje osób w ich otoczeniu. Zatem ci stabilni emocjonalnie mogą pochwalić się większą liczbą kontaktów interpersonalnych i większą szansą na zetknięcie się z wrogością w pracy niż neurotycy (Alarcon i in., 2009). To ujęcie nieco przeczy stwierdzeniom zawartym w teorii PMO, gdzie wszystkie cechy osobowości są postrzegane jako zasoby osobiste zmniejszające negatywny odbiór wymagań pracy, ale wpisuje się w najnowsze trendy, mówiące o tym, że pewne cechy osobowości mogą stanowić też osobiste wymagania obniżające dobrostan (Bakker i Demerouti, 2017). Wyniki badań pokazują zatem, że w odniesieniu do modelu Wielkiej Piątki, to głównie stabilność emocjonalna jednoznacznie prowadzi do większego zaangażowania w pracę i mniejszego zmęczenia oraz wyczerpania. Przytoczone badania pokazują, że cechy osobowości mogą być zasobami lub nimi nie być w zależności od specyfiki ich relacji do dobrostanu, osobistych wymagań, kontekstu pracy. Wyniki badań na wybranej grupie pracowników więziennictwa (Nowicka-Kostrzewska i Rożnowski, 2022) pokazały, że osobowość nie jest silnym predyktorem dobrostanu i w relacji z nim jest wyjaśniana jedynie mała część wariancji dobrostanu funkcjonariuszy SW.

### 3.2. Sens pracy

Badania pokazały, że psychologowie (Wrzesniewski i Dutton, 2001) odczuwają potrzebę włączenia w wyjaśnianie rozumienia pracy, jako dominującego wymiaru życia człowieka, nadawania jej sensu pracy i jej znaczenia. Praca jest ukazywana jako konieczną działalność człowieka (Bełch, 2020), która wypływa z poczucia obowiązku, połączona jest z wysiłkiem czy radością tworzenia duchowych i materialnych wartości użytecznych społecznie. Praca ma charakter ciągły, człowiek nie jest do niej zmuszany, ale nadaje jej charakter moralny (Strzeszewski, 1978), jest środkiem doskonalenia pracownika i jego otoczenia, które dotyczy tworzenia wartości wzbogacających osobowość pracownika i innych ludzi (Bełch, 2020). Praca ma określoną funkcję (Wontorczyk, 2017) i znaczenie oraz wartość instrumentalną (dostarcza środków na utrzymanie, wpływa na status zatrudnienia i przebieg kariery) oraz wewnętrzną (ma

wpływ na samoocenę), a także jest miejscem zaspokajania potrzeby kontaktu z innymi (Jahoda, 1953). Teoria ukrytych cech pracy M. Jahody (data; za Wójcik i in, 2022) wskazuje na istnienie pięciu funkcji pracy funkcji, mających wpływ na jakość życia człowieka, a są nimi: struktura czasu, kontakt społeczny, status społeczny, poczucie realizacji wspólnego celu i narzucona aktywność . Pozbawienie człowieka tych funkcji przez brak pracy skutkuje pogorszeniem psychologicznego funkcjonowania człowieka w, w tym np. doświadczaniem stresu (McKee-Ryan i in., 2005), natomiast dostatek tychże funkcji skutkuje wzrostem poczucia dobrostanu psychologicznego (Evans i Haworth, 1991).

Praca jest głównym źródłem tożsamości osobistej, znaczenia i sensu życia, odnosi się do opartej na pracy koncepcji siebie, składającej się z kombinacji tożsamości organizacyjnych, zawodowych i innych, która wpływa na przyjmowane przez ludzi role i odpowiadające im sposoby zachowania podczas wykonywania pracy. Poszukiwania znaczenia (sensu) jest immanentną potrzebą człowieka (Steger i in., 2008), a środowisko pracy wydaje się być w stanie ją zaspokoić poprzez umożliwienie człowiekowi wkładu w wyrażanie siebie i w życie innych. Pracownicy chcą być doceniani za swój wkład w pracę, ale też angażować się w „coś większego", co będzie ich zbliżać do głębszego celu pracy, osobiście bardzo dla nich ważnego i zapewniającego doświadczanie znaczących efektów pozytywnych. Cameron i współpracownicy (2012) zdefiniowali atrybuty znaczącej pracy. Po pierwsze, praca, która ma sens, ma także istotny pozytywny wpływ na dobrostan pracownika. Sensowna praca jest związana z ważną cnotą lub wartością osobistą, wykracza poza bezpośrednie ramy czasowe oraz buduje wspierające relacje i poczucie wspólnoty między ludźmi. Sensowna praca to taka, o której można powiedzieć, że zarówno ona sama, jak i kontekst jej wykonywania, postrzegane są jako celowe i znaczące (Pratt i Ashworth, 2003), co z kolei może wynikać z wewnętrznych cech samej pracy lub z misji organizacji. Praca spełnia inne funkcje, jak społeczną, ekonomiczną czy socjalizacyjną (Mudrecka, 2021). Jest też postrzegana jako „podstawowe dobro człowieka i społeczeństwa, wspomagające człowieka w moralnym doskonaleniu siebie, kształtowaniu poczucia wspólnoty, wzajemnej pomocy i innych ważnych wartości" (Mariański, 2017). Praca zawodowa daje możliwość samorozwoju, zwłaszcza taka, w której jednostka może spożytkować swoje zdolności twórcze i jest zgodna z zainteresowaniami i kompetencjami jednostki, co powinno być poprzedzone jasnym zdefiniowaniem priorytetów (wartości), jako warunku niezbędnego do racjonalnego działania i podejmowania odpowiedzialnych decyzji.

Dobre zdefiniowanie wartości jest gwarantem funkcjonowania człowieka także w wielu obszarach pozazawodowych jak rodzina, życie osobiste, wspólnota i sfera duchowa. Indywidualny system wartości pełni ważną funkcję w życiu człowieka, ponieważ wpływa na jego orientację w świecie zewnętrznym i wewnętrznym, pozwala odróżnić dobro od zła, priorytety od rzeczy

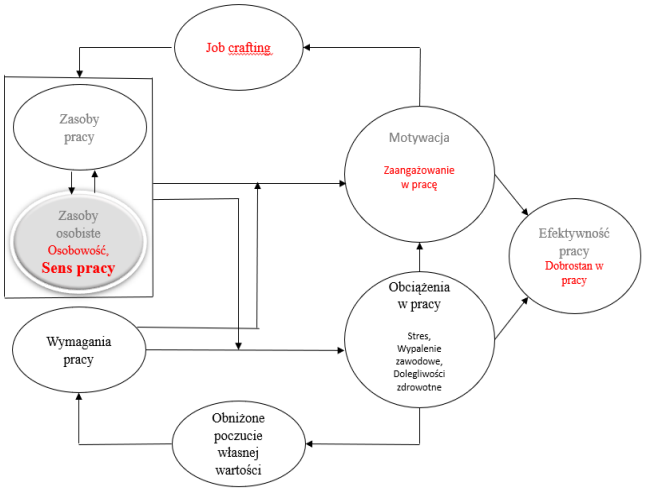
nieważnych (Steger i in., 2012). Mowa zatem o adekwatnym zrozumieniu rzeczywistości dla racjonalnego w niej działania. Wartości uwewnętrznione, ukierunkowują aktywność człowieka na cel, uodparniają na środowiskowe czynniki ryzyka i wreszcie poprzez wewnętrzną gratyfikację skutkują satysfakcją z życia. Jak postuluje Mudrecka (2021), wartości decydują o sile motywacji człowieka do działań na rzecz realizacji sensu życia i walki o to, co dla niego ważne. Generują także mechanizmy samokontroli poprzez uruchamianie uczuć moralnych, kiedy człowiek sprzeniewierza się wyznawanym przez siebie wartościom.

O istocie prawidłowego funkcjonowania człowieka stanowi nadawanie przez niego znaczenia, sensu własnemu życiu, także poprzez pracę. Identyfikacja wartości, ale i potrzeb, mobilizowanie zasobów, takich jak osobiste siły i możliwości, dla osiągania celów niewątpliwie są związane z samopoczuciem w pracy. Dobre samopoczucie w pracy, czyli postawy, nastroje, zachowania i doświadczenia, wpływają na inne wymiary życia i odwrotnie, obszary niezwiązane z pracą wpływają na dobrostan w pracy. Tak rozumiana sensowność pracy skutkuje poziomem odczuwanego ogólnego samopoczucia jako funkcji równowagi czasu, zaangażowania i inwestycji energii emocjonalnej w życiu (Bennet i Weaver, 2017). Na ocenę poszczególnych aspektów życia, w tym sfery zawodowej, pozytywnie przekłada się postrzegania sensu i celu własnego życia. Pracownicy postrzegający swoją pracę jako sensowną, są lepiej przystosowani psychicznie, posiadają więcej cech pożądanych przez organizację oraz są bardziej wydajni w pracy na rzecz dobra organizacji (Steger i in., 2012). W wybranym podejściu, definicja sensu pracy według M. Stegera (2012) wskazuje na kluczową rolę pracy w samookreśleniu się jednostki oraz jest ważnym „instrumentem" realizacji osobistych ambicji życiowych, potrzeb i aspiracji. Teoria ta w sposób przejrzysty pozwala opisać i zrozumieć różne wymiary pracy, dzięki odniesieniu do osobistych i organizacyjnych) czynników, które kształtują te wymiary.

W zawodzie trudnym i niebezpiecznym, obarczonym wysokimi wymaganiami środowiska pracy, szczególnie istotne wydają się wszelkie działania zwiększające poczucie sensowności wykonywanej pracy, poprzez kształtowanie pozytywnej percepcji miejsca pracy wynikającej z jego korzystnej oceny (Wojtczuk-Turek, 2020). Na Rysunku 9. zmienną „sens pracy" przedstawiono w postaci zacienienia w odniesieniu do modelu teoretycznego wymagania- zasoby pracy.

**Rysunek 9**

*Umiejscowienie zmiennej Sens Pracy w modelu badawczym*




*Adnotacja*. Opracowanie własne na podstawie Bakker, i Demerouti, 2017.

### 3.2.1. Wybrane koncepcje sensu pracy

Sens pracy zajmuje ważne miejsce w psychologii pracy i organizacji, determinując takie obszary rozwoju zasobów pracowników jak zaangażowanie, motywacja czy rozwój osobisty. Według Chalofskiy'ego (2010) sensowność określa jako inkluzywny stan istnienia, będący znaczącym czynnikiem przyczyniającym się do poczucia, że, człowiek osiągnął swój cel w życiu, co jest ważne nie tylko dla zdrowia psychicznego pracowników, ale także dla zdrowych, dobrze prosperujących organizacji.

Sensowność uznano za znaczącą w kontekście interakcji z poczuciem równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (Munn, 2013), dla zrozumienia zawodowego funkcjonowania pracowników, w odniesieniu do projektowania elementów pracy sprzyjających sensowności, ale i zwiększających satysfakcję z niej, wydajność, motywację oraz zmniejszające absencję pracowników czy fluktuacje kadr (Humphrey i in., 2007). Baumeister (1991) stwierdził, że znaczenie jest „mentalną reprezentacją możliwych relacji między rzeczami, wydarzeniami i relacjami [...] w ten sposób znaczenie łączy rzeczy". Zatem „znaczenie pracy" i „znacząca praca" nie stanowią synonimów, ale skupiają się wokół węższego terminu implikującego relację pracownik – pracodawca (Chalofsky, 2010), gdzie praca ma znaczenie instrumentalne, czyli jest przydatna lub nie, ale także znaczenie ekspresyjne poprzez dążenie do samorealizacji. Hackman i Oldham (1981) w swoim modelu charakterystyki pracy podjęli próbę mapowania obszaru poczucia sensu pracy i umieścili sensowność pracy jako element będący sumą różnorodności wykorzystywanych umiejętności, znaczenia zadania i tożsamości zadania. W literaturze psychologii pracy długi czas opierano się na tym, podejściu (Rafferty i Restubog, 2011 ) traktując sensowność jako miernik wartościowej pracy (Piccolo i Colquitt, 2006).

Kahn (1990) twierdził, że znaczenie psychologiczne determinuje poziom zaangażowania i zdefiniował sensowność jako poczucie, że człowiek otrzymuje zwrot z inwestycji w siebie w postaci fizycznej, poznawczej lub emocjonalnej energii, wynikającej z wartościowej i użytecznej pracy. Zagadnienie to przetestowano wielokrotnie z wykorzystaniem ankiet czy dzienniczków (Chen, 2011; Geldenhuys i in., 2014; Gloria i Steinhardt, 2014).

Inny nurt badań nad sensownością pracy wywodzi się z badań Spreitzera (1995) i modeli opartych o charakterystyki pracy. Dotyczy psychologicznego upodmiotowienia (Liu in., 2020), definiowanego jako wieloaspektowy konstrukt składający się z przekonań pracownika dotyczących jego roli w pracy (znaczenie, kompetencje, samostanowienie i wpływ). Sensowność pracy w tym kontekście jest oceniana w odniesieniu do własnych ideałów lub standardów pracownika (Spreitzer, 1995).

W literaturze znane są także badania dotyczące sensowności w wymiarze duchowym, w których uznawano właśnie duchowość miejsca pracy do konceptualizacji sensu pracy (Pratt i Ashforth, 2003). Podejście to sugerowało, że organizacje mogą umożliwić rozwój człowieka poprzez zapewnienie warunków, w których można zaspokoić duchowe potrzeby jednostek w zakresie życia wewnętrznego, znaczącej pracy i społeczności (Albuquerque i in, 2014). Podkreślano, że „pracownicy mają życie wewnętrzne, które odżywia i jest karmione przez znaczącą pracę, która ma miejsce w kontekście wspólnoty" (Duchon i Plowman, 2005). Praca jest tu elementem duchowości i obejmuje zadania mające znaczenie poznawcze, tworzy poczucie radości, które łączy pracowników z większym dobrem i rzeczami postrzeganymi przez pracownika jako ważne w jego życiu. Świadczy to po raz kolejny o wielowymiarowości sensowności pracy, wykraczającej poza skupianie się na samorealizacji, ale działaniami na rzecz szerszego dobra. Rezonuje to z argumentami zbieżnymi z koncepcjami akcentującymi rolę uczenia się i rozwoju odgrywających rolę w budowania sensu pracy i celu jako podejścia duchowego w miejscu pracy, uwzględniającego głębsze poziomy ludzkiego doświadczania (Adawiyah i Pramuka, 2017), co nawiązuje do tradycji psychologii humanistycznej. W kontekście naturalnej ludzkiej tendencji do poszukiwania sensu w życiu, praca, która ma sens, jest uważana za kluczową do tego, aby życie miało sens, co ma bardzo ścisły związek z teoriami politycznymi, filozoficznymi, etyką, biznesem (Yeoman, 2014). Sensowna praca jest postrzegana jako kwestia społeczna, polityczna, etyczna i moralna, zawiera cechy obiektywne (bo umożliwia autonomię, wolność i uznanie społeczne), jest subiektywnie doświadczana przez pracownika jako mająca znaczenie (Yeoman,2014). W myśl psychologii humanistycznej największe poczucie sensowności pracy wynika z koherencji w czterech obszarach: jedności z innymi, wyrażania siebie, służenia innym oraz rozwoju i stawania się sobą (Lips-Wiersma i in., 2016). Praca jest postrzegana jako

spójna z celami życiowymi i przyczyniająca się do realizacji poczucia przynależności (Schnell i in., 2013). Podejście do operacjonalizacji pracy sensownej skoncentrowano na uchwyceniu subiektywnego doświadczania sensowności, bez wnikania w charakterystykę pracy (Yeoman, 2014).W odniesieniu do aktywności zawodowej pracowników wiele miejsca w literaturze psychologicznej poświęcono racjonalnemu zaangażowaniu pracownika w pracę, mniej zaś nadawaniu jej emocjonalnego znaczenia. Jeszcze kilkanaście lat temu zauważalna była luka w literaturze dotyczącej psychologii pracy czy rozwoju zasobów ludzkich wskazująca na istnienie deficytu badań na temat charakteru doświadczania przez pracowników sensowności pracy (Chalofsky, 2010). Brakowało aspektu, w jaki sposób szkolenia i rozwój zawodowy pracowników oraz kształtowanie warunków pracy (Chalowsky, 2010), przyczyniają się do budowania sensu pracy. Obecnie w literaturze psychologii pracy odnaleźć przeglądy literatury dotyczącej zachowań organizacyjnych i etyki pracy (Grabowski, 2012). Kiedy zaczęto bardziej interesować się zasobami ludzkimi, celowością ich pracy, ich potencjałem (Chalofsky i Cavallero, 2013) i uwarunkowaniami zaangażowania w pracę (Shuck i in., 2011) ważna stała się również kwestia sensowności pracy. W ostatnich latach widać w obszarze pracy i zarządzania zasobami ludzkimi większą dbałość o jakość i sensowność pracy (Lepisto i Pratt, 2017). Wcześniej był to temat szeroko eksplorowany przez badaczy z kręgu nauk humanistycznych, którzy kładli akcent na zrozumienie potencjału ludzkiej pracy (Yeoman, 2014).

Na przestrzeni ostatnich lat ciężar zrozumienia psychologicznych uwarunkowań dobrostanu w pracy przenosi się nieco bardziej w kierunku rozumienia zagadnienia w nurcie psychologii pozytywnej. Tu wiele uwagi poświęca się eudajmonistycznej perspektywie funkcjonowania pracowników, co w oczywisty sposób wiąże się z rozumieniem własnej pracy jako wartościowej i sensownej. W psychologii pozytywnej określenie „znaczenie" czy „sens" jest postrzegane jako trudne do określenia w sposób jednolity dla wszystkich (Csikszentmihalyi, 1990). Znaczenie życia czy pracy rozpatruje się w kategoriach transcendencji, pozwalającej człowiekowi na promowanie pozytywnych relacji społecznych (Seligman, 2011). Sens życia to pozytywny aspekt, „uzupełnianie" tego, czego ludziom brakuje w ich życiu, czego pragną i czego szukają (Wolf, 2010). W. Frankl (1984) twierdzi, że sensowność jest wyznacznikiem dobrostanu psychicznego i dlatego ważne jest, aby jednostki znalazły sens w życiu. Sens pracy został zdefiniowany przez Rosso i współpracowników (2010) oraz Stegera i współpracowników (2012) jako znaczenie pracy dla człowieka oraz pozytywne jej wartościowanie (nadawanie sensu). Niezgodność w obszarze postrzegania pracy jako sensownej i adekwatnej do wyznawanych przez pracownika wartości może obniżać zaangażowanie w pracę, a nawet prowadzić do zachowań kontrproduktywnych, natomiast zgodność w obszarze wartości ma kluczowe znaczenie dla zaangażowania i wypalenia zawodowego (Dyląg i in., 2013; Schaufeli i in., 2009;

Siegall i McDonald, 2004). Przyjmuje się, że w relacji między pracownikiem a organizacją przy obecność pewnego psychologicznego znaczenia (miejsce pracy jako składnik egzystencji), także poczucie sensowności pracy i zaangażowanie w pracę zostaną z powodzeniem osiągnięte (Geldenhuys i in., 2014).

Pierwsze próby definiowania sensu pracy podjęte zostały przez Hackmana i Oldhama (1980). Postulowali oni, że na odczuwany przez pracownika sens pracy składa się różnorodność umiejętności wykorzystywanych przez pracownika, możliwość identyfikacji swojego wkładu oraz stopień wpływu rezultatów pracy na życie i pracę samego pracownika oraz innych ludzi. Suma tych elementów ma zdaniem autorów znaczny wpływ na budowanie zaangażowania pracownika. W tym ujęciu ważnym jest, że poczucie odpowiedzialności za wyniki własnej pracy jest pochodną otrzymanej od pracodawcy autonomii w tworzeniu pracy i jej procedur (poczucie swobody i kontroli), a informacja o skuteczności pracy wykonanej przez pracownika prowadzi do informacji o subiektywnej efektywności. Badacze traktowali pracę w sposób autoreferencyjny tzn. jako mającą znaczenia subiektywne dla pracownika (Bunderson i Thompson, 2009; Leiter i Harvie, 1997). Sens pracy definiowany był jak jednowymiarowy konstrukt (Munn, 2009). Bassi i in. (2013) argumentowali, że sensowność jest pojęciem obejmującym postrzegane znaczenie pracy. W latach 80-tych XX wieku przy okazji realizacji projektu MOW (ang. *Meaning of Work*), gdzie na podstawie analizy danych z sześciu krajów, wyodrębniono pięć wymiarów sensu pracy: przekonania na temat pracy (docenianie pracy przez pracownika), centralność pracy (traktowanie pracy jako życiowej roli), identyfikacja z rolą zawodową, odczuwanie ważności celów zawodowych oraz uzyskiwanie rezultatów pracy ważnych dla pracownika (np. prestiż, status, dochody, interesujące kontakty zawodowe, realizacja własnych zainteresowań, zadowolenie z pracy, realizacja zadań na rzecz społeczeństwa). Na pierwszy plan wysuwa się duże osobiste znaczenie pracy, służące zaspokojeniu potrzeb i realizacji celów ważnych i wartościowych dla pracownika (Yeoman, 2014).

Poczucie sensu pracy jest więc stanem wewnętrznym oznaczającym poczucie realizacji siebie w pracy poprzez dążenie do własnego rozwoju, wyrażania własnego potencjału, tworzenie relacji i służenie innym (Lips-Wiersma i Morris, 2009). Podobne stanowisko zajmują inni badacze (Pratt i Ashforth, 2003) podkreślający pewną uniwersalność poczucia sensu pracy, wynikającą z faktu ograniczonego dostępu do pierwotnych wzorców sensu. Pracownik musi postrzegać sytuację pracy jako okazję do realizacji celu osobiście ważnego dla niego samego, zadawać sobie pytania o to kim jest i po co jest, co robi (wykonuje swoją pracę) i gdzie przynależy (do jakiego miejsca pracy). Pytania te ulegają zmienności czasowej, ponieważ są uzależnione od aktualnej sytuacji zawodowej pracownika i oddziaływań środowiska pracy (samej organizacji), co buduje obraz sensu pracy jako konstruktu dynamicznego. Autorzy tej koncepcji wyodrębnili trzy typy

sensu odczuwanego przez pracownika: poczucie sensu pracowania, poczucie sensu w miejscu pracy i poczucie sensu pracy (Pratt i Ashforth, 2003).

Poczucie sensu pracowania (ang. work *meaningful)* wiąże się z wykonywaniem roli zawodowej, zadań zawodowych i realizacją celów zawodowych. Oznacza, że im większy stopień dopasowania pracownika do zadań i celów zawodowych, tym większy jest sens pracowania. W odniesieniu do zasobów osobistych pracownika jest związany z zależnością, że im bardziej zasoby osobiste odpowiadają wymaganiom zawodu, tym większe jest poczucie sensu wykonywania roli zawodowej. Kolejny typ sensu odczuwanego przez pracownika, to odnoszący się do organizacji jako pewnego rodzaju społeczności, sens w miejscu Jest on definiowany przez autorów jako tym większy, im większe jest dopasowanie pracownika do organizacji, do środowiska jego pracy. Dopasowanie to budują m.in. wspólne dla pracownika i organizacji wyznawane wartości oraz możliwość wzajemnego zaspokajania oczekiwań. Ostatnim typem jest poczucie sensu wiążące się z tożsamością zawodową pracownika w sposób bezpośredni tj. pozwalający pracownikowi na zdefiniowanie własnej roli zawodowej (np. jestem psychologiem, naukowcem, funkcjonariuszem więziennictwa). Takie rozumienie sensu pracy w zawodzie kieruje uwagę na aspekt zakresu odpowiedzialności i zróżnicowanie realizowanych przez pracownika zadań oraz zwraca uwagę na specyfikę pracy, charakter tej pracy i związane z nią wymagania. Na przykład w więziennictwie zawodowe obowiązki są oparte na permanentnym kontakcie z innymi. Jak wskazuje Becker-Pestka (2014) niektórzy uważają pracę w więziennictwie za służbę, misję i powołanie, a nie jedynie za źródło dochodu. Podnosi to rangę tej pracy i rolę personelu więziennego, jako odgrywającego zasadniczą rolę w instytucji resocjalizacyjnej (Lenart-Kłoś, 2020).

Tematyka sensu pracy była szeroko podejmowana w różnych badaniach, skutkując także wieloma niezależnymi definicjami poczucia sensu pracy, jak np. było w przypadku badań nad tym, czy sens pojawia się, gdy tożsamość osobista pracownika jest zintegrowana z jego rolą w organizacji (Cohen-Meitar i in., 2009) albo w badaniach, czy sensowność pojawia się, gdy istnieje spójność między samooceną jednostki a jej rzeczywistą rolą zawodową (Scroggins, 2008). Badacze stosowali dość szeroki zakres ram teoretycznych w wyjaśnianiu samej konstrukcji sensowności pracy lub jej związku z innymi konstruktami psychologicznymi, biorąc pod uwagę dość rozbieżny zakres definiowania poczucia sensu pracy. Zdecydowana większość badań w psychologii pracy i organizacji dotyczyła sensu pracy jako postawy motywacyjnej lub postrzegania pracy przez pryzmat czynników osobowościowych, które są podatne na czynniki środowiskowe w miejscu pracy takie jak: relacje z innymi, wsparcie przełożonych (Bailey i in., 2017). Jak już wspomniano, w najszerszy sposób psychologowie odnosili się do teorii psychologicznej charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama (1980), którzy usytuowali

doświadczaną sensowność pracy jako jeden z indywidualnych stanów psychicznych wynikających z cech pracy, a w szczególności chodziło o znaczenie zadania. Przywoływano także koncepcję przywództwa transformacyjnego (Arnold i in., 2007), motywacji wewnętrznej (Gloria i in., 2013), teorię tożsamości społecznej (Cohen-Meitar i in., 2009), teorię wymiany społecznej (Raferty i Restubog, 2011), teorię społecznego uczenia się (Bandura, 1977), model BBTPE B. Fredrickson (2001) dotyczący poszerzającej i budującej roli pozytywnych emocji (ang. *Broaden and Build Theory of Positive Emotions*) (Soane i in., 2013) czy wreszcie przywoływano model ram wymagań zawodowych i zasobów M. Stegera (Steger i in., 2013) jako sposoby wyjaśniania poziomu sensowności pracy.

Niewiele badań nad sensem pracy ugruntowano w koncepcjach psychologii rodziny (Bergmann i in., 2014) czy psychologii zdrowia zawodowego, umiejscawiając poczucie sensu pracy oraz markery dystresu i markery zdrowia psychicznego w środowisku pracy (Leiter i Harvie, 1997). W badaniu jakościowym przeprowadzonym w sektorze ochrony zdrowia wykazano pozytywny związek sensu pracy z poczuciem spełnienia, szczęścia i błogosławieństwa (Pavlish i Hunt, 2012), co wskazuje na pewien związek sensowności pracy z duchowością. O duchowości miejsca pracy więcej można znaleźć w kontekście holistycznego rozumienia rozwoju człowieka (Dirkx, 2013), ontologicznego znaczenia sensu pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2009), w szczególności powołaniu i duchowości, gdzie sens pracy był uznawany za jeden z elementów duchowości (Albuquerque i in., 2014 ).

Traktując dalsze rozważania w odniesieniu do poszczególnych konstruktów występujących w poszczególnych środowiskach pracy i determinujących odczuwany sens pracy przez pracowników, można dokonać szerszego zestawienia z np. predyspozycjami osobowościowymi, postawami, doświadczeniami, wspomnieniami oraz tymi, które przynależne są środowisku pracy jak konstrukcją samej pracy, warunkami pracy, relacjami z innymi, przywództwem czy zarządzaniem.

### 3.2.2. Sens pracy a zachowania pracowników

W odniesieniu do postaw pracowników i wyników pracy, wykazano pozytywne związki poczucia sensu pracy z zaangażowaniem w pracę (Fletcher i in., 2018; Geldenhuys i in., 2014) z zaangażowaniem behawioralnym (Montano i in., 2017) i organizacyjnym (Leiter i Harvie, 1997), satysfakcją (Duffy i in, 2013) oraz motywacją (Johns i in., 1992 ). Jednak w innych badaniach nie potwierdzono istnienia zależności w zakresie motywacji (Lips-Wiersma i Wright, 2012), samoakceptacji i realizacji celów życiowych (Bassi i in., 2013). Wskazywano na związek wysokiego poziomu poczucia sensu pracy z niskim poziomem absencji (Soane i in., 2013) czy zamiarem odejścia z pracy (Miller, Wheeler, 1992). Postrzegania pracy jako mającej sens jest

związane z satysfakcją klientów organizacji (Duchon i Plowman, 2005), wydajnością na poziomie indywidualnym (Pavlish i Hunt, 2012), dbaniem o reputację organizacji (Leiter i Harvie, 1997), dzielenie się wiedzą wśród pracowników oraz z prospołecznym milczeniem lub zatajaniem pomysłów związanych z pracą dla dobra organizacji (Rafferty i Restubog, 2011).

Sens pracy był związany wymiarami osobowości (Nowicka-Kostrzewska i Rożnowski, 2022), z osobistymi mocnymi stronami charakteru i umiejętnościami ich wykorzystywania (Littmann-Ovadia i Steger, 2010), z dobrostanem zawodowym (Nowicka i Rożnowski, 2019), z kształtowaniem tożsamości osobistej, z wzbudzaniem poczucia powołania (Allan i in., 2016), z kreatywnością (Cohen-Meitar i in., 2009) i wydajnością na poziomie indywidualnym (Pavlish i Hunt, 2012). Potwierdzono także związki z work-life balance, z rodziną (Tummers i Knies, 2013), z obniżonym poziomem lęku (Steger i in, 2012). Wyniki badań sensu pracy i satysfakcji z życia małżeńskiego pokazały istotne zależności wpływ dochodów z pracy żołnierzy i ich małżonków (Britt i in., 2001). W odniesieniu do personelu służb mundurowych wykazywano także związek sensu pracy z wytrwałością (Britt, 2001) oraz negatywny związek pomiędzy przekonaniem żołnierzy i członków ich rodzin, że służba w wojsku ma sens a doświadczeniem stresującego wydarzenia w miejscu pełnienia służby (Bergmann i in., 2014). Dowiedziono, że w budowaniu sensu pracy zdolności indywidualne okazały się ważniejsze niż treść roli zawodowej (Isaksen, 2000). Natomiast styl radzenia sobie pracownika (skoncentrowanie się na problemach vs. emocjach) oraz jasność obrazu samego siebie były skorelowane z zaangażowaniem w sensowną pracę (Treadgold, 1999). Zachowanie pracownika związane z tworzeniem pracy lub zmianami, które pracownicy dokonują w swojej pracy z własnej inicjatywy, było pozytywnie powiązane z dopasowaniem osoby do pracy i postrzeganiem pracy jako mającej sens (Tims i in., 2016). Steger i Dik (2010) wykazali, że poprzez rozumienie własnej roli jako pracownika, buduje on poczucie sensu pracy, przy wsparciu przełożonych oraz spójności własnych wartości z jasną i transparentną misją organizacyjną, co pozwala mu lepiej dostrzegać własną rolę. Inne wyniki na poziomie indywidualnym wykazały pozytywny związek z emocjonalnym zaangażowaniem w pracę, radością z pracy, bezpieczeństwem pracy, poczuciem spełnienia zawodowego, pozytywną samooceną, identyfikacją pozytywną z organizacją, wzrostem morale, angażowaniem się we własną karierę zawodową, wpływ na motywację do pracy i fluktuacje kadr (Britt i in., 2001).

### 3.2.3 Uwarunkowania sensu pracy

Znaczenie pracy ma związek z umiejętnościami pracownika oraz z różnorodnością i rodzajem wykonywanych zadań zawodowych (Schnell i in., 2013). Postrzeganie zadań jako bezcelowych oraz słaby dostęp do zasobów, przyczyniają się do odczuwania bezsensu pracy.

Zadania nieprecyzyjne (Chen i in., 2011) oraz niejasne (Fletcher i in, 2018) obniżają sens pracy. Rodzaj wykonywanego zawodu okazał się istotny, gdzie przedstawiciele zawodów tzw. społecznego zaufania odczuwali większy sens pracy (Albuquerque i in., 2014) i ściślejsze powiązanie z nim postrzegania ról zawodowych (Pavlish i Hunt, 2012) niż pracownicy pionu administracyjnego. Postrzeganie sensowności pracy i związana z nią efektywność pracy jest uwarunkowana także czynnikami leżącymi po stronie samej organizacji.

W literaturze wyróżnia się grupy czynników organizacyjnych powiązanych ze znaczeniem pracy dla pracowników. Istnieje zależność pomiędzy stylem przywództwa a sensem pracy, a w szczególności dotyczy ona przywództwa transformacyjnego (Arnold i in., 2007), silnej wymiany lider-pracownik (Tummers i Knies, 2013 ), duchowego przywództwa (Duchon i Plowman, 2005) oraz wsparcia przełożonego (Gloria i Steinhardt, 2016). Wyższy poziom poczucia sensu pracy odnotowano u pracowników w organizacjach z przewagą stylu partycypacyjnego i konstruktywnego przywództwa (Pavlish i Hunt, 2012). Inne badania czynników organizacyjnych wskazują na związek sensu pracy z społeczno – moralnym klimatem organizacyjnym oraz orientacją transcendentną, czyli skupianiem się na pracy mającej szersze znaczenie (Schnell i in., 2013). Dla poczucia sensu pracy znaczenie mają pozytywne relacje w pracy (Bailey i Madden, 2016), w tym uznanie przełożonego, czy jedność z innymi i służenie innym (Lips-Wiersma i Morris, 2009). Wykazano pozytywny związek sensu pracy z dopasowaniem pracy do życia osobistego (w sensie wspierającej kultury pracy i życia osobistego) oraznegatywny związek wz sensem pracy w sytuacji konfliktu pracą-życie prywatne (McCrae i in., 2011; Munn, 2009).

### 3.2.4. Koncepcja sensu pracy według M. Stegera

Koncepcją, która zostanie wykorzystania w niniejszej pracy dla zdefiniowania operacyjnego sensu pracy jest koncepcja Marka Stegera (2012). Zakłada ona, że pracownik postrzega własną prace jako subiektywnie ważną i obejmującą trzy podstawowe elementy: osobisty sens, większe dobro oraz budowanie sensu poprzez pracę. Perspektywa ta wywodzi się z psychologii pozytywnej, duchowości oraz perspektywy humanistycznej. Praca w myśl powyższej koncepcji jest stanem psychicznym obejmującym trzy aspekty: subiektywne poczucie pozytywnego znaczenia, jakie jednostki czerpią ze swojej pracy, związek między sensem w pracy w szerszym życiu jednostki oraz chęcią wywarcia pozytywnego wpływu lub przyczynienia się do większego dobra (Bergmann i in., 2014; Steger i in., 2013).

Ocena pracy jako znaczącej odnosi się tutaj do oceny pracownika, że jego praca jest ważna, wartościowa i ma pozytywne znaczenie (Tims i in., 2016). W podejściu tym wymiar większego dobra jest związany z poczuciem pracownika, że jego praca ma znaczenie z osobistego powodu. Kiedy pracownik dostrzega swój wpływ na coś większego i obiektywnie uważanego

za dobre dla innych, mamy do czynienia z budowaniem większego dobra. Natomiast budowanie sensu poprzez pracę to nic innego, jak przekonanie pracownika, że jego praca jest ważnym źródłem sensu życia i wzmacnia ów sens życia. Poczucie sensu pracy to także adekwatne postrzeganie siebie w kontekście celów organizacji oraz własnej, transparentnie z góry, nakreślonej roli w realizacji misji organizacji. Za pomocne autorzy koncepcji uznają także wsparcie ze strony przełożonych, którzy przez przekazywanie pracownikom misji organizacji, przyczyniają się do wzrostu poczucia sensu wykonywanych przez nich zadań (Steger i in., 2012). Podobnie dzieje się, kiedy autonomiczne działania pracowników zostają przekierowanie na działania w wymiarze globalnym na rzecz innych np. szerokiej grupy pracowniczej. Biorąc pod uwagę perspektywę osobistą poczucia sensu pracy, trzeba wspomnieć o osobistych korzyściach pracownika, takich jak nadawanie sensu własnemu życiu poprzez pracę, kreowanie siebie poprzez dążenie do celów i rozwoju osobistego, co wiąże się z eudajmonistyczną definicją dobrostanu (Czerw, 2017). Globalny wymiar sensu pracy odnosi się do korzyści wynikających z wpływania na innych ludzi, oddziałuje nieco słabiej niż osobisty, odnosi się do stopnia w jakim pracownik postrzega własną pracę jako przynoszącą korzyści innym ludziom. Osoby traktujące własną pracę jako powołanie, doświadczają motywacji wewnętrznej do pracy znacznie częściej, jeśli deklarują wyższy poziom sensowności jej wykonywania (Steger i in., 2012) Zależy to od wielu czynników dość subiektywnie postrzeganych przez pracownika oraz objawia się zjawiskiem „grania do jednej bramki", czyli dążeniem do tego, aby idee i wartości służby deklarowane na poziomie organizacji były spójne z wartościami werbalizowanymi przez ludzi w niej zatrudnionych (Czerw, 2017).

Sens pracy w myśl koncepcji M. Stegera i in. (2012) jest definiowany jako praca zarówno znacząca, jak i pozytywnie wartościowana (ang. *meaningfulness*), bardziej zorientowana na rozwój i cel niż na dążenie do przyjemności. Oznacza to zrozumienie dla osobistego wkładu pracownika w pracę, opartego na jego wysiłku popartego subiektywną interpretacją tego, co nazywane jest „pracą" (Bendassolli, 2015). To też większa motywacja dobra, odzwierciedlająca przekonanie, że praca ma sens, jeśli ma wpływ na innych (Puchalska-Kamińska i in., 2019).

Polemizując z koncepcją M.Stegera, zauważyć można, że już wcześniej Rosso, Dekas i Wrzesniewski (2010) wskazywali, że na poziomie osobistym sensowną pracę wspierają takie cechy, jak trafna ocena własnych mocnych i słabych stron, pragnienie wywierania pozytywnego wpływu na innych oraz na większe dobro. W odniesieniu do interpersonalnego poziomu, poczuciu sensu wykonywanej pracy sprzyjają relacje w środowisku pracy, oparte na szacunku, a także zrozumienie społecznego i politycznego ukonstytuowania organizacji oraz możliwości pomagania innym. Wyższemu poziomowi sensu pracy sprzyja jasna i klarowna komunikacja wartości i misji organizacji wraz z autentycznym przyjęciem tych treści w kulturze operacyjnej organizacji oraz praktyka autentyczność i etyczne zachowanie przełożonych. Sens pracy wykazywał również

pozytywne zależności z takimi zmiennymi jak organizacyjne zachowania obywatelskie, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy oraz wewnętrzna motywacja do pracy, dobrostanem (tj. satysfakcją z życia) i negatywnie związany był z cierpieniem psychologicznym ujawniającym się we wrogości i depresji (Steger i in., 2012). Stwierdzono pozytywne korelacje pomiędzy orientacją na powołanie, projektem pracy, relacjami ze współpracownikami, znaczeniem zadania, wzmocnieniem przywództwa oraz postrzeganiem pracy w sensie pomagania innym a sensowną pracą (Fouche i in., 2017). Allan i współpracownicy (2016) stwierdzili ujemną korelację między sensowną pracą a depresją, nie stwierdzili istotnej korelacji między sensowną pracą, a stresem i lękiem. Również Kim i Beehr (2018) stwierdzili ujemne korelacje pomiędzy sensowną pracą a wyczerpaniem emocjonalnym. Ponadto stwierdzono związek między sensowną pracą a środowiskiem pracy, wydajnością, wydajnością kontekstową, samooceną wydajności i satysfakcją z życia (Fouche i in., 2017). W podejściu dwuwymiarowym sens pracy został nieco zawężony w porównaniu do podejścia M.Stegera (2008) oraz powiązany z pojęciem powołania, ponieważ pracownicy postrzegający własną pracę jako powołanie są bardziej skłonni uznać ją za znaczącą. Ta konceptualizacja sensowności pracy składająca się z dwóch wymiarów: pracy, która jest ważna i znacząca dla samego pracownika oraz pracy zmieniającej świat, została także szeroko przyjmowana w innych badaniach (Hirschi, 2012). Pracownicy traktujący własną pracę jako powołanie znacznie częściej odnajdują w niej sens. Podobną funkcje spełniają działania altruistyczne, które w znacznym stopniu przyczyniają się do podtrzymywania dobrostanu zawodowego (Czerw, 2017). Istotne są tu stałość postrzegania sensu pracy i spójne odniesienie do osobistych wartości oraz korzyści jak np. nadawanie większego sensu własnemu życiu poprzez adekwatną percepcję sensu pracy prowadzącej do rozwoju i realizacji celów osobistych. Ten sposób rozumienia sensu pracy jest zbliżony do eudajmonistycznego wymiaru dobrostanu, determinującego w oczywisty sposób harmonię życiową człowieka poprzez spójność z *Ja* (Puchalska-Kamińska i in., 2019). Organizacja wspierająca relacje pracowników przyczynia się do wzrostu poczucia sensu pracy we własnych szeregach, ponieważ sprzyja to wypracowywaniu wspólnej koncepcji osiągania celów zawodowych. Zatem na podkreślenie zasługuje to, że na wzrost poczucia sensu pracy wpływ mają zarówno osobiste pracownicze inicjatywy, jak i podejmowane przez zarządzających organizacją. Kolejnym środkiem do budowania sensu pracy jest wyrażanie siebie, związane z samorealizacją, co stanowi także istotne źródło dobrostanu, bowiem pracownik realizuje w pracy zadania zgodne z własnymi postawami i wartościami. W tym przypadku zakłada się, że do wzrostu poczucia sensu pracy prowadzi przekonanie o tym, że jest ona wykonywana na rzecz dobra społecznego i jest korzystna dla samego podmiotu zadań (Steger i Dik, 2010). Percepcja własnej pracy jako misji prowadzi do wzrostu poczucia sensu pracy poprzez pogłębienie motywacji (Kasprzak i in., 2013).

Także działania *pro publico bono* podnoszą poziom odczuwanego sensu pracy i mają wpływ na poziom dobrostanu w dłuższej perspektywie. Praca jest tu postrzegana jako wykonywanie powierzonych zadań w kontekście otoczenia organizacyjnego, zdeterminowanego aktywnościami organizacyjnymi, co sprawia, że pracownik posiadać może micro i macro perspektywę sensu pracy, jako misji zawodowej i jako wypełnianie roli instytucjonalnej (Puchalska i Czerw, 2018). Należy w tym miejscu wspomnieć o innej istotnej kwestii, dotyczącej poczucia sensowności pracy jako zjawiska specyficznego dla zawodu. Ważne jest ujmowanie znaczenia w kontekście poszczególnych zawodów oraz opracowanie niestandardowych definicji dotyczących znaczenia i sensu pracy w wąskich grupach zawodowych, jak np. służby mundurowe, co niekoniecznie można przenieść do innych zawodów. I tak badania dotyczące sensu pracy i zaangażowania w rozmieszczanie w trakcie ważnych operacji wojskowych (Britt i in., 2001) podnosiły pytania dotyczące niszowej próby badanych i pozostawały w opozycji do np. badań pracowników domu opieki, których działania zawodowe prowadzą do poczucia osiągnięć na podstawie interakcji z mieszkańcami (McCarthy i Friedman, 2006). Nasuwa to dalsze pytania o możliwość porównania doświadczania sensowności pracy w różnych grupach zawodowych.

### 3.2.5. Sens pracy a wymagania i zasoby pracy

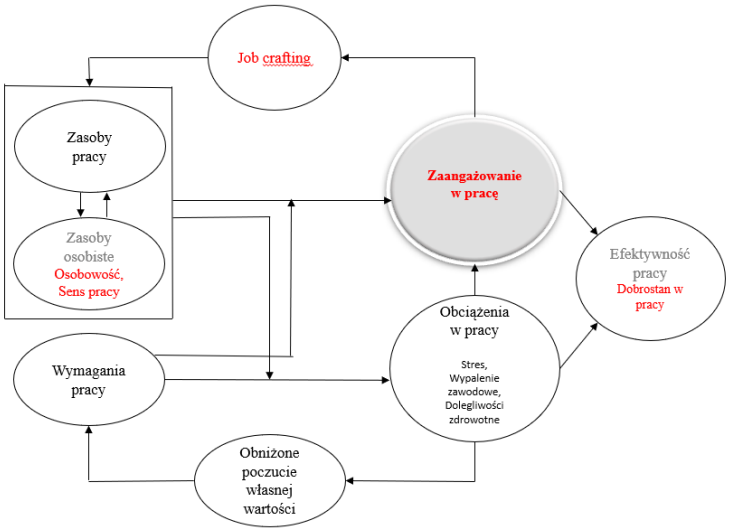
Teoria Wymagania - Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2007) pozwala zrozumieć w jaki sposób budowany jest przez pracowników sens pracy oraz jak wpływa na postawy, zachowanie oraz wyniki pracy (Han i in., 2020, Albrecht, 2013). Teoria Wymagania – Zasoby pozwala bowiem na uwzględnienie dodatkowych zmiennych poza zawartymi w Teorii Cech Pracy, mających wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników, jak na przykład możliwość rozwoju osobistego, uczenia się czy też wsparcie przełożonego (Fairlie, 2011). Zasoby osobiste, takie jak poczucie własnej skuteczności, odporność, optymizm i nadawanie sensu pracy, częściowo pośredniczą we wpływie zasobów pracy na zaangażowanie i są postrzegane jako determinanty kontroli i wpływu na własne środowisko pracy, (Xanthopoulou i in., 2007). Teoria cech pracy definiuje pracę sensowną jako krytyczny stan psychologiczny pośredniczący pomiędzy cechami pracy, motywacją a wynikami pracownika (Hackman, Oldham, 1980). Natomiast ta sama sensowna praca w kontekście JD-R (Bakker i Demerouti, 2007) to psychologiczny zasób pracownika, wyjaśniający związek zasoby pracy, motywacja i efektywność pracy. Według Khana warunkiem tej zależności jest doświadczanie zaangażowania (Kahn, 1990). Pracownicy, samodzielnie budujący znaczenie psychologiczne pracy będącej wyzwaniem, wykorzystują różnorodne umiejętności i wnoszą w pracę cenny wkład oraz mają poczucie, że dają innym i swojej organizacji coś od siebie. Badacze wykazali, że sensowność skutkuje wieloma procesami motywacyjnymi u pracowników, wiąże się z dobrostanem psychologicznym, niższą absencją (Milliman i in., 2003), celem pracy, zaangażowaniem (Van Tuin i in., 2020).

### 3.3. Zaangażowanie w pracę

W niniejszym rozdziale zostanie zaprezentowana kolejna zmienna z Teorii Wymagania - Zasoby Pracy (Demerouti i Bakker, 2008) tj. zaangażowanie w pracę, wiążące się z zachowaniem w miejscu pracy i prowadzące do wyników pracy. Definicja zaangażowania Schaufeli'ego i współpracowników (2002) będzie obowiązującym w niniejszej pracy sposobem rozumienia zaangażowania w pracę (na Rysunku 10 zmienną *Zaangażowanie w pracę* przedstawiono w postaci zacienienia w modelu JD-R).

**Rysunek 10**

*Umiejscowienie zmiennej Zaangażowanie w pracę w modelu badawczym*




*Adnotacja*. Opracowanie własne na podstawie Bakker, i Demerouti, 2017.

#### 3.3.1. Wybrane koncepcje zaangażowania w pracę

Ważnym mechanizmem pośredniczącym między warunkami środowiska pracy a zachowaniem pracownika jest zaangażowanie w pracę (Czarnota-Bojarska, 2020). Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat badacze (Albrecht, 2013; Bakker i Leiter, 2010; Macey i Schneider, 2008; Schaufeli i Bakker, 2010; Shuck, 2011), badacze poczynili znaczne postępy w definiowaniu zaangażowania w pracę, jednak nie są jednoznaczni w odniesieniu do tego, czy zaangażowanie w pracę jest nowym odrębnym od innych konstruktów (Ilke i in., 2010; Lisbona

i in., 2018; Saks, 2008), czy może nową wersją starych definicji (Newman i in., 2010). Stwierdzenie to pozostawia miejsce na dalszą naukową eksplorację tematu zaangażowania w pracę, bowiem w codzienności organizacji raczej można odnieść się do zaangażowania, pasji, entuzjazmu i energii. Samo zaś zaangażowanie w wykonywanie zajęcia zarobkowego badacze w większości definiują w kategoriach zaangażowania afektywnego, satysfakcji i identyfikacji.

Powoduje to ryzyko mylenia różnych konstruktów i raczej prowadzi do nowych wersji istniejących definicji (Schaufeli i Bakker, 2010).

W literaturze psychologicznej występuje najczęściej odniesienie do modelu Hartera, Schmidta i Hayesa (2002), który wykorzystuje konceptualizację Gallupa i definiuje zaangażowanie w pracę jednocześnie jako indywidualne zaangażowanie, entuzjazm, satysfakcję i zadowolenie z pracy (Harter i in., 2002). Inną przełomową i często cytowaną konceptualizacją jest praca Kahna (1990), która zainspirowała i nadal inspiruje wielu badaczy (May i in., 2004; Rich i in., 2010). Kahn (1990) określił zaangażowanie w pracę jako dynamiczną, dialektyczną relację, która istnieje pomiędzy osobistymi czynnikami energetycznymi (fizycznymi, emocjonalnymi i poznawczymi) a pracą, czy może raczej rolami zawodowymi, pozwalającymi na osobistą ekspresję. Wspomniany fizyczny aspekt zaangażowania w pracę odnosił się do fizycznej energii wydatkowanej przez pracowników dla wywiązania się z pracy. Aspekt emocjonalny dotyczy tego, jak pracownicy czują się w swojej pracy, a aspekt poznawczy odnosi się do przekonań pracowników na temat organizacji, jej liderów i ich własnych warunków pracy. Kahn ukazał perspektywę pracowników pełniących role zawodowe, co pozwala im inwestować fizyczną, poznawczą i emocjonalną energię jednocześnie i w sposób holistyczny (Kahn, 1990). Zatem idąc za tą myślą, definicja zaangażowania w pracę była w dużej mierze koncepcją wielowymiarową, motywacyjną i odzwierciedlającą równoczesne inwestowanie fizycznej, emocjonalnej i poznawczej energii pracownika w rolę zawodową.

Inni badacze opierając się na koncepcji zaangażowania jako psychologicznego stanu według Kahna (Rothbard, 2001) mówili o koncentracji na roli zawodowej, wyróżniając dwa składniki: uwagę i zaabsorbowanie. Uwagę odnoszono do zasobów poznawczych, w tym do koncentracji oraz energii psychicznej poświęcanej przez pracownika na pracę, natomiast zaabsorbowanie było odnoszone do intensywności doświadczanego w pracy pochłonięcia przez zadania zawodowe, bycie głęboko zaangażowanym i skupionym na pracy. Koncepcję rothbardowską poszerzono i powrócono niejako do koncepcji Kahna proponując, aby zaangażowanie w pracę odzwierciedlało trzy subkategorie zaangażowania, mierzone jako trzy jego komponenty: fizyczny, emocjonalny i kognitywny, poszerzone dodatkowo o komponent poznawczy, czyli uwagę i zaabsorbowanie (Rich i in., 2010). Czerpano z badań Russella i Barretta (1999) nad stanami emocjonalnymi i użyto miary „intensywności pracy" Browna i Leigha (1996) do oceny aspektu fizycznego. Po tym, jak badacze Maslach i Leiter (1997) użyli terminu „wypalenie" do opisania zaangażowania w pracę, większość wczesnych badań nad zaangażowaniem w pracę stanowiła po prostu odpowiedź na pojęcie z przeciwległego krańca kontinuum pomiędzy zaangażowaniem a wypaleniem zawodowym.

Według koncepcji Maslach i Leitera (2008) zaangażowanie stanowi pozytywną alternatywę wypalenia zawodowego uwarunkowaną motywacją. Autorzy definiują zaangażowanie w jako „trwały pozytywny stan afektywny charakteryzujący się wysokim poziomem aktywacji i przyjemności" (Maslach i Leiter, 1997)). Zaangażowanie według nich charakteryzuje się wigorem, zaangażowaniem i skutecznością, będącymi bezpośrednim przeciwieństwem trzech wymiarów wypalenia: wyczerpania (vs. wigor), cynizmu (vs. zaangażowanie) i nieefektywności (vs. skuteczność). Pracownicy często są pozytywnie nastawieni do pracy, chcą poprawić sytuację w pracy, zamiast zmagać się z problemami. Kiedy organizacja również koncentruje się na budowaniu zaangażowania pracowników, staje się miejscem pracy z wyboru, kreuje swój bardziej pozytywny wizerunek i zamiast skupiać się nazmaganiu z wypalaniem się pracowników, skupia się na pozytywnym celu, jakim jest mniej ryzykowne i pełne potencjału na przyszłość zaangażowanie w pracę.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma i Bakker (2002) zaproponowali rozszerzenie ram, nową taksonomię i operacjonalizację koncepcji Maslach i Leitera (1997). Według nich zaangażowanie stanowi nadal antytezę wypalenia zawodowego, ale jest też niezależnym odrębnym konstruktem (Schaufeli i de Witte, 2017), który w założeniu jest negatywnie związany z wypaleniem. Według autorów zaangażowanie w pracę to „pozytywny, satysfakcjonujący, związany z pracą stan umysłu, który charakteryzuje się wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem" (Schaufeli i Bakker, 2010). Wigor charakteryzuje się tu wysoką energią i odpornością psychiczną, które są inwestowane w pracę, gotowością do wkładania wysiłku w swoją pracę oraz wytrwałością w obliczu trudności i wyzwań. Poświęcenie odnosi się do głębokiego zaangażowania w pracę i pozytywnych uczuć z nią związanych, takich jak znaczenie, entuzjazm, inspiracja i duma. Trzeci składnik, zaabsorbowanie, obejmuje całkowitą koncentrację na pracy do tego stopnia, że czas jest odczuwany jako szybkie przemijanie i trudności z oderwaniem się od pracy (Hakanen i in., 2006; Schaufeli i in., 2002). Zatem w najpopularniejszej koncepcji W. Schaufeli zaangażowanie w pracę (ang. *work engagement*) rozumiane także jako stan afektywno-poznawczy, przejawiający się absorpcją poznawczą, oddaniem emocjonalnym i wigorem (Schaufeli i Bakker, 2003).

Niektóre związki zaangażowanie w pracę i samopoczucia w pracy wydają się niemalże intuicyjne, inne postrzegane nawet w kategorii zaangażowania jako aspektu dobrostanu (Bakker i in., 2008) czy też umieszczane w modelu emocji typu *circumplex* (Schaufeli, 2013), a niektóre podejścia teoretyczne nie mają jeszcze uzasadnienia w empirii-wiele aspektów fizycznego, psychicznego i społecznego dobrego samopoczucia nie zostało jeszcze empirycznie powiązanych z zaangażowaniem w pracę (Truss i in., 2013). Dokonując przeglądu recenzowanych artykułów naukowych dotyczących zaangażowania pracowników (Harter i in., 2002), zaangażowania w pracę (Schaufeli i in., 2002), można powiedzieć, że wiele aspektów dobrego samopoczucia,

definiowanego przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) jako „ stan pełnego fizycznego, umysłowego i społecznego dobrostanu, a nie tylko brak choroby lub niedomagania" (WHO, 2004) zostało już uwzględnione w teorii i powiązane z co najmniej jednym wymiarem dobrostanu. Interesującym poznawczo wydaje się rozpatrywanie samopoczucia nieco inaczej, bo w kategorii samopoczucia fizycznego i dobrostanu psychicznego w pracy oraz dobrostanu poza pracą oraz zdrowia w ogóle. W wielu badaniach wskaźniki zaangażowania (zwłaszcza wigor) łącza się z takimi wskaźnikami zdrowia fizycznego jak: zdrowie fizyczne(mniejsza liczba dolegliwości psychosomatycznych (np. bóle głowy, żołądka, problemy sercowo-naczyniowe; Demerouti i in., 2001; Schaufeli i Bakker, 2004). Pracownicy wykazujący wysoki poziom zaangażowania cieszą się lepszym zdrowiem i generalnie wyższym poziomem zdolności do pracy (Hakanen i in., 2006). Jednak w badaniach Langelaan i in. (2006) nie stwierdzono różnic między pracownikami wypalonymi, zaangażowanymi i z grupy kontrolnej w zakresie hormonów stresu i aktywności autonomicznej serca (Van Doornen i in., 2009). Ważny związek z zaangażowaniem wykazano w odniesieniu do zdrowia j aktywności autonomicznej serca (np. niższa częstość akcji serca, większa moc w zakresie wysokich częstotliwości), a zwłaszcza do adaptacyjnej aktywności przywspółczulnej (Seppälä i in., 2012). Na pierwszy plan w relacji zaangażowanie w pracę-zdrowie fizyczne wysuwa się wigor, jako wymiar zaangażowania, a badania są tutaj obiecujące. Wigor bowiem określany jest jako siła fizyczna, emocjonalna energia i żywotność poznawcza (Schaufeli, 2004, 2009). Wyjściowy poziom wigoru sprawdził się w przewidywaniu mniejszej liczby zachorowania na cukrzycę i śmiertelności w późniejszym okresie według konceptualizacji Shiroma (2010), która jest powszechnie akceptowana jako dowód na istnienie związku zaangażowania z samopoczuciem pracowników. W metaanalizie wymagania i zasoby pracy zaangażowanie zostało powiązane jeszcze ściślej ze zdrowiem fizycznym pracowników i zestawione z wynikami w zakresie bezpieczeństwa poprzez pośredniczący wpływ wypalenia zawodowego i właśnie zaangażowania w pracę (Nahrgang i in., 2011). Wyższy poziom zaangażowania w pracę był również związany z niższą absencją chorobową, mierzoną zarówno na podstawie raportów własnych, jak i kadrowej dokumentacji pracowników w organizacjach wraz z weryfikacją medyczną (Schaufeli i in., 2009). Wiele zatem doniesień z badań przekrojowych oraz podłużnych sugerują, że zaangażowanie w pracę jest związane z wieloma subiektywnymi, obiektywnymi i przybliżonymi wskaźnikami zdrowia fizycznego. W metaanalizie autorstwa Halbesleben (2010) wykazano niewielką, ale istotną korelację pomiędzy zaangażowaniem w pracę a kilkoma wynikami zdrowotnymi, a mianowicie jedno z badań jednocześnie powiązało zaangażowanie w pracę z kilkoma wynikami dotyczącymi samopoczucia pracowników. Zaangażowanie pełniło także rolę moderatora zależności pomiędzy psychologicznym klimatem miejsca pracy z jednej strony, a samooceną pogorszenia stanu zdrowia,

ogólnym zainteresowaniem życiem, satysfakcją zdrowotną, samoakceptacją, realizacją celów i jakością relacji społecznych z drugiej (Shuck i Reio, 2014). Przy założeniu, że zaangażowanie w pracę i dobre samopoczucie są ze sobą pozytywnie powiązane, a zaangażowanie w pracę czasami poprzedza dobre samopoczucie pracownika w sposób przyczynowo - skutkowy, istnieje szereg interwencji związanych z zaangażowaniem w pracę, które organizacje mogłyby podjąć w celu podniesienia poziomu obu zmiennych.

Istnieją także badania potwierdzające istnienie pośredniczącej roli zaangażowania w prace w relacji ze składnikami subiektywnego dobrostanu (Diener, 2000), gdzie zaangażowanie na przykład silnie pośredniczyło w relacji pomiędzy postrzeganiem klimatu usług a pozytywnym afektem (Carrasco i in., 2011). Zaangażowanie w pracę zwiększa pozytywny afekt poprzez ułatwianie pracownikom powrotu do równowagi psychicznej po wykonaniu trudnej pracy (Sonnentag, 2003), a mówiąc szczegółowiej, wykazano, że dystans psychologiczny w czasie wolnym od pracy wiąże się z wyższym tygodniowym poziomem pozytywnego afektu, zwłaszcza w przypadku wysoko zaangażowanych pracowników (Sonnentag i in., 2008). Wydaje się, że pozytywny afekt jest często mierzony jako antecedens zaangażowania w pracę (Christian i in., 2011). Wysoko zaangażowani pracownicy wykazują wyższy poziom satysfakcji z pracy jako kolejnego aspektu subiektywnego dobrostanu (Shimazu i in., 2015), gdzie wzrost satysfakcji z pracy zdaje się „podążać" wraz z zaangażowaniem w nią (Hakanen, Schaufeli, 2012).

Alternatywną dla koncepcji Schaufeliego (Shaufeli i Bakker, 2003) była koncepcja zaangażowania w pracę Saks'a (2006), ujmujące konstrukt z perspektywy wielowymiarowej, co pozwoliło na rozwinięcie teorii wymiany społecznej. Zaangażowanie oznacza tu pewien unikalny konstrukt składający się z poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych komponentów. związanych z indywidualnym wykonywaniem ról przez pracownika. Teorię tą rozszerzyli Macey i Schneider (2008), przedstawiając kompleksową definicję zaangażowania w pracę jako pewnego pożądanego stanu związanego z zaangażowaniem, oddawaniem się pracy z pasją i entuzjazmem, ze skoncentrowanym wysiłkiem i energią. Definicja ta zatem zawiera komponent behawioralny oraz opisuje zachowanie wpisane w rolę pracownika.

Próbując znaleźć wspólny mianownik tak wielu sposobów rozumienia zaangażowania w pracę, Shuck i Herd (2012) zauważyli, że większość badaczy postrzega zaangażowanie jako pewien rodzaj poznawczej, behawioralnej i emocjonalnej energii ukierunkowanej na osiąganie pozytywnych efektów pracy. Stwierdzili oni, że uprawnione wydaje się zatem stwierdzenie, że *zaangażowanie w pracę* jest spójnym konstruktem, odzwierciedlającym inwestowanie wielowymiarowej energii pracowników (fizycznej, afektywnej, kognitywnej), co skutkuje korzyściami dla pracowników w aspekcie osobistego rozwoju i optymalnego dobrostanu w pracy oraz korzyściami dla samej organizacji, zapewniając jej przewagę konkurencyjną. Poleganie na

cechach i stanach w celu przewidywania wyników pracy odzwierciedla praktykę w środowiskach pracy, ale też jest zgodne z koncepcją zachowania zasobów (Conservation of Resources – COR) Hobfolla (2001), mówiącej o tym, że pracownik już na początku aktywności musi posiadać pewien zestaw zasobów, który mógłby rozszerzać w toku funkcjonowania zawodowego (Halbesleben i in., 2010). Zaangażowanie w pracę stanowi kluczowy czynnik sprzyjający różnym pozytywnym efektom związanym z pracą i zdrowiem. Jednak, jak wynika z COR, ochrona zasobów jest bardziej centralna niż pozyskiwanie nowych zasobów (prymat strat), i pracownicy mogą raczej dążyć do ochrony istniejących zasobów niż inwestować je w celu dalszego zdobywania kolejnych. Dążenie to jest napędzane przez pragnienie gromadzenia zasobów strukturalnych i społecznych (Brummelhuis i Bakker, 2012). Warto, aby pracownicy o wysokich chęciach powiększania swoich zasobów, starali angażować się w swoją pracę jako w środek do zdobycia tych zasobów (Caniëls i in., 2018). Badacze Akhtar i Kroner-Herwig (2015) wykazali, że cecha inteligencji emocjonalnej przewidywała zaangażowanie w pracę w stopniu większym niż pięcioczynnikowe wymiary osobowości. Z zaangażowaniem w pracę wiązały się: podstawowa samoocena (tj. poczucie własnej wartości, poczucie własnej skuteczności, umiejscowienie kontroli, niski poziom neurotyczności (Halbesleben, 2010), kapitał psychologiczny (tj. nadzieja, optymizm, odporność i poczucie własnej skuteczności (Halbesleben, 2010), odporność (Lo Bue i in.,2013) oraz uważność (ang. *mindfulness*) (Malinowski i Lim, 2015).

Rozpatrując związek zaangażowania w pracę z bardziej krytycznymi stanami zdrowia psychicznego, dostrzec można istotna rolę wsparcia przełożonego i organizacji w ogóle, które potęgują zaangażowanie pracownika i prowadzą do obniżenia poziomu stresu (Caesens i Stinglhamber 2014). Co ciekawe, w grupie starszych pracowników wyższe zaangażowanie w pracę było związane z lepszym, subiektywnie ocenianym zdrowiem fizycznym i psychicznym w następnym roku (Leijten i in., 2015). Kontynuując rozważania na temat związku zaangażowania w pracę z dobrostanem pracowników, nie sposób pominąć faktu, jak owa relacja układa się w odniesieniu do samopoczucia poza pracą, a badacze odnotowali na tym polu pozytywne efekty zwrotne. Za przykład może posłużyć badanie mówiące o tym, że zarówno wypalenie zawodowe, jak i zaangażowanie w pracę (szczególnie wigor i oddanie) mogą być „przekazywane" współpracownikom i partnerom (Bakker i Xanthopoulou, 2009). Badania dzienniczkowe pokazały zależność poziomu deklarowanego poczucia szczęścia w relacjach z partnerami życiowymi w dniach, w których pracownicy zadeklarowali wyższy poziom zaangażowania w pracę (Rodríguez-Muñoz i in., 2014). Odkryto (Szabowska-Walaszczyk, 2010) także rolę pośredniczącą zaangażowania w pracę i zachowania pracowników po godzinach pracy (Hakanen i in., 2011; Hakanen i in., 2018) np. w relacji między „wzbogacaniem rodziny o pracę" a wsparciem przełożonego, autonomią pracy i przyjazną rodzinie polityką organizacyjną (Siu i in.,

2010) oraz rolę mediującą zaangażowania w pracę w tej relacji, gdzie mediatorem okazał się pozytywny afekt (np. jowialność, pewność siebie). Potwierdzono także, że wysokie zaangażowanie w pracę może wiązać się z gorszą równowagą między życiem zawodowym a prywatnym w przypadku pracowników mniej sumiennych oraz częściej angażują się w organizacyjne zachowania obywatelskie (Halbesleben i in., 2009).

Najszerszym meta-analitycznym opracowaniem dotyczącym zaangażowania w pracę mogą poszczycić się Macey i Schneider (2008), którzy wskazali na zasadność rozróżniania zaangażowania jako cechy (tendencja, predyspozycja), jako stanu i jako przejawów zaangażowania w pracę. Badacze ci zaproponowali definicję zaangażowania w pracę jako stanu określanego przez pozytywny afekt (w reakcji na warunki środowiska) rozumiany jako uczucia: wytrwałości, wigoru, energii, oddania, absorpcji, entuzjazmu, pobudzenia poznawczego i dumy (Macey i Schneider, 2008). W przypadku rozpatrywania zaangażowania jako stanu należy zaznaczyć, że z perspektywy pracownika jest to poczucie realizowania własnego potencjału i lepsze samopoczucie psychofizyczne, będące naturalną konsekwencją pojawienia się skutków zaangażowania dla funkcjonowania pracownika (Szabowska-Walaszczyk, 2010). W literaturze najczęściej wymieniane są takie skutki zaangażowania w pracę jak: zmniejszona absencja i rotacja, rozwój zawodowy wewnątrz firmy (Robinson i in., 2004), przywiązanie pracowników do organizacji, inicjatywa pracownika, wychodzeniem poza ramy wyznaczonej roli oraz lepsze wyniki w pracy (Schaufeli i Bakker, 2010), chęć podejmowania dodatkowego wysiłku i wykraczania poza typowe zachowania pracownicze (Macey i Schneider, 2008), innowacyjność rozumiana jako dążenie do rozwoju i poszukiwanie usprawnień w realizacji zadań wynikających z pracy (MacLeod i Clarke, 2009), lepsze wyrażanie się organizacji oraz wyższa produktywność i zysk dla pracowników (Harter i in., 2009), mniejsza rotacja pracowników (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011, Szabowska-Walaszczyk i Zawadzka, 2011).

Zatem rezultatem zaangażowania w pracę dla pracodawcy jest szereg postaw i zachowań, prowadzących do zwiększenia efektywności procesów i lepszych wyników finansowych (Szabowska-Walaszczyk i in., 2013). Opierając się na wcześniejszych wynikach badań w ramach teorii JD-R (Bakker i Demerouti, 2014), wydaje się uzasadnionym przypuszczenie, że także w wymagającym środowisku pracy, jakim niewątpliwie jawi się zakład karny, zasoby pracy będą codziennie buforować wymagania pracy rozumiane jako utrudnienia w utrzymywaniu dobrostanu zawodowego, objawiającego się np. pozytywnym afektem czy zaangażowaniem w pracę. Na potrzeby niniejszego opracowania, zaangażowanie w pracę rozumiane będzie zgodnie z koncepcją zaangażowania w pracę Schaufeliego i in. (2002), do której najczęściej odwołują się badacze psychologii pracy (Saks i Gruman, 2014).

W Teorii Wymagania - Zasoby Pracy bezpośredni wynik działań podejmowanych przez pracowników to zarówno efekty pracy rozumiane jako bezpośrednio osiągane wyniki pracy, ale także jako zachowania (np. zachowania obywatelskie) lub długotrwałe stany psychologiczne (np. dobrostan). Wydaje się, że efektywność jest kojarzona, w większości badań, z zarówno zachowaniem w pracy, jak i wynikami pracy. Ponieważ zachowania same w sobie stanowią rezultaty włożonych w wykonywane zadania wysiłków umysłowych i fizycznych, stąd mogą być oceniane niezależnie od wyników. Najwyższy poziom dobrostanu w pracy i w życiu jest osiągany wtedy, kiedy działania człowieka są kompatybilne z preferowanymi wartościami, co powiększa zaangażowanie w te działania oraz traktuje dobrostan jako dążenie jednostki do perfekcji, rozumianej jako realizacja własnego potencjału (Ryff, 1995).

Warto jeszcze raz wspomnieć o rozróżnieniu zaangażowania w pracę (ang. *work engagement*), które jest stanem wynikającym z wykonywanych zadań (konceptualizacja W. Schaufeliego) od zaangażowania w organizację (ang. *commitment, organizational engagement* – Meyer i Allen, (Meyer i in., 1993) uwzględniającego szerszy kontekst pełnionej roli i relacji emocjonalnej z samą organizacją (Schaufeli i Salanova, 2011) i raczej rozpatrywanego w kontekście skutków dla pracodawcy, niż samego pracownika (Saks, 2006). Badacze wielokrotnie wyjaśniali przyczyny zaangażowania pracowników (Chirkowska-Smolak (2012b), szczególnie w odniesieniu do konstruktu wypalenia zawodowego lub stresu. Podstawą teoretyczną tych rozważan były modele Karaska (1979), dotyczący dwóch właściwości pracy: wymagań i zakresu kontroli, czyli swobody podejmowania decyzji (Molek-Winiarska, 2011) lub Teorii Wymagania – Zasoby Pracy (Demerouti i in., 2001; Schaufeli, Bakker i van Rhenen, 2009). Badacze Maslach i Leiter (2010) wykorzystywali do wyjaśniania zaangażowania pracowników koncepcję dopasowania do pracy (ang. *person-environment fit model)* (Czarnota—Bojarska, 2010).

### 3.3.2. Koncepcja zaangażowania w pracę zespołu z Uniwersytetu w Utrechcie

Definicja zaangażowania Schaufeliego i Bakkera (2002), będąca obowiązującym w niniejszej pracy podejściem do zaangażowania, nawiązuje do nurtu psychologii pozytywnej (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000). Pogląd ten doprowadził do zmiany pespektywy w psychologii organizacji, głównie do zmian w kierunku prowadzenia badań cech dobrego samopoczucia, rozwoju pracowników (Bakker i in., 2011) oraz dobrostanu pracowników (Bakker i in., 2007). Konceptualizacja i operacjonalizacja zaangażowania w pracę autorstwa zespołu z Uniwersytetu w Utrechcie stanowi do dziś odniesienie największej liczby badań empirycznych w psychologii. Według Schaufeliego i Bakkera (2010) zaangażowanie jest oddaniem się sprawom organizacji, szczególnie w wymiarze emocjonalnym i przejawianie zachowania ukierunkowanego na wzrost

efektywności organizacji, stąd rozróżnienie trzech komponentów: wigoru, zaabsorbowania i oddania.

Wigor, rozumiany jako wytrwałość, energia i chęć wysiłku wkładane w pracę, mającymi znaczenie pomiędzy wymogami pracy a zasobami w radzeniu sobie z trudnościami. Zaabsorbowanie to stan skupienia na pracy z utratą kontroli czasu, efektywność i umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych oraz sprawniejsze rozwiązywanie problemów, co z kolei przekłada się na redukcję napięcia w pracy. Oddanie występuje, kiedy pracownikowi zależy na pracy; uważa ją za ważną, celową, inspirującą i pełną wyzwań oraz odczuwa dumę z wykonywanych zadań. W zwiększaniu zaangażowania w pracę lepsze wyniki mają osoby niezależne w swoich wyborach, aktywnie kształtujące środowisko życia, inicjujące zmiany (Seibert i in., 2001). Pozytywnie związane z zaangażowaniem są zasoby pracy: umiejętności, możliwości uczenia się, wsparcie współpracowników i przełożonych, informacje zwrotne o wynikach pracy (Schaufeli i in., 2002). W odniesieniu do cech osobowości zaangażowanie ma związek z aktywnością i energią do działania, wpisując się zarazem w bardziej aktywne i energiczne aspekty osobowości jak ekstrawersja. W literaturze można odnaleźć definicję osobowości proaktywnej (Bateman i Crant, 1993), która konstytuuje pewien zestaw cech jak: poszukiwanie zmiany, dostrzeganie możliwości, kreowanie sytuacji, inicjatywa, podejmowanie działania (Bańka, 2016). Inni badacze, Bateman i Crant (1993) w odniesieniu do angażowania się w pracę, dowodzili na temat istnienia różnić indywidualnych w podejmowaniu zachowania ukierunkowanego na zmianę otoczenia, niezależnego od uwarunkowań i sił działających w tymże otoczeniu człowieka.

Jeśli uznać zaangażowanie w pracę za konstrukt kompletny, według autorów należy ująć pojęcie zaangażowania w odniesieniu do różnych konceptualizacji takich jak: osobowość proaktywna i pozytywny afekt (tj. cecha zaangażowanie w pracę), zaangażowanie w pracę i wzmocnienie psychologiczne (tj. zaangażowanie w stan) oraz zachowanie inicjatywne i proaktywne (tj. zachowanie behawioralne). Pokazuje to pewną rosnącą świadomość badaczy, że zaangażowanie w pracę jest kluczowe dla wydajności i dobrych wyników pracowników oraz sukcesu samej organizacji, co znajduje potwierdzenie w wynikach badań wiążących zaangażowanie ze wzrostem wydajności pracy (Albrecht, 2010; Bakker i Bal, 2010; Demerouti i Cropanzano, 2010; Halbesleben i Wheeler, 2008; Xanthopoulou i in., 2009), jakością usług dla klientów, lojalnością i zadowoleniem klientów (Salanova i in., 2005), czy korzyściami finansowymi dla organizacji (Xanthopoulou i in., 2009; Demerouti i Cropanzano, 2010). Zaangażowanie w pracę utożsamiano z poczuciem odpowiedzialności za wykonywaną pracę i przeświadczeniem o ważności wykonywanej pracy. Za jeden z wymiarów zaangażowania w pracę uznawano zaangażowanie społeczne, rozumiane jako stopień, w jakim pracownik jest

powiązany relacjami społecznymi ze swoim środowiskiem pracy i wartościami wyznawanymi ze współpracownikami (Soane i in., 2012).

W licznych badaniach wysuwano hipotezę dotyczącą mechanizmów, za pomocą których czynniki indywidualne, które można rozwijać (Luthans i in., 2007), a które zwiększają poziom zaangażowania w pracę (Bakker, 2012; Bakker, Tims i Derks, 2012; Mäkikangas i in., 2013) korelują z wydajnością pracy (Dunn i in., 1995). Poczucie własnej skuteczności i optymizm, chociaż do pewnego stopnia dyspozycyjne (Scheier i Carver, 1985; Judge i Bono, 2001), można również wzmocnić poprzez zapewnienie pracownikowi większej autonomii w wykonywaniu pracy i wsparcia społecznego (Xanthopoulou i in., 2007). Poziom zaangażowania w pracę można zwiększać poprzez skłonienie pracowników do bycia proaktywnym (Hakanen i in., 2008). Z zaangażowaniem w pracę wiąże się również wiele czynników sytuacyjnych, w tym przywództwo (w tym przywództwo transformacyjne, wizjonerskie i autentyczne) jako mającego znaczenie dla zaangażowania w pracę (Stavros i Seiling, 2015). Z wyższym poziomem zaangażowania w pracę powiązano autonomię pracy i wsparcie społeczne (Halbesleben, 2010), różnorodność pracy, możliwości rozwoju czy informacje zwrotne (Crawford i in., 2010), znaczenie zadania, pozytywny klimat w miejscu pracy, dopasowanie praca-rola (Crawford i in., 2010) oraz sensowność pracy (Fairlie, 2011). Kilka z powyższych cech pracy jest jednocześnie uwzględnionych w procesie kształtowania pracy (Wrzesniewski i Dutton, 2001; Tims i in., 2013). Kiedy pracownicy zmieniają swoją pracę tak, by lepiej odpowiadała ich motywom, mocnym stronom i pasjom, zwiększają przede wszystkim własne zaangażowanie w pracę. Pośrednio zwiększają też poziom autonomii pracy, znaczenia zadania, różnorodności zadań, możliwości rozwoju, dopasowania człowiek – praca i pracy znaczącej. Wykazano, że zaspokajanie motywacji prospołecznej przez pracowników prowadzi do postrzegania pracy jako mającej sens (Grant, Berg, 2012).

Zaangażowanie w pracę można uznać za jeden z najważniejszych konstruktów pozytywnego samopoczucia w pracy i szczęścia dorosłych (Bakker i Oerlemans, 2012). Jest to pozytywnie skorelowane z motywacją wewnętrzną (Schaufeli i Salanova, 2007). Ponadto, zaangażowani pracownicy różnią się od tych niezaangażowanych takimi zasobami osobistymi, jak autonomia, optymizm, poczucie własnej wartości i własnej skuteczności (Bakker i in., 2008), są bardziej zorientowani na wartości pracy oraz nagrody (Schreurs i in., 2014;) i są bardziej skłonni wypełniać zadania związane z rolą (Bakker i Schaufeli, 2008).

Interesującego podsumowania dekady naukowych dociekań i zgromadzonych dowodów dotyczących konsekwencji zaangażowania w prac dokonali autorzy teorii w swoim najnowszym artykule (Bakker i in., 2023). Pracownicy zaangażowani w swoje zadania zawodowe cechują się energią i entuzjazmem, które pomagają w podtrzymaniu pozytywnego afektu potrzebnego

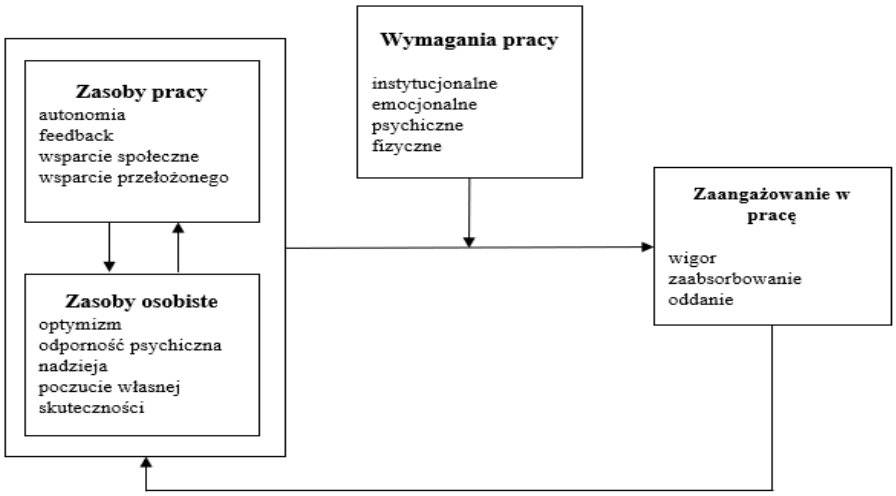
do zainicjowania i kontynuacji działań na rzecz realizacji zadań w pracy. Zaangażowani pracownicy to osoby otwarte na nowe doświadczenia, kreatywni i aktywnie eksplorujący własne otoczenie. Pracownicy zorientowani na cel wykazywali wyższy poziom kreatywności (Bakker i in, 2020). Istotnym był styl przywództwa (Asif, 2019), jeśli który jeśli był zgodny z zasadami etyki, to sprzyjał większemu zaangażowaniu afektywnemu pracowników. Ponadto większa identyfikacja ze strategicznymi celami organizacji generowała wyższe zaangażowanie i kreatywność pracowników, co prowadziło do innowacyjnych zachowań, których pozytywną konsekwencją było zwiększenie zadowolenia z pracy i zaangażowania (Bakker i in., 2023). To zaś przekładało się na życie osobiste pracowników (Rodriguez-Munoz, 2014), relacje praca-rodzina i szczęście (Shimazu, 2020).

### 3.3.3. Zaangażowanie w pracę a wymagania i zasoby pracy

Zaangażowanie w pracę było wielokrotnie ujmowane w kompleksowych teoriach zachowania organizacyjnego, mającego znaczenie w kształtowaniu poziomu dobrostanu pracowników. Podejście Bakkera i Demerouti (2007) jest jednym z popularniejszych i zakłada, że w zależności od stanowiska, zawodu czy charakteru organizacji, można dokonać kategoryzacji czynników wpływających na stres i motywację pracownika jako wymagania i zasoby (Xanthopoulou i in., 2007). Jest to teoria dość rozpowszechniona oraz udowodniona empirycznie w wielu środowiskach pracy (patrz: Rysunek 11).

**Rysunek 11**

*Model zaangażowania w pracę w świetle teorii JD-R (fragment)*




*Adnotacja*. Opracowanie własne na podstawie Bakker i Demerouti (2007).

Teoria Wymagania – Zasoby Pracy nakreśla procesy, poprzez które wymagania i zasoby pracy wpływają na dobrostan, zachowania organizacyjne i wydajność pracy pracowników. Większość badań prowadzonych na podstawie tej teorii dotyczyła procesów na poziomie indywidualnym pracownika, który ma wpływ na warunki pracy. Pracownik może wykazywać się reaktywnością i osłabiać samego siebie, tworząc większe wymagania dotyczące pracy, lub może być proaktywnym i optymalizować oddolnie wymagania odnoszące się do pracy i zasobów. Wydaje się istotnym pytanie, jak aktywność pracowników wpływa na relacje w organizacji i co pozwala im budować dobrostan poprzez kreowanie własnego zaangażowania w pracę. Uznanie aktywnych ról pracowników rodzi potrzebę naukowego rozróżniania różnych poziomów procesów zachodzących w pracy (poziom organizacji, przełożonego, lidera, zespołu, jednostki). Jak dowodzi Haakanen (2010) zaangażowani pracownicy posiadają nadwyżkę zasobów w rozumieniu COR Hobfoll'a (2001), co może być w pracy korzystne dla wyników pracy. Zaangażowanie w pracę (lub pracowników) jest pozytywnie powiązane z wieloma wynikami pracowników i organizacji (Bailey, 2015) takimi jak wydajność pracy (Breevaart i in., 2015) lojalność klientów Salanova i in., 2005) (mniejsza) absencja (Schaufeli i in., 2009). W odniesieniu do dobrostanu, zaangażowanie wpływa na zdrowie fizyczne (Seppala i in., 2012) i psychiczne np. w postaci niskiego poziomu depresji czy wysokiego poziomu satysfakcji z życia (Haakanen i Schaufeli 2012), zmniejszenie ryzyka wypalenia zawodowego w przyszłości oraz bardziej pozytywne relacje rodzina – praca (Haakanen i Peeters, 2015). Haakanen (2012) podkreśla, że zaangażowanie może mieć wymiar mniej pozytywny, gdzie nadwyżka zasobów posiadanych przez pracownika może doprowadzić do pracoholizmu, kiedy mocno zaangażowani pracownicy zainwestują zbyt dużą ilość zasobów w pracę, przez co doprowadzą do wyczerpania

własnych zasobów energetycznych, a co za tym idzie do wypalenia. U podstaw rozwoju obciążenia pracą i motywacji leżą dwa odrębne procesy: energetyczny (proces utraty zdrowia, chroniczne wymagania zawodowe mogą wyczerpać zasoby pracownika i prowadzić do negatywnego samopoczucia, a w efekcie do wypalenia zawodowego) oraz motywacyjny, w którym zaangażowanie w pracę prawdopodobnie prowadzą do pozytywnych form dobrego samopoczucia pracowników (Bakker i in., 2008; Halbesleben, 2010). Zasoby wykazują największy wpływ motywacyjny w kontekście wysokich wymagań zawodowych (Bakker i in., 2007), a wymagania emocjonalne były negatywnie związane z zaangażowaniem w pracę, gdy osobisty zasób poczucia własnej skuteczności był niski. Samoskuteczność była pozytywnie związana z zaangażowaniem w pracę, gdy wymagania emocjonalne i dysonans były wysokie (Xanthopoulou i in.,2013). Wymagania i zasoby pracy wiązano także z wynikami pracowników w zakresie bezpieczeństwa poprzez pośredniczące efekty wypalenia zawodowego i zaangażowania w pracę (Nahrgang i in., 2011). W innych badaniach (Weigl i in., 2010) wskazano, że taki zasób pracy jak kontrola, pozytywne relacje i konstruktywne (aktywne) radzenie sobie z trudnościami, jest związany z zaangażowaniem, które jednoczenie pełni rolę wzmacniającą owe zasoby. Wzrost zaangażowania powoduje także wzmocnienie innych zasobów jak: wsparcie społeczne, autonomia pracy, możliwość uczenia się i informacja zwrotna, a te z kolei prowadzą do wzrostu zaangażowania w pracę (Schaufeli i in., 2009). Podobny charakter spirali wzrostu dostrzec można odnosząc zaangażowanie do poczucia własnej skuteczności, optymizmu, poczucia własnej wartości (Xanthopoulou i in., 2009; Schaufeli i Salanova, 2011) czy do zdrowia psychicznego (Reis i in., 2015). Bardziej złożoną relację pomiędzy zasobami pracy, zaangażowaniem w pracę, zasobami osobistymi i wynikami organizacyjnymi (np. innowacyjnością) wykazano w badaniu Hakanena (2008), gdzie dowiedziono istnienia spirali zależności, w której zasoby pracy przewidywały zaangażowanie w pracę, a zaangażowanie w pracę przewidywało osobiste inicjatywy pracowników (dentyści). Zauważono odwrotność tej zależności, a mianowicie to osobiste inicjatywy pracowników pozytywnie wpływały na zaangażowanie w pracę, a zaangażowanie w pracę miało pozytywny wpływ na zasoby pracy. Można powiedzieć, że aktywność pracownika mająca na celu zwiększanie zasobów pracy okazała się istotnym elementem kształtowania zaangażowania. Zjawisko to czasami określa się mianem „Job crafting".

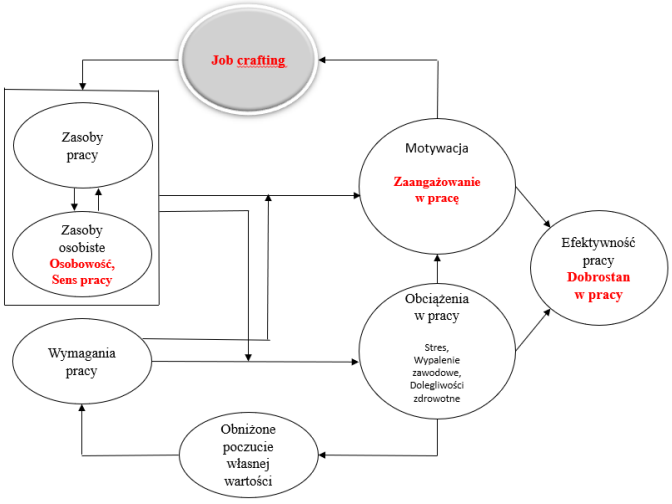
### 3.4. Job crafting

Przekształcanie pracy, ang. *job crafting*, to proaktywne działania pracowników polegające na fizycznej lub poznawczej zmianie zadań i relacji w środowisku pracy w celu dostosowania ich do swoich wartości, pozytywnych mocnych stron, pasji (Berg i in., 2013). Pracownicy chcą w ten sposób zoptymalizować poziom wymagań i zasobów pracy

(Tims i in., 2012), aby zbudować bardziej pozytywną tożsamość w pracy (Berg i in., 2008) i zwiększyć dobrostan w pracy (Slemp i Vella-Brodrick, 2013; Slemp i in., 2015). Pojęcie job craftingu w polskiej literaturze nazywane jest „przekształcaniem pracy" (Roczniewska i Retowski, 2016, Rogala i Cieślak, 2019) lub „kształtowaniem pracy" (Kasprzak i in., 2017a) jest ważnym elementem teorii wymagania-zasoby pracy (Bakker i in., 2014) i taką nomenklatura zachowano w niniejszej pracy. Przedstawiony model badawczy jest próbą potwierdzenia, że job crafting w zawodzie mundurowym jest odpowiedzią na wymagania pracy i ma znaczenie w budowaniu dobrostanu pracowników. Na Rysunku 12 zmienną *Job crafting* przedstawiono w postaci zacienienia w odniesieniu do modelu JD-R.

**Rysunek 12**

*Umiejscowienie zmiennej Job crafting w modelu badawczym*




*Adnotacja*. Opracowanie własne na podstawie Bakker, i Demerouti, 2017.

### 3.4.1. Wybrane koncepcje *job crafting (JC)*

*Job crafting* czyli *przekształcanie pracy* (Tims i Bakker, 2010) jest formą budowania zaangażowania w pracę poprzez czynny udział pracownika w kształtowaniu środowiska pracy zgodnie z własnym zapotrzebowaniem. *Job crafting* polega na dopasowaniu aspektów pracy do osobistych potrzeb i możliwości oraz przejęcie przez niego odpowiedzialności za samopoczucie w pracy. Pierwszym krokiem powodzenia strategii *job crating* jest zmiana sposobu myślenia podczas wykonywania zadań w pracy. Pracownik musi zdać sobie sprawę, że to on może odnaleźć drogę, nie musi czekać na pomoc przełożonego (Roczniewska i Bakker, 2016). Skutki stosowania strategii *job crafting* można zaliczyć do pozytywnych działań w zakresie projektowania pracy czy po prostu działań na rzecz dbałości o pozytywność w pracy, korzystną dla organizacji i pracowników (Kasprzak i in., 2017), głównie w obszarze dobrostanu psychicznego i fizycznego (Slemp i Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski i Dutton, 2001), satysfakcji z pracy (Berg i in., 2008; Tims i in., 2013; Warr i Inceoglu, 2012), motywacji do pracy i zaangażowania w pracę i w rolę

(Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004; Ghitulescu, 2006; Tims i Bakker, 2015, Tims i in., 2015a). Jak dowodzi Kasprzak (2013) dbałość pracowników o pozytywność w pracy prowadzi do satysfakcja z pracy, związanej z postawą pracowniczą, zaangażowaniem, kreatywnością, efektywnością czy lojalnością (Czerw, 2010, s.38-41). Pozytywna organizacja przyciąga dobrych pracowników i wspiera ich zadowolenie" (Kasprzak, 2017, s.14).

Dla zdefiniowania job crafting Tims i Bakker (2010) wykorzystują Teorię Wymagania - Zasoby Pracy, wskazując na podejmowanie czterech rodzajów działań sprzyjających dopasowaniu człowiek – praca, satysfakcji zawodowej, sensu pracy i zaangażowania. Są to: (1) zwiększanie zasobów strukturalnych pracy, (2) zwiększanie społecznych zasobów pracy, (3) zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie, (4) redukcji wymagań stanowiących utrudnienia. Sprzężenie zwrotne pomiędzy zasobami pracy a zasobami osobistymi jest istotą przekształcania pracy (Bakker i Demerouti, 2017). Pracownicy mający dostęp do wystarczających zasobów pracy, mogą zwiększać jej wymagania bez ponoszenia negatywnych konsekwencji psychologicznych. Jeśli wymagania utrudniają osiągnięcie celów zawodowych, pracownicy angażują się w działania zmniejszające wymagania, by dopasować je do posiadanych zasobów. Natomiast kiedy wymogi pracy są zbyt wysokie, pracownicy mogą zwiększyć poziom zasobów dzięki informacji zwrotnej lub poprzez aktywne poszukiwanie wsparcia innych (Tims i Bakker, 2010), co skutkuje utrzymaniem odpowiedniego poziomu motywacji do pracy (Salanova i in., 2010). Dla zrównoważenia wymagań i zasobów pracy pracownicy angażują się w job crafting. Powoduje to wzrost satysfakcji i zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego oraz wydajność pracownika (Tims i in., 2013) Pracownik w wyniku *job crafting* kreuje optymalne dla siebie warunki pracy (zmiany fizyczne lub poznawcze dokonywane w zadaniu lub relacjach pomiędzy elementami swojej pracy), co skutkuje zwiększeniem zaangażowania i poczuciem sensu tego, co robi (Wrzesniewski i in., 2013).

Job crafting obejmuje trzy obszary modyfikacji: zadań, relacji oraz percepcji pracy. Modyfikacja zadań (ang. *task job crafting*) odnosi się do zmiany ilości, zakresu i rodzaju zadań zawodowych tak, aby bardziej wykorzystywać swoje mocne strony. Przekształcanie relacji (ang. *relational job crafting*) odnosi się do zmian w ilości i jakości interakcji z innymi. Polega na zwiększaniu albo redukowaniu częstotliwości kontaktów i przeorganizowaniu pracy dla zmniejszenia natężenia toksycznych znajomości o niewielkim wkładzie w codzienne funkcjonowanie zawodowe, a często wymagających dodatkowego zaangażowania i czasu. Natomiast przekształcanie relacji lub zadań może następować po uprzedniej redefinicji celu i jego znaczenia dla pracownika (ang. *cognitive job crafting*), w wyniku zmiany przekonań o pracy (Rogala i Cieślak, 2019). Inni polscy badacze (Kasprzak i in., 2017a) uważają, że przekształcanie pracy (job crafting) jest niczym innym, jak kształtowaniem myślenia o pracy, czyli jej

poznawczym redefiniowaniem dla zyskania przez nią większego sensu. Jest to proces, nie epizod, nieustannego i systematycznego angażowania się pracowników w trzech obszarach: wykonywania zadań, budowania relacji i myślenia o własnej pracy. Wybrane zmiany w obszarze wykonywania zadań wymagają reorganizacji w zakresie albo częstości kontaktów społecznych, szczególnie wtedy, kiedy ich wykonanie wymaga współpracy stałej lub czasowej z innymi. Jak stwierdzają badacze, modyfikacje zadań albo relacji w niektórych przypadkach są następstwem zmian myślenia o pracy, bowiem następują wraz ze zmianą konstrukcji celu lub zakresu jego znaczenia. Zmiany w relacjach ze współpracownikami albo myślenia o własnej pracy, nie zawsze są konsekwencją zmiany w obszarze zadań, zwłaszcza, gdy sposób wykonania zadań jest wysoce ustrukturalizowany a pracownikowi brakuje autonomii w realizacji zadań lub wreszcie pracuje z rutyną. Pracownicy mogą strukturalnie kształtować pracę poprzez zmianę sposobu wykonywania zadań (np. poprzez zmianę kolejności wykonywania wymaganych czynności). Mogą też kształtować swoją pracę pod względem społecznym, zmieniając sposób interakcji z innymi np. współpracownikami, klientami, z którymi zachowuje przyjaźnie, bo pracują w tym samym budynku). Mogą wreszcie poszerzać swoją perspektywę i spersonalizować swoją pracę pod względem poznawczym, zmieniając sposób, w jaki postrzegają swoją pracę (np. odnajdując w niej nowe znaczenie, bycie nie tylko na stanowisku, ale też elementem dobrego funkcjonowania organizacji). Według tej koncepcji JC odnosi się do proaktywnego zachowania, które pracownicy wprowadzają w realizację zadań i budowanie relacji zawodowych (z kolegami, klientami, przełożonymi) oraz w sposobie postrzegania swojej pracy, aby nadać jej większe znaczenie, nawet w przypadku wysoce rutynowej czy wymagającej pracy (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Dla pełnego obrazu czym jest przekształcanie pracy, warto dodać, że choć stanowiska pracy zawierają i będą zawierać instrukcje stanowiskowe, jednak zauważyć należy, że nadal pozostaje pewien stopień swobody wykonywania pracy na danym stanowisku. To, w jaki sposób pracownik przeznacza swój czas i energię na wykonanie pracy, nie jest w pełni określony i to właśnie w tych ramach „funkcjonuje" job crafting jako zachowanie.

### 3.4.2. Koncepcja job crafting w JD-R

Bakker i Demerouti (2007) postulowali, że celem *job crafting* jest równoważenie wymagań i zasobów pracy z potrzebami i możliwościami pracowników dla lepszego dopasowania człowieka do pracy (Tims i in., 2012), co przyczynia się do dobrostanu pracownika (Slemp i Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski i Dutton, 2001), zwiększenia wydajności pracownika, poprawy jego społecznego funkcjonowania oraz do kształtowania zaangażowania w pracę (de Beer i in., 2016), satysfakcji z pracy (Tims i Bakker, 2010) oraz poczucia sensu pracy przez redefiniowanie i ponowne wykreowanie obrazu własnej pracy. Tims i współpracownicy (2012) opublikowali skalę do opisu job craftingu wykorzystującą Teorię Wymagania - Zasoby Pracy. Uznali,

że do wyjaśnienia zebranych przez nich danych, w przeciwieństwie do proponowanych pierwotnie trzech czynników, najlepiej pasują cztery czynniki (często określane jako wymiary). Są to: zwiększanie strukturalnych zasobów pracy (tj. zwiększanie autonomii, różnorodności, możliwości rozwoju), zwiększanie społecznych zasobów pracy (tj. zwiększanie wsparcia społecznego, informacji zwrotnej, coachingu), zwiększanie wyzwań pracy (tj. zwiększanie zaangażowania w nowe projekty) oraz zmniejszanie utrudniających wymagań pracy (tj. zmniejszanie wymagań emocjonalnych i poznawczych) (Tims i in., 2015). To przeformułowanie miało kluczowe znaczenie i skutkowało koncentracją dociekań naukowych na sposobie, w jaki pracownik dostosowuje aspekty środowiska pracy, dążąc do interakcji z nim.

Ważne jest rozróżnienie wymagań na będące wyzwaniami i stanowiące przeszkody (Bakker i Sanz-Vergel, 2013). Podkreślano, że w pierwszym przypadku wymagania (np. wysoki poziom odpowiedzialności) mogą prowadzić do rozwoju i mistrzostwa, natomiast wymagania utrudniające pracę (np. niejasność roli) mogą przyczyniać się do wzrostu poziomu stresu i uniemożliwiać osiąganie celów (Petrou i in., 2021). W Teorii JD-R, *job crafting* wskazywano głównie na zasoby strukturalne (odpowiedzialność, zwiększanie możliwości rozwoju) i społeczne (wsparcie i feedback uzyskiwane od współpracowników i przełożonych) oraz zasoby indywidualne takie jak umiejętności, poczucie sprawczości i odpowiedzialność. Podkreślano też zmienność i interakcyjność *job crafting*, odnoszące się zarówno do zmiany wymagań zawodowych jak i do przekształcania i pozyskiwania zasobów w wyniku działań pracowników (Tims i in., 2012).

Sprzężenie zwrotne pomiędzy zasobami pracy a zasobami osobistymi jest istotą przekształcania pracy (Bakker i Demerouti, 2017), bo przy dostępie do wystarczających zasobów pracy, pracownicy mogą zwiększać wymagania pracy bez ponoszenia negatywnych konsekwencji psychologicznych. Jeśli wymagania utrudniają osiągnięcie celów zawodowych, następuje angażowanie się w działania zmniejszające wymagania, by dopasować je do posiadanych zasobów. W tym podejściu mówi się o czterech strategiach przekształcania pracy: (1) zwiększanie zasobów strukturalnych (wzrost autonomii i możliwości rozwoju), (2) zwiększanie zasobów społecznych (dostęp do wsparcia przełożonego, feedback), (3) zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie (zaangażowanie w nowe projekty czy prośba pracownika o zwiększenie zakresu jego odpowiedzialności w miejscu pracy, (4) redukcja ograniczających wymagań w pracy (eliminacja obciążeń psychicznych, emocjonalnych, fizycznych, skali i liczby zadań)

Strategie *job crafting* odnoszą się zwiększania zasobów (np, poprzez tworzenie możliwości rozwoju w pracy lub poszerzanie poziomu autonomii zawodowej) oraz poszukiwania społecznych zasobów pracy (np. szukanie pomocy lub porady od współpracowników, aby lepiej radzić sobie

z wymaganiami pracy). Dla optymalizacji wymagań związanych z pracą, pracownicy mogą zwiększać też wyzwania (np. wprowadzać nowe projekty), a także zmniejszać utrudniające pracę wymagania (np. zmniejszać obciążenia pracą) (Roczniewska i Bakker, 2021). Jednym z istotnych czynników wpływających na dobrostan pracownika, niezależnie od wykonywanego zawodu, jest jego dopasowanie do pracy (Kristof-Brown i in., 2005). W świetle powyższych argumentów przekształcanie pracy jako oddolne działanie pracownika służące lepszemu dopasowaniu pracy do swoich potrzeb, umiejętności i preferencji (Wrzesniewski i Dutton, 2001) będzie korzystne nie tylko dla pracowników, lecz także dla organizacji. Jedną z często wskazywanych konsekwencji przekształcania pracy jest wzrost zaangażowania w pracę (Shaufeli i Bakker, 2003).

Zgodnie z Teorią JD-R najwyższym poziomem zaangażowania charakteryzują się pracownicy, którzy przy wysokim poziomie wymagań mają również wysoki poziom zasobów, który umożliwia im sprawne wykonywanie zadań. W związku z tym, że pracownicy mogą doświadczać różnego poziomu zasobów i wymagań pracy (Petrou i in., 2012), warto zauważyć, że oddolne działania prowadzące do zaangażowania w pracy mogą być bardzo różnorodne. Przykładowo fińscy badacze (Harju i in., 2016), prowadzący kilkuletnie badania podłużne na pracownikach z wyższym wykształceniem, wykazali, że wysokiego poziomu zaangażowania oraz niskiego poziomu nudy w pracy doświadczają pracownicy, którzy samodzielnie zwiększają wyzwania. Wzrost satysfakcji z pracy w wyniku jej przekształcania został potwierdzony m.in. w badaniach prowadzonych na pracownikach zakładów chemicznych (Tims i in., 2013). Badacze wykazali, że pracownicy, którzy przekształcają swoją pracę przez zwiększanie zasobów społecznych i strukturalnych, deklarują wyższy poziom tych zasobów w kolejnym miesiącu pracy, co prowadzi do wyższego poziomu satysfakcji z pracy, a także wyższego poziomu zaangażowania oraz niższego poziomu wypalenia.

Warto podkreślić, że zgodnie z wynikami współczesnych badań w obszarze psychologii zdrowia (Rudolph i in., 2017) postrzegane wsparcie społeczne jest jednym z silniejszych buforów chroniących pracowników przed negatywnymi skutkami stresu oraz wypaleniem zawodowym. Stąd też zwiększanie zasobów społecznych, rozumiane jako aktywne dążenie do posiadania wsparcia współpracowników i przełożonych, może być ważnym czynnikiem wpływającym na zdrowie pracowników. Badania nad przekształcaniem pracy wykazały również, że pracownicy, podejmujący się działań zorientowanych na zwiększanie swoich zasobów, wyzwań oraz redukowanie wymagań, deklarują wyższy poziom sensu i znaczenia swojej pracy (Tims i Bakker, 2016), a mechanizmem odpowiedzialnym za ten stan jest większe poczucie dopasowania do pracy (Tims i Derks, 2016). Wyniki tych badań są obiecujące w związku rosnącą potrzebę posiadania sensu pracy przez pracowników (Fletcher i Robinson, 2016).

Inną potwierdzoną konsekwencją przekształcania pracy, która z perspektywy organizacji ma szczególne znaczenie, jest efektywność pracy. W badaniach dzienniczkowych, mierzących sposoby i częstotliwość przekształcania pracy w perspektywie dnia (Demerouti i in., 2015), wykazano, że zwiększanie zasobów przez pracowników korzystnie wpływa na wykonywane przez nich zadania. W tym ujęciu job crafting można rozpatrywać jako działanie służące nie tylko pracownikom, lecz także jakości wykonywanej przez nich pracy. Przekształcanie pracy w zakresie modyfikacji zadań, relacji i zmiany w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych, może być jednakże negatywnie postrzegane przez przełożonych czy odbierane jako uchylanie się od obowiązków w szczególności, kiedy zachowanie pracowników nie przystaje do przyjętych standardów w organizacji (Niessen i in., 2016).

### 3.4.3. Job crafting w świetle Teorii JD-R

Holenderski zespół badaczy z Utrechtu (Tims i in., 2012) odniósł cztery wyróżnione rodzaje job craftingu do modelu JD–R; Demerouti, (Bakker i in., 2001). Wyjaśniono (Bakker i Demerouti, 2007), że niektóre wymagania mają pozytywny wpływ na wykonywanie pracy, np. na zaangażowanie (Bakker i in., 2006). Takie wymagania nazywane są wyzwaniami w pracy (ang. *challenging job demands*), ponieważ przyczyniają się do rozwoju pracownika. Inne wymagania, mające negatywne skutki dla zdrowia lub wykonywania pracy (np. stres czy konflikty w pracy) nazywane są utrudnieniami w pracy (ang. *hindering job demands*). Z kolei zasoby pracy powiązano z możliwością nauki, autonomią, właściwościami osobistymi samego pracownika, jak optymizm czy poczucie własnej skuteczności (Tims i in., 2013). Cel działań pracownika rozumiano jako utrzymanie równowagi pomiędzy wymaganiami i zasobami pracy a osobistymi potrzebami i możliwościami. Brak tej równowagi brakuje, u pracownika generuje gotowość do kształtowania pracy (Tims i Bakker, 2010). W modelu JD–R job crafting jest rozumiany jako działanie nakierowane na zmiany wymagań i zasobów pracy w dwóch obszarach: wykonywanych zadań oraz kształtowania relacji.

Zatem dlaczego i jak działa job crafting? (Berg, 2008). *Job crafting* obejmuje trzy obszary modyfikacji: zadań, relacji oraz percepcji pracy) i jest wypadkową dyspozycyjnych skłonności pracownika (np. ciekawość, elastyczność), możliwości sytuacyjnych i organizacyjnych (np. poziom autonomii) oraz cech samej pracy (np. poziom strukturalizacji zadania). W świetle Teorii Wymagania – Zasoby Pracy, *job crafting* może służyć optymalizacji wymagań pracy i zasobów pracy (Tims i in., 2012). Pozwala przewidywać wzrost zasobów pracy, a pośrednio wiąże się ze wzrostem zaangażowania i satysfakcji z pracy. Zmotywowani do pracy są skłonni stosować zachowania w pracy prowadzące do podwyższania poziomu zasobów pracy i zasobów osobistych oraz do wyższego poziomu motywacji (Tims i in., 2013). Stwarzając dla siebie pełne

wyzwań i zaradne środowisko w pracy pracownicy zwiększają własny kapitał psychologiczny (nadzieję, odporność, poczucie własnej skuteczności i optymizm) i zaangażowanie w pracę (Vogt i in., 2016).

Job crafting (szczególnie zwiększanie zasobów pracy) był pozytywnie związany z postawami przełożonych (Demerouti i in., 2015), a w szczególności z ocenami przełożonych dotyczącymi wydajności kontekstowej (tj. pomagania innym) poprzez zaangażowanie pracowników w pracę. Pracownicy mogą więc stworzyć swój własny „cykl wzrostu" zasobów i zaangażowania w pracę poprzez uczenie się, jak wykonywać swoją pracę (Van den Heuvel i in., 2015; Van Wingerden i in., 2015; Wingerden i in., 2017). W job craftingu wyraża się oddolna strategia pracownicza (ang. *bottom-up strategy),* która wywodzi się z koncepcji (Berg, Dutton i Wrzesniewski, 2008) nadającej pracownikowi pewną autonomię w inicjowaniu, usprawnianiu i udoskonaleniu pracy dla zaspokajania jego potrzeb zawodowych, osiągania celów oraz działanie na rzecz nadawania pracy głębszego sensu (Roczniewska i Retowski, 2016). Mowa tu o inicjatywach w trzech strategicznych obszarach: zadań (ang. *task crafting*), relacji (ang. *relational crafting*) i percepcji pracy (ang. *cognitive crafting*). Pierwszy wymiar odnosi się do procedur i poleceń, drugi wymiar do stosunku do innych pracowników, trzeci zaś stanowi o takim przekształcaniu pracy, aby zyskała ona większy sens (Wrzesniewski i in., 2013). Towarzyszyć temu musi autonomia we wprowadzaniu powyższych zmian w swoją pracę. Crafting poznawczy różni się od behawioralnego tym, że można go zastosować w wielu kontekstach wymagań pracy (Tims i in., 2012). Jest to raczej zmiana metapoznawcza, nie obejmująca zmian behawioralnych w zadaniach i relacjach, czasami jest traktowana odrębnie od craftingu behawioralnego (Brunning i Campion, 2018), chociaż istnieją badania mówiące o poznawczym craftingu w kontekście zmian behawioralnych. Modyfikacja zadań (ang. *task job crafting*) odnosi się do zmiany ilości, zakresu i rodzaju zadań zawodowych tak, aby bardziej wykorzystywać swoje mocne strony. Kształtowanie relacji (ang. *relational job crafting)* odnosi się do zmian w ilości i jakości interakcji z innymi i polega na zwiększaniu/redukowaniu częstotliwości kontaktów i przeorganizowaniu pracy dla zmniejszenia natężenia toksycznych relacji. Przekształcanie relacji lub zadań może następować po uprzedniej redefinicji celu i jego znaczenia dla pracownika (ang. *cognitive job crafting*), w wyniku zmiany przekonań o pracy (Rogala i Cieślak, 2019). Polega na integrowaniu się z innymi bądź redukowaniu częstotliwości zbędnych kontaktów. Wymiar relacji dotyczy toksycznych znajomości o niewielkim wkładzie w codzienne funkcjonowanie pracownika a wymagających dodatkowego zaangażowania i czasu. Jest to ważne w szczególności w przypadku wykonywania pracy pod presją czasu. Modyfikacje w zakresie relacji lub zadań mogą następować po uprzedniej rekonstrukcji celu lub jego znaczenia dla pracownika, a zatem po zmianie percepcji pracy (Kasprzak i in., 2017). Niekiedy zdarzyć się może tak, że zmiana

w obszarze zadaniowym nie będzie generować zmiany w myśleniu o pracy lub zmian w relacjach z innymi współpracownikami. Najczęściej ma to miejsce w przypadku mocno ustrukturalizowanego i zrutynizowanego środowiska. Przekształcanie pracy ma swoje źródło w uwarunkowaniach dyspozycyjnych pracownika oraz w sytuacji pracy. Dyspozycyjność wiąże się ściśle z samą umiejętnością dostrzeżenia możliwości zmiany przez pracownika, co wynika z jego proaktywnej postawy, zaciekawienia i elastycznego podejścia. Sytuacyjność kształtowania pracy wywodzi się z charakterystyki pracy i charakterystyki samej organizacji. Ważne tu jest kilka wymiarów jak np. wielkość ustrukturalizowania zadania, zmienność zadania, autonomia przypisanej roli zawodowej, a inaczej autonomia działania na stanowisku pracy, czy wreszcie elastyczność procedur i narzędzi. Istotne jest również możliwość przewidywania zmienności zadań i warunków wykonywania pracy, ustalanie charakterystyki aktualnie wykonywanej pracy. Mowa jest tu zatem o stałej tendencji pracownika do określonego zachowania w odniesieniu do usprawniania własnej pracy i dostrzegania możliwości dokonywania organizacyjnego i zadaniowego modyfikowania jej przebiegu (Kapica i Baka, 2021). W procesie kształtowania pracy ma znaczenie chęć i zdolność pracownika do dostrzegania potrzeby zmiany w sposobie aktualnie wykonywanych zadań oraz szans na tę zmianę (Vermooten, 2019). Tu czynnikami ważnymi w *job craftingu* są: orientacja na powołanie w pracy, nastawienie na rozwój w pracy, nastawienie na wartości społeczne oraz na potrzebę poszukiwania znaczenia własnej pracy i nadawaniu jej sensu. Innym istotnym kontekstowym predyktorem przekształcania pracy jest obciążenie pracą (Rudolph i in., 2017). Zwiększone wymagania pracy w postaci większego natężenia zadań, częściej generuje przekształcanie pracy poprzez zwiększanie zasobów i wyzwań. W powodach stosowania job crafting odnaleźć także można przekonania pracowników, które są jednym z najsilniejszych predyktorów podejmowania wszelkich zachowań i wyrażają się subiektywnym poczuciu, że nawet trudne zadanie uda się wykonać i tym samym osiągnąć wyznaczony cel (Bandura, 2000). Przekonania o własnej skuteczności, zaliczane do zasobów osobistych, podatnych na zmiany można modyfikować(zwiększać) poprzez odpowiednio zaprojektowane strategie i interwencje w pracy (Wingerden i Derks, 2017), a pracownicy o wysokim poziomie przekonań o własnej skuteczności, częściej stosują job crafting w pracy poprzez zwiększanie zasobów i wyzwań (Niessen, Weseler i Kostova, 2016; Tims, Bakker i Derks, 2014). Jeśli mowa nadal o zasobach osobistych, to kolejnym predyktorem stosowania job crafting pracy jest osobowość pracownika (Vermooten, 2019), dzięki czemu wykazuje on częściej inicjatywę w kwestii zwiększania zasobów pracy, p.. przez samodzielne uczenie się, urozmaicanie zadań (przekształcanie strukturalne), konsultowanie rozwiązań, proszenie o informację zwrotną (przekształcanie społeczne) oraz angażowanie się w nowe projekty i podwyższanie trudności wykonywanych zadań (zwiększanie wyzwań). Natomiast autonomia, zgodnie z wynikami

metaanalizy Rudolph i in. (2017), jest najsilniejszym, pozaosobowym predyktorem przekształcania pracy, a sami pracownicy postrzegają ją jako ważną i pożądaną właściwość pracy, rozumianą jako wolność do organizowania pracy, podejmowania decyzji i wyboru metod osiągania celów (Hackman i Oldham, 1980). Autonomia buduje motywację do przekształcania pracy poprzez dokonywanie wyboru zadań i sposobu ich realizacji (Wrzesniewski i Dutton, 2001).

Zgodnie z Teorią Wymagania – Zasoby Pracy, przekształcanie pracy (job crafting) pełni rolę predyktora zasobów (osobistych i organizacyjnych). Zasoby te stanowią z kolei predyktor zaangażowania w pracę (Baka, 2018). Relacja ta jest moderowana przez wymagania w pracy: wysokie zasoby pozwalają na przewidywanie wysokiego zaangażowania w pracę zwłaszcza wtedy, kiedy poziom wymagań w pracy także jest wysoki. Wyniki badań potwierdzają pozytywny związek między przekształcaniem pracy a zasobami i wymaganiami w pracy oraz zaangażowaniem w pracę (Rogala i Cieślak, 2019). Job crafting stanowi przejaw proaktywnego działania, ponieważ inicjatywa jest po stronie pracownika, który następnie działanie to systematycznie wdraża i powiela, także w obliczu trudności. Pracownik posiada swobodę działania w wyniku uniezależnienia się od presji roli definiowanej przez współpracowników. Dlatego kształtowanie pracy jest bardziej dostępne dla pracowników z wyższych stopni hierarchii organizacyjnej. Potwierdzają to badania populacji kierowników i podwładnych, gdzie ci pierwsi wykazywali wyższy stopień zaawansowania w stosowaniu strategii job crafting (Roczniewska i Puchalska-Kamińska, 2017). Jako uwarunkowania craftingu wskazuje się czynniki organizacyjne, np. poziom autonomii pracowników (Rudolph i in., 2017; Tims i Bakker, 2010) możliwość wdrażania dla innowacji (Xu i in., 2019), cechy osobowości, np. ekstrawersja, otwartość na doświadczenie (Roczniewska i Bakker, 2021, Vermoteen, 2019). W job crafting chodzi zatem o aktywne dopasowywanie pracy do swoich preferencji i potrzeb jest możliwe niezależnie od pozycji w hierarchii organizacji i niezależnie od wykonywanego zawodu (Roczniewska i Puchalska-Kamińska, 2017; Roczniewska i in., 2018), a różnice dotyczą rodzaju obieranej strategii przekształcania. Kierownicy chętniej zwiększają wyzwania w pracy (Roczniewska i Puchalska-Kamińska, 2017), co wynika z ich potrzeb (w szczególności potrzeby osiągnięć) i dostępności zasobów (większy poziom autonomii u osób na wyższych stanowiskach), doświadczenia (Nowicka i Rożnowski, 2019).

### 3.4.4. Rezultaty Job crafting

Przekształcanie pracy może przyczynić się do rozwoju organizacji i budowania ścieżek kariery pracowników na wiele sposobów (Demerouti, 2015). Ponadto udowodniono, że z powodu lepszego dostosowania do indywidualnych potrzeb pracownika, strategie job crafting z powodzeniem mogą być wykorzystywane jako działanie uzupełniające tradycyjne rozwiązania

budujące zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Zgodnie ze współczesnymi teoriami zarządzania dobrostan pracownika jest stanem pożądanym nie tylko przez sam podmiot, lecz także organizacje (Danna, Griffin, 2016). Pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem psychologicznego dobrostanu wykazują się zaangażowaniem oraz wysoką efektywnością (Wright, Cropanzano, 2000). JC wpływać może na zarządzanie różnorodnością w organizacji poprzez dostosowywanie miejsc pracy do potrzeb pracowników (Roczniewska, Puchalska-Kamińska, 2017). Przekształcanie pracy ma związek z przeciwdziałaniem rotacji pracowników, monotonii i wypaleniu zawodowemu (Rudolph i in., 2017). Polega na skutecznym radzeniu sobie z zadaniami i rolami, które podlegają ciągłym i szybkim zmianom (Petrou i in., 2012). Przyczynia się do maksymalizacji zasobów pracy, wspierających u pracowników procesy radzenia sobie z tymi zmianami, utrzymywanie wymagań pracy związanych ze zmianą na optymalnym poziomie, oraz szukanie wyzwań, mających na celu przekształcenie zmiany w doświadczenie skuteczne i angażujące, co z kolei buduje przewagę strategiczną pracowników w kontekście zmian w organizacji (Petrou i in., 2015). Pewna biegłość pracowników w stosowaniu job crafting, przyczynia się do szybszego reagowania i dostosowywania się do zmieniającego się kontekstu pracy, a tym samym ułatwią wdrażanie zmian organizacyjnych i innowacji, a także, poprzez umożliwienie samoregulacji (uzyskanie kontroli) w sytuacji niepewnej zmiany, przyczynia się do podwyższenia efektywności pracy (Petrou i in., 2015). Koncepcje przekształcania pracy zakładają zasadność stosowania przez pracownika samodzielnych działań tak, aby zapewniać sobie większy odczuwany sens pracy i być lepiej do niej dopasowanym, czego efektem jest wzrost motywacji i umiejętności pracowników w obszarze przekształcania pracy. Pracownicy systematycznie kształtując pracę mają realny wpływ na percepcję własnych mocnych stron, preferowanych aktywności oraz posiadanych wartości (Berg i in., 2008). Do korzystnych następstw JC zaliczyć można wzrost zaangażowania w pracę (Frederick i van der Weele, 2020; Tims i in., 2012; Vogt i in., 2016) wzmocnienie zasobów osobistych (Rudolph i in., 2017) wzrost poziomu dobrostanu (Tims i Derks, 2015), zwiększenie wydajności pracownika (Tims i in., 2012), zwiększenie kreatywności (Niessen i in., 2016) i wzrost zachowań obywatelskich (Kasprzak i in., 2017), co przynosi korzyści nie tylko samemu pracownikowi, a także organizacji.

# ROZDZIAŁ IV. PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY PRACY W SŁUŻBIE WIĘZIENEJ

W terminologii psychologii pracy uznanie danego zawodu za trudny wiąże się ze wskazaniem na szczególne wymagania formalne dotyczące aktywności pracowników na przypisanym stanowisku pracy. Mając na względzie optymalizację warunków pracy w doborze zawodowym podkreśla się konieczność posiadania przez pracownika zatrudnionym na stanowisku trudnym odpowiednich cech i predyspozycji. Stawia się także na metody i narzędzia umożliwiające pomiar i ocenę poziomu tychże cech, sprawności i kwalifikacji, niezbędnych do poprawnego i bezpiecznego wykonywania obowiązków służbowych. Pojęcie zawodu trudnego zawiera aspekty obiektywnie i subiektywnie rozumianej uciążliwości pracy (Dołęga, 2021). Pojęcie zawodu niebezpiecznego zawiera się w kategorii zawodu trudnego, ale jest nieco węższe. Zawód niebezpieczny wiąże się z ciągłym lub okresowym ryzykiem utraty życia i zdrowia, co wynika wprost z warunków pracy. Warunki wykonywania zawodów trudnych i niebezpiecznych są kodyfikowane przez odpowiednie regulacje prawne (Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie rodzajów prac wymagających szczególnej sprawności psychofizycznej Dz. U. Nr 62 poz. 287). Praca funkcjonariusza Służby Więziennej (SW) wyczerpuje obie powyższe definicje kategorii zawodów (Piotrowski, 2014) z uwagi na wykonywanie pracy/służby (terminy te będą używane zamiennie przez autorkę) w trudnych i niebezpiecznych warunkach ciągłego zagrożenia i wymaga dużego zaangażowania emocjonalnego. Obciążające w tej pracy jest przede wszystkim pozostawanie w ciągłej gotowości do działania, duże obciążenie obowiązkami i trudności w pogodzeniu wymagań ciągłej dyspozycyjności z życiem osobistym. Napięcie psychiczne powoduje wymóg pracy w środowisku osób wykluczonych społecznie, niebezpiecznych, zdemoralizowanych, ze sporymi deficytami z sferze psychicznej. W czasie służby funkcjonariusze SW spotykają się z przejawami agresji ze strony osób pozbawionych wolności, które wymagają dostosowania się do różnych sytuacji trudnych oraz sprawnego i szybkiego reagowania i podejmowania decyzji. Ponadto zawód ten wymaga wykonywania go we współpracy z innymi funkcjonariuszami, co generuje potrzebę dbałości o jakość tej współpracy (Piotrowski, 2010).W pracy w więzieniu sytuacje trudne występują często i trwają długo, a doświadczanie stresu może prowadzić do pogorszenia stanu zdrowia i chorób somatycznych (depresja, nerwica) czy do wyczerpania emocjonalnego i ograniczenia zaangażowania w pracę, bo pojawiają się: zmęczenie, złość, niechęć do kontaktów z ludźmi, trudności w rozpoczęciu i dokończeniu zadań czy trudności z pójściem do pracy oraz wydłużanie czasu, który jest potrzebny na wykonanie danego polecenia (Piotrowski, Sygit-Kowalkowska, Hamzlah, 2021).

W klasyfikacjach zawodów zwraca się uwagę na treść pracy jako kryterium podziału (Gruza i Hordyjewicz, 2014). Jednym z istotnych kryteriów podziałów zawodów jest stres związany z wykonywaniem pracy. Biorąc pod uwagę stres (Ogińska-Bulik, 2006a) można wyróżnić zawody trudne i niebezpieczne – wiążą się z odczuwaniem bardzo silnego stresu wynikającego z treści zadań i warunków wykonywania pracy. W przypadku zawodów trudnych i niebezpiecznych wymaganiom pracy pracownikom dodatkowo towarzyszy stres, który jest szczególnie niebezpieczny, bo mający wpływ na ich zdrowie i efektywność wykonywanych zadań (Ślusarski, 2014). Do grupy zawodów silnie obciążających stresem (Ogińska-Bulik, 2008) zalicza się zawody związane z pełnieniem służby społecznej, gdzie pracy towarzyszy ciągłe napięcie i pobudzenie emocjonalne, w konsekwencji prowadzące do negatywnych konsekwencji (Ratajczak, 2007). Na szczególną uwagę zasługują zawody mundurowe, w których treść zadań polega na działaniach na rzecz społeczeństwa, utrzymanie porządku publicznego i bezpieczeństwa, ochronę spokoju i porządku w miejscach publicznych.

### 4.1. Zawody trudne i niebezpieczne

Źródła stresu w zawodach trudnych i niebezpiecznych są związane z nawiązywaniem i utrzymywaniem bezpośrednich relacji społecznych oraz z dużą ekspozycją społeczną oraz w dużej mierze wynikają z konieczności szybkiego, wręcz natychmiastowego podejmowania decyzji i działań związanych z wielką odpowiedzialnością (Ślusarski, 2014). Pomimo, że współcześnie dużą wagę przykłada się do zapewnienia bezpiecznych warunków pracy, pracownicy w zawodach trudnych niejednokrotnie ponoszą wysokie koszty osobiste pracy, przejawiające się zaburzeniami w sferze funkcjonowania psychospołecznego, obniżeniem jakości życia i stanu zdrowia (Zubrzycka- Maciąg, 2013).

Do zawodów wykonywanych w warunkach szczególnie trudnych i niebezpiecznych zaliczane są m.in. zawody mundurowe. Wymagania stawiane przedstawicielom zawodów mundurowych są bardzo rygorystyczne, ponieważ potencjalnie każde działanie zawodowe w ramach wykonywania zadań może być naznaczone znacznymi trudnościami i obarczone sytuacją stresową. Stąd od pracowników tych zawodów, często wymagane są odpowiednie warunki fizyczne, odporność na stres, umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji czy wręcz nieodzowną jawi się również umiejętność pracy w zespole i odwaga, co niejednokrotnie warunkuje skuteczność wykonywanej pracy. Ekstremalne warunki pracy wynikają też z tego, że zawody te wymagają działania w sytuacjach związanych z narażeniem życia. Ponadto ważne jest posiadanie takich cech, jak odpowiedzialność, zdolność do racjonalnego i obiektywnego postrzegania sytuacji (Siczek-Przybyła i Wyszyńska, 2014).

### 4.2. Służba mundurowa i zmilitaryzowana

W literaturze przedmiotu, termin „służba" i „stosunek służbowy" stanowią pojęcia języka prawnego, wywodzą się ze słowa „służyć", rozumianego jako poświęcenie pracy jakiejś idei, dobru (Ślusarski, 2014). Zaliczenie danej grupy pracowników do określonej kategorii służby może zostać dokonane w oparciu o różne kryteria: zewnętrzne, tj. umundurowanie, posiadanie broni itp. oraz wewnętrzne - dotyczące zadań i sposobu funkcjonowania danej formacji. W przypadku kryterium umundurowania mówimy o zawodach mundurowych. Zatrudnienie w zawodach mundurowych charakteryzuje się m.in. ustaleniem zaostrzonych kryteriów zatrudnieniowej zdolności prawnej, szczególnym systemem rekrutacji kandydatów, specjalnym statusem prawnym zatrudnionych (m.in. swoiste reguły kariery zawodowej, rozbudowany katalog obowiązków, wzmocniony system odpowiedzialności, szczególne uprawnienia).

W przypadku kryterium wewnętrznego odnoszącego się do sposobu funkcjonowania danej formacji wyróżnia się zawody zmilitaryzowane. Militaryzacja rozumiana jest jako wprowadzanie w formacji zasad takich jak w wojsku. Akcentuje, oprócz umundurowania, także inne aspekty charakterystyczne dla służb zmilitaryzowanych, w tym zasady funkcjonowania, organizację i hierarchiczną strukturę. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że przedmiotem opisu jest służba zmilitaryzowana – umundurowana i uzbrojona formacja, działająca w oparciu o formy i metody organizacji wojskowej, powołana w celu wykonywania ważnych z punktu widzenia państwa zadań, o szczególnych zasadach organizacji pracy wprowadzonych w celu zabezpieczenia sprawnego funkcjonowania formacji i jej jednostek (Weber-Rajek i in., 2017).

Służba mundurowa i zmilitaryzowana, w porównaniu z innymi grupami zawodowymi, to praca w specyficznych warunkach wysokiego poziomu stresu w miejscu służby. Dotyczy to przedstawicieli m.in. policji, wojska, straży granicznej, ABW, CBA, SOP, a także Służby Więziennej. W ich przypadku swoiste warunki bardzo odpowiedzialnej pracy w izolacji, z koniecznością dbania o bezpieczeństwo własne i innych, w stałym kontakcie z przestępcami stanowią źródło silnego obciążenia psychicznego (Ogińska-Bulik, 2006b). Praca w więziennictwie należy do trudnych i niebezpiecznych z uwagi na specyfikę wykonywanych obowiązków i warunki środowiskowe, a zawód funkcjonariusza Służby Więziennej (SW) zalicza się do profesji szczególnie obciążonych ryzykiem stresu i wypalenia zawodowego gdyż wiąże się z narażeniem personelu więziennego na konsekwencje stresu pourazowego (Piotrowski, 2018).

## 4.3. Służba Więzienna – charakterystyka organizacji

### 4.3.1. Specyfika zadań w więziennictwie

Służba Więzienna to formacja pełniąca kluczową i istotną rolę w działaniach podejmowanych na rzecz zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego. Poprzez izolację, chroni społeczeństwo przed sprawcami przestępstw osadzonymi w zakładach karnych i aresztach śledczych, ale i przygotowuje więźniów do poprawnego w nim funkcjonowania, bez wchodzenia w konflikt z prawem, powstrzymywania się od powrotu do przestępstwa, prowadząc oddziaływania resocjalizacyjne i readaptacyjne. Współpracuje z innymi formacjami mundurowymi: Policją, Strażą Graniczną, ABW, CBA, Wojskiem Polskim, a w realizacji zadań resocjalizacyjnych współdziała z kuratorami, ze stowarzyszeniami, organizacjami pożytku publicznego i instytucjami, kościołami i związkami wyznaniowymi.

Służba Więzienna (SW) jest wyspecjalizowaną uzbrojoną formacją mundurową, podległą Ministrowi Sprawiedliwości (U S T AWA z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej Dz. U. z 2022 r. poz. 2470, z 2023r. poz. 240, 347), posiadająca własną strukturę organizacyjną, realizującą zadania związane z wykonywaniem tymczasowego aresztowania oraz kar i środków przymusu skutkujących pozbawieniem wolności według przepisów prawa ujętych w Kodeksie karnym wykonawczym (Dz.U. 1997 Nr 90 poz. 557 Ustawa z dnia 6 czerwca 1997r.). W bardziej szczegółowym zakresie SW wykonuje orzeczenia w postępowaniu karnym, w postępowaniu w sprawach o przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe i w postępowaniu w sprawach o wykroczenia oraz kar porządkowych i środków przymusu skutkujących pozbawienie wolności odbywa się według przepisów niniejszego kodeksu, chyba że ustawa stanowi inaczej. Służba Więzienna stanowi najważniejszy element systemu więziennictwa poprzez swoje działanie, polegające na utrzymaniu porządku w jednostkach penitencjarnych i współpracy z osadzonym, przyczyniając się do zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom kraju. W więziennictwie polskim karę pozbawienia wolności wykonuje się w różnych rodzajach i typach zakładów karnych (dla młodocianych, dla odbywających karę po raz pierwszy, dla recydywistów penitencjarnych; oraz dla odbywających karę aresztu wojskowego. Zakłady karne mogą być organizowane jako zakłady karne typu zamkniętego, typu półotwartego oraz zakłady karne typu otwartego, a różni je od siebie w szczególności stopień zabezpieczenia, izolacji skazanych oraz wynikające z tego ich obowiązki i uprawnienia w zakresie poruszania się w zakładzie i poza jego obrębem. Do zadań Służby Więziennej należy też wykonanie w aresztach śledczych tymczasowego aresztowania, służące realizacji celów, dla których ten środek zastosowano, a w szczególności zabezpieczeniu prawidłowego toku postępowania karnego. Funkcjonariusze tej formacji przestrzegają, aby sposób wykonywania tymczasowego aresztowania nie naruszał uprawnień procesowych tymczasowo

aresztowanego. Realizowany przez SW system dozoru elektronicznego stanowi jedną z form wykonywania kary pozbawienia wolności dającą skazanym możliwość funkcjonowania w społeczeństwie bez izolacji, ale ma zastosowanie w przypadku mniej groźnych przestępstw.

Funkcjonowanie Służby Więziennej opiera się na przepisach ustawy z dnia 09 kwietnia 2010r. o Służbie Więziennej, która określa ją jako umundurowaną i uzbrojoną formację apolityczną podległą Ministrowi Sprawiedliwości, posiadającą własną strukturę organizacyjną. Ponadto Ustawa charakteryzuje zadania formacji w zakresie wykonywania tymczasowego aresztowania oraz kar pozbawienia wolności i środków przymusu skutkujących pozbawieniem wolności. Tekst Ustawy o Służbie Więziennej jasno określa podstawowe zadania formacji:

1) prowadzenie oddziaływań penitencjarnych i resocjalizacyjnych wobec osób skazanych na karę pozbawienia wolności, przede wszystkim przez organizowanie pracy sprzyjającej zdobywaniu kwalifikacji zawodowych, nauczania, zajęć kulturalno-oświatowych, zajęć z zakresu kultury fizycznej i sportu oraz specjalistycznych oddziaływań terapeutycznych;
2) wykonywanie tymczasowego aresztowania w sposób zabezpieczający prawidłowy tok postępowania karnego o przestępstwo lub przestępstwo skarbowe;
3) zapewnienie osobom skazanym na karę pozbawienia wolności lub tymczasowo aresztowanym, a także osobom, wobec których są wykonywane kary pozbawienia wolności i środki przymusu skutkujące pozbawieniem wolności, przestrzegania ich praw, a zwłaszcza humanitarnych warunków bytowych, poszanowania godności, opieki zdrowotnej i religijnej;
4) humanitarne traktowanie osób pozbawionych wolności;
5) ochrona społeczeństwa przed sprawcami przestępstw lub przestępstw skarbowych osadzonymi w zakładach karnych i aresztach śledczych;
6) zapewnienie w zakładach karnych i aresztach śledczych porządku i bezpieczeństwa;
7) wykonywanie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej tymczasowego aresztowania oraz kar pozbawienia wolności i środków przymusu skutkujących pozbawieniem wolności jeżeli mają być wykonywane w zakładach karnych i aresztach śledczych i jeżeli wynikają z realizacji orzeczenia wydanego przez właściwy organ;
8) współdziałanie z odpowiednimi formacjami innych państw oraz z organizacjami międzynarodowymi na podstawie umów i porozumień międzynarodowych

Zadania sprawowania szeroko pojętej ochrony społeczeństwa i porządku w jednostkach penitencjarnych są realizowane przez jednostki organizacyjne więziennictwa każdego szczebla na zasadach określonych w ustawie z dnia 6 czerwca 1997r. tj. Kodeks Karny Wykonawczy. Formacja realizuje także swoje zadania w zakresie wykonywania tymczasowego aresztowania i kary pozbawienia wolności, środków przymusu skutkujących pozbawienia wolności oraz kary pozbawienia wolności w systemie dozoru elektronicznego. Postępowanie pracowników więzień

z osobami pozbawionymi wolności reguluje także: Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności, Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 22 grudnia 2016r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania tymczasowego aresztowania, Europejskie Reguły Więzienne, Wzorcowe Reguły Minimalne Postępowania z Więźniami oraz Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolnościach. Przepisy konstytuujące działalność Służby Więziennej określają m.in. kryteria klasyfikacji skazanych, warunki udzielania przepustek, warunki odbywania kar przez skazanych na karę dożywotniego pozbawienia wolności, osób stwarzających poważne zagrożenie społeczne/poważne zagrożenie dla zakładu oraz skazanych za przestępstwo popełnione w zorganizowanej grupie lub związku przestępczym. Wspomniana wcześniej Ustawa o Służbie Więziennej z dnia 9 kwietnia 2010r. „wyposaża" funkcjonariuszy w odpowiednie środki mające pomóc w zapewnieniu bezpieczeństwa oraz egzekwowaniu dyscypliny w jednostkach organizacyjnych, bowiem w uzasadnionych przypadkach funkcjonariusze mają prawo użyć środków przymusu bezpośredniego zarówno do osób pozbawionych wolności, jak i innych osób, a gdy te okażą się niewystarczające lub ich użycie ze względu na okoliczności danego zdarzenia nie jest możliwe, funkcjonariusz ma prawo użycia broni palnej lub psa służbowego. Kary, środki karne, zabezpieczające i zapobiegawcze wykonywane są w sposób humanitarny, z poszanowaniem godności ludzkiej skazanego. Zakazuje się stosowania tortur lub nieludzkiego albo poniżającego traktowania i karania osadzonego.

Służba Więzienna posiada własny system rekrutacji i szkolenia zawodowego funkcjonariuszy. W specjalnych ośrodkach szkoleni są podoficerowie, chorąży i oficerowie Służby Więziennej. Podczas szkoleń przekazywana jest wiedza z różnych zakresów m.in. penitencjarna, społeczna, prawnicza oraz dotycząca bezpieczeństwa osobistego funkcjonariuszy. Największą placówką edukacyjną jest Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości w Warszawie (SWWS), której statutowym celem działalności SWWS jest kształcenie i wychowywanie funkcjonariuszy Służby Więziennej i osób cywilnych w celu zapewnienia im odpowiedniego przygotowania do pracy.

### 4.3.2 Etos pracy w Służbie Więziennej

Rozważając temat etosu w SW, warto odnieść się do innych modeli teoretycznych i przypomnieć o zachowaniu etosowym, które do słownika psychologicznego wprowadził Organ i in. (1988). Są to dobrowolne indywidualne zachowanie, promujące efektywne funkcjonowanie w organizacji, nie rozpoznawane bezpośrednio czy wyraźnie przez formalny system nagradzania. Zatem jest to działanie nie powodowane przymusem, nie jest wymogiem roli i nie wynika z opisu stanowiska pracy, ale jest obecne w aktywności pracowników, a u jego źródła leży indywidualny

wybór, pewna swoboda, bo nie podlega karze zaniechanie tego zachowania (Retowski i Kaźmierczak, 2008). Zachowanie to wydaje się adekwatne uzupełniać repertuar zachowań nastawionych na efektywność pracownika i wspieranie działalności organizacji. Chodzi tu zarówno o wspieranie organizacji, jak i o powstrzymywanie się pracownika od zachowania mogącego wpływać na nią negatywnie (Podskaloff i in., 2003). Badania dowodzą (Settoon i Mossholder, 2002), że wyższy poziom zachowań etosowych wykazują pracownicy starsi, z co najmniej dziesięcioletnim stażem. Osoby przejawiające wyższy poziom zachowań etosowych są bardziej zżyte z organizacją i mają rozwinięta relacje interpersonalne, lepiej rozpoznają swoje potrzeby, zainteresowania, zalety i wady, dlatego mają szerszy wachlarz zachowań mogących pomagać innym. Buduje to obraz pracownika przywiązanego do organizacji, który odczuwa większą satysfakcję ze wzajemnej współpracy, co jest niezwykle ważne dla bezpieczeństwa pracy w zawodzie mundurowym (Bettencourt i in., 2001). Zachowanie OCB w służbie, wiąże się oprócz pomagania, lojalności czy organizacyjnego podporządkowania z oddolną inicjatywą pracowników tj. indywidualną inicjatywą, które odchodzi nieco od tych związanych z rolą, bo pracownik zaczyna wykonywać więcej zadań/obowiązków, niż formalnie jest on niego wymagane. Dobrowolne zwiększanie wiedzy przez pracownika, podwyższanie własnych umiejętności i zdolności (uczestnictwo w kursach i szkoleniach.) celem bycia bardziej przydatnym, jest pożądanym zachowaniem pracownika związanym ściśle z jego zasobami osobistymi jak cechy osobowości i z empatii a, jako najsilniejszym predyktorem tychże zachowań. Mamy tu zatem do czynienia z usprawnianiem pracy własnej i innych, kreatywnością i pomysłowością, bez straty entuzjazmu do angażowania się z zadania zawodowe (Retowski i Kaźmierczak, 2008). Tendencja do empatycznego i etycznego zachowania w miejscu pracy wydaje si szczególnie podatna na kontekst sytuacyjny, w jakim przebiega (Retrowski i Kaźmierczak, 2008). Praca w więzieniu, obarczona wysokimi wymaganiami środowiska pracy, nie wydaje się polem atrakcyjnym do okazywania empatii, okazuje się jednak, że etos pracy realizuje się tu głównie dzięki niej, co jest zbieżne z doniesieniami z badań o wpływie wskaźników kontekstu sytuacyjnego w pracy i intensywności emocji w pracy (Davis, 2001).

Mając na względzie politykę penitencjarną, potrzebę etycznych zachowań, wymagania pracy oraz zasoby własne, funkcjonariusze starają się odnaleźć własne miejsce pracowników Służby Więziennej. Jak pisze Lenart-Kłoś, (2020) ta instytucja totalna wymusza określony styl funkcjonowania i gotowość do poświęcenia przy podleganiu rozkazom, hierarchii, dyscyplinie, musztrze, skoszarowaniu, umundurowaniu, i znacznemu ograniczaniu życia rodzinno-osobistego na rzecz pełnienia wewnątrzgrupowych i zewnątrzgrupowych ról społecznych.

Zainteresowanie tematem Służby Więziennej częściej skupia się wokół zagadnień związanych ze stresem i wypaleniem zawodowym, roli funkcjonariuszy w systemie więziennictwa czy etyki zawodowej funkcjonariuszy, w którą wpisują się wartości (Lenart-Kłoś, 2020). Dokonując charakterystyki Służby Więziennej nie sposób pominąć fakt dotyczący poświęcenia funkcjonariuszy, ich pasji, zaangażowania, wytrwałości i wysokich kompetencji zawodowych (ponad 65% funkcjonariuszy to osoby z wyższym wykształceniem, źródło: CZSW, 2019). Obecnie w obliczu rosnącej fali przestępczości oraz zaostrzenia kar, pytanie o sens i wartość resocjalizacji wydaje się uzasadnione. Warto generować badania i dociekać na temat determinant pracy personelu więziennictwa, szczególnie w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o powołanie i pasję w kontekście tej służby. Zagadnienia dotyczące odpowiedzialności, zadań i pracy funkcjonariuszy znalazły się w obszarze zainteresowania wielu badaczy (Basińska i Wiciak, 2015; Ciosek, 1990; Kinman i in., 2016; Machel, 2001; Pastwa-Wojciechowaska i Piotrowski, 2017; Piotrowski, 2010; Piotrowski, 2017, Pomiankiewicz, 2010). Badacze ci definiują cechy, które powinien posiadać personel więzień, podejmują kwestie bezpieczeństwa, zagrożeń oraz zasobów umiejętności i kompetencji. Prezentowane stanowiska skłaniają do refleksji nad rolą i odpowiedzialnością służb publicznych (Becker-Pestka, 2014).

Za H. Machelem (2007) powtórzyć można, że wskazanym byłoby, aby personel więzienny na co dzień pracujący z populacją wymagającą, zdemoralizowaną i będącą w bardzo trudnej sytuacji życiowej, mającymi konflikty z prawem, których życie nie ułożyło się zgodnie z przyjętymi normami i zasadami społecznymi, był starannie wyselekcjonowany, a w odniesieniu do tematu tej pracy – aby potrafił wykorzystywać zasoby własne i organizacji dla sprostania wymienionym powyżej wysokim wymaganiom pracy. Szczególnie ważne jawią się cechy, jakie powinni posiadać funkcjonariusze więziennictwa, aby stwarzać sobie szanse na dobre dopasowanie do pracy. Cechami tymi są niewątpliwie samokontrola, wytrwałość, cierpliwość, umiejętność przekonywania. sformułowali badaniach formułowano także postulat, że z uwagi trudności i potrzeby w procesie resocjalizacji skazanych, warto przy rekrutacji personelu mieć na względzie profesjonalizm przyszłych kadr SW. Z kolei Jaworska (2012) dowodzi, że najbardziej pożądanymi cechami personelu więziennego są: sprawność psychiczna i fizyczna - umożliwiająca kreatywne i konsekwentne realizowanie zadań, wiedza psychologiczna i pedagogiczna - umożliwiająca skuteczne działanie praktyczne, humanistyczna postawa do życia i innych ludzi, umiejętność okazywania życzliwości i przejawiany w tym zakresie autentyzm.

Badacze (Lenart-Kłoś, 2020, Niewiadomska, 2004) zwracają także uwagę na wymagania pracy w więziennictwie oraz znaczenie profesjonalizmu personelu więziennego, jak: dobra organizacja pracy i poprawne zarządzanie zakładem karnym, dbałość o poprawne stosunki międzyludzkie wśród funkcjonariuszy, poprawność przebiegu resocjalizacyjnego, ograniczenie

czynników prizonizujących i w rezultacie zwiększenie efektywności wykonywania kary pozbawienia wolności (Piotrowski, 2014). Funkcjonariusz powinien charakteryzować się zdolnością do okazywania uczuć i emocji, wykazywać zainteresowanie ludźmi, okazywać zrozumienia i dawać wsparcie (Basińska, 2013). Ważne jest także osobiste zaangażowanie, rozumiane w kategorii swoistego powołania czy pasji (Świtka i in, 2004). Są to słuszne uwagi, mające znaczenie z uwagi na „kaliber" przestępców i wysokie koszty społeczne przestępczości. Rola i zadania funkcjonariuszy SW wydają się zatem nie do przeszacowania i ma ona znaczenie kluczowe dla realizacji odgórnie narzuconych specyficznych zadań instytucji oraz na polu służby względem drugiego człowieka i społeczeństwa.

### 4.3.3.Wymagania pracy w Służbie Więziennej

W postępowaniu wobec osób pozbawionych wolności funkcjonariusze i pracownicy Służby Więziennej zobowiązani są: kierować się zasadami praworządności, bezstronności oraz humanitaryzmu; szanować ich prawa i godność; dokładać starań, aby wykonanie kary przyczyniało się do przygotowania skazanych do życia w społeczeństwie; pomagać w poszukiwaniu rozwiązania ich problemów; oddziaływać pozytywnie własnym przykładem. Realizowana od kilku lat reforma więziennictwa stawia sobie za cel przyczynić się do zmiany wizerunku Służby Więziennej. Formacja ma przywrócić etos służby oraz ma być postrzegana jako nowoczesna i prężna organizacja, mająca istotny wkład w zapewnienie bezpieczeństwa obywateli i państwa, zatrudniająca sprawnych psychofizycznie pracowników. Wiele z założeń rozwojowych formacji niewątpliwie ma przełożenie na specyfikę pracy i służby zatrudnionych w niej pracowników (Ciosek i Pastwa-Wojciechowska, 2016).

Jak wynika z licznych opracowań naukowych praca w więziennictwie wpływa na różne sposoby doświadczania roli pracownika (Sygit-Kowalkowska i in., 2015). Zachowanie funkcjonariuszy więziennictwa w pracy koresponduje z różnymi doświadczeniami w kontakcie z osobami pozbawionymi wolności oraz wynika z pewnych ustalonych logicznych relacji między kategoriami konstytuującymi codzienną pracę (przepisy, zasady, etc.). W specyfikę pracy i służby wpisane jest pewne odium społeczne związane z wykonywaniem zawodu tzw. "klawisza", co ma niebagatelny wpływ na formę pracy. Na co dzień społeczeństwo raczej zdaje się zapominać o roli pracowników więziennictwa, a kiedy wydarzenia traumatyczne mają miejsce w więzieniach, zaczyna w świadomości społecznej dominować dość zniekształcony obraz sytuacji, często nijak mający się do realiów. Tak kształtowany jest negatywny obraz społeczny funkcjonariuszy Służby Więziennej, pomijający wymagania, dylematy ról i problemy zawodowe (Piotrowski, 2014). W literaturze psychologicznej dotyczącej więziennictwa akcentuje się głównie deficyty środowiska pracy, uwarunkowania naprawcze (Sygit-Kowalkowska, 2015) oraz wątek

psychopatologii pracy. Przegląd artykułów na temat psychologii pracy w czołowych pismach fachowych w większości dostarcza informacji o negatywnych skutkach pracy w więzieniach.

Służba Więzienna to formacja hierarchiczna i sformalizowana, konfrontująca funkcjonariuszy ze zdarzeniami stresującymi, często zagrażającymi życiu i zdrowiu (Sygit-Kowalkowska, 2015). Dlatego sytuację pracy w więziennictwie można zaklasyfikować do zawodów trudnych i niebezpiecznych z uwagi na charakterystykę pracy tj. autorytarny charakter relacji przełożony-podwładny, wymagające obowiązki, wykonywane z narażeniem na niebezpieczne zachowanie więźniów czy z wymogiem posiadania specjalnych umiejętności osobistych dla efektywnego funkcjonowania w specyficznym środowisku administracyjno-formalnym (Piotrowski i Poklek, 2014). Codzienne przebywanie ze sprawcami przestępstw, celowo odizolowanymi od społeczeństwa za swoje czyny, oznacza koegzystencję z ludźmi zdemoralizowanymi, agresywnymi, zaburzonymi, negatywnie nastawionymi do innych, co powoduje poważne obciążenia psychiczne u funkcjonariuszy i zwiększa ryzyko wystąpienia chorób (wzrost irytacji, uczucie napięcia, depresję i uzależnienia). Co więcej, osoby pozbawione wolności często personel więzienny „obwiniają" za swoje trudne położenie i problemy z prawem. Widoczne są koszty ponoszone przez personel więzienny, pomimo, że do służby przyjmowani są wyselekcjonowani kandydaci o bardzo dobrym zdrowiu psychofizycznym (Nowicka-Kostrzewska, Rożnowski, 2022). Przeżywany stres, trauma i lęk pracownika o swoje życie, także konflikt sumienia i wewnętrzne rozdarcie są obecne w pracy personelu więziennego, świadomego, że ma do czynienia z groźnym przestępcą czyniącym zło, a nadal należy w nim widzieć człowieka wymagającego opieki, pomocy, i nawet kiedy ten wręcz obwinia funkcjonariuszy o przymus pobytu w zakładzie karnym. Personel musi wykonywać swoją pracę w trybie dziennym i nocnym z ludźmi niełatwymi w kontakcie. Poznanie tak poważnych problemów więźniów wiąże się z emocjonalnym zaangażowaniem funkcjonariuszy. Służba więzienna jest zawodem należącym do grupy tak zwanych zawodów „podwyższonego ryzyka", w których pracownik, utrzymując intensywny kontakt z ludźmi, jest narażony na zjawisko wypalenia zawodowego (Piotrowski i Poklek, 2014) Warto, aby mocno wybrzmiało stwierdzenie, że praca w więzieniu to trudny wybór zawodowy na lata (obecnie służbowe prawa emerytalne we wszystkich formacjach mundurowych nabywane są po 25 latach służby). Wymogiem jest często rezygnacja ze znacznej części życia rodzinnego i osobistego, konieczność dopasowania się (Czarnota-Bojarska, 2010; Piotrowski, 2018; Wojtczuk-Turek, 2020) do sztywnych reguł zawodu. Traktując wypełnianie roli społecznej jako wymaganie w służbach mundurowych, należy spojrzeć na pracownika i jego funkcjonowanie zawdowe przy niewielkim marginesie swobody. (Ciosek i Pastwa-Wojciechowska, 2016), co ma na celu zagwarantowanie właściwego i pożądanego realizowania zadań służbowych w myśl przepisów prawa.

mundurowych tym zawodzie nie może mieć miejsca dowolna interpretacja zadań i poleceń, bo rola służb mundurowych wpływa bardzo mocno na funkcjonowanie społeczeństwa jako całości (Machel, 2001). Funkcjonariusze muszą radzić sobie z wymogami pracy oraz znać dylematy roli zawodowej jak: stres, przeciążenie obowiązkami, braki kadrowe, poczucie braku wpływu na dobór współpracowników, nadmierna biurokracja, na którą wciąż brak czasu, niekiedy brak porozumienia między funkcjonariuszami, rotacja kadrowa. (Ciosek, 1990). Często motywem podjęcia decyzji o wstąpieniu do służby była trudna sytuacja na rynku pracy i brak perspektyw na zatrudnienie w wyuczonym zawodzie lub po prostu finansowe warunki, dodatki i przywileje. Pomimo, że pracownicy realnie oceniając własne szanse podejmowali wybór i decyzję na temat pracy, mieli chwile zwątpienia po miesiącach i latach pracy, w szczególności w zetknięciu z bardzo wymagającymi czy wręcz traumatycznymi sytuacjami, granicznymi – przeżyciami zaburzającymi równowagę psychiczną (np. samobójstwa więźniów).

### 4.3.4. Zasoby pracy w Służbie Więziennej

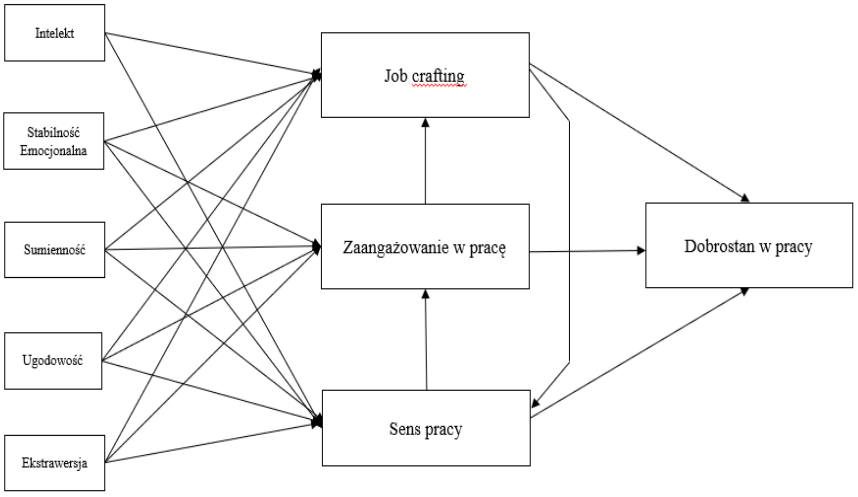
Ponieważ praca w formacji naznaczona jest koniecznością działania z wysokimi kosztami psychofizycznymi, racjonalnym sposobem na upowszechnienie konstruktywnych, metodycznych i zarazem skutecznych działań na rzecz zdrowia pozytywnego i sprawności fizycznej jest szeroko rozumiana działalność promująca zdrowy styl życia, a szczególną rolę przypisuje się edukacji zdrowotnej (Pastwa-Wojciechowska i Piotrowski, 2017). W wyniku ingerencji w obszar prozdrowotnych postaw funkcjonariuszy, można także oczekiwać u nich zmiany w dbałości o dobrostan w pracy. Zasoby osobiste (cechy osobowości, poczucie skuteczności, samoocena, optymizm) (Xanthopoulou i in., 2007) i zasoby pracy (autonomia, dostępność informacji zwrotnych, wsparcie społeczne, możliwości rozwoju) pomagają osiągać cele, radzić sobie z wymaganiami pracy oraz stymulują rozwój i uczenie się. Zauważono, że personel więzienny podejmuje próby radzenia sobie z wymaganiami pracy przy wykorzystaniu zasoby osobiste, aby wzmacniać własną efektywność i zaangażowanie (Nowicka- Kostrzewska i Rożnowski, 2022).

# ROZDZIAŁ V. ZINTEGROWANY MODEL UWARUNKOWAŃ OSOBISTYCH DOBROSTANU W PRACY W SŁUŻBIE WIĘZIENNEJ

Rozdział będzie poświęcony wzajemnym relacjom pomiędzy zmiennymi wybranymi do badań i opisanymi powyżej w poszczególnych rozdziałach części teoretycznej. Doniesienia z badań zaprezentowane powyżej dowodzą, że wybrane zmienne są ze sobą powiązane jednak ich osobna analiza jest niepełna. W związku z powyższym jawi się potrzeba zbudowania zintegrowanego modelu zmiennych, uwzględniającego jednoczesne oddziaływanie wielu zmiennych dla wyjaśnienia mechanizmu wywoływania dobrostanu pracowników SW. W związku z powyższym założono w zaproponowanym modelu badawczym, że job crafting wpływa na poczucie sensu pracy (patrz: Rysunek 13).

**Rysunek 13**

*Model badawczy na podstawie pętli pozytywnej w modelu JD-R*




*Adnotacja*. Opracowanie własne autorki.

Zaprezentowany model badawczy jest propozycją wielowymiarowego ujęcia dobrostanu pracowników więziennictwa, posiadający status hipotezy. Obejmuje on wszystkie opisane poniżej w rozdziale V związki poszczególnych zmiennych integrując je w jeden mechanizm budowania poczucia dobrostanu w pracy pracowników Służby Więziennej.

## 5.1. Cechy osobowości a dobrostan w pracy

Skłonność do reagowania w określony sposób w różnych sytuacjach określana jest mianem cech osobowości (Caprara i Cervone 2000). W badaniach psychologii organizacji osobowość (poczucie własnej wartości, umiejscowienie kontroli, ekstrawersja, neurotyczność i sumienność) oraz warunki organizacji pracy (wymagania psychologiczne, liczba przepracowanych godzin i niepewność zatrudnienia) były istotnie związane z dobrostanem (Marchand i Lamarche, 2019).

W myśl najszerzej stosowanej w badaniach pięcioczynnikowego modelu osobowości, Ekstrawersja, Ugodowość, Neurotyczność, Sumienność i Otwartość są przykładem ogólnych cech osobowości, które wyjaśniają ogólne zachowania i pozostają niezmienne w różnych sytuacjach oraz względnie stabilne w czasie (John i in., 2008). Cechy osobowości mają wpływ na zdolności adaptacyjne człowieka w różnych sytuacjach (Spector i in., 2000). Wymiar ekstrawersji integruje szeroki zestaw cech, takich jak towarzyskość, potrzeba stymulacji oraz tendencja do przeżywania pozytywnych emocji, radość i przyjemność. Ekstrawertycy mają tendencję do podchodzenia do wymagań pracy z pozytywnej perspektywy, stosowania strategii radzenia sobie, które koncentrują się na rozwiązywaniu problemów oraz poszukiwania źródeł wsparcia społecznego (Bakker i in., 2006). Według badań przeprowadzonych na populacji pracowników, ekstrawersja wiąże się z wyższym poziomem dobrostanu (Hakulinen i in., 2015), a wręcz jest uważana za najważniejszy osobowościowy predyktor dobrostanu w populacji ogólnej (Anglim i Grant, 2016; Gonzalez i in., 2005; Iglesia i Solano, 2018; Soto, 2015, Zhai i in., 2012). Ugodowość to wymiar zachowań interpersonalnych i raczej nie będzie miała znaczącego wpływu na samopoczucie pracowników, choć może być pozytywnie związana z dobrostanem w populacji ogólnej (Iglesia i Solano, 2018). Osoba prezentująca nasilenie tej cechy jest zazwyczaj naiwna, współczująca, pobłażliwa i skłonna do współpracy. Sumienność oznaczająca także w środowisku pracy bycie skrupulatnym, dobrze zorganizowanym, zmotywowanym, pracowitym, punktualnym, ambitnym, wytrwałym i sumiennym wiąże się z wyższym poziomem dobrostanu pracowników (Hakulinen i in., 2015). Neurotyczność która jest definiowana jako tendencja do doświadczania negatywnych emocji, lęku, nerwowości, niepewności, niepokoju, drażliwości, lęku społecznego, niskiej samooceny i impulsywności jest cechą osobowości związaną z wykorzystywaniem nieefektywnych strategii radzenia sobie (Heppner i in., 1995) i obniżeniem dobrostanu pracowników (Hakulinen i in., 2015), będąc jego największym negatywnym predyktorem (Anglim i Grant, 2016; Grant i in., 2009; Steel i in., 2008). Otwartość odnosi się do elastyczności w działaniu oraz bycia intelektualnie ciekawym, posiadania otwartego umysł oraz złożonego i bogatego życia emocjonalnego, co z kolei przekłada się znacząco na poziom dobrostanu mierzonego wskaźnikiem depresji pracowników (Hakulinen i in., 2015).

Z uwagi na powyższe wyniki badań, autorka postuluje istotność bezpośrednich związków cech osobowości z dobrostanem oraz istotną rolę związków osobowości zapośredniczonych w innych zmiennych uwzględnionych w modelu a opisanych poniżej. Szczegółowo relacje te zostały opisane na Ryc. 13.

### 5.2. Sens pracy a dobrostan pracownika

W wielu badaniach dobrostan zawodowy jest powiązany z poczuciem sensu pracy (Rodell, 2013). Im bardziej pracownik odczuwa znaczenia tego co robi, tym częściej bierze odpowiedzialność za ten proces, odnosząc się do własnych norm i standardów, co skutkuje wzrostem własnego zadowolenia z pracy i chęcią podtrzymania tego stanu. Wyższy poziom sensowności pracy w wymiarze osobistym jest zgodny z koncepcją o wzroście poziomu sensu pracy, przy wykonywaniu zadań zgodnych z postawami i wartościami. Oznacza to subiektywne poczucie wykonywania zadań adekwatnie do predyspozycji oraz poczucie wykonywania właściwego zawodu i bycia na właściwym miejscu. Przekonanie to potwierdza, że poczucie bycia na stanowisku odpowiednim do własnych potrzeb pracownika oraz w zgodzie z wyznawanymi wartościami, przyczynia się do wzrostu kompetencji i efektywnego wykorzystania środowiska pracy. W badaniach nad dobrostanem funkcjonariuszy więziennictwa (Nowicka i Rożnowski, 2019) istotnym okazał się związek poczucia sensu pracy z kolejno: akceptacją cech konstytuujących organizację, z oceną własnej wartości w kontekście organizacji oraz w najmniejszym stopniu z czynnikiem oceny relacji z innymi osobami w kontekście wykonywanej pracy. Ważnym okazało się też dostrzeganie zalet i silnych stron organizacji jak godnej zaufania oraz przekonanie, że jej pracownicy działają na rzecz wspólnego dobra, przy świadomości zagrożenia i obecności stresorów. Zatem misja organizacji transparentnie przedstawiona, daje pracownikowi możliwość dostrzeżenia własnej roli zawodowej oraz pozwala na szerszą perspektywę w odniesieniu do własnych poczynań w miejscu pracy (Steger i in., 2012). Biorąc pod uwagę perspektywę osobistą poczucia sensu pracy, trzeba wspomnieć o osobistych korzyściach pracownika jak nadawanie sensu własnemu życiu poprzez pracę, kreowanie siebie poprzez dążenie do celów i rozwoju osobistego, co wyczerpuje definicję eudajmonistycznego wymiaru dobrostanu, traktującą o maksymalizacji przyjemności w życiu (Czerw, 2017). Sens pracy w perspektywie globalnej, który oddziałuje nieco słabiej niż osobisty, odnosi się do stopnia w jakim pracownik postrzega własną pracę jako przynoszącą korzyści innym ludziom. Osoby traktujące własną pracę jako powołanie, doświadczają motywacji wewnętrznej do pracy znacznie częściej, jeśli deklarują wyższy poziom sensowności jej wykonywania (Kasprzak, 2017). Pracownik może zadbać o wzrost poczucia sensowności pracy poprzez zaangażowanie się w działania prospołeczne wspomagane przez organizację np. wolontariat pracowniczy (Rodell, 2013). Na podstawie przedstawionych powyżej literatury została postawiona hipoteza, że sens pracy ma wpływ na dobrostan pracowników SW (patrz Rysunek 13).

### 5.3. Zaangażowanie w pracę a dobrostan w pracy

Zaangażowanie w pracę, szeroko badane w odniesieniu do JD-R wymagania-zasoby, gdzie podkreślano jego zależność m.in. od zasobów pracy, takich jak: autonomia, informacja zwrotna, wsparcie społeczne i różnorodność umiejętności (Bakker i Demerouti, 2010). Związek zaangażowania z dobrostanem jest wyjaśniany, biorąc pod uwagę to, że zasoby pracy promują motywację zewnętrzną pracowników poprzez zwiększanie ich zainteresowania osiąganiem celów pracy oraz przez motywację wewnętrzną, sprzyjającą pragnieniu wzrostu, uczenia się i rozwoju osobistego. Wszystko to ma wpływ na zaangażowanie w pracę, które z kolei kształtuje poziom dobrostanu. W literaturze przedmiotu wiele razy nawiązywano do związków zaangażowania z innymi konstruktami psychologicznymi, mającymi znaczenie w odniesieniu do dobrostanu pracowników. Mowa tu o takich konstruktach jak wypalenie zawodowe (Shirom i in., 2005), satysfakcja z pracy, czy po prostu zaspokojenie podstawowych potrzeb (Ryan i Deci, 2000). W metaanalizie autorstwa Halbesleben (2010) wykazano niewielką, ale istotną korelację pomiędzy zaangażowaniem w pracę a kilkoma wynikami zdrowotnymi. Jedno z badań jednocześnie powiązało zaangażowanie w pracę z kilkoma wynikami dotyczącymi samopoczucia pracowników. Zaangażowanie pełniło także rolę moderatora zależności pomiędzy psychologicznym klimatem miejsca pracy z jednej strony, a samooceną pogorszenia stanu zdrowia (Shirom, 2010), ogólnym zainteresowaniem życiem, satysfakcją zdrowotną, samoakceptacją, realizacją celów i jakością relacji społecznych z drugiej (Shuck i Reio, 2014). Przy założeniu, że zaangażowanie w pracę i dobre samopoczucie są ze sobą pozytywnie powiązane, a zaangażowanie w pracę czasami poprzedza dobre samopoczucie pracownika w sposób przyczynowo – skutkowy przyjmujemy, że istnieje istotny związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę i wszystkimi jego wymiarami a dobrostanem. Postulowaną relację przedstawiono graficznie na Rysunku 13.

### 5.4. Job crafting a dobrostan w pracy

Badacze (Slemp i Vella-Brodrick, 2013) dowiedli, że job crafting może być wspomagającą strategią poprawy dobrostanu w pracy (poprzez np. podniesienie poziomu zaangażowania w pracę, satysfakcji z pracy czy zmniejszenia wypalenia), ale też bezpośrednio poprawy ogólnego dobrostanu pracowników (np. subiektywnego dobrostanu i dobrostanu psychologicznego). Potwierdzili te tezy również Tims, Bakker Derks i Van Rhenen (2013), którzy udowodnili, że pracownicy dążący do zwiększenia swoich zasobów pracy, mieli także wyższy poziom satysfakcji z pracy i mniejszy poziom wypalenia zawodowego. Może to wynikać z faktu, że job crafting jest funkcjonalną strategią buforowania wymagań pracy i minimalizowania ich ewentualnych negatywnych skutków w postaci np. zachowania kontrproduktywnego (Hooff i Hooft, 2014).

Ponadto job crafting przewidywał zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, (np. autonomii czy kompetencji), które z kolei bezpośrednio przekładały się na poziom subiektywnie odczuwanego dobrostanu, pojmowanego jako satysfakcja z życia i optymalne funkcjonowanie człowieka (Slemp i Vella-Brodrick, 2013). Pracownicy angażując się w job crafting wpływają na pracę tak, by była ona zgodna z ich indywidualnymi preferencjami i umiejętnościami oraz wpływała na motywację do jej wykonywania przy jednoczesnym poczuciu odnalezienia równowagi pomiędzy wymaganiami pracy, a zasobami osobistymi pracowników, posiadanymi w celu poradzenia sobie z owymi wymaganiami pracy, redukcji stresu i zwiększenia zaangażowanie w pracę (Tims i in., 2012). Stosowanie strategii job crafting prowadzi do wzrostu poziomu dobrostanu (Czerw, 2017), ponieważ wiąże się z wykonywaniem interesujących i zróżnicowanych zadań zawodowych oraz z poczuciem, że realizowane w pracy cele pozostają spójne z celami osobistymi i wreszcie dzięki autentyzmowi w pojmowaniu spójności pomiędzy posiadanymi wartościami, cechami i kompetencjami, czyli obrazem Ja, a zachowaniem pracownika (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010). Poprzez job crafting pracownicy mogą dostosować swoje obecne miejsca pracy tak, aby bardziej odpowiadały ich potrzebom, wartościom i umiejętnościom, co tworzy bardziej zinternalizowaną motywację do pracy (Berg i in.2008), satysfakcję z zaspokojenia potrzeb psychologicznych w pracy, co z kolei przekłada się na poziom dobrostanu (Slemp, Vella-Brodrick, 2013). Dlatego w modelu założono, że istnieje istotny związek pomiędzy „craftowaniem" pracy przez pracownika a odczuwanym dobrostanem (patrz: Ryc. 13).

### 5.5. Osobowość a Sens pracy

Badania pokazują, że na sens pracy mają wpływ czynniki osobowościowe i sytuacyjne. Osobowość jawi się jako istotny czynnik determinujący poczucie sensu pracy, ponieważ sensowność pracy jest często subiektywnym doświadczeniem, że to, co się robi, ma osobiste znaczenie (Steger, 2012). Ludzie posiadają różne cechy osobowości, które charakteryzują ich unikalne osobowości i w tym właśnie należy upatrywać indywidualnych różnic w odniesieniu do zachowania w pracy i nadawaniu jej subiektywnego znaczenia (Martela i Steger, 2016). Badacze podkreślają znaczenie szczególnie tych cech osobowości opisanych w pięcioczynnikowym modelu osobowości. (Young i in., 2018). Pewna spójność definiująca sens pracy (Martela i Steger, 2016) ułatwia zrozumienie jak aspekty osobowości też mogą być zintegrowane, może być pomocne w zrozumieniu doświadczania pracy, która ma znaczenie z uwagi na wspólne produkty uboczne podstawowych różnic dyspozycyjnych (np. pozytywne nastawienie do pracy, motywacja i wydajność). Dlatego zakładamy istnienie istotnego związku pomiędzy wybranymi cechami osobowości a poczuciem sensu.

### 5.6. Osobowość a Zaangażowanie w pracę

Dotychczasowe badania dowodzą, że aspekty osobowości są odzwierciedlone w zaangażowaniu (Xanthopoulou i in., 2007). Pracownicy bardziej lub mniej zaangażowani mogą różnić się pewnymi cechami, jak również charakterem wykonywanej pracy. Dowiedziono, że na poziom zaangażowania w pracę mają wpływ optymizm i poczucie własnej skuteczności. Posługując się taksonomią pięcioczynnikowego modelu osobowości (Neurotyczność, Ekstrawersja, Otwartość na Doświadczenie, Ugodowość i Sumienność) udowodniono związki neurotyczności i ekstrawersji (Langelaan i in., 2006) oraz sumienności (Kim i in., 2009) z zaangażowaniem w pracę. W badaniach Langelaana i współpracowników (2006) wykazano, że zaangażowanie w pracę jest związane z trzema czynnikami z Wielkiej Piątki: Stabilnością Emocjonalną (odwrotnie ocenianą neurotycznością) i Ekstrawersją oraz z Sumiennością (ze względu na jego motywacyjny charakter. Na tej liście nie pojawiły się cechy: otwartość oraz ugodowość. Jest to spójne z ustaleniami Mäkikangas i in. (2013), uznających, że cechy osobowości, które wykazują najsilniejsze związki z zaangażowaniem w pracę, to sumienność, stabilność emocjonalna, ekstrawersja, osobowość proaktywna i pozytywna afektywność(Rudolph i in., 2017)). Częściowo potwierdzono te prawidłowości w badaniach na próbie funkcjonariuszy więziennictwa (Geldenhuys i Peral, 2020. W tychże badaniach ugodowość okazała się ochronić przed brakiem zaangażowania w pracę, natomiast nie była istotna dla pozytywnego zaangażowania w pracę. Inne badania (Langelaan i in., 2006) pokazały że wysoce zaangażowani pracownicy charakteryzują się niską neurotycznością, wysoką ekstrawersją i wysoką mobilnością, co widoczne jest chociażby w szybkim przystosowywaniem się do nowego otoczenia w pracy. Dlatego założono, że wybrane cechy osobowości : Ekstrawersja, Ugodowość i Stabilność emocjonalna będą miały istotne związki z zaangażowaniem w pracę w grupie pracowników służby więziennej. Dodatkowo, z uwagi na występujące w wielu badaniach z psychologii pracy i organizacji zależności dotyczące ugodowości, założono możliwość istnienia istotnego związku pomiędzy ugodowością a zaangażowaniem. Szczegółową informację na temat związków przedstawiono na Ryc. 13.

### 5.7. Osobowość a Job crafting

Job crafting pojawia się, gdy pracownik doświadcza wymagającej sytuacji tj. braku dopasowania między swoimi potrzebami a wymaganiami pracy (Tims i Bakker, 2010). Generuje to potrzebę zastosowania pewnych strategii radzenia sobie, w celu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań względem pracy. Istnieje niewielka liczba badań związków cech osobowości z job craftingiem. Jak dowodził A.B. Bakker (Bakker i in., 2015), osobowość jest zmienną wyższego rzędu, mającą wpływ na preferencje pracowników dotyczących zasobów pracy i wymagań.

W szczególności ekstrawertyczni pracownicy, którzy są przyjaźni i wygodni w interakcjach społecznych, wydają się wzmacniać zachowania job crafting w kontekstach relacyjnych. .Ekstrawertycy częściej poszukują wsparcia społecznego od kolegów, co z kolei przekłada się na zwiększanie zasobów pracy i obniżanie wymagań pracy, jak np. obciążenie pracą. Definiowane przez osobowość pewne charakterystyczne wzorce myślenia, emocji i zachowania wpływają na sposób, w jaki pracownicy wchodzą w interakcje z sytuacyjnymi cechami środowiska pracy i ujawniają się szczególnie przy wysokich wymaganiach pracy. Ponadto pracownicy o wysokim wskaźniku ekstrawersji przejawiają inicjatywę osobistą, poszukują aktywności i stymulacji, a zatem poszukują możliwości uczenia się w pracy, możliwości wykorzystania swoich kompetencji lub zwiększenia poziomu autonomii, określane jako „zwiększanie strukturalnych zasobów pracy" (Petrides i Furnham, 2001). Ekstrawertycy są otwarci, towarzyscy i przyjaźnie nastawieni, szukają zasobów społecznych np. ekstrawertycy częściej proszą innych o pomoc (Bidjerano i Dai, 2007). Neurotyczność jest negatywnie związana ze zwiększaniem strukturalnych zasobów pracy, bo ta strategia job crafting jest związana z nowością i odpowiedzialnością, które mogą wydawać się groźne dla neurotycznych pracowników, którzy starają się unikać wysoce stymulujących środowisk pracy. Na ogół badania wskazywały na pozytywne konsekwencje zasobów pracy na pracownika (Bakker i in., 2005), natomiast jak zauważono (Roczniewska i Bakker, 2016) pracownicy o wysokim poziomie neurotyczności mogą nie być skłonni do zwiększania swoich strukturalnych zasobów pracy.Pracownicy stabilni emocjonalnie nie są tak bardzo zaangażowani w zmianę swojego status quo i dlatego być może nie mają tendencji do "craftingu" swojej pracy (Rudolph i in., 2017). Pracownicy o wysokich wynikach ugodowości, którzy są przyjaźni i skłonni do współpracy, wydają się być w stanie zwiększyć społeczne zasoby pracy, podobnie jak osoby ekstrawertyczne (Rudolph i in., 2017). Pracownicy sumienni, zorientowani na zadanie i wytrwali, wydają się być bardziej skłonni do stawiania czoła wymaganiom pracy i zmniejszania jej wpływu. Pracownicy o niskich wynikach neurotyczności mają tendencję do odczuwania pozytywnych emocji. Wydają się lepiej radzić sobie ze stresorami niż pracownicy z wysokimi wynikami, co skutkuje słabszym wpływem na ich dobrostan psychiczny (Judge i in., 1998) oraz poczuciem własnej skuteczności w promowaniu zmian (Morison i Phelps, 1999). Wreszcie pracownicy, którzy są otwarci na doświadczenia, ciekawi i kreatywni, mogą podejmować zachowania proaktywne, zwłaszcza w fazie zbierania informacji (Freese i Fay, 2001). Literatura naukowa wykazała, że cechy osobowości takie jak ekstrawersja, ugodowość, sumienność i otwartość pozostają w zależności z job crafting (Gori i in., 2021). Doniesienia z badań mówią o tym, że pracownicy ekstrawertyczni są towarzyscy i lubią stymulujące zadania, lubią „sprawdzać" nowe rozwiązania w pracy, co może prowadzić do osiągania przez nich pewnej nowej perspektywy w odniesieniu do zadań w pracy.

Osoby o wyższym poziomie ugodowości są skłonne do autorefleksji, dzięki swojej tendencji do „bycia dostrojonym" do innych (Wilmot i in., 2019). Sumienni pracownicy są skrupulatni i odpowiedzialni (Roberts i in., 2014) i obejmują wymagania pracy głębszą refleksją. Osoby o natężeniu cechy Otwartość (w niniejszych badaniach utożsamianej z Intelektem) są skłonne do intelektualizowania, co zwiększa kognitywny crafting, (Gori i in., 2021). Z drugiej strony, pracownicy o wysokim poziomie ekstrawersji, ugodowości, sumienności i otwartości mają tendencję do wykonywania swojej pracy ze względu na odpowiadającą im tendencję do dostosowywania się do stanów psychicznych innych osób i poszukiwania nowości (Rudolph iin., 2017). Rozwijając ten wątek założono w modelu badawczym istnienie istotnych związków cech osobowości z job craftingiem (patrz: Rysunek 13).

### 5.8. Sens pracy a zaangażowanie w pracę

W odniesieniu do związków zaangażowania w prace oraz poczucia sensu jej wykonywania, istnieją dowody empiryczne, że znaczenie pracy, jej sens, są istotnym predyktorem zaangażowania w pracę (May, Gilson i Harter, 2004). Związek ten był silniejszy u pracowników z wysokim poziomem dobrostanu w pracy. W innych badaniach (Fairlie, 2011) sensowność pracy miała silny związek z zaangażowaniem w pracę, przewyższający znaczenie w tej relacji także innych zmiennych osobistych (Łaba i Geldenhuys, 2018) i organizacyjnych jak wsparcie organizacyjne, relacje z innymi w pracy, nagrody). Kiedy pracownik postrzega własną pracę jako sensowną, funkcjonuje w niej z większym oddaniem się zadaniom zawodowym (Steger i in., 2012) do zaangażowania w pracę oraz w misję samej organizacji (Nahrgang, 2011), do służenia większemu dobru, lepszemu przystosowaniu psychicznemu do wykonywania pracy, co akurat jest pozytywnie postrzegane przez środowisko pracy i przełożonych (Steger i in., 2010). Pracownicy z wyższym poziomem odczuwanego sensu pracy wykazują wyższy poziom dobrostanu (Steger i in., 2012), więcej uwagi poświęcają pracy, którą postrzegają jako ważną oraz mają silniejsze poczucie obowiązku względem pracy (Hakenen i in., 2006). Ten kierunek zależności uwzględniono w modelu przedstawionym na Rysunku 13.

### 5.9. Zaangażowanie w pracę a Job crafting

Zaangażowanie w pracę to pozytywny stan psychiczny charakteryzujący się wigorem, poświęceniem i koncentracją w pracy, który został uznany za wskaźnik zdrowia zawodowego (Vazquez i in., 2015). Jak pokazują badania, zaangażowani pracownicy to ci, którzy pragną poszerzać swoją wiedzę zawodową i rozwijać się, co buduje ich pozytywne nastawienia do modernizacji, modyfikacji zadań w pracy i zwiększonej produktywności (Hyvönen i in., 2009). Tacy pracownicy aktywnie zmieniają środowisko pracy, wykazują najsilniejszą motywację osiągnięć oraz starają się częściej nakłaniać innych do lepszego funkcjonowania, aby osiągnąć

ustalone wspólnie cele. Pozytywny afekt w pracy pozytywny afekt poszerza uwagę, poznanie i działanie, co prowadzi do zwiększenia zasobów (Fredrickson i Branigan, 2005) (np. informacja zwrotna, wsparcie społeczne) także odgrywają rolę motywującą zewnętrznie, bo są pomocne w osiąganiu celów pracy, albo rolę motywującą wewnętrznie, ponieważ sprzyjają uczeniu się i rozwojowi oraz zaspokojeniu potrzeby autonomii (Van den Broeck i in., 2008). Wyjaśnienie dynamicznej i przyczynowo-skutkowej relacji zaangażowania z job craftingiem leży w stwierdzeniu, że kiedy mamy do czynienia z zaangażowanym pracownikiem (aktywacja pozytywnego afektu np. energii i entuzjazmu), pojawia się także tendencja do podejmowania proaktywnych działań, dzięki lepszemu dostrzeganiu możliwości działania (Bindl, Parker, 2011). Widoczny jest tu związek pomiędzy zaangażowaniem a indywidualną inicjatywą pracownika (Hakanen i in., 2008; Schaufeli i in., 2009; Fritz, Sonnentag, 2009), które promuje job crafting. Ale można także mówić o sytuacji odwrotnej, kiedy to job crafting buduje zaangażowanie pracownika (Bakker, Demerouti, 2008; Bakker i Demerouti, 2016). Wyniki metaanalizy wskazały na silną korelację job craftingu z zaangażowaniem w pracę (Rudolph i in., 2017), ponieważ interwencje ukierunkowane na stymulowanie zachowań związanych z job crafting przyniosły wzrost zaangażowania w pracę poprzez stymulację zasobów (Wingerden i in, 2017) lub modyfikację znaczenia pracy poprzez *cognitive crafting***.** Zwiększenie wsparcia społecznego, autonomii, możliwości uczenia się i informacji zwrotnej o wynikach pracy były pozytywnymi predyktorami przyszłego zaangażowania w pracę, bowiem pracownicy angażujące się w stosowanie strategii job crafting proaktywnie starają się dostosować warunki pracy do własnych potrzeb i możliwości, mobilizują własne zasoby pracy i tworzą ambitne środowisko pracy, które sprzyja entuzjazmowi i zaabsorbowaniu, tak charakterystycznym dla zaangażowania (Parker i Collins, 2010; Tims i Bakker, 2010). Reasumując, działania pracownika mobilizujące go, zwiększają też jego zasoby, zmniejszają utrudnienia i wymagania oraz zwiększają aspekty pracy stanowiące wyzwania, tym samym zwiększając zaangażowanie w pracę (Bakker i in., 2012; Petrou i in., 2012; Tims i in., 2012). Dlatego w modelu założono jako dominującą zależność job crafting od zaangażowania (patrz: Rysunek 13).

### 5.10. Sens pracy a Job crafting

A. Wrzesniewski i S. Dutton (2001) podkreślały, że stosowanie strategii kształtowania pracy może dawać efekt zwiększenia poziomu poczucia sensowności wykonywanej pracy, ponieważ poprzez wprowadzane przez pracownika zmiany w obszarze myślenia o własnej pracy, zadań i relacji, dopasowuje on pracę do własnych potrzeb oraz dąży do nadania znaczenia wykonywanym czynnościom zawodowym. Kluczowym dla sensu pracy jest rozumienie własnej roli w organizacji i celu pracy (Steger i Dik, 2010). Wysoki poziom sensu pracy wiąże jest

związany z odczuwaniem motywacji do pracy i poczuciem misji (Kasprzak i in., 2017). Job crafting odznacza się sporym potencjałem w odniesieniu do nadawania sensu pracy (Ward i King, 2017; Wrzesniewski i in., 2013). Tu największą rolę odgrywała strategia job crafting polegająca na zmianie myślenia o własnej pracy, a stosowanie strategii zwiększania zasobów strukturalnych oraz zwiększanie (Goldenhuys i in., 2021). Badacze dowiedli, że pozytywna zależność poczucia sensowności pracy i stosowania strategii zwiększania zasobów strukturalnych, związana jest z procesem identyfikacji z celami i/lub wartościami, które z kolei powiązane są z tożsamością pracownika, bowiem pozwalają mu na zrozumienie jaką rolę zawodową odgrywa on osobistym i społecznym wymiarze. Wskazywano na istnienie zależności strategii zwiększanie wyzwań i zwiększanie zasobów strukturalnych z sensem pracy (Roczniewska i Puchalska-Kamińska, 2017). Z kolei zależność sensu pracy i strategii job crafting zwanej zwiększaniem wymagań służy sprawdzaniu własnych zdolności i umiejętności w odniesieniu do nowych wyzwań, jakimi mogą być nowe zadania zgodne z wyznawanymi wartościami, kompetencjami i poczuciem własnej skuteczności w kontekście pełnionej roli w pracy. Również strategia zwiększania zasobów społecznych może być istotna dla budowania sensu pracy, bo pracownik nadaje pracy sens poprzez powiązanie jej z aspektami społecznymi jak rezultaty relacji ze współpracownikami czy przynależność do grupy. Zmiana charakteru relacji społecznych jest związana z kontekstem pracy jako ważnej dla pracownika, chociaż niekoniecznie będzie podnosić poziom poczucia sensu pracy (Rosso i in., 2010). JC ma wpływ na wzmocnienie identyfikacji pracownika z misją i wartościami organizacji, co prowadzi do przywiązania do organizacji (Minda i Kasprzak, 2018). Dla lepszego zrozumienia zależności job crafting i sens pracy, należy przyjąć, że zachowanie samego pracownika generuje sposoby zwiększania sensu pracy, dzięki dokonywaniu przekształceń własnej pracy w celu dopasowania do niej (Roczniewska i Retowski, 2016). Crafting poznawczy i behawioralny buduje sens pracy poprzez reorganizowanie pracy w celu częstszego wykorzystywania w niej mocnych stron, dzielenia się ze współpracownikami sukcesami czy dostrzeganie korzyści z własnej pracy dla innych. W odniesieniu do –JD-R zwiększenie odczuwanego sensu pracy jest wynikiem stosowania strategii job craftingu (Bakker i Demerouti, 2014)w celu zwiększania zasobów w pracy. Efektem jest osiąganie zmian pozwalających pracownikowi jeszcze precyzyjniej określić i dopasować zainteresowania do kontekstu pracy, doszukać się w niej źródeł znaczenia osobistego i nadać pracy znaczenie powiązane z zaangażowaniem w pracę. Mowa tu o zależności zaangażowania i umiejętności wykonywania pracy, które to mechanizmy wyjaśniają pozytywną ocenę pracy i znaczenie pracy i wspierają lepsze dopasowanie pracownika do pracy (Tims i in., 2012).

# ROZDZIAŁ VI. OGÓLNE ZAŁOŻENIA METODY BADAŃ WŁASNYCH

Analiza literatury wykazała istnienie wielu negatywnych skutków zdrowotnych i społecznych pracy w SW. Interesujące i innowacyjne wydaje się opracowanie charakterystyki pracy w więziennictwie w kontekście wykorzystywania zasobów osobistych z kręgu psychologii pozytywnej dla radzenia sobie z wymaganiami zawodu trudnego i niebezpiecznego. Przedstawione w Rozdziale V. treści teoretyczne stanowią punkt wyjścia do prowadzonych badań dotyczących podmiotowych uwarunkowań dobrostanu. Ta część pracy zawiera wprowadzenie do planu badań własnych.

## 6.1. Cel badań i pytania badawcze

W świetle wielu wycinkowych badań różnych aspektów uwarunkowań dobrostanu jawi się potrzeba stworzenia holistycznego modelu dobrostanu w pracy SW. W związku z tym został sformułowany główny problem badawczy: ***Czy istnieje związek pomiędzy wymiarami dobrostanu w pracy a wymiarami osobowości, zaangażowania w pracę, poczucia sensu pracy i stosowania strategii kształtujących pracę (job crafting) u funkcjonariuszy więziennictwa?*** Praca zawiera sformułowane szczegółowe pytania badawcze wraz z odnoszącymi się do nich hipotezami badawczymi, każdorazowo opatrzonymi uzasadnieniem. Pytania badawcze analizowane w poszczególnych etapach badań brzmią następująco:

1. Czy istnieje związek pomiędzy cechami osobowości PMO a wymiarami dobrostanu w pracy funkcjonariuszy więziennictwa?
2. Czy istnieje związek pomiędzy wymiarami sensu pracy a wymiarami dobrostanu w pracy funkcjonariuszy więziennictwa?
3. Czy istnieje związek zaangażowania w pracę i jego wymiarami z wymiarami dobrostanu w pracy funkcjonariuszy więziennictwa?
4. Czy istnieje pomiędzy wymiarami job crafting a wymiarami dobrostanu w miejscu pracy u funkcjonariuszy więziennictwa?
5. Czy model badawczy zaprezentowany w Rozdziale 5. trafnie charakteryzuje zależności pomiędzy zmiennymi wybranymi do badań?

Próbą odpowiedzi na te pytania było przeprowadzenie serii badań. Najpierw wykonano analizy częściowe, w których analizowano poszczególne konstrukty na poziomie wyników czynnikowych, a na koniec analizę – testowanie modelu zmiennych na poziomie ogólnym w grupie funkcjonariuszy. W badaniu 1. testowano, czy istnieje związek pomiędzy wymiarami osobowości a wymiarami dobrostanu w pracy funkcjonariuszy więziennictwa. W kolejnym badaniu 2 testowano, czy istnieje związek pomiędzy wymiarami sensu pracy, zaangażowania

w pracę i stosowaniem strategii job crafting a wymiarami dobrostanu w pracy funkcjonariuszy więziennictwa. W badaniu 3 testowano model badawczy obejmujący wszystkie zmienne z badania pierwszego i drugiego. Dokonano porównania dwóch modeli strukturalnych. Model 1. to model w ujęciu Teorii JD-R (Bakker i Demerouti, 2017), w którym zakłada się, że zaangażowani pracownicy przekształcają swoją pracę i dzięi temu podnoszą swój dobrostan pracowniczy. Model 2 to model strukturalny, w którym testowano te same zmienne, jednak za sugestią samego autora teorii (Bakker, 2011) o istnieniu dynamicznego związku zmiennych zaangażowania i JC przyjęto, że pracownicy muszą „craftować" swoją pracę by osiągnąć zaangażowanie, które następnie będzie przekładało się na podniesienie poziomu ich dobrostanu..

Uzyskano zgodę Komisji Etyki Badań Naukowych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II (KEBN_38/2021) oraz Dyrektora Okręgowego Służby Więziennej w Lublinie i Rektora-Komendanta Szkoły Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości w Warszawie na przeprowadzenie badań zgodnie z opisaną strategią.

Do realizacji badania przygotowano zestawy narzędzi badawczych, a następnie z zachowaniem anonimowości osób badanych, przeszkoleni ankieterzy rozdawali w różnych ośrodkach penitencjarnych. Następnie zbierali wypełnione kwestionariusze (metoda papier-ołówek) przez respondentów tj. funkcjonariuszy Służby Więziennej z obszaru całej Polski, biorących udział w szkoleniach służbowych lub w trakcie wykonywania przez nich obowiązków służbowych (za zgodą przełożonych). Procedura ta dotyczy wszystkich etapów projektu (Badania 1, 2 i 3).

Na początku badania każdorazowo wyjaśniano respondentom cel badań, instruowano jak prawidłowo zaznaczać odpowiedzi w kwestionariuszach, jak robić ew. korektę odpowiedzi oraz jaki będzie sposób archiwizacji ankiet.

Doświadczenie Autorki wskazuje, że funkcjonariusze SW w szczególny sposób dbają o swoją anonimowość, nie chcą być rozpoznawani ze „stanowiska i stopnia służbowego". Dlatego zadbano o ten aspekt badań i przyjęto, że metryczka chroniąca dane wrażliwe (RODO), umieszczona zostanie na końcu badania, co jest lepszym rozwiązaniem zapewniającym anonimowość respondentom, którzy chętniej wypełniają kwestionariusze. Dane metryczkowe pozwalają na kontrolę zmiennych ubocznych w procesie doboru badanych grup i mogących mieć znaczenie dla uzyskanych wyników. Pozwalają też scharakteryzować grupę pod kątem wybranych danych socjodemograficznych, które jednak nie były szeroko omawiane w kontekście otrzymanych wyników.

Do pomiaru zmiennych ujętych w modelu wykorzystano standaryzowane narzędzia badawcze . Zmienne wybrane do badań zostały zoperacjonalizowane przy użyciu następujących narzędzi badawczych o sprawdzonych walorach psychometrycznych, które szczegółowo opisano w dalszej

części metodologicznej tego Rozdziału: Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy, Kwestionariusz IPIP-BFM-20 Kwestionariusz WAMI-PL, Kwestionariusz Praca i Samopoczucie UWES-9, Kwestionariusz Przekształcania Pracy (charakterystykę wszystkich umieszczono poniżej patrz: Rozdział 6.3.1.).

Zastosowane narzędzia badawcze zostały wybrane z uwagi na ich opublikowane walidacje, zadowalające współczynniki rzetelności i trafności (wysokie walory psychometryczne), szerokie wykorzystanie w badaniach naukowych (możliwość dyskutowania wyników z innymi) oraz optymalną liczbę twierdzeń (racjonalizacja czasu wypełniania). Do zalet skróconych wersji kwestionariuszy należy zaliczyć mniejszy koszt ich druku oraz niedługi czas konieczny do ich wypełnienia (Herzberg i Brähler, 2006), co było zamysłem autorki z uwagi na charakter pracy respondentów. Ponadto wersje skrócone kwestionariuszy, przy zadowalającej trafności i rzetelności, są znacznie mniej nudne dla osób badanych, co ogranicza ryzyko błędów wynikających z przypadkowego zaznaczania odpowiedzi (Thalmayer i in., 2011), a ich zastosowanie jest dobrym rozwiązaniem w przypadku badanych z trudności np. z czytaniem (McCrae i Costa, 2007).

Zgromadzone w trakcie badań dane poddano analizę statystycznej. W badaniach 1. i 2. w celu weryfikacji hipotez wykorzystano model regresji liniowej z uwzględnieniem korelacji semi-cząstkowych (w pakiecie statystycznym SPSS, wersja 25). W badaniu 3. w celu weryfikacji hipotez i określenia ścieżek zależności między zmiennymi wykorzystano metodę SEM *(*ang. *structural equation modeling).*

### 6.2. Narzędzia badawcze wykorzystane w projekcie

Weryfikacja zaproponowanego modelu badawczego dobrostanu wymagała przygotowania odpowiednich metod badawczych, które mierzą zmienne zarówno na poziomie cech (osobowość) i stanu (pozostałe zmienne).

#### 6.2.1. Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy KDMP

Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy, w skrócie KDMP, autorstwa Agnieszki Czerw (2017), służy do pomiaru dobrostanu eudajmonistycznego w pracy. Podstawowym założeniem tego kwestionariusza jest twierdzenie, że praca zawodowa zajmuje znaczną część czasu aktywności w życiu człowieka, angażuje go i wpływa na jego życie prywatne, więc warto pomyśleć o dobrostanie w pracy jako o zjawisku „istniejącym" pomiędzy dobrostanem osobistym a dobrostanem społecznym człowieka. Punktem wyjścia do stworzenia kwestionariusza dobrostanu w miejscu pracy były dwie teorie dobrostanu: wieloraki model szczęścia C. Ryff (1989a) oraz społeczny dobrostan Corey'a i Keyes'a (Keyes, 2002, Keyes i Waterman, 2003). Definicje skal dobrostanu na bazie teorii Ryff i Keyesa (1995) stanowiły punkt wyjścia do

definiowania skal narzędzia do pomiaru dobrostanu w miejscu pracy. Początkowo stworzono 359 pozycji w teście, w tym około 30 pozycji dla każdej z 11 skal. Analiza treściowa danych wykazała zasadność wyodrębnienia czterech wymiarów, jako najbardziej logicznego rozwiązania. Ostateczna wersja Kwestionariusza Dobrostanu w Miejscu Pracy (KDMP) liczy 44 pozycje składające się na 4 wymiary (skale) tj. pozytywna organizacja, dopasowanie i rozwój, pozytywne relacje ze współpracownikami oraz wkład w organizację. Poszczególne skale zawierają: 12 itemów - pozytywna organizacja (skrót: KDMP_PO) (np. „*Organizacja, w której pracuję ma więcej zalet niż wad"*), 10 itemów - dopasowanie i rozwój (skrót: KDMP_DR) (np. „*Mam poczucie, że praca, którą wykonuję jest ważna"*), 13 itemów - pozytywne relacje ze współpracownikami (skrót: KDMP_PR) (np. „*Mam dobre relacje ze współpracownikami"*), 8 itemów - wkład w organizację (skrót: KDMP_WO) (np. „*Dzięki mojej pracy moja firma uzyskuje wymierne korzyści"*). Narzędzie może być interpretowane jednowymiarowo, gdzie otrzymywany jest wynik ogólny poziomu dobrostanu w miejscu pracy, ale też może być wskaźnikiem poziomu dobrostanu w czterech skalach. Wskaźnik rzetelności α-Cronbacha dla całego kwestionariusza wynosi 0,92. Współczynnik α-Cronbacha dla poszczególnych skal wynosi odpowiednio: Pozytywna organizacja 0,90; Dopasowanie i rozwój 0,93, Pozytywne relacje 0,93, Wkład w organizację 0,91. ). Natomiast w tym projekcie badawczym współczynnik α-Cronbacha dla poszczególnych skal wyniósł odpowiednio: Pozytywna organizacja 0,90; Dopasowanie i rozwój 0,93, Pozytywne relacje 0,90, Wkład w organizację 0,90 (patrz: Tabela 2). Poniżej przedstawiono definicje każdej z wymiarów dobrostanu reprezentowanych w kwestionariuszu. *Pozytywna Organizacja* – skala związana jest z akceptacją cech charakteryzujących organizację takich jak: styl funkcjonowania organizacji, dostrzeganie silnych stron, dostrzeganie dominujących zalet, postrzeganie swojej organizacji jako godnej zaufania i przyjaznej pracownikom, poczucie, że organizacja i jej pracownicy są zdolni do działań na rzecz wspólnego dobra, postrzeganie przełożonych jako reprezentantów organizacji, gdzie ich cechy, postawy i wsparcie okazywane współpracownikom budują obraz cech organizacji. *Dopasowanie i Rozwój* - skala mierzy poziom zadowolenia z pełnionej roli zawodowej oraz sposób postrzegania możliwości osobistego rozwoju w tej roli. Dla pracownika oznacza to przekonanie o wykonywaniu właściwego zawodu, byciu na właściwym miejscu czy stanowisku, wykonywanie zadań odpowiednich do własnych predyspozycji i możliwości, bycie w miejscu w organizacji adekwatnym do aktualnych potrzeb, wyznawanych wartości, przekonań i możliwości pracownika. Istotne jest też tu poczucie, że dzięki wykonywanej pracy zawodowej pracownik może doskonalić i zdobywać nowe kompetencje ułatwiające efektywne wykorzystanie pracy. *Pozytywne Relacje Interpersonalne* - skala pozwala ocenić sposób postrzegania jakości relacji z innymi osobami w kontekście wykonywanej pracy. Odnosi się do poczucia bycia w dobrych, życzliwych i otwartych relacjach ze współpracownikami

na tym samym poziomie hierarchii w organizacji, poczucia możliwości zaufania innym w pracy i polegania na innych pracownikach, z przekonaniem, że uzyska się od nich wsparcie i pomoc w sytuacji, kiedy zajdzie taka potrzeba. *Wkład w Organizację* – skala odnosi się do własnej wartości w kontekście organizacji i obejmuje przekonania pracownika na temat odgrywania przez niego ważnej roli jako członka organizacji w myśl swoich kompetencji. Skala to odzwierciedla poczucie pracownika, czy i w jakim stopniu jego działania na rzecz organizacji są przez nią doceniane i przyczyniają się do wspólnego dobra organizacji i jej pracowników. Badani mają zadanie ustosunkować się do stwierdzeń na siedmiostopniowej skali zgody (od 1-zupełnie się nie zgadzam do 7-całkowicie się zgadzam

### 6.2.2. Kwestionariusz IPIP-BFM-20

Krótki Kwestionariusz do Pomiaru Wielkiej Piątki, w skrócie IPIP-BFM-20 (ang. *International Personality Item Pool-Big Five Markers-20*), autorstwa zespołu w składzie: M. Brent Donnellan, Frederick L. Oswald, M Brendan Baird, E. Richard Lucas (2006) w polskiej adaptacji zespołu w składzie: Ewa Topolewska, Ewa Skimina, Włodzimierz Strus, Jan Cieciuch, Tomasz Rowiński (2014a, 2014b), służy do pomiaru cech osobowości. Jest on skróconą wersją IPIP-BFM-50 w leksykalnym modelu Goldberga (Goldberg, 2006) Kwestionariusz IPIP-BFM-20 charakteryzuje dobra trafność wskaźniki dopasowania w CFA i współczynniki korelacji z innymi metodami do pomiaru Wielkiej Piątki są satysfakcjonujące) oraz rzetelności (zadowalające wskaźniki α-Cronbacha).Wersje skrócone narzędzi do pomiaru osobowości o zadowalających parametrach psychometrycznych w ostatnich latach zyskały na popularności. Są to m.in. 24-stwierdzeniowy kwestionariusz do pomiaru sześciu cech osobowości The Questionnaire Big Six Scale, 24QB6 (Thalmayer i in., 2011); 10-stwierdzeniowe kwestionariusze do pomiaru piciu cech osobowości: The 10-Item Big Five Inventory, BFI-10 (Rammstedt, 2007), Ten Item Personality Inventory TIPI (Gosling i in., 2003) i Mini-Markers (Saucier, 1994), czyli 40-przymiotnikowa wersja oryginalnie liczącej 100 pozycji listy najlepszych leksykalnych wskaźników Wielkiej Pitki (Big Five Factor Markers) Goldberga (1992), jak wykorzystany w badaniu 20-stwierdzeniowy kwestionariusz IPIP-BFM-20 (Donnellan i in., 2006), mierzący cech osobowości: ekstrawersja, ugodowość, sumienność, stabilność emocjonalna i intelekt (patrz: Tabela 1).

**Tabela 1**

*Charakterystyka pięciu skal kwestionariusza IPIP-BFM-20 (Cieciuch i in., 2014).*

| Skala | Przedmiot pomiaru | Wynik wysoki uzyskują osoby, które można scharakteryzować jako: | Wynik niski uzyskują osoby, które można scharakteryzować jako: |
|---|---|---|---|
| **Ekstrawersja** | Poziom aktywności energii oraz towarzyskości i społecznej pewności siebie (asertywność) | Aktywne, energiczne, towarzyskie, rozmowne, śmiałe i asertywne | Mało aktywne, powściągliwe, małomówne i zahamowane społecznie |
| **Ugodowość** | Pozytywne (vs. negatywne) nastawienie do ludzi | Ufne, uprzejme, taktowne i serdeczne, skłonne do współpracy i pomocy innym | Nieufne, egoistyczne, szorstkie, nieuprzejme i chłodne emocjonalnie wobec innych ludzi |
| **Sumienność** | Poziom zorganizowania, rzetelności w realizowaniu celów i zadań, a także skłonność do porządku | Zorganizowane, staranne, dokładne i efektywne w tym, co robią, systematyczne, obowiązkowe | Niesystematyczne i niekonsekwentne, nieprzywiązujące wagi do porządku i planowania, niedbałe, lekkomyślne i nieobowiązkowe |
| **Stabilność Emocjonalna** | Poziom pobudliwości i zrównoważenia emocjonalnego, odporności emocjonalnej i tolerancji na frustrację | Spokojne, zrównoważone, nie popadające łatwo w negatywne stany emocjonalne | Niespokojne, nerwowe, o zmiennych nastrojach, skłonne gniewu, irytacji i zamartwiania się, nadwrażliwe, zazdrosne, drażliwe |
| **Intelekt** | Otwartość intelektualna, kreatywność i wyobraźnia | Intelektualnie aktywne i poznawczo otwarte, kreatywne, , z bogatą wyobraźnię i szerokim zakres zainteresowań | Niedociekliwe, bez wyobraźni, konkretne, prozaiczne, nierefleksyjne i mało twórcze |

*Adnotacja*. Opracowanie własne.

Wskaźniki α-Cronbacha dla poszczególnych skal to: ekstrawersja 0,78; ugodowość 0,71; sumienność 0,75; stabilność emocjonalna 0,70; intelekt 0,65 (patrz: Tabela 2). Analizy korelacji potwierdziły trafność kwestionariusza IPIP-BFM-20 w odniesieniu do związków jego wyników z innymi skalami mierzącymi te same (lub bardzo zbliżone) cechy. Tabela 1 powyżej przedstawia przedmiot pomiaru i interpretacje w odniesieniu do poszczególnych skal IPIP-BFM-20. Przykładowe stwierdzenia dla skal to: ekstrawersja („*Jestem duszą towarzystwa*"), ugodowość („*Jestem wyrozumiały dla uczuć innych ludzi*"), sumienność („*Bez zwłoki wypełniam codzienne obowiązki", „Postępuję zgodnie z harmonogramem*"), stabilność emocjonalna („*Rzadko czuję się przygnębiony*"), intelekt („*Mam głowę pełną pomysłów*"). Osoby badane zaznaczają odpowiedzi na 5-stopniowej skali określającej częstość występowania danego odczucia. Wyniki przeprowadzonych dotychczas analiz wskazują, że polska wersja IPIP-BFM-20 jest dobrym narzędziem do pomiaru Wielkiej Piątki i ma zastosowanie w badaniach, w których wskazane jest ograniczenie liczby pozycji testowych w pomiarze cech osobowości.

### 6.2.3. Kwestionariusz do badania Zaangażowania w pracę UWES-9

Kwestionariusz UWES-9 (ang. *Utrecht Work Engagement Scale*) W. Shaufeli'ego i A. Bakkera *Praca i Samopoczucie* mierzy zaangażowanie w pracę (work engagement), został skonstruowany na podstawie konceptualizacji zaangażowania w pracę tych samych autorów (Schaufelli i in., 2002; Schaufeli i Bakker, 2003), natomiast polską adaptację testu wykonały Szabowska-Walaszczyk i in. (2011). W badaniu uzyskuje się wynik ogólny, który jest wskaźnikiem poziomu zaangażowania w pracę oraz wyniki w poszczególnych trzech skalach: wigor (skrót: UWES_W), zaabsorbowanie (skrót: UWES_Z), i oddanie (skrót: UWES_O). Wykonana przez Szabowską-Walaszczyk i in., 2011) analiza czynnikowa sugeruje zasadność przyjęcia też jednoczynnikowej struktury narzędzia. Według Schaufeliego i Bakkera (2010) zaangażowanie w prace to oddanie się sprawom organizacji, szczególnie w wymiarze emocjonalnym i przejawianie zachowania ukierunkowanego na wzrost efektywności organizacji. Stąd wynika rozróżnienie na trzy komponenty zaangażowania: wigor, zaabsorbowanie i oddanie. Wigor, rozumiany jako wytrwałość, energia i chęć wysiłku wkładane w pracę, mającymi znaczenie pomiędzy wymogami pracy a zasobami w radzeniu sobie z trudnościami. Zaabsorbowanie to stan skupienia na pracy z utratą kontroli czasu, efektywność i umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych oraz sprawniejsze rozwiązywanie problemów, co z kolei przekłada się na redukcję napięcia w pracy. Oddanie występuje, kiedy pracownikowi zależy na pracy; uważa ją za ważną, celową, inspirującą i pełną wyzwań oraz odczuwa dumę z wykonywanych zadań. Polska wersja testu jest ogólnie dostępna na stronie internetowej (https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf, (dostęp: 22.01.2019). Kwestionariusz UWES-9 został wybrany z uwagi na powiązania z Teorią Wymagania – Zasoby Pracy. Zaangażowanie mierzone tym kwestionariuszem jest pozytywnie skorelowane z właściwościami pracownika (osobowość proaktywna i przekonania o własnej skuteczności), właściwościami pracy (autonomia w pracy i obciążenie nią), poziomem wykonania pracy (ocenianym zarówno przez osobę badaną, jak i przez inne osoby), satysfakcją z pracy oraz zaangażowaniem w pracę (Rudolph i in., 2017). Kwestionariusz UWES-9 składa się z 9 twierdzeń, ocenianych na siedmiostopniowej skali w odniesieniu do trzech skal: wigor, zaabsorbowanie i oddanie, które cechuje wysoka rzetelność i trafność teoretyczna. (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011), którego wskaźnik rzetelności α-Cronbacha w badaniu autorek polskiej adaptacji dla całego kwestionariusza wyniósł 0,84. a dla poszczególnych skal: wigor 0,92, oddanie 0,93, zaabsorbowanie 0,94 (patrz: Tabela 2). Wyniki analiz rzetelności dla poszczególnych skal w wybranym badaniu zawiera Tabela 2. Przykładowe stwierdzenia to: „*Bywam tak pochłonięty praca, że nie zauważam upływu czasu", „Gdy pracuję, czuję, że w pełni wy1orzystuję swoje*

*możliwości", „Cieszę się, że mogę być częścią tej organizacji".* Odpowiedzi udziela się na skali 7 stopniowej wyrażającej częstość pojawiania się danego stanu w czasie pracy.

### 6.2.4. Kwestionariusz do badania poczucia sensu pracy WAMI-PL

Kwestionariusz WAMI (ang. *The Work and Meaning Inventory*) M. Stegera i współautorów (2012), w polskiej adaptacji (Puchalska-Kamińska, Czerw i Roczniewska, 2018), mierzy poczucie sensu pracy, rozumiane jako stan, który pracownik osiąga poprzez realizację swojego potencjału (sens w wymiarze *Ja*) i działania na rzecz innych (sens pracy w wymiarze globalnym , ang. *world perspective*). W tej koncepcji większy akcent jest położony na odczucia samego pracownika, mniejszy na właściwości pracy. Kwestionariusz mierzy poczucie sensu pracy na podstawie trzech wymiarów: pozytywnego znaczenia, budowania sensu poprzez pracę i motywacji do większego dobra. Znaczenie pracy w perspektywie *Ja* obejmuje postrzeganie własnej pracy jako sensownej w takim stopniu, w jakim praca ta jest zgodna z *Ja* i przynosi osobiste korzyści, takie jak nadawanie sensu swojemu życiu, poczucie rozwoju osobistego i osiąganie ważnych celów. Poziom spójności pomiędzy osobistymi projektami a najważniejszymi aspektami jaźni (np. cechami, kompetencjami, wartościami) pozwala przewidzieć poczucie sensu życia (McGregor i Little, 1998), a według badań związek ten jest również istotny dla poczucia sensu pracy. Z kolei znaczenie pracy w perspektywie globalnej, jak piszą autorki (Puchalska-Kamińska, Czerw, Roczniewska, 2019) odnosi się do stopnia, w jakim osoba badana postrzega swoją pracę jako wywierającą korzystny wpływ na innych. Generuje to dwuwymiarowe spojrzenie na sens pracy i wprowadza dwie nadrzędne koncepcje: znaczenie pracy dla siebie i dla świata. Kwestionariusz składa się z 10 itemów: 6 itemów odnoszących się do sensu pracy w perspektywie osobistej (skrót: WAMI_SPO) (np. *Obrałem drogę zawodową, która ma znaczenie*) oraz 4 itemów sensu pracy w perspektywie globalnej (skrót: WAMI_SPG) (np. *Wiem, że moja praca zmienia świat na lepsze*). Wskaźnik rzetelności α-Cronbacha dla całego kwestionariusza sensu pracy wynosi 0,90, a dla skal wynosi: perspektywa osobista 0,92, perspektywa globalna 0,88 (patrz: Tabela 2). badane mają zadanie ustosunkować się do stwierdzeń na pięciostopniowej skali, określającej częstość występowania danego odczucia, zachowania: od 0 - zdecydowanie nieprawda do 5- zdecydowanie prawda

### 6.2.5. Kwestionariusz Przekształcania Pracy (job crafting)

Kwestionariusz Przekształcania Pracy (ang. Job Crafting Scale) M. Tims, A.B. Bakkera i T. Derks (2012) został skonstruowany na podstawie konceptualizacji wymagań i zasobów pracy (*job demands-resources* – JD-R; Demerouti i in., 2001; Bakker, Demerouti, 2007) i służy do pomiaru ilościowego przekształcania pracy (job crafting).

Bazując na modelu JD-R, wyróżnione zostały ostatecznie cztery rodzaje job crafting tj.: zwiększanie zasobów strukturalnych (np. poszukiwanie okazji do rozwoju zawodowego, zwiększanie różnorodności wykonywanej pracy), zwiększanie zasobów społecznych (np. proszenie o informację zwrotną na temat swojej pracy, pozyskiwanie wsparcia społecznego), zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie (np. angażowanie się w nowe projekty, podejmowanie się nowych zadań), zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie (np. unikanie obciążających emocjonalnie i poznawczo aspektów pracy) (Tims i in., 2012). Wykorzystany w niniejszych badaniach Kwestionariusz Przekształcania Pracy (PP) autorstwa M.Tims, A.B.Bakker i T.Derks (2012) w polskiej adaptacji M. Roczniewskiej i S. Retowskiego (2016), mierzący poziom job crafting, został wybrany z uwagi na dobre wskaźniki psychometryczne, po uzyskaniu zgody autorów polskiej adaptacji kwestionariusza. Skala składa się z 21 twierdzeń dotyczących różnych sposobów przekształcania pracy przez pracowników. Badani odnoszą się do wspomnianych twierdzeń, korzystając z 5-stopniowej skali odpowiedzi: od 1 („nigdy") do 5 („bardzo często"). Twierdzenia wchodzą w skład 4 skal: *Zwiększanie zasobów strukturalnych* (skrót: PP_ZZSTR) (5 pozycji testowych dotyczących takich zasobów w pracy jak autonomia, różnorodność wykonywanych zadań czy możliwość rozwoju zawodowego), przykładowe twierdzenie: „Staram się rozwijać się zawodowo". *Zwiększanie zasobów społecznych* (skrót: PP_ZZSPOL) (5 pozycji testowych dotyczących takich zasobów w pracy jak informacja zwrotna czy wsparcie społeczne), przykładowe twierdzenie: „Proszę innych o opinię na temat wyników mojej pracy". *Zwiększanie wymagań* (skrót: PP_ZW) stanowiących wyzwanie (5 pozycji testowych dotyczących takich wymagań w pracy jak obciążenie pracą związane z podejmowaniem się dodatkowych obowiązków), przykładowe twierdzenie: „Kiedy mam mniej zadań w pracy, widzę to jako okazję do rozpoczęcia nowych projektów". *Zmniejszanie wymagań* (skrót: PP_UW) stanowiących utrudnienie (6 pozycji testowych dotyczących wymagań w pracy obciążających umysłowo i emocjonalnie), przykładowe twierdzenie: „Staram się zarządzać moją pracą tak, aby ograniczyć kontakt z ludźmi, których problemy obciążają mnie emocjonalnie". Wyniki analizy właściwości psychometrycznych Kwestionariusza PP wskazują na wysoką spójność wewnętrzną i trafność teoretyczną poszczególnych skal. Wartości współczynnika α- Cronbacha wynosiły dla nich, odpowiednio: Zwiększanie zasobów strukturalnych: $\alpha = 0{,}83$, Zwiększanie zasobów społecznych: $\alpha = 0{,}67$, Zwiększanie wyzwań $\alpha = 0{,}84$ oraz Zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie: $\alpha = 0{,}75$. Wartości współczynnika α Cronbacha dla całego kwestionariusza wyniosła $\alpha = 0{,}75$ (patrz: Tabela 2).

### 6.2.6. Metryczka

W metryczce zawarto pytania odnoszące się do danych socjodemograficznych oraz związanych ze specyfiką pracy funkcjonariuszy więziennictwa (patrz: załącznik 1). Badani

najpierw zostali poproszeni o podanie swojego wieku, płci, stanu cywilnego, wykształcenia. Pojawiły się również pytania dotyczące długości pracy zawodowej, w tym pracy w formacji Służby Więziennej. Każdy respondent został zapytany o typ zajmowanego stanowiska (kierownicze vs. nie kierownicze), korpus służbowy, dział zatrudnienia. Pytania te pozwoliły na wykorzystanie w analizach statystycznych danych respondentów reprezentujących przekrój działów służby, przy jednoczesnej dbałości o zachowanie anonimowości osób badanych.

### 6.3. Rzetelność narzędzi w badaniach własnych

W celu weryfikacji dokładności pomiarowej testowanych zmiennych przeprowadzono analizę rzetelności metodą α-Cronbacha. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Ekstrawersja* (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,63 (*M* = 3,35; *SD* = 0,73) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru była powyżej progu nieakceptowalnej dokładności pomiarowej (George i Mallery, 2016, s. 240) za nie akceptowalny uznają poziom α < 0,5). Współczynnik rzetelności α-Cronbacha dla skali *Ugodowość* (pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,52 (*M* = 3,57; *SD* = 0,67) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru była na poziomie słabej dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Sumienność* (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,59 (*M* = 3,67; *SD* = 0,75) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru była powyżej progu nieakceptowalnej dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Stabilność Emocjonalna* (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,63 (*M* = 3,13; *SD* = 0,73) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru była powyżej progu nieakceptowalnej dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Intelekt* (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,68 (*M* = 3,61; *SD* = 0,72) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru była powyżej progu nieakceptowalnej dokładności pomiarowej. Ponieważ skale osiągnęły wynik powyżej progu nieakceptowalnej dokładności pomiarowej uznano, że wyniki tych skal można poddać analizie statystycznej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *WAMI_SPO* (6 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,88 (*M* = 3,36; *SD* = 0,87) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *WAMI_SPG* (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,73 (*M* = 3,36; *SD* = 0,84) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej. Narzędzie cechuje się dobrymi wskaźnikami rzetelności. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Job Crafting Zwiększanie Zasobów Strukturalnych* (PP_ZZSTR) (5 pozycji testowych) wyniósł α = 0,72 (*M* = 3,93; *SD* = 0,63) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Job Crafting Zwiększanie Zasobów Społecznych* (PP_ZZSPOL) (5 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,73 (*M* = 2,80; *SD* = 0,84) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom

dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Job Crafting Zwiększanie Wyzwań* (PP_ZW) (5 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,80 (*M* = 3,20; *SD* = 0,80) i wykazał, że rzetelność pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Job Crafting Unikanie Wymagań* (PP_UW) (6 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,68 (*M* = 2,83; *SD* = 0,68) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała poziom powyżej progu nieakceptowalnej dokładności pomiarowej. Uzyskane wskaźniki pozwalają włączyć wyniki kwestionariusza do analiz. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Pozytywna Organizacja* (KDMP_PO*)* (12 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,90 (*M* = 4,20; *SD* = 1,13) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Dopasowanie i Rozwój* (KDMP_DR) (10 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,93 (*M* = 4,69; *SD* = 1,24) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Pozytywne Relacje* (KDMP_PR) (13 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,91 (*M* = 4,78; *SD* = 0,99) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali *Wkład w Organizację* (KDMP_WO) (8 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,90 (*M* = 4,68; *SD* = 1,12) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali Zaangażowanie w pracę_Wigor (*UWES-W)* (3 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,83 (*M* = 3,33; *SD* = 1,26) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali Zaangażowanie w pracę_Zaabsorbowanie (*UWES_Z)* (3 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,73 (*M* = 3,26; *SD* = 1,25) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała akceptowalny poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali Zaangażowanie w pracę_Oddanie (UWES_O) (3 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,83 (*M* = 3,57; *SD* = 1,32) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Rezultaty tej analizy wraz wynikami analizy dla poszczególnych kwestionariuszy w Badaniu 1, 2 i 3 przedstawia Tabela 2, która jednocześnie zbiorczo przedstawia podsumowanie narzędzi badawczych wykorzystanych w projekcie badawczym.

**Tabela 2**

*Wyniki analizy rzetelności dla skal: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna, Intelekt, WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, UWES_W, UWES_Z, UWES_O, KDMP_wynik ogólny, UWES_wynik ogólny, WAMI_wynik ogólny, PP_wynik ogólny*

| Skala | M | SD | liczba twierdzeń | α badanie 1 | α badanie 2 | α badanie 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ekstrawersja (E) | 3,34 | 0,73 | 4 | 0,66 | - | 0,63 |
| Ugodowość (U) | 3,57 | 0,67 | 4 | 0,55 | - | 0,52 |
| Sumienność (S) | 3,67 | 0,75 | 4 | 0,58 | - | 0,59 |
| Stabilność Emocjonalna (SE) | 3,13 | 0,73 | 4 | 0,64 | - | 0,63 |
| Intelekt (I) | 3,61 | 0,72 | 4 | 0,69 | - | 0,68 |
| WAMI_SPO | 3,35 | 0,87 | 6 | - | 0,88 | 0,88 |
| WAMI_SPG | 3,36 | 0,84 | 4 | - | 0,73 | 0,73 |
| PP_ZZSTR | 3,93 | 0,63 | 5 | - | 0,70 | 0,72 |
| PP_ZZSPOL | 2,80 | 0,83 | 5 | - | 0,72 | 0,73 |
| PP_ZW | 3,20 | 0,80 | 5 | - | 0,79 | 0,80 |
| PP_UW | 2,83 | 0,68 | 6 | - | 0,69 | 0,68 |
| KDMP_PO | 4,19 | 1,13 | 12 | 0,90 | 0,90 | 0,90 |
| KDMP_DR | 4,69 | 1,24 | 10 | 0,93 | 0,93 | 0,93 |
| KDMP_PR | 4,77 | 0,99 | 13 | 0,90 | 0,90 | 0,91 |
| KDMP_WO | 4,68 | 1,12 | 8 | 0,90 | 0,90 | 0,90 |
| UWES_W | 3,33 | 1,25 | 3 | - | 0,82 | 0,83 |
| UWES_Z | 3,26 | 1,24 | 3 | - | 0,75 | 0,73 |
| UWES_O | 3,56 | 1,32 | 3 | - | 0,83 | 0,.83 |
| KDMP_wynik ogólny | 4,58 | 0,99 | 43 | 0,90 | 0,90 | 0,96 |
| UWES_wynik ogólny | 10,15 | 3,46 | 9 | - | 0,89 | 0,91 |
| WAMI_wynik ogólny | 6,72 | 1,58 | 10 | - | 0,83 | 0,90 |
| PP_wynik ogólny | 12,76 | 2,02 | 21 | - | 0,58 | 0,81 |

*Adnotacja.* N = Liczba pozycji testowych wchodzących w skład skali.

# ROZDZIAŁ VII. BADANIE 1. ANALIZA ZWIĄZKÓW CECH OSOBOWOŚCI I DOBROSTANU W PRACY.

W literaturze przedmiotu zauważalny jest deficyt badań pracowników więziennictwa w nurcie psychologii pozytywnej . Skłania to do pochylenia się nad uwarunkowań funkcjonowania pracowników SW oraz podejmowania działań usprawniających pracę w warunkach specyficznego, sformalizowanego środowiska, gdzie wyrażanie opinii i korzystanie z osobowościowo zdeterminowanych sposobów postępowania natrafia na bariery organizacyjne. Istnieje zatem duże prawdopodobieństwo, że główne źródło zadowolenia (poza relacjami towarzyskimi, pracą i czasem wolnym), leży w osobowości człowieka (Argyle 2004). Natomiast głównym czynnikiem różnic interpersonalnych w poziomie dobrostanu psychicznego i odczuwanego szczęścia najprawdopodobniej jest względnie stabilna dyspozycja do tego rodzaju odczuć (Porczyńska-Ciszewska 2013). W termin osobowość wpisują się bowiem typowe dla osoby sposoby zachowania, ujawniające się uniwersalnie w dowolnych kontekstach życiowych i sytuacyjnych. Jedną z najbardziej popularnych koncepcji osobowości jest Pięcioczynnikowy Model Osobowości (Costa i McCrae, 2005), w którym „cecha" rozumiana jest właśnie jako predyspozycja do zachowania człowieka w określony sposób (Kraczla, 2017). Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto podział cech osobowości według Modelu Wielkiej Piątki, ale w wersji leksykalnej Goldberga. I tak do podstawowych wymiarów osobowości należy ekstrawersja, ugodowość, sumienność, stabilność emocjonalna (vs. neurotyczność) oraz intelekt (Strus i in., 2011). Badanie 1. Odnosi się do pytania czy cechy osobowości mają związek z dobrostanem psychicznym pracowników SW. Przeprowadzona metaanaliza (DeNeve i Cooper, 1998) wskazuje, że w całej populacji istnieją takie związki, choć nie wiadomo czy specyfika zawodów trudnych i niebezpiecznych nie osłabia tych relacji. Cechy osobowości, takie jak ekstrawersja i neurotyzm, które stanowią trwałe predyspozycje bezpośrednio powiązane z dobrostanem (McCrae i Costa, 2005). Przy wysokim poziomie ekstrawersji ludzie mają skłonność do odpowiedniego spostrzegania i „koloryzowania" oceny zdarzeń, dzięki czemu ta sama rzeczywistość w pracy może wydawać się lepsza. Podobnie się dzieje przy niskim poziomie stabilności emocjonalnej (wysoki poziom neurotyzmu). Badania dowodzą, że związek ekstrawersji z pozytywnymi odczuciami i zadowoleniem jest do tego stopnia oczywisty, że ekstrawersja może świadczyć o szczęściu odczuwanym nawet 17 lat później (Costa i in., 1981). Ludzie szczęśliwi mają lepsze kontakty społeczne z innymi ludźmi, i nie postrzegają ich jako „źródło obaw, złości i winy, które prowadzi do celowego wycofania i izolacji" (Argyle, 2004). Ugodowość i sumienność, poprzez sprzyjanie wystąpieniu określonych zdarzeń o zabarwieniu pozytywnym lub negatywnym, mają pośredni (instrumentalny) wpływ na dobrostan. Zdarzenia

pozytywne lub negatywne wzmacniają lub osłabiają poczucie szczęścia, gdzie pracownik z wyższym poziomem cechy ugodowość ma większą szansę na satysfakcjonujące relacje z innymi, jest nastawiony do innych w aspekcie współczucia i współpracy. Bardzo niska ugodowość oznacza podejrzliwość, rywalizację, rzucanie wyzwań, a wysoka oznacza naiwność i uległość. Sumienność dotyczy stopnia realizacji celów, stopnia zorganizowania własnych aktywności, dokładności, wytrwałości, pracowitości i przestrzegania zasad (DeYoung i in., 2007). Sumienny pracownik jest w stanie czerpać więcej satysfakcji z dobrze wykonanych zadań (Porczyńska, Kraczla, 2017). Podwyższony poziom neurotyczności wiąże się z podatnością na doświadczanie nieprzyjemnych emocji (np. strachu, lęku, smutku, zmieszania, gniewu, irytacji, poczucia winy) i wrażliwością na stres psychologiczny (Ogińska-Bulik, 2006). Niższy poziom neurotyczności i wyższy poziom pozostałych cech osobowości oznacza lepsze przystosowanie, funkcjonowanie i dobrostan jednostki (DeYoung i in., 2002). Intelekt przejawia się w otwartości poznawczej i poszukiwaniu nowych wrażeń (Guilford, 1956).

### 7.1. Hipotezy badawcze

W odniesieniu do powyżej przytoczonych wyników badań, postawiono hipotezę badawczą

***H.1. Istnieje pozytywny związek cech osobowości i dobrostanu w pracy***

oraz hipotezy szczegółowe:

***H.1.1. Istnieje pozytywny związek pomiędzy ekstrawersji a wymiarami dobrostanu.***

***H.1.2. Istnieje pozytywny związek pomiędzy ugodowością a wymiarami dobrostanu.***

***H.1.3. Istnieje pozytywny związek pomiędzy sumiennością a wymiarami dobrostanu.***

***H.1.4. Istnieje pozytywny związek stabilności emocjonalnej z wymiarami dobrostanu.***

***H.1.5. Istnieje pozytywny związek pomiędzy intelektem a wymiarami dobrostanu.***

### 7.2. Osoby badane

Grupę badawczą stanowili funkcjonariusze Służby Więziennej, pełniący służbę w różnych pionach i na stanowiskach służbowych w jednostkach penitencjarnych na obszarze Polski. Dobór zmiennych socjodemograficznych miał na celu zaprezentowanie struktury badanej grupy w sposób odpowiadający jej charakterystyce w realiach polskich. W badaniu wzięło udział *N*=260 (K= 25%) osób badanych (patrz: Tabela 3).

**Tabela 3**

*Charakterystyka osób badanych (N=260)*

| | | ***N*** |
|---|---|---|
| Płeć | Mężczyzna | 194 |
| | Kobieta | 66 |
| Wykształcenie | zawodowe | 3 |
| | technikum | 22 |
| | średnie | 32 |
| | wyższe | 189 |
| | inne | 14 |
| Stanowisko | kierownicze | 44 |
| | nie-kierownicze | 216 |
| Korpus | podoficerski | 98 |
| | chorążych | 95 |
| | oficerski | 67 |
| Dział | Ochrony | 117 |
| | Penitencjarny | 65 |
| | Kwatermistrzowski | 12 |
| | Ewidencji | 26 |
| | Finansowy | 20 |
| | Służba zdrowia | 10 |
| | inne | 10 |

W strukturze płci pracowników polskiego więziennictwa przeważają mężczyźni (źródło: Biuro Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu Służby Więziennej, 2022), co znalazło odzwierciedlenie w strukturze płci respondentów (M=74,6%). Dane dotyczące charakterystyki próby badawczej zawiera Tabela 1. Przebadano łącznie *N*=260 (25,4% kobiet) funkcjonariuszy SW w wieku 22-52 lat (M=36.68; SD=5.628). Dobór osób badanych był przeprowadzony celowo tak, aby wszystkie kategorie zatrudnienia były reprezentowane w próbie w odpowiednio dużej liczbie, zgodnie z rzeczywistymi proporcjami zatrudnienia w polskim więziennictwie.

### 7.3. Narzędzia badawcze

Poziom natężenia poszczególnych zmiennych został zmierzony osobnymi kwestionariuszami. Zadbano o uniknięcie błędu wspólnej metody (Razmus i Mielniczuk, 2018). Zmienne zostały zoperacjonalizowane przy użyciu narzędzi badawczych o sprawdzonych walorach psychometrycznych i zadowalających współczynnikach trafności i rzetelności (patrz Rozdział 6.4.): Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy (Czerw, 2017), Kwestionariusz IPIP-BFM-20 (Topolewska i in., 2014). Metryczka posłużyła do pomiaru wybranych zmiennych socjodemograficznych. W metryczce zawarto pytania odnoszące się do danych socjodemograficznych oraz związanych ze specyfiką pracy respondentów, ujętych tak, aby zadbać

o anonimowość osób badanych. Badani zostali poproszeni o podanie swojego wieku, płci, stanu cywilnego, wykształcenia. Pojawiły się również pytania dotyczące długości pracy zawodowej, w tym pracy w formacji Służby Więziennej. Każdy respondent został zapytany o typ zajmowanego stanowiska (kierownicze vs. nie kierownicze), korpus służbowy, dział zatrudnienia.

### 7.4. Procedura

Badania ilościowe zostały przeprowadzone anonimowo, indywidualnie, za pomocą metod kwestionariuszowych i autorskiej metryczki (PAPI). Udział w badaniach był dobrowolny, uczestnicy nieodpłatnie (pomiar jednokrotny) w trakcie pracy wypełniali zestaw testów oraz krótką metryczkę. Zwrotność ankiet była na poziomie 98%. W trakcie wprowadzania danych odrzucono 10 ankiet nieprawidłowo wypełnionych i nieczytelnych. W pierwszym etapie obliczono współczynniki korelacji dla wszystkich zmiennych, co najmniej przeciętnej według klasyfikacji J.Guilforda. Progiem istotności dla korelacji było $p<0,05$, $p<0,001$ i $p<0,001$. Nie interpretowano związków wewnątrz konstruktów. Dane z analizy korelacji pokazały interesujące związki między zmiennymi, co skłoniło do wykonania analizy regresji z uwzględnieniem korelacji semi- cząstkowych, jako bardziej zaawansowanej metody statystycznej wskazującej dokładniej siłę związku między zmiennymi.

### 7.5. Wyniki

Następnie dokonano analizy normalności rozkładu zmiennych: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna (skrót: Stab_Emo), Intelekt, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny. Analiza rozkładów normalności badanych zmiennych wykonana testem Kolmogorowa-Smirnowa z poprawką Lilieforce'a, wykazała, że zmienna: Ekstrawersja nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,09; p < 0,01$, Ugodowość nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,09; p < 0,01$, Sumienność nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,10; p < 0,01$, Stabilność Emocjonalna nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,09; p < 0,01$, Intelekt nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,10; p < 0,01$. Zmienne KDMP_PO $KS = 0,05; p > 0,05$ oraz zmienna KDMP_PR $KS = 0.06; p > 0.05$ miały rozkłady normalne, natomiast zmienna KDMP_DR $KS = 0,06; p < 0,01$ oraz zmienna KDMP_WO $KS = 0.06; p < 0.01$ nie miały rozkładu normalnego. Zmienna KDMP_wynik ogólny miała rozkład normalny $KS = 0.05; p > 0.05$. Wyniki analiz przedstawia Tabela 4.

**Tabela 4**

*Wyniki analizy rozkładu normalności i statystyk opisowych dla zmiennych: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stab_Emo, Intelekt, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny (N=260)*

| Zmienne | KS | *p* dla KS | M | SD | s. e. | Skośność | Kurtoza | MIN | MAX |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ekstrawersja (E) | 0,09 | < 0,01 | 3,36 | 0,75 | 0,05 | -0,04 | 0,10 | 1,00 | 5,00 |
| Ugodowość (U) | 0,09 | < 0,01 | 3,61 | 0,66 | 0,04 | -0,23 | 0,18 | 1,00 | 5,00 |
| Sumienność (S) | 0,10 | < 0,01 | 3,76 | 0,70 | 0,04 | -0,20 | -0,52 | 1,50 | 5,00 |
| Stab_Emo (SE) | 0,09 | < 0,01 | 3,15 | 0,73 | 0,05 | 0,22 | -0,12 | 1,50 | 5,00 |
| Intelekt (I) | 0,10 | < 0,01 | 3,65 | 0,72 | 0,04 | -0,18 | -0,15 | 1,00 | 5,00 |
| KDMP_PO | 0,05 | > 0,05 | 4,17 | 1,12 | 0,07 | -0,02 | -0,24 | 1,33 | 7,00 |
| KDMP_DR | 0,06 | < 0,05 | 4,61 | 1,24 | 0,08 | -0,50 | 0,09 | 1,00 | 7,00 |
| KDMP_PR | 0,06 | > 0,05 | 4,73 | 0,97 | 0,06 | -0,04 | -0,40 | 2,07 | 7,00 |
| KDMP_W | 0,06 | < 0,05 | 4,62 | 1,12 | 0,07 | -0,29 | -0,25 | 1,12 | 7,00 |
| KDMP_wynik ogólny | 0,05 | > 0,05 | 4,53 | 0,99 | 0,06 | -0,06 | -0,37 | 2,06 | 7,00 |

*Adnotacja*. Wyniki testu KS (Kołmogorow - Smirnow) $p < 0.05$ dla danej zmiennej, wskazują na istotną różnicę między rozkładem wyników w próbie a teoretycznym rozkładem normalnym; M = Średnia arytmetyczna; SD = Odchylenie standardowe; s.e. = Błąd standardowy średniej; Skośność, Kurtoza, MIN = Minimalna wartość w zbiorze danych; MAX = Maksymalna wartość w zbiorze danych.

Pomimo braku normalności rozkładów wyników badanych zmiennych, ale z uwagi na zadowalające wartości skośności i kurtozy, zdecydowano się na wykonanie analizy parametrycznej, dlatego w celu weryfikacji zależności między zmiennymi Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna, Intelekt, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny, wykonano serię analiz korelacji metodą r Pearsona. Nie analizowano zależności między czynnikami. Analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej KDMP_wynik ogólny towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej Ekstrawersja, ($r(260) = 0,22$; $p < 0,01$), wyższe zmiennej Ugodowość, ($r(260) = 0,27$; $p < 0,01$) wyższe wyniki zmiennej Sumienność, ($r(260) = 0,21$; $p < 0,01$) oraz wyższe wyniki zmiennej Intelekt, ($r(260) = 0,24$; $p < 0,001$). Natomiast w odniesieniu do zależności poszczególnych wymiarów obu zmiennych, analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej KDMP_PO, towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej Ekstrawersja, ($r(260) = 0,14$; $p < 0,05$), wyższe zmiennej Ugodowość, ($r(260) = 0,19$; $p < 0,01$), wyższe wyniki zmiennej Sumienność, ($r(260) = 0,17$; $p < 0,01$) oraz wyższe wyniki zmiennej Intelekt , ($r(260) = 0,12$; $p < 0,05$). Wyższym wynikom zmiennej KDMP_DR, towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej Ekstrawersja, ($r(260) = 0,21$; $p < 0,01$),

wyższe zmiennej Ugodowość,($r(260) = 0,27; p < 0,01$) wyższe wyniki zmiennej Sumienność, ($r(260) = 0,22; p < 0,01$) oraz wyższe wyniki zmiennej Intelekt, ($r(260) = 0,21; p < 0,01$). Wyższym wynikom zmiennej KDMP_PR, towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej Ekstrawersja, ($r(260) = 0,27; p < 0,01$), wyższe zmiennej Ugodowość, ($r(260) = 0,28; p < 0,01$) wyższe wyniki zmiennej Sumienność, ($r(260) = 0,20; p < 0,01$), wyższe wyniki zmiennej Stabilność Emocjonalna, ($r(260) = 0,16; p < 0,01$) oraz wyższe wyniki zmiennej Intelekt , ($r(260) = 0,29; p < 0,01$). Wyższym wynikom zmiennej KDMP_WO, towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej Ekstrawersja, ($r(260) = 0,17; p < 0,01$), wyższe zmiennej Ugodowość, ($r(260) = 0,21; p < 0,01$) wyższe wyniki zmiennej Sumienność, ($r(260) = 0,16; p < 0,01$) oraz wyższe wyniki zmiennej Intelekt, ($r(260) = 0,24; p < 0,01$). Rezultaty analizy korelacji r Pearsona przedstawia Tabela 5.

**Tabela 5**

*Wyniki analizy macierzy korelacji Pearsona między zmiennymi (N=260): Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stab_Emo., Intelekt, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny (N=260)*

| **Zmienne** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ekstrawersja | | | | | | | | | |
| 2. Ugodowość | 0,29** | | | | | | | | |
| 3. Sumienność | 0,22** | 0,35** | | | | | | | |
| 4.Stab_Emo | 0,26** | 0,10 | 0,12* | | | | | | |
| 5.Inelekt | 0,37** | 0,33** | 0,32** | 0,32** | | | | | |
| 6. KDMP_PO | 0,14* | 0,19** | 0,17** | -0,01 | 0,12* | | | | |
| 7. KDMP_DR | 0,21** | 0,27** | 0,22** | -0,02 | 0,21** | 0,80** | | | |
| 8. KDMP_PR | 0,27** | 0,28** | 0,20** | 0,16** | 0,29** | 0,68** | 0,67** | | |
| 9. KDMP_WO | 0,17** | 0,21** | 0,16** | 0,00 | 0,24** | 0,71** | 0,80** | 0,56** | |
| 10. KDMP_wynik ogólny | 0,22** | 0,27** | 0,21** | 0,31 | 0,24** | 0,90** | 0,94** | 0,81** | 0,88** |

** $p < 0,05$, ** $p < 0,.01$, *** $p < 0,001$*

Następnie w celu weryfikacji badanych relacji przeprowadzono analizę regresji liniowej. Zmienną wyjaśnianą były kolejno wyniki oceny dobrostanu zliczone dla poszczególnych wymiarów oraz wynik ogólny. W analizie wzięło udział *N*=260 badanych obserwacji.

Analiza regresji cech osobowości traktowanych jako zmienne wyjaśniające i dobrostanu w pracy na poziomie ogólnym (zmiennej wyjaśnianej) wykazała istotne przewidywanie ($F(5,260)=7,13$; $p<0,001$). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że wyjaśnione zostało około 11% (po skorygowaniu) wariancji zmiennej zależnej. Istotnymi predyktorami w modelu były Ugodowość i Intelekt. Wyniki analizy regresji ukazuje Tabela 6.

**Tabela 6**
*Analiza regresji. Wpływ zmiennych Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna, Intelekt na poziom wyników zmiennej Dobrostan wynik ogólny*

| Zmienne w modelu | B | SE | β | t |
|---|---|---|---|---|
| Ekstrawersja | 0,16 | 0,09 | 0,12 | 1,87 |
| Ugodowość | 0,24 | 0,10 | 0,16 | 2,49* |
| Sumienność | 0,13 | 0,09 | 0,09 | 1,45 |
| Stabilność Emocjonalna | -0,10 | 0,08 | -0,07 | -1,19 |
| Intelekt | 0,19 | 0,09 | 0,14 | 2,02* |

*$p < 0,05$, **$p < 0,.01$, ***$p < 0,001$

Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty: Pracownicy SW uzyskujący wyższe wyniki w skali Ugodowość mieli też wyższe wyniki w KDMP_wynik_ogólny. Uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B = 0,24$; $t = 2,49$; $p < 0,05$; $\beta = 0,16$; 95%$PU$ = [-0,03 – 0,36]). Wyższe wyniki zmiennej Intelekt towarzyszyły wyższym wynikom zmiennej wyjaśnianej. Również ten wynik był istotny statystycznie ($B = 0,19$; $t = 2,02$; $p < 0,05$; $\beta = 0,14$; 95%$PU$ = [-0,05 – 0,32]). Wyższym wynikom zmiennej Ekstrawersja towarzyszył wyższy wynik KDMP_wynik_ogólny, uzyskany wynik był na granicy tendencji statystycznej ($B = 0,16$; $t = 1,87$; $p < 0,10$; $\beta = 0,12$; 95%$PU$ = [-0,05 - 0,29]). W przypadku zmiennych Sumienność i Stabilność Emocjonalna wyniki były nieistotny statystycznie (patrz: Tabela 6).

Analiza współczynników współliniowości *VIF* wykazała, że zmienna Ekstrawersja nie jest współliniowa *VIF* = 1,24, Ugodowość nie jest współliniowa *VIF* = 1,25, Sumienność nie jest współliniowa *VIF* = 1,21, Stabilność Emocjonalna nie jest współliniowa *VIF* = 1,15, Intelekt nie jest współliniowa *VIF* = 1,36. Omawiane wyniki przedstawia Tabela 9. W celu weryfikacji rozkładu normalności reszt testowanego modelu przeprowadzono test Kolmogorowa Smirnova. Analiza testem Kolmogorowa Smirnova wykazała, że rozkład wyników reszt testowanego modelu regresji był statystycznie podobny do teoretycznego

rozkładu normalnego $KS = 0,05$; $p > 0,05$. Oceny wzrokowej normalności rozkładu reszt można dokonać analizując wzorce wyników. W celu weryfikacji założenia dotyczącego homoscedastyczności wariancji (tj. o stałości wariancji składnika losowego dla poszczególnych wartości predyktora, gdzie reszty rozkładają się równomiernie wraz ze zmianą wartości predyktora) przeprowadzono analizę testem Breusha-Pagana. Analiza jego wyników wykazała, że założenie o homoscedastyczności zostało spełnione (wariancja reszt była równa), $\chi^2 = 1,2$; $p > 0,05$. Tabela 7 prezentuje bazę danych ze wszystkimi obserwacjami i przekształceniami normalizującymi rozkład wyników z próby.

**Tabela 7**

*Diagnoza normalności rozkładów zmiennych w modelu i analiza współliniowości predyktorów*

| Zmienne w modelu | KS | p dla KS | VIF | Interpretacja VIF |
|---|---|---|---|---|
| Dobrostan_wynik_ogólny | 0,05 | > 0,05 | Zal | Zal |
| Ekstrawersja | 0,50 | < 0,01 | 1,24 | Zmienna nie jest współliniowa |
| Ugodowość | 0,50 | < 0,01 | 1,25 | Zmienna nie jest współliniowa |
| Sumienność | 0,49 | < 0,01 | 1,21 | Zmienna nie jest współliniowa |
| Stabilność Emocjonalna | 0,50 | < 0,01 | 1,15 | Zmienna nie jest współliniowa |
| Intelekt | 0,49 | < 0,01 | 1,36 | Zmienna nie jest współliniowa |

*Adnotacja*. Wyniki testu KS (Kołmogorov – Smirnov, w którym $p < 0,05$ dla danej zmiennej, wskazują na istotną różnicę między rozkładem wyników w próbie a teoretycznym rozkładem normalnym: Zal = Współczynnik VIF nie jest wyliczany dla zmiennej Dobrostan_wynik_ogólny ze względu na to, że Dobrostan_wynik_ogólny jest główną zmienną wyjaśnianą przez model.

Następnie wykonano analizy regresji w odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Pozytywna Organizacja. Analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F(5,260) = 3,23$; $p < 0,01$). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stab_Emo, Intelekt) wyjaśniał tylko około 4% zmienności wyników zmiennej KDMP_PO (skorygowane $R^2 = 0,04$). Jednak współczynnik β żadnej ścieżki nie osiągnął poziomu istotności statystycznej (patrz: Tabela 8).

W odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Dopasowanie i rozwój, analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F(5, 260) = 7,23$; $p < 0,001$). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stab_Emo, Intelekt) wyjaśniał około 11%

po skorygowaniu zmienności wyników zmiennej KDMP_DR (skorygowane $R^2 = 0,11$). Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty: wyższe wyniki zmiennej Ugodowość, wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_DR. Wynik był istotny statystycznie, ($B = 0,32$; $t = 2,62$; $p < 0,01$; $\beta = 0,17$; 95%$PU$ = [-0,07 – 0,41]). Pozostałe wyniki oscylowały na poziomie tendencji statystycznej i obejmowały związki KDMP_DR ze zmiennymi: Ekstrawersja ($B = 0,21$; $t = 1,91$; $p < 0,10$; $\beta = 0,13$; 95%$PU$ = [-0,09 – 0,34]), Sumienność ($B = 0,20$; $t = 1,77$; $p < 0,10$; $\beta = 0,11$; 95%$PU$ = [-0,11 - 0,34]), Stabilność Emocjonalna ($B = -0,21$; $t = -1,93$; $p < 0,10$; $\beta = -0,12$; 95%$PU$ = [-0,33 - 0,09]) Intelekt ($B = 0,19$; $t = 1,61$; $p > 0,05$; $\beta = 0,11$; 95%$PU$ = [-0,12 - 0,34]). W przypadku wszystkich tych zmiennych współczynniki wskazują, że wyższemu natężeniu cech osobowości towarzyszy wyższy wynik KDMP_DR. W odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Pozytywne Relacje, analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F(5,260)=8,96$; $p <0,00$). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny zmiennej wyjaśnianej - Pozytywne Relacje uwzględniający zmienne niezależne: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stab_Emo, Intelekt wyjaśniał 13% wariancji zmienne zależnej (skorygowane $R^2 = 0,13$). Natomiast, analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała, że istotnym predyktorem dobrostanu w pracy w wymiarze Pozytywne Relacje są: Ugodowość, gdzie ($B = 0,24$; $t = 2,58$; $p < 0,05$; $\beta = 0,17$; 95%$PU$ = [-0,02 - 0,35]), Intelekt, przy ($B = 0,21$; $t = 2,27$; $p < 0,05$; $\beta = 0,15$; 95%$PU$ = [-0,03 - 0,33]); Ekstrawersja, gdzie ($B = 0,18$; $t = 2,19$; $p < 0,05$; $\beta = 0,14$; 95%$PU$ = [-0,02 - 0,31]). Dwie pozostałe cechy osobowości wykazały istnienie związków o słabszym natężeniu osiągających poziom tendencji statystycznej. Dotyczy to Sumienność, gdzie ($B = 0,08$; $t = 0,85$; $p > 0,05$; $\beta = 0,05$; 95%$PU$ = [-0,12 - 0,23]) i Stabilności Emocjonalnej, gdzie ($B = 0,07$; $t = 0,83$; $p > 0,05$; $\beta = 0,05$, 95%$PU$ = [-0,11 - 0,21]). W odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Wkład w Organizację, analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F(5, 260) = 5,22$; $p < 0,001$). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna, Intelekt) wyjaśniał około 8%zmienności wyników zmiennej Wkład w Organizację (skorygowane $R^2 = 0,08$). Natomiast, analiza związków poszczególnych predyktorów ze zmienną zależną Wkład w Organizację w modelu wykazała następujące rezultaty: istotny związek zmiennej Intelekt ($B = 0,29$; $t = 2,64$; $p < 0,01$; $\beta = 0,18$; 95%$PU$ = [-0,03 - 0,40]) oraz związek ze zmienną Ugodowość na poziomie tendencji statystycznej ($B = 0,20$; $t = 1,79$; $p < 0,10$; $\beta = 0,12$; 95%$PU$ = [-0,10 - 0,34]). Pozostałe zależności okazały się nieistotne statystycznie (patrz: Tabela 8).

**Tabela 8**

*Analiza regresji. Wpływ zmiennych Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna i Intelekt na poziom wyników wymiarów zmiennej Dobrostan: Pozytywna Organizacja (KDMP_PO), Dopasowanie i Rozwój (KDMP_DR), Pozytywne Relacje (KDMP_PR) oraz Wkład w Organizację (KDMP_WO)*

| Zmienne | KDMP_ PO | | | | KDMP_ DR | | | | KDMP_ PR | | | | KDMP_ WO | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **s. e.** | **β** | **t** | **B** | **s .e.** | **β** | **t** | **B** | **s. e.** | **β** | **t** | **B** | **s. e.** | **β** | **t** |
| Ekstrawersja | 0,13 | 0,10 | 0,09 | 1,30 | 0,21 | 0,11 | 0,13 | 1,91 | 0,18 | 0,08 | 0,14 | 2,19* | 0,12 | 0,10 | 0,08 | 1,25 |
| Ugodowość | 0,21 | 0,11 | 0,12 | 1,80 | 0,32 | 0,12 | 0,17 | 2,62** | 0,24 | 0,09 | 0,17 | 2,58* | 0,20 | 0,11 | 0,12 | 1,79 |
| Sumienność | 0,16 | 0,11 | 0,10 | 1,49 | 0,20 | 0,11 | 0,11 | 1,77 | 0,08 | 0,09 | 0,05 | 0,85 | 0,09 | 0,11 | 0,06 | 0,86 |
| Stabilność Emocjonalna | -0,12 | 0,10 | -0,08 | -1,18 | -0,21 | 0,11 | -0,12 | -1,93 | 0,07 | 0,08 | 0,05 | 0,83 | -0,15 | 0,10 | -0,10 | -1,50 |
| Intelekt | 0,07 | 0,11 | 0,05 | 0,67 | 0,19 | 0,12 | 0,11 | 1,61 | 0,21 | 0,09 | 0,15 | 2,27* | 0,29 | 0,11 | 0,18 | 2,64** |
| $R^2$ | 0,06 | | | | 0,13 | | | | 0,15 | | | | 0,09 | | | |
| skorygowane $R^2$ | 0,04 | | | | 0,11 | | | | 0,13 | | | | 0,08 | | | |
| F | 3,23** | | | | 7,23** | | | | 8,96*** | | | | 5,22*** | | | |

*$p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

### 7.6. Dyskusja wyników - Badanie 1.

Hipotezy testowane w badaniu odnosiły się do pytania badawczego: Czy istnieje związek pomiędzy cechami osobowości a wymiarami dobrostanu w pracy funkcjonariuszy więziennictwa? W hipotezach 1.1., 1.2. i 1.5. postulowano, że istnieje pozytywny związek pomiędzy ekstrawersją, ugodowością, sumiennością, stabilnością emocjonalną i intelektem a dobrostanem w pracy. Wyniki badania pokazały, że dla Dobrostanu w pracy istotne okazały się cechy: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Intelekt, chociaż w tych przypadkach zanotowano niskie korelacje ($r \leq 0,3$). Tylko cecha Stabilność Emocjonalna okazała się nie korelować z Dobrostanem mierzonym zarówno na poziomie ogólnym jaki i w poszczególnych jego wymiarach, co tłumaczy rozumienie dobrostanu jako świadomość, zrozumienia i akceptacji dla uczuć oraz zdolność do skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami i zmianami Natomiast wymiar Dobrostanu odnoszący się do pozytywnych relacji z innymi pracownikami (KDMP_PR) okazał się najsilniej powiązany z cechami osobowości, Z tym wymiarem dobrostanu zanotowano najwyższe korelacje ze wszystkimi cechami osobowości, a w szczególności z Ekstrawersją, Ugodowością oraz Intelektem. Pomimo tego cechy osobowości wyjaśniły tylko 15% wariancji tego aspektu dobrostanu , a i tak był to najwyższy wyniki w badaniu. Generalnie wyniki wskazują, że istnieje związek cech osobowości z dobrostanem, ale jest on słaby – wyjaśniono niewielką cześć wariancji. Jednak pomimo tego da się wskazać na ciekawe zależności.

Niniejsze badania dowiodły, że im wyższy poziom ekstrawersji, ugodowości i intelektu przejawiają pracownicy, tym wyższy poziom dobrostanu w pracy ich cechuje. Hipotezy 1.3. i 1.4. o istnieniu pozytywnego związku między sumiennością i stabilnością emocjonalną a dobrostanem nie potwierdziły się. Wyniki potwierdzają istnienie związku pomiędzy niektórymi cechami osobowości a ogólnym dobrostanem w pracy, na co wskazywały wcześniejsze badania (Plomp i in., 2017) oraz pozwalają na dokładne określenie które cechy osobowości są predyktorami zadowolenia z pracy w zawodzie trudnym i niebezpiecznym. W odniesieniu do wymiarów dobrostanu w przypadku jednego z jej wymiarów tj. Pozytywna Organizacja nie można też mówić o istnieniu zależności, ponieważ wyjaśniono marginalną cześć wariancji i nie odnotowano tu istotnej zależności. jakiejkolwiek cechy osobowości ze zmienną zależną.

Związki cechy osobowości funkcjonariuszy SW najbardziej uwydatniły się w zakresie zmiennej Dobrostan – Pozytywne Relacje. Zatem uprawnione jest stwierdzenie, że to relacje z innymi (przełożonymi, współpracownikami i więźniami) są najsilniej powiązane z cechami

osobowości dla tego zawodu mundurowego, którego istota w znacznej mierze polega na kontaktach społecznych. Wynik ekstrawersji potwierdza potrzebę funkcjonariuszy pozostawania w pozytywnym, dynamicznym kontakcie z innymi, co zazwyczaj dzieje się nieodłącznie z ujawnianiem własnych stanów wewnętrznych (Csikszentmihalyi 1998), jednakże specyfika tej pracy w sposób oczywisty tłumi sposób relacjonowania własnych przeżyć (Czapiński 2004). Z zasady emocjonalność pozytywna, utożsamiana zazwyczaj z ekstrawersją odpowiada za poziom dobrostanu w wymiarach pozytywnych jak np. ilość pozytywnych doświadczeń emocjonalnych, ogólne poczucie szczęścia, zadowolenie z życia (Czapiński, 2004). Nowsze badania wykazały, że interwencje związane z ekstrawersją mogą przynieść dłużej utrzymujące się efekty w zakresie dobrostanu (Jacques-Hamilton i in., 2018; Margolis i Lubomirsky, 2019). Brak stabilności emocjonalnej oraz podwyższony poziom ekstrawersji uważane są za silnie genetycznie zdeterminowane predyspozycje do odczuwania zadowolenia w życiu (DeNeve i Cooper, 1998). Wpływ tych zmiennych na dobrostan psychiczny jest bezpośredni i trwały (Czapiński 2004).

W myśl doniesień z literatury inne cechy osobowości, jak ugodowość i sumienność, odgrywają pośrednią lub instrumentalną rolę w odniesieniu do dobrostanu (Diener, 2000) poprzez sprzyjanie wystąpieniu określonych zdarzeń o zabarwieniu pozytywnym (DeNeve i Cooper, 1998). W tym badaniu jednak Sumienność nie wykazała istotnego związku z dobrostanem. Natomiast Ugodowość miała istotne znaczenie dla zwiększania odczuwanego dobrostanu poprzez budowanie obrazu organizacji i relacji z innymi jako pozytywnych. Można to zjawisko wytłumaczyć tym, że pracownik ugodowy posiada bardziej satysfakcjonujące relacje z innymi, potrafi je sam regulować tj. dążyć do kontaktów społecznych lub ich unikać. Wynik ten wspierany jest przez inną zmienną, która wykazała istotność dla budowaniu zadowolenia z pracy, a mowa o Intelekcie. Intelekt, rozumiany jako otwartość na doświadczenie, okazał się istotny dla budowania relacji i wkładu pracowników w działanie organizacji, chociażby poprzez poprawne wykonywanie zadań służbowych. Zasoby osobiste mogą być stymulowane przez środowisko pracy oraz determinować sposób postrzegania miejsca pracy i reagowania na jego komponenty. Nawiązując do Teorii Wymagania – Zasoby Pracy (Bakker i Demerouti, 2017), można przypuszczać, że funkcjonariusze optymistycznie nastawieni do życia oraz o wysokim poziomie percepcji własnej skuteczności, będą bardziej koncentrować się na zasobach pracy niż na wymaganiach, a w rezultacie będą doświadczać wyższego poziomu zaangażowania w pracę i będą pracą mniej wyczerpani (Judge, Bono, Locke, 2000). Intelektualna otwartość jest czynnikiem wspierającym odczuwanie entuzjazmu do pracy i doświadczanie w niej nowych rzeczy. Wiąże się także z motywacją, uwagą i koncentracją, tak

ważnymi dla dobrostanu w zawodzie mundurowym. Atrybuty te mogą być ważne w rozwoju kariery w organizacji zhierarchizowanej o zasadach dotyczących awansów służbowych.

Wynik skali Intelekt w odniesieniu do trudnych warunków pracy w więzieniu budzi optymizm, bowiem otwartość na doświadczenie, to bycie towarzyskim, prowadzenie stymulujących rozmów pobudzających myśli, emocje i więzi między ludźmi. Jest to niezwykle ważne, bo stanowią o bezpieczeństwie psychicznym i fizycznym pracownika zawodu powszechnie uznawanego za jeden z najbardziej stresujących zawodów (Weber-Rajek i in., 2017) z wysokim wskaźnikiem wypalenia zawodowego (Piotrowski, 2018). Kontakt z innymi pracownikami, ale i z osobami pozbawionymi wolności poszerza perspektywę widzenia świata poprzez zrozumienie poglądów i myśli poszczególnych osób. Możliwość kontaktu z różnymi punktami widzenia może pomóc rozwinąć zdolność do bycia elastycznym i reagowania na subtelne niuanse społeczne oraz lepiej uwzględniać innych w interakcjach z udziałem pracowników więzienia, co znowu zaliczyć można do dbałości o bezpieczeństwo.

Badanie 1. Wykazało, że jeśli potraktować cechy osobowości pracownika jako zasób osobisty, to osoby charakteryzujące się wysokim poziomem natężenia wybranych cech osobowości będą w stanie lepiej mobilizować swoje zasoby pracy niż osoby o innym profilu (Bakker i in., 2014). Podobnie jak w badaniach (Xanthopoulou i in., 2007) w potwierdzono, że pewne cechy osobowości wzmacniają pozytywne oceny pracowników i poprawiają postrzeganie siebie w kontekście radzenia sobie z wymaganiami pracy. Wykazano, że natężenie cechy ugodowość prowadzi do poprawy samopoczucia pracownika, który percypuje wymagania jako mniej dokuczliwe (Mäkikangas i in., 2013), ponieważ mniej negatywnie ocenia on np. presję uczciwości, agresję czy restrukturyzację organizacyjną. Może w mniejszym stopniu niż ugodowość, ale także otwartość prowadzi do mniej negatywnego postrzegania wymagań związanych z pracą, ponieważ bardziej otwarci pracownicy, mniej negatywnie postrzegają presję na ich integralność (Robins i in., 2018).

Badanie potwierdziło rolę Intelektu w regulacji poziomu dobrostanu w pracy. Jest to ważna cecha osobowości, utożsamiana z otwartością. Ekstrawersja także okazała się istotna dla dobrostanu funkcjonariuszy, co jest zjawiskiem pożądanym w zawodzie opartym głównie na relacjach społecznych, bowiem cecha ta wspiera pozytywne przeżywanie wydarzeń w środowisku pracy. Natężenie ekstrawersji oznacza skłonność do poszukiwania interakcji społecznych i wrażeń oraz większą wrażliwość na przejawy agresji ze strony innych w pracy. Osoby z wysokim poziomem ekstrawersji wykazują pozytywne emocje, dużą częstotliwość i intensywność interakcji osobistych oraz wysoką potrzebę stymulacji. Natomiast związek ekstrawersji z podwyższonym poziomem optymizmu, oznacza, że w wymagających warunkach

pracy (np. pracy pod dużą presją czasu, przy wysokim poziomie niepewności zatrudnienia czy trudnym klimacie organizacyjnym), optymistyczni pracownicy zgłaszali niższy poziom cierpienia psychicznego niż ich mniej optymistyczni koledzy (Mäkikangas, 2003). Ekstrawertycy bywają także osobami bardziej pewnymi siebie, co wpływa na obniżenie wpływu wymagań pracy takich jak np. zmiany organizacyjne czy dwuznaczności roli na odczuwanie obciążenia fizycznego pracą, niezadowolenia z pracy czy niepokoju.

Być może jest to związane ze specyfiką środowiska pracy/służby, ale nie uzyskano potwierdzenia dla roli sumienności w odczuwaniu dobrostanu, choć jest to cecha silnie pozytywnie powiązana z zaangażowaniem w pracę (Mäkikangas i in., 2013) oraz negatywnie związana z wypaleniem zawodowym. Sumienności oznacza silne poczucie obowiązku, mogącego skutkować czasami wręcz patologicznym, bo niemalże obsesyjnym dążeniem do perfekcji i osiągania celów, co generuje wysokie koszty psychologiczne (Jonason i in., 2015), które akurat w tej profesji warto obniżać. Nie potwierdzono związków stabilności emocjonalnej i sumienności z dobrostanem pracy funkcjonariuszy. Stabilność emocjonalna ma znaczenie w budowaniu częstszych kontaktów społecznych, zaangażowania i dbałości o mniejsze zmęczenie oraz wyczerpanie pracą. Podwyższony wynik stabilności emocjonalnej, stwarzać mógłby większe prawdopodobieństwo doświadczania wrogości i agresji ze strony innych (Alarcon i in., 2009).

Cechy osobowości okazały się zasobami wykorzystywanymi w odniesieniu do wymiaru budowania relacji w pracy, gdzie najbardziej znaczące były ugodowość, intelekt i ekstrawersja. Może to odnosić się do poczucia bycia w dobrych i otwartych relacjach ze innymi, zaufania innym w pracy i poleganie na innych pracownikach. Może też być związane z innym ważnym aspektem pracy zagrażającej życiu i zdrowiu, a mianowicie z przekonaniem, że uzyska się od nich wsparcie i pomoc w sytuacji, kiedy zajdzie taka potrzeba. Intelekt wspomaga zatem inicjatywę w budowaniu wkładu własnego w organizację, odnosi się do wartości w kontekście organizacji i obejmuje przekonania na temat odgrywania ważnej roli jako członka organizacji.

Kolejnym wnioskiem z badania jest to, że ugodowość, która miała w badaniu znaczenie dla wymiaru dobrostan dopasowanie i rozwój buduje poczucie, że dzięki wykonywanej pracy zawodowej pracownik może doskonalić i zdobywać nowe kompetencje ułatwiające efektywne wykorzystanie pracy. Buduje to nowy obraz właściwości osobistych pracownika (postrzeganych jako zasób osobisty) w kontekście wymagań pracy w opozycji do dotychczasowych doniesień z badań, odnoszących zasoby osobiste w relacji z wymaganiami pracy głównie do negatywnych wyników pracy, jak np. pogorszenie zdrowia psychicznego (van Yperen i Snijders, 2000).

W odniesieniu do ograniczeń Badania 1. warto wspomnieć o tym, że opierało się ono na pojedynczym badaniu i nieco zawęzić mogło interpretację i generalizacje wyników, choć było odważną próbą poznania osobistych (osobowościowych) uwarunkowań dobrostanu w zawodzie mundurowym. Choć w badaniach brali udział funkcjonariusze zatrudnieni w wielu różnych zakładach to poziom różnorodności organizacji mógłby być więszy.

Słabością tych badań jest także niski współczynnik rzetelności metody badania osobowości (IPIP-BFM-20). Wykorzystana metoda nie służyła diagnozie respondentów ale opisowi grupy, dlatego nawet niskie wskaźniki rzetelności mogły być zaakceptowane. Choć współczynniki okazały się wystarczające do wykorzystania to jednak warto zachować pewną dozę ostrożności w interpretacji wyników. Remedium mogło być wykorzystanie pełnych wersji metod badania osobowości jednak graniczenia organizacyjne narzucały konieczność skrócenia metod badawczych i korzystania z krótkiej metody pomiaru.

Konkludując, można powiedzieć, że Badanie 1., którego celem było zbadanie bezpośrednich związków pomiędzy cechami osobowości a dobrostanem w pracy funkcjonariuszy wykazano, że cechy osobowości rozumiane jako zasoby osobiste (Bakker i Demerouti, 2017) mają pewien, niezbyt duży wpływ na odczuwanie dobrostanu przez pracowników SW. W świetle tego rezultatu konieczne jest podjęcie dalszych badań, uwzględniających inne zmienne istotne w procesie budowania zaangażowania i dobrostanu.

# ROZDZIAŁ VIII. WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI ZMIENNYCH: SENS PRACY, ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, JOB CRAFTING ORAZ DOBROSTAN W PRACY (BADANIE 2)

Wcześniejszy etap badań wskazał, że cechy osobowości funkcjonariuszy więziennictwa wyjaśniają tylko mały ułamek zmienności dobrostanu w pracy. Może to być związane z ograniczeniami tego środowiska pracy w więzieniu związanymi z możliwościami wyrażania własnych postaw, wartości, wykorzystywania kompetencji przez pracowników. Czy zatem do głosu dochodzą tu poza-osobowościowe czynniki warunkujące poziom dobrostanu? W związku z powyższym dostrzeżono potrzebę przeanalizowania powiązań między innymi zmiennymi z kręgu psychologii pozytywnej, rozumianymi jako zasoby pracy z pominięciem wymiarów osobowości, ponieważ w badaniu 1 już poznano jej znaczenie dla zmiennej wyjaśnianej.

W klasycznym brzmieniu Teorii Wymagania - Zasoby Pracy nie uwzględniono konstruktu Sens pracy**,** jednak poczucie znaczenia pracy wydaje się dość ciekawym generatorem zachowań organziacyjnych pracowników i budowania dobrostanu w pracy (Steger i in., 2012). Wskazało to na zasadność włączenia konstruktu *Sens pracy* do planu badawczego. Plan badawczy, poza tą zmienną, poszerzono o inne konstrukty z kręgu psychologii pozytywnej, jak zaangażowanie osobowość czy przekształcanie pracy (job crafting), o których roli w budowaniu dobrostanu autorka wielokrotnie wspominała w Rozdziałach 2 i 3.

Zaangażowanie w pracę stanowi kluczowy czynnik sprzyjający pozytywnym efektom pracy (Szabowska-Walaszczyk i in., 2013). Opierając się na wcześniejszych wynikach badań w ramach teorii JD-R (Bakker i Demerouti, 2014) można założyć, że zasoby pracy (np. sens pracy) będą wpływać pozytywnie w odniesieniu do radzenia z wymaganiami pracy dla budowania dobrostanu zawodowego, objawiającego się np. pozytywnym afektem czy zaangażowaniem w pracę. *Job crafting* (Tims i Bakker, 2010) jest formą budowania zaangażowania w pracę poprzez czynny udział pracownika w kształtowaniu środowiska pracy zgodnie własnym zapotrzebowaniem. *Job crafting* polega na dopasowaniu aspektów pracy do osobistych potrzeb i możliwości oraz przejęcie przez niego odpowiedzialności za samopoczucie w pracy. W oparciu o pytania badawcze 2-4 (patrz: Rozdział 6.1.) postawiono hipotezy badawcze i hipotezy szczegółowe oraz zaplanowano Badanie 2.

### 8.1. Podstawy teoretyczne badania i hipotezy badawcze

M. Seligman (2011), inicjator powstania psychologii pozytywnej, rozważając problem szczęścia, wyróżnia trzy jego postaci: pozytywne emocje, poczucie sensu oraz zaangażowanie Najczęściej używanym pojęciem w psychologii pozytywnej jest określenie dobrostanu (ang. *well-being*), które odnosi się do korzystnych dla człowieka elementów sytuacji, w której się znajduje. Inne pojęcie nieco bardziej ogólne traktuje o dobrostanie jako obejmującym aspekty życia podlegające wartościowaniu. Jednym z czynników sprzyjających redukcji stresu i rozwijania dobrostanu jest poczucie sensowności tego co spotyka nas w zyciu (Park, 2011) i jest treścią naszej aktywności (Steger, 2016; Wrzesniejwski, 2003). Poszukiwanie znaczenia jest wrodzoną potrzebą człowieka, a praca jest głównym środowiskiem jej zaspokajania, ponieważ umożliwia zarówno wyrażenie osobistej wyjątkowości, jak i pozwala na wniesienie celowego wkładu przy jednoczesnym nawiązaniu kontaktu z innymi (Pratt i Ashforth, 2003). Zidentyfikowano cztery kluczowe atrybuty sensownej pracy (Cameron, 2012). Po pierwsze, sensowna praca ma istotny pozytywny wpływ na dobrostan istot ludzkich. Po drugie, praca jest związana z ważną cnotą lub wartością osobistą. Po trzecie, praca ma wpływ, który wykracza poza bezpośrednie ramy czasowe lub tworzy efekt falowania. Wreszcie, sensowna praca buduje wspierające relacje i poczucie wspólnoty wśród ludzi. Znaczenie oznacza, że zarówno sama praca, jak i kontekst, w którym jest wykonywana, są postrzegane jako celowe i znaczące. Badacze ci wskazuję, że pracownicy realizujący prace, która jest dla nich ważna, doświadczają przy tym zwiększonego poziomu zaangażowania, wzmocnienia własnej pozycji w pracy, satysfakcji i poczucia spełnienia. Indywidualny poziom odczuwanego sensu pracy warunkowany jest pewnymi podmiotowymi właściwościami pracownika (Steger, 2016): *Ja*, orientacją na pracę, znaczeniem zadań i przygotowaniem do pracy, rozwojem relacji międzyludzkich, wartościami, celami, kulturą organizacyjną czy stylem przywództwa (Cameron, 2012). Istnieją cztery kluczowe atrybuty sensu pracy: (1) wpływa on pozytywnie na dobrostan ludzi, (2) praca jest związana z wartością osobistą czy też ważną cnotą, (3) praca ma szerszy wpływ na ludzi wywołuje tzw. efekt domina oraz (4) kiedy praca ma znaczenia dla człowieka, buduje to wspierające relacje i poczucie wspólnoty między ludźmi. Sens pracy oznacza, że zarówno sama praca, jak i kontekst jej wykonywania, są postrzegane jako celowe i znaczące (Pratt i Ashworth, 2003). Wynika to z wewnętrznych cech pracy lub z misji i wartości realizowanych przez pracowników i organizację. W ten sposób sens pracy należy zaliczyć do grupy zasobów pracy w rozumieniu JD-R. Zasoby zaś promują pozytywne rezultaty w pracy, czyli między innymi dobrostan.

W związku z tym sformułowano następujące hipotezy:

***H.2. Poczucie sensu pracy ma wpływ na dobrostan w pracy.***

***H.2.1. Istnieje pozytywny związek sensu pracy w wymiarze osobistym a wymiarami dobrostanu w pracy.***

***H.2.2. Istnieje pozytywny związek sensu pracy w wymiarze globalnym a wymiarami dobrostanu w pracy.***

Z punktu widzenia teorii JD-R kluczową zmienną dla budowania dobrostanu w pracy jest zaangażowanie w pracę rozumiane jako stan motywacyjny (Bakker i in., 2023). Zaangażowanie w pracę zależy od zasobów pracy, takich jak autonomia, informacja zwrotna czy wsparcie społeczne (Bakker i Demerouti, 2007). Zależność tę można wyjaśnić tym, że zasoby pracy promują motywację zewnętrzną pracowników (zwiększają zainteresowanie osiąganiem celów zawodowych) i motywację wewnętrzną (wspierają chęć pracowników do uczenia się i rozwoju), co z kolei wpływa na zaangażowanie w pracę (Bakker i Demerouti, 2017). Zaangażowanie w Teorii pełni rolę predyktora dobrostanu. Chodzi tu nie tyle o dobrostan hedonistyczny, odnoszący się do afektywnych i poznawczych komponentów oceny zadowolenia z pracy, co o dobrostan eudajmonistyczny, odnoszący się do psychologicznego i społecznego funkcjonowania jednostki (Czerw, 2017). Ten typ dobrostanu związany jest z wymiarem społecznym i obejmuje zaangażowanie pracowników w pracę oraz inne zachowania pozytywnie nastawione do innych osób w środowisku pracy lub do organizacji (Robledo, 2019). W związku z tym sformułowano następujące hipotezy:

***H.3. Istnieje związek między zaangażowaniem w pracę a dobrostanem w pracy.***

***H.3.1. Istnieje związek pomiędzy wigorem a wymiarami dobrostanu w pracy.***

***H.3.2. Istnieje związek pomiędzy zaabsorbowaniem a wymiarami dobrostanu w pracy.***

***H.3.3. Istnieje pozytywny związek pomiędzy oddaniem a wymiarami dobrostanu w pracy.***

Kolejną zmienną ujętą w niniejszym projekcie, jest *job crafting*. Stosowanie strategii job crafting można zaliczyć do sposobów radzenia sobie z wymaganiami pracy, bowiem pracownicy wpływają na charakter samej pracy, sposób jej wykonania, tak aby była ona bardziej zgodna z ich preferencjami, motywacją, indywidualnymi umiejętnościami (Wrzesniewski i Dutton 2001). Daje to poczucie własnej skuteczności w odniesieniu do wymagań, jakie praca stawia przed pracownikiem. Job crafting pozwala osiągnąć równowagę między wymaganiami stawianymi przez pracę a osobistymi zasobami, by sobie z nimi poradzić, chroni przed skutkami stresu i zwiększa zaangażowanie (Tims i in., 2012) oraz sprzyja bardziej przyjemnym, angażującym i znaczącym doświadczeniom w pracy

(Wrzesniewski, 2003). Wszystko to przekłada się na dobre samopoczucie w pracy poprzez zaspokajanie psychologicznych potrzeb (Slemp i Vella-Brodrick, 2013). W związku z tym sformułowano następujące hipotezy:

***H.4. Job crafting jest związany z dobrostanem w pracy.***
***H.4.1. Istnieje pozytywny związek pomiędzy zwiększaniem zasobów strukturalnych a wymiarami dobrostanu w pracy.***
***H.4.2. Istnieje pozytywny związek pomiędzy zwiększaniem zasobów społecznych a wymiarami dobrostanu w pracy.***
***H.4.3. Istnieje pozytywny związek pomiędzy zwiększaniem wyzwań a wymiarami dobrostanu w pracy.***
***H.4.4. Istnieje pozytywny związek pomiędzy unikaniem wymagań a wymiarami dobrostanu w miejscu pracy.***

### 8.2. Metoda

Badania zostały przeprowadzone za pomocą metod kwestionariuszowych w formie badań przekrojowych (pomiar jednokrotny). Zostały zmierzone następujące zmienne: poczucie sensu pracy, zaangażowanie w pracę, job crafting (zmienne wyjaśniające) oraz dobrostan w pracy (zmienna wyjaśniana). Do analizy danych wykorzystano współczynniki korelacji i równania regresji liniowej.

### 8.3.Narzędzia badawcze

W badaniu 2. wykorzystano cztery narzędzia badawcze: Kwestionariusz WAMI (*The Work and Meaning Inventory*) M.Steger'a i współautorów (2012), w polskiej adaptacji Puchalskiej-Kamińskiej, Czerw i Roczniewskiej (2018), Kwestionariusz Praca i Samopoczucie UWES-9 (Schaufeli, Bakker, 2003), w polskiej wersji językowej udostępnionej przez autorów nieodpłatnie, Kwestionariusz Przekształcania Pracy (Roczniewska i Retowski, 2016) oraz Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy (Czerw, 2017) oraz autorską metryczkę. Narzędzia użyte w badaniu 2. opisano szczegółowo poświęconym ogólnej charakterystyce metodologicznej (patrz: Rozdział VI oraz przedstawiono w załączniku 2).

### 8.4. Procedura

W pierwszej kolejności uzyskano zgodę Komisji Etyki Badań Naukowych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego (KEBN 38/2021). Następnie za zgodą władz uczelni badanie przeprowadzono w trakcie szkoleń zawodowych funkcjonariuszy organizowanych przez Szkołę Wyższą Wymiaru Sprawiedliwości w Warszawie. W badaniach pomagali przebywający na miejscu uprzednio przeszkoleni ankieterzy, którzy po wyjaśnieniu celu badań i instruktażu

dla respondentów, rozdawali inwentarze, a następnie zebrali je z miejsc ich deponowania przez respondentów po zakończeniu ich wypełniania. Procedura wypełniania inwentarzy i ich oddawania oraz treść metryczki zapewniła respondentom anonimowość.

### 8.5. Osoby badane

Przebadano *N*=280 funkcjonariuszy więziennictwa w wieku 20-50 lat (M=36,60; SD=5,59), w tym 25,7% próby badawczej stanowiły kobiety, a czas czynnej służby w formacji wynosił nieco poniżej niż 10 lat (M=9,85; SD=4,53). Charakterystykę osób badanych przedstawia Tabela 9.

**Tabela 9**

*Charakterystyka osób badanych (N=280)*

| | | ***N*** |
|---|---|---|
| Płeć | Mężczyzna | 208 |
| | Kobieta | 72 |
| Wykształcenie | zawodowe | 3 |
| | technikum | 21 |
| | średnie | 32 |
| | wyższe | 209 |
| | inne | 13 |
| Stanowisko | kierownicze | 45 |
| | nie-kierownicze | 235 |
| Korpus | podoficerski | 109 |
| | chorążych | 103 |
| | oficerski | 68 |
| Dział | Ochrony | 124 |
| | Penitencjarny | 68 |
| | Kwatermistrzowski | 17 |
| | Ewidencji | 26 |
| | Finansowy | 20 |
| | Służba zdrowia | 15 |
| | inne | 10 |

### 8.5.Wyniki

W pierwszej kolejności w celu weryfikacji dokładności pomiarowej testowanych zmiennych w badaniu drugim przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha. Rezultaty tej analizy rzetelności przedstawia Tabela 2.

Następnie została wykonana analiza rozkładów normalności badanych zmiennych testem Kolmogorowa-Smirnowa z poprawką Lilieforce'a, która wykazała, że: w odniesieniu do zmiennej KDMP_PO miała rozkład normalny $KS = 0,05$; $p > 0,05$, zmienna KDMP_DR $KS = 0,07$; $p < 0,01$ oraz zmienna KDMP_PR $KS = 0,07$; $p < 0,01$ i zmienna KDMP_WO, $KS = 0,07$; $p < 0,01$ nie miały rozkładu normalnego. Zmienna KDMP_wynik ogólny nie miała

rozkładu normalnego $KS = 0,06; p < 0,05$. W odniesieniu do zmiennej Sens pracy, analiza wykazała, że wymiar WAMI_SPO $KS = 0,09; p < 0,01$ oraz wymiar WAMI_SPG $KS = 0,09; p < 0,01$ nie miały rozkładu normalnego. Zmienna WAMI_wynik ogólny miała rozkład normalny $KS = 0,06; p > 0,05$. W odniesieniu do zmiennej PP_ZZSRT nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,09; p < 0,01$, PP_ZZSPOL nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,07; p < 0,01$, PP_ZW nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,07; p < 0,05$, PP_UW nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,07; p < 0,01$, natomiast zmienna PP_wynik ogólny miała rozkład normalny $KS = 0,04; p > 0,05$. W odniesieniu do zmiennej UWES_W nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,08; p < 0,01$, zmienna UWES_Z nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,09; p < 0,01$, zmienna UWES_O nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,10; p < 0,01$ i zmienna UWES_wynik ogólny nie miała rozkładu normalnego $KS = 0,07; p < 0,01$.

Wyniki analiz przedstawia Tabela 10. Pomimo braku normalności rozkładów wyników badanych zmiennych ze względu na to, że wartości skośności i kurtozy są niższe niż krytyczne, zdecydowano się na wykonanie analizy przy pomocy testów parametrycznych.

**Tabela 10**

*Wyniki analizy rozkładu normalności i statystyk opisowych dla zmiennych: KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny, WAMI_SPO, WAMI_SPG, WAMI_wynik ogólny, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, PP_wynik ogólny, UWES_W, UWES_Z, UWES_O, UWES_wynik ogólny*

| Zmienne | KS | *p* dla KS | M | SD | s.e. | Skośność | Kurtoza | MIN | MAX |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KDMP_PO | 0,05 | > 0,05 | 4,17 | 1,13 | 0,07 | -0,07 | -0,21 | 1,25 | 7,00 |
| KDMP_DR | 0,07 | < 0,01 | 4,66 | 1,24 | 0,07 | -0,57 | 0,12 | 1,00 | 7,00 |
| KDMP_PR | 0,07 | < 0,01 | 4,76 | 0,97 | 0,06 | -0,12 | -0,46 | 2,07 | 7,00 |
| KDMP_WO | 0,07 | < 0,01 | 4,67 | 1,13 | 0,07 | -0,34 | -0,25 | 1,12 | 7,00 |
| KDMP_wynik ogólny | 0,06 | < 0,05 | 4,57 | 0,98 | 0,06 | -0,12 | 0,14 | 2,06 | 7,00 |
| WAMI_SPO | 0,09 | < 0,01 | 3,33 | 0,88 | 0,05 | -0,50 | -0,15 | 1,00 | 5,00 |
| WAMI_SPG | 0,09 | < 0,01 | 3,34 | 0,86 | 0,05 | -0,38 | -0,42 | 1,00 | 5,00 |
| WAMI_wynik ogólny | 0,06 | < 0,05 | 6,67 | 1,60 | 0,96 | -0,45 | -0,16 | 2,00 | 10,00 |
| PP_ZZSTR | 0,09 | < 0,01 | 3,94 | 0,61 | 0,04 | -0,46 | 0,11 | 1,80 | 5,00 |
| PP_ZZSPOL | 0,07 | < 0,01 | 2,82 | 0,82 | 0,05 | -0,12 | -0,50 | 1,00 | 4,80 |
| PP_ZW | 0,07 | < 0,05 | 3,23 | 0,78 | 0,05 | 0,10 | -0,29 | 1,00 | 5,00 |

| Zmienne | KS | *p* dla KS | M | SD | s.e. | Skośność | Kurtoza | MIN | MAX |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PP_UW | 0,07 | < 0,01 | 2,83 | 0,69 | 0,04 | 0,09 | 0,30 | 1,00 | 4,83 |
| PP_wynik ogólny | 0,04 | > 0,05 | 12,83 | 1,95 | 0,12 | 0,16 | 0,50 | 7,60 | 18,63 |
| UWES_W | 0,08 | < 0,01 | 3,30 | 1,25 | 0,07 | -0,21 | -0,33 | 0,00 | 6,00 |
| UWES_Z | 0,09 | < 0,01 | 3,27 | 1,26 | 0,08 | -0,37 | -0,01 | 0,00 | 6,00 |
| UWES_O | 0,10 | < 0,01 | 3,56 | 1,32 | 0,08 | -0,43 | -0,25 | 0,00 | 6,00 |
| UWES_wynik ogólny | 0,07 | < 0,01 | 10,14 | 3,46 | 0,20 | -0,45 | 0,06 | 0,00 | 18,00 |

*Adnotacja.* Wyniki testu KS (Kołmogorow - Smirnow), w których $p < 0,05$ dla danej zmiennej, wskazują na istotną różnicę między rozkładem wyników w próbie a teoretycznym rozkładem normalnym; M = Średnia arytmetyczna; SD = Odchylenie standardowe; s.e. = Błąd standardowy średniej, Skośność, Kurtoza, MIN = minimum, MAX = maksimum.

W celu weryfikacji zależności między zmiennymi Dobrostan_Pozytywna Organizacja (KDMP_PO), Dobrostan_Dopasowanie i Rozwój (KDMP_DR), Dobrostan_Pozytywne Relacje (KDMP_PR), Dobrostan_Wkład w Organizację (KDMP_WO), Sens Pracy_Wymiar Osobisty (WAMI_SPO), Sens Pracy_Wymiar Globalny (WAMI_SPG), Job Crafting Zwiększanie Zasobów Strukturalnych (PP_ZZSTR), Job Crafting Zwiększanie Zasobów Społecznych (PP_ZZSPOL), Job Crafting Zwiększanie Wyzwań (PP_ZW), Job Crafting Unikanie Wymagań (PP_UW), Zaangażowanie w pracę_Wigor (UWES_W), Zaangażowanie w pracę_Zaabsorbowanie (UWES_Z), Zaangażowanie w pracę_Oddanie się pracy (UWES_O), wykonano serię analiz korelacji r Pearsona oraz równania regresji liniowej. Nie analizowano zależności pomiędzy wymiarami jednej zmiennej. Nie analizowano KDMP_wynik ogólny, WAMI_wynik ogólny i PP_wynik ogólny, gdyż omawianie wyników korelaci dla tych zmiennych wykraczałoby poza zakres sformułowanych hipotez w Badaniu 1. Poniżej opisano jedynie istotne zależności między pozostałymi zmiennymi.

Analiza korelacji r Pearsona wykazała, że w zakresie wskaźników zmiennej Dobrostan w pracy: Wyższym wynikom zmiennej Pozytywna Organizacja towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO ($r(280) = 0,61$; $p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG ($r(280) = 0,56$; $p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSTR ($r(280) = 0,29$; $p < 0,01$); towarzyszą wyższe wyniki

zmiennej PP_ZZSPOL ($r(280) = 0,38; p < 0,01$), wyższe wyniki zmiennej PP_ZW ($r(280) = 0,40; p < 0,01$), wyższe wyniki zmiennej UWES_W ($r(280) = 0,52; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_Z ($r(280) = 0,51; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_O ($r(280) = 0,61; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana).

Wyższym wynikom zmiennej Dopasowanie i Rozwój towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO ($r(280) = 0,75; p < 0,01$) (siła tego związku była mocna), wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG ($r(280) = 0,63; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSTR ($r(280) = 0,41; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSPOL ($r(280) = 0,28; p < 0,01$) (siła tego związku była słaba),wyższe wyniki zmiennej PP_ZW ($r(280) = 0,40; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_W ($r(280) = 0,57; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_Z ($r(280)=0,58; p <0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_O ($r(280) = 0,68; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana).

Wyższym wynikom zmiennej Pozytywne Relacje towarzyszą: towarzyszą wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO ($r(280) = 0,49; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG ($r(280) = 0,39; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSTR ($r(280) = 0,35; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki wyników zmiennej PP_ZZSPOL ($r(280) = 0,26; p < 0,01$) (siła tego związku była słaba), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej PP_ZW ($r(280) = 0,28; p < 0,01$) (siła tego związku była słaba), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej UWES_W ($r(280) = 0,51; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej UWES_Z ($r(280) = 0,42; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej UWES_O ($r(280) = 0,51; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana).

W odniesieniu do zmiennej Wkład w Organizację wyższym wynikom tej zmiennej towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO ($r(280) = 0,63; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG ($r(280) = 0,55; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSTR ($r(280) = 0,34; p < 0,01$) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSPOL ($r(280) = 0,19; p < 0,01$) (siła tego związku była słaba), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej PP_ZW ($r(280) = 0,36; p < 0,01$) (siła tego związku była

umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej UWES_W *(r*(280)=0,46; *p* < 0,01) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej UWES_Z (*r*(280)= 0,46; *p* < 0,01) (siła tego związku była umiarkowana), towarzyszą wyższe wyniki zmiennej UWES_O (*r*(280) = 0,58; *p* < 0,01) (siła tego związku była umiarkowana).

Wyższym wynikom zmiennej KDMP_wynik ogólny towarzyszą: wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO (*r*(280) = 0,71; *p* < 0,01), wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG (*r*(280) =0,61; *p* <0,01) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSTR (*r*(280)= 0,40; *p* < 0,01) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSPOL (*r*(280) = 0,32; *p* < 0,01) (siła tego związku była słaba), wyższe wyniki zmiennej PP_ZW (*r*(280) = 0,42 *p* < 0,01) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_W *r*(280) = 0,59; *p* < 0,01) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_Z *r*(280)=0,57; *p* <0,01) (siła tego związku była umiarkowana), wyższe wyniki zmiennej UWES_O (*r*(280) = 0,68; *p* < 0,01) (siła tego związku była umiarkowana).

Rezultaty analizy korelacji r Pearsona zmiennych w Badaniu 2. (bez wyników ogólnych zmiennych WAMI, PP i UWES) przedstawia Tabela 11.

**Tabela 11**

Wyniki analizy korelacji r Pearsona między zmiennymi (*N*=280): KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny, *WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP ZZSRT, PP ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O (N=280)*

| Zmienne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.KDMP_PO | | | | | | | | | | | | | |
| 2.KDMP_DR | 0,78** | | | | | | | | | | | | |
| 3.KDMP_PR | 0,67** | 0,68** | | | | | | | | | | | |
| 4.KDMP_WO | 0,68** | 0,77** | 0,55** | | | | | | | | | | |
| 5.KDMP-wynik ogólny | 0,90** | 0,93** | 0,81** | 0,86** | | | | | | | | | |
| 6.WAMI_SPO | 0,61** | 0,75** | 0,49** | 0,63** | 0,71** | | | | | | | | |
| 7.WAMI_SPG | 0,56** | 0,63** | 0,39** | 0,55** | 0,61** | 0,70** | | | | | | | |
| 8.PP_ZZSTR | 0,29** | 0,41** | 0,35** | 0,34** | 0,40** | 0,41** | 0,31** | | | | | | |
| 9.PP_ZZSPOL | 0,38** | 0,28** | 0,26** | 0,19** | 0,32** | 0,24** | 0,21** | 0,17** | | | | | |
| 10.PP_ZW | 0,40** | 0,40** | 0,28** | 0,36** | 0,42** | 0,42** | 0,28** | 0,52** | 0,46** | | | | |
| 11.PP_UW | -0,05 | -0.09 | -0,02 | -0,01 | -0,06 | -0,08 | -0,08 | -0,07 | 0,29** | 0,13** | | | |
| 12.UWES_W | 0,52** | 0,57** | 0,51** | 0,46** | 0,59** | 0,53** | 0,42** | 0,44** | 0,19** | 0,44** | -0,11 | | |
| 13.UWES_Z | 0,51** | 0,58** | 0,42** | 0,46** | 0,57** | 0,56** | 0,44** | 0,41** | 0,22** | 0,43** | -0,07 | 0,67** | |
| 14.UWES_O | 0,61** | 0,68** | 0,51** | 0,58** | 0,68** | 0,66** | 0,52** | 0,49** | 0.26** | 0,48** | -0,87 | 0,74** | 0,78** |

** p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001*

**Tabela 12**

*Analiza regresji. Zależności zmiennych (N=280): KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O (N=280)*

| Zmienne | Dobrostan PO | | | | Dobrostan DR | | | | Dobrostan PR | | | | Dobrostan WO | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **s. e.** | **β** | **t** | **B** | **s. e.** | **β** | **t** | **B** | **s. e.** | **β** | **t** | **B** | **s. e.** | **β** | **t** |
| WAMI_SPO | 0.27 | 0.09 | 0.21 | 3.08** | 0.59 | 0.08 | 0.42 | 7.07*** | 0.25 | 0.09 | 0.22 | 2.80** | 0.41 | 0.09 | 0.32 | 4.36*** |
| WAMI_SPG | 0.27 | 0.08 | 0.21 | 3.42*** | 0.21 | 0.07 | 0.15 | 2.88** | 0.03 | 0.08 | 0.03 | 0.42 | 0.24 | 0.08 | 0.18 | 2.88** |
| PP_ ZZSTR | -0.17 | 0.10 | -0.09 | -1.69 | 0.06 | 0.09 | 0.03 | 0.63 | 0.19 | 0.10 | 0.12 | 1.95 | 0.02 | 0.10 | 0.01 | 0.16 |
| PP_ ZZSPOL | 0.28 | 0.07 | 0.21 | 4.16*** | 0.13 | 0.06 | 0.09 | 2.07* | 0.17 | 0.07 | 0.15 | 2.56* | -0.04 | 0.07 | -0.03 | -0.55 |
| PP_ZW | 0.08 | 0.08 | 0.05 | 0.91 | -0.02 | 0.08 | -0.01 | -0.29 | -0.15 | 0.08 | -0.12 | -1.80 | 0.08 | 0.09 | 0.06 | 0.92 |
| PP_UW | -0.09 | 0.07 | -0.06 | -1.24 | -0.08 | 0.07 | -0.04 | -1.13 | 0.02 | 0.07 | 0.02 | 0.31 | 0.08 | 0.08 | 0.05 | 0.97 |
| UWES_W | 0.12 | 0.06 | 0.13 | 1.99* | 0.06 | 0.06 | 0.06 | 1.13 | 0.23 | 0.06 | 0.29 | 3.83*** | 0.03 | 0.06 | 0.03 | 0.47 |
| UWES_Z | 0.01 | 0.06 | 0.01 | 0.10 | 0.04 | 0.06 | 0.04 | 0.65 | -0.02 | 0.06 | -0.03 | -0.37 | -0.05 | 0.07 | -0.05 | -0.71 |
| UWES_O | 0.18 | 0.07 | 0.22 | 2.58* | 0.21 | 0.07 | 0.22 | 3.11* | 0.08 | 0.07 | 0.11 | 1.17 | 0.23 | 0.08 | 0.27 | 3.01** |
| $R^2$ | 0.52 | | | | 0.65 | | | | 0.36 | | | | 0.46 | | | |
| Skorygowane $R^2$ | 0,51 | | | | 0,64 | | | | 0,34 | | | | 0,45 | | | |
| F | 33.04*** | | | | 56.22*** | | | | 16.96*** | | | | 25.93*** | | | |

** p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001*

Powyżej, w Tabeli 12, zawarto wyniki analizy regresji dla zmiennych wybranych do Badania 2. W odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Pozytywna Organizacja, w celu weryfikacji badanych relacji przeprowadzono wielozmiennową analizę regresji liniowej. W analizie wzięło udział *N*=280 obserwacji. Analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F(9, 280) = 33{,}04$; $p < 0{,}001$). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O) wyjaśniał 51% zmienności wyników zmiennej KDMP_PO. Współczynnik nieskorygowany i skorygowany wyjaśnionej wariancji wynosił odpowiednio: $R^2 = 0{,}52$, skorygowane $R^2 = 0{,}51$. Ilość istotnych predyktorów w modelu wynosiła 5.Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty: Wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PO, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B = 0{,}27$; $t = 3{,}08$; $p < 0{,}01$; $\beta = 0{,}21$; 95%*PU* = [0,04 – 0,39]). Wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PO, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B = 0{,}27$; $t = 3{,}42$; $p < 0{,}001$; $\beta = 0{,}21$; 95%*PU* = [ 0,05 – 0,36]). Wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSRT wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PO, uzyskany wynik był na granicy tendencji statystycznej ($B = -0{,}17$; $t = -1{,}69$; $p < 0{,}10$; $\beta = -0{,}09$; 95%*PU* = [-0,28 - 0,10]). Wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSPOL wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PO, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B = 0{,}28$; $t = 4{,}16$; $p < 0{,}001$; $\beta = 0{,}21$; 95%*PU* = [0,07 - 0,34]). Wyższe wyniki zmiennej UWES_W wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PO, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B = 0{,}12$; $t = 1{,}99$; $p < 0{,}05$; $\beta = 0{,}.13$; 95%*PU* = [ 0,01 – 0,25]). Wyższe wyniki zmiennej UWES_O wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PO, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B = 0{,}18$; $t = 2{,}58$; $p < 0{,}05$; $\beta = 0{,}22$; 95%*PU* = [0,.08 – 0,36]). W odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Dopasowanie i Rozwój**,** analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F(9{,}280)=56{,}22$; $p <0{,}001$). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O) wyjaśniał około 64% zmienności wyników zmiennej KDMP_DR. Współczynnik nieskorygowany i skorygowany wyjaśnionej wariancji wynosił odpowiednio: $R^2 = 0{,}65$, skorygowane $R^2 = 0{,}64$). Ilość istotnych predyktorów w modelu wynosiła 4. Analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty: wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_DR, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B = 0{,}59$; $t = 7{,}07$; $p < 0{,}001$; $\beta = 0{,}42$; 95%*PU* = [0,25 - 0,58]). Wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_DR, uzyskany wynik

był istotny statystycznie ($B$ = 0,21; $t$ = 2,88; $p$ < 0,01; β = 0,15; 95%$PU$ = [ 0,00 - 0,29]). Wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSPOL wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_DR, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B$ = 0,13; $t$ = 2,07; $p$ < 0,05; β = 0,09; 95%$PU$ = [-0,04 - 0,21]). Wyższe wyniki zmiennej ej UWES_O wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_DR, uzyskany wynik był istotny statystycznie ( $B$ = 0,21; $t$ = 3,11; $p$ < 0,01; β = 0,22; 95%$PU$ = [0,09 - 0,35]). W odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Pozytywne relacje analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F$(9,280) = 16,96; $p$ < 0,001). Analiza wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O) wyjaśniał około 34% zmienności wyników zmiennej KDMP_PR. Współczynnik nieskorygowany i skorygowany wyjaśnionej wariancji wynosił odpowiednio: $R^2$ = 0,36, skorygowane $R^2$ = 0,34). Natomiast, analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty: wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PR, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B$ = 0,25; $t$ = 2,80; $p$ < 0,01; β = 0,22; 95%$PU$ = [0,05 - 0,40]). Wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSRT wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PR, uzyskany wynik był na granicy tendencji statystycznej ($B$ = 0,19; $t$ = 1,95; $p$ < 0,10; β = 0,12; 95%$PU$ = [-0,07 - 0,31]). Wyższe wyniki zmiennej PP_ZZSPOL wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PR, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B$ = 0,17; $t$ = 2,56; $p$ < 0,05; β = 0,15, 95%$PU$ = [0,01 - 0,28]). Wyższe wyniki zmiennej PP_ZW wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PR, uzyskany wynik był na granicy tendencji statystycznej ($B$ = -0,15; $t$ = -1,80; $p$ < 0,10; β = -0,12; 95%$PU$ = [-0,28 - 0,04]). Wyższe wyniki zmiennej UWES_W wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_PR, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B$ = 0,23; $t$ = 3,83; $p$ < 0,001; β = 0,29; 95%$PU$ = [ 0,17 - 0,41]). W celu weryfikacji badanych relacji w odniesieniu do wymiaru Dobrostanu Wkład w Organizację przeprowadzono wielozmiennową analizę regresji liniowej. Analiza regresji wykazała istotne przewidywanie ($F$(9,280)=25.93; $p$ <0,001). Analiza Wartości współczynnika $R^2$ wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych (WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O) wyjaśniał około 45% zmienności wyników zmiennej KDMP_WO. ($R^2$ = 0.46, skorygowane $R^2$ = 0,45). Ilość istotnych predyktorów w modelu wynosiła: 3. Wskaźniki statystyczne poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty: wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPO wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_WO, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B$ = 0,41; $t$ = 4,36; $p$ < 0,001; β = 0,32; 95%$PU$ = [0,13 - 0,50]). Wyższe wyniki zmiennej WAMI_SPG wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_WO,

uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B$ = 0,24; $t$ = 2,88; $p$ < 0,01; β = 0,18; 95%$PU$ = [ 0,02 - 0,35]). Wyższe wyniki zmiennej UWES_O wiązały się z wyższymi wynikami KDMP_WO, uzyskany wynik był istotny statystycznie ($B$ = 0,23; $t$ = 3,01; $p$ < 0,01; β = 0,27; 95%$PU$ = [0,12 - 0,42]).

### 8.6. Dyskusja wyników – Badanie 2

W badaniu 2. hipoteza 2 odnosiła się do problemu: Czy istnieje związek pomiędzy wybranymi zasobami osobistymi a wymiarami dobrostanu w pracy funkcjonariuszy więziennictwa? Hipotezy szczegółowe 2.1. i 2.2. traktowały o istnieniu związku zarówno pomiędzy osobistym jak i globalnym wymiarem sensu pracy a dobrostanem w pracy i zostały zweryfikowane pozytywnie. Wyniki wskazały na bardzo ważną rolę sensu pracy jako zmiennej związanej z samopoczuciem pracownika na co wskazują wysokie wartości współczynników β w prawie wszystkich komponentach dobrostanu. Funkcjonariusze więziennictwa podobnie jak inne grupy zawodowe, których w przeszłości były badane (badacze, trenerzy, menedżerowie) postrzegali sens własnej pracy w wychodzeniu poza *Ja* i działaniu na rzecz innych (Lips-Wiersma i Wright, 2012; Rosso i in., 2010, Steger i in., 2012). Zależność sensu pracy z zadowoleniem z pracy oraz swoim wkładem w rozwój organizacji i społeczności u funkcjonariuszy SW okazała się dodatnia, co oznacza, że silniejszemu poczuciu indywidualnego i globalnego sensu wykonywanych zadań służbowych przez funkcjonariuszy towarzyszy wyższy poziom dobrostanu.

Posiadana przez nich perspektywa wartości pracy własnej zapewne zmienia obraz pracy na bardziej pozytywny, co z kolei znajduje odzwierciedlenie w poziomi odczuwanego dobrostanu rozumianego jako zadowolenie z pracy. Perspektywa pracownika działającego dla większego dobra, na rzecz organizacji i społeczeństwa oraz jego altruistyczne działania zbudowała przekonanie o pozytywnym działaniu na rzecz czegoś większego i skutkowała podwyższeniem poziomu dobrostanu. Takie traktowanie pracy pozostaje w zgodności z koncepcją postrzegania jej jako pewnego rodzaju misji (Wrzesniewski i in., 1997), co zwiększa odczuwane wysokie poczucie sensu (Kasprzak, 2012). Badanie potwierdziło założenie teorii sensu pracy (Steger i in., 2012), że oprócz działań na poziomie organizacyjnym, również podmiotowe działania budują sens pracy. Kluczowe jest tu rozumienie swojej roli w środowisku zawodowym i celów, jakie pracownik realizuje (Steger i Dik, 2010). Poszerza to perspektywę patrzenia na własne działania, także jako te, które przynoszą korzyść innym (współpracownikom, społeczeństwu, światu) (Rodell, 2013).

Wyniki badania 2 potwierdziły, że im bardziej osoby odczuwały sens własnej pracy w więzieniu, tym bardziej postrzegały więzienie jako organizację pozytywną, dającą im możliwość rozwoju, i umożliwiającą samodzielny wkład w rozwój organizacji, pozwalającą na kształtowanie pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Z perspektywą osobistą poczucia sensowności swojej pracy najbardziej wiązało się przekonanie, że pracownik dopasował się poprawnie do środowiska pracy, potrafi rozwiązywać zadania zawodowe, bo wykorzystując pewną autonomię, optymalizuje różnorodność tych zadań. Pracownik widzi sens pracy, gdy czuje się w niej kompetentny, uczy się i rozwija w pracy, bo sam tego chce, a organizacja mu to także umożliwia. Za Kahnem (1990) można powtórzyć, że osobisty sens pracy to wynik budowania relacji ze współpracownikami i klientami, tu wyjątkowo wymagającymi, jakimi jawią się nieprzewidywalni w zachowaniu więźniowie. Można przypuszczać, że chodzi tu o to, że funkcjonariusz sobie przypisuje ochronę innych ludzi przed niebezpieczeństwem, wtedy czuje się ważnym i docenianym, co zwiększa przekonanie o ważności pracy.

Odniesienie sensu pracy (SPG) do wymiaru dobrostanu pozytywne relacje nie potwierdziło wniosków z innych badań dowodzących tej zależności (Lavigne i in., 2011). Wybrane do analiz zmienne wyjaśniają znacznie mniej wariancji niż w przypadku pozostałych wymiarów dobrostanu. Pozytywne relacje w pracy pozwalają pracownikom realizować uniwersalną ludzką potrzebę przynależności poprzez wspólną realizację ważnych celów (Lips-Wiersma, Wright, 2012) dzięki zespołowemu uzgadnianiu dążeń i metod ich osiągania. Sens pracy (SPO) najsłabiej był związany z postrzeganiem więzienia jako organizacji pozytywnej, jednak nawet wysoki poziom sformalizowania i wymagań, nie sprawiły, że pracownicy przestali dostrzegać sens działania na rzecz jej strategii. Kiedy organizacja jest postrzegana jako wspierająca lub stawiająca pracownikom wyzwania, a jednocześnie reagująca na ich potrzeby, zwiększa się prawdopodobieństwo, że będą oni bardziej skłonni do inwestowania własnych zasobów, czasu i energii w pracę oraz do większego zaangażowania się w nią, bo taka organizacja sprzyja aktywowaniu indywidualnego poczucia celu oraz osobistego znaczenia i sprawstwa, co ma wpływ na dobrostan (Bakker i in., 2012). W odniesieniu do innych badań wśród przedstawicieli zawodu trudnego (strażacy) nad sensem pracy, wyniki pokazują, że poczucie sensu pracy jest szczególnie ważne w zawodzie mundurowym, gdzie praca ma wewnętrzną pozytywną wartość i znaczenie nie tylko dla samych pracowników i społeczeństwa jako całości. Sens pracy jest podtrzymywany poprzez interakcje i tożsamość grupową (Katz i Kahn, 1978; Weick, 1995).

Reasumując, w instytucji totalnej, ubierającej swoich pracowników w mundury i narzucających ścisłe regulaminy i procedury pracy przy akceptacji strategii organizacji

i budowaniu pozytywnych relacji ze współpracownikami trudniej o pozytywne relacje. Badania dowiodły pozytywnej roli poczucia sensu pracy w więzieniu, a sens pracy, chociaż pierwszy raz pojawił się w badaniach w tej grupie zawodowej, okazał się dobrze wyjaśniać zjawisko dobrostanu. Pokazuje to, że pomimo wysokich wymagań pracy, funkcjonariusze SW są w stanie budować jej znaczenie, dzięki posiadaniu świadomości własnych możliwości i potrzeb, dokładnemu rozumieniu naturę swojej pracy i oczekiwań środowiska pracy przy zdolności do zawierania pewnego rodzaju transakcji z formacją, aby osiągnąć swoje cele zawodowe (Steger i Dik, 2009). Być może w więzieniu dzieje się tak, że pracownik wydobywa sens pracy poprzez podkreślanie jej pozytywnych aspektów, rozwijanie kompetencji w celu zwiększeni własnej wydajności lub pozytywnej reakcji ze strony współpracowników oraz wpływanie na treść pracy (Salmela-Aro, 2012). Funkcjonariusze wydają się być pracownikami z poczuciem celu i pozytywnym wpływem na otoczenie, co wiąże się z większym poczuciem sensu (Grant, 2008). Sensowność służenia społeczeństwu poprzez opiekę nad jego wykluczonymi członkami, pomimo wysokich wymagań tej pracy, nadal daje pracownikom poczucie spełnienia i skłania do poświęcania czasu i wysiłku na działania z nią związane (Wrzesniewski i in., 1997), także te proaktywne dotyczące przeprojektowania swoich zadań oraz dynamiki relacji w środowisku pracy (Berg i in., 2008), co może być wynikiem job craftingu (Tims i in., 2015).

Hipoteza 3, mówiąca o tym, że istnieje pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a poziomem dobrostanu u funkcjonariuszy**,** została zweryfikowana w analizie regresji tylko częściowo pozytywnie - wyłącznie w odniesieniu do wymiarów zaangażowania w pracę jak: wigor i oddanie pracy, uważane przez autora teorii (Schaufeli i in., 2002) jako „rdzeń zaangażowania". Jednak na poziomie analizy korelacji wszystkie czynniki zaangażowania korelują istotnie dodatnio z wymiarami dobrostanu. Oznacza to, że zaangażowanie w pracę istotnie koreluje z dobrostanem funkcjonariuszy. Wyniki badania 2. pokazały, że zgodnie z teorią wymagania-zasoby pracy (Bakker i Demerouti, 2017) również w tej wymagającej grupie zawodowej możemy rozpatrywać zaangażowanie w pracę jako względnie stały afektywno-poznawczy stosunek do obowiązków, ludzi i obiektów związanych z pracą (Baka, Derbis, 2013) i predyktor dobrostanu. Oddanie, rozumiane jako silne utożsamianie się ze swoją pracą, poczucie jej znaczenia, entuzjazmu, dumą z jej wykonywania (Schaufeli i Bakker, 2004), miało znaczenie dla budowania swojej roli jako osoby kompetentnej w środowisku pracy ($\beta$=0,27; $p<0,01$), dla postrzegania organizacji jako pozytywnej ($\beta$=0,22; $p<0,05$) oraz dla poczucia, że jest się na właściwym miejscu, które umożliwia dbanie o rozwój zawodowy pracownika ($\beta$=0,22; $p<0,05$). Wyniki te świadczą o tym, że funkcjonariusze wobec wymagań

trudnego zawodu, korzystają z przekonania, że wykonują coś ważnego i potrzebnego z dumą i przekonaniem o sensowności własnych działań, poświęcając pracy własne siły. Zanotowana istotność w odniesieniu do wymiaru zaangażowania - wigor, określanego jako wysoki poziom energii i odporności psychicznej w czasie pracy, wola inwestowania wysiłku w pracę i wytrwałość nawet w obliczu trudności (Schaufeli i Bakker, 2004), szczególnie ukazały związki z relacyjnym aspektem pracy w więzieniu ($\beta$=0,29; $p<0,001$) oraz postrzeganiem organizacji jako pozytywnej ($\beta$=0,13; $p<0,05$). Nieistotną okazała się zależność wymiaru zaabsorbowanie pracą, rozumianego jako koncentracja na pracy, co zrozumiałe w zawodzie, w którym trzeba być stale skoncentrowanym nie tylko na pracy, ale też na otoczeniu (np. czy nie zagraża mi atak ze strony innego więźnia, niż ten, którym się aktualnie zajmuję). Częściowo zatem potwierdziły się wnioski z badań o zależności dobrostanu z zaangażowaniem w pracę, które postulowano w innych badaniach (Demerouti i in., 2001; Schaufeli i Bakker, 2004; Hakanen i in., 2008).

Reasumując, w oparciu o model wymagania-zasoby pracy, zakładający motywacyjny charakter zasobów pracy (Bakker, 2011), w tym zasobów osobistych, pracownicy, którzy zwiększą swoje zasoby pracy, doświadczają wyższego poziomu zaangażowania w pracę. Dzieje się tak, ponieważ zaangażowany pracownik doświadcza wysokiego poziomu przyjemności i aktywacji (Bakker i Oerlemans, 2011). Zaangażowanie w pracę i dobrostan mogą z kolei wzrosnąć jako konsekwencja craftingu pracy, o czym poniżej.

Hipoteza 4 odnosiła się do problemu: Czy istnieje związek pomiędzy wymiarami job crafting a wymiarami dobrostanu w miejscu pracy u funkcjonariuszy SW? Korespondując z wynikami wcześniejszych badań (Bakker i Demerouti, 2007), hipoteza ta potwierdziła istnienie relacji job crafting-dobrostan. Została potwierdzona częściowo pozytywnie jedynie w odniesieniu do hipotezy szczegółowej 4.2., traktującej o istnieniu związku pomiędzy zwiększaniem zasobów społecznych jako strategią JC a dobrostanem w pracy, choć zależność ta była słaba , co buduje przypuszczenie, że jest to strategia job crafting słabo wykorzystywana w tym zawodzie dla zwiększania zadowolenia z pracy.

Z punktu widzenia teorii wymagań i zasobów pracy wydaje się, że ścisłe reguły pracy w SW mogą blokować oddolne inicjatywy pracowników w kontekście mobilizowania własnych zasobów pracy, a zgodnie z procesem motywacyjnym modelu JD-R (Bakker i Demerouti, 2007) to wysoki poziom zasobów pracy znacząco wpływa na samopoczucie pracowników. Potwierdza to, że w czasie wykonywania pracy w dynamicznym środowisku więzienia, pracownicy mogą zwiększać zasoby pracy (Tims i Bakker, 2010). Największe znaczenie dla zwiększania dobrostanu ma modyfikacja własnych relacji interpersonalnych, choć średnia ocena dla tej strategii jest niższa w

porównaniu do ocen innych strategii. Niezależnie, czy funkcjonariusz „craftuje" pracę poprzez redukcję ilości relacji czy generuje nowe, które mają zapewnić mu swobodę i bezpieczeństwo angażowania się w zadania, praca ta nie odbywa się bez uwzględnienia wpływu innych.

W badaniu 2 potwierdzono znaczenie dla dobrostanu tylko jednej strategii job crafting, polegającej na współzależności społecznej, współpracy tj. kształtowaniu relacji interpersonalnych ($\beta=0,15$; $p<0,05$), będącej pożądaną cechą w pracy zespołowej, gdyż sprzyja zacieśnianiu więzi. Skłonność do współpracy z innymi wynika z zasobów własnych pracownika (określanych jako jego predyspozycje), jego postawy akceptacji innych, wyrozumiałości i empatii, co pozwala na zapewnienie własnych potrzeb poprzez adekwatny dobór znajomości w pracy. Rezultatem tych działań jest posiadanie pozytywnych relacji z innymi i regulowanie ich intensywności, korzystanie z pomocy i porad innych, co buduje pozytywny obraz organizacji ($\beta=0,21$; $p<0,001$), wpływa na postrzeganie organizacji jako umożliwiającej pracownikowi osobisty rozwój ($\beta=0,09$; $p<0,05$).

Pomimo tego, że Badanie 2 oferuje wgląd w relacje pomiędzy dobrostanem w pracy a job craftingiem, sensowną pracą i zaangażowaniem pracowników, nie jest pozbawione ograniczeń. Najbardziej zauważalnym ograniczeniem jest skorelowanie zmiennych wyjaśniających: czynników WAMI i UWES. Analiza zmiennych bez rozkładania ich na czynniki (patrz korelacje) daje trochę inny obraz związków niż analiza regresji. Za kolejne ograniczenie można uznać dobór samo-raportowania jako metody badawczej, gdzie jest możliwe, że wspólna wariancja metod niezbyt korzystnie wpłynęła na dokładność zestawienia zależności pomiędzy zmiennymi ukrytymi. W celu przeciwdziałania wariancji wspólnej metody (Razmus i Mielniczuk, 2018) podjęto kroki w celu zapewnienia anonimowości respondentom i zmniejszenia wątpliwości związanych oceną. Kolejne badania z wielu źródeł mogłyby zniwelować to ograniczenie. Chociaż liczebność próby była zadowalająca, nie zbadano szczegółowo wpływu cech demograficznych na zmienne w Badaniu 2, pomimo, że inne badania wskazywały na chociażby wpływ wieku czy stażu pracy na zaangażowanie pracowników (Berg, Wrzesniewski, i Dutton, 2010). W przyszłych badaniach można by powiększyć próbę i zbadać wspomnianą zależność wieku i płci oraz stażu pracy w więziennictwie z job craftingiem, zaangażowaniem w pracę, sensem pracy i zadowoleniem z pracy. Wreszcie warto zauważyć, ze Badanie 2 ograniczone do jednej formacji mundurowej ogranicza nieco ustalenia i wnioski co do uwarunkowań dobrostanu. W przyszłości warto rozszerzyć badania na inne organizacje reprezentujące zawody trudne i niebezpieczne dla ustalenia, czy wyniki uzyskane w badaniu są prawdziwe także w innych kontekstach zawodowych, aby uogólnić wyniki na inne środowiska pracy.

# ROZDZIAŁ IX. PORÓWNANIE MODELI STRUKTURALNYCH (SEM): WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI ZMIENNYCH: OSOBOWOŚĆ, SENS PRACY, ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, JOB CRAFTING ORAZ DOBROSTANU W PRACY

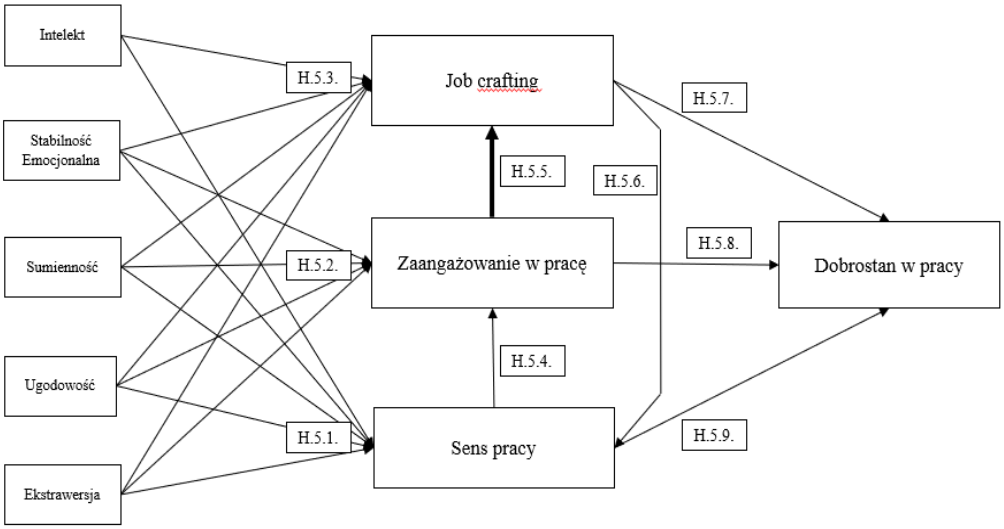
W niniejszej pracy podjęto w ujęciu kompleksowym analizę zagadnienia podmiotowych uwarunkowań dobrostanu zawodowego w podejściu ilościowym. Badania zostały zaprojektowane tak, aby wyjaśnić mechanizmy wpływu poszczególnych predyktorów na dobrostan w pracy oraz określić ich efekty w badaniu 1, 2 i 3). Głównym celem wszystkich zaplanowanych badań było zdefiniowanie uwarunkowań dobrostanu w kontekście zasobów osobistych pracowników i wymagań pracy. W związku z powyższym planem badawczym, ten rozdział zawiera doniesienia z ostatniego Badania 3, w którym jednocześnie przeanalizowano zależności pomiędzy wszystkimi zmiennymi uprzednio wykorzystanymi w badaniach 1 i 2 tj. cech osobowości, sensu pracy, zaangażowania w pracę, job craftingu i dobrostanu w pracy. Podstawą teoretyczną analiz jest przedstawiony w Rozdziale 5 wielowymiarowy model uwarunkowań dobrostanu pracowników SW. Tu zostaną przypomniane tylko sformułowania problemu badawczego i hipotez.

## 9.1. Hipotezy badawcze

Główne pytanie badawcze brzmiało: Czy istnieje zależność zasobów osobistych (cechy osobowości, poczucie sensu pracy) zaangażowania w pracę i przekształcania pracy (JC) oraz dobrostanu w pracy? Związek pomiędzy job crafting (JC) a zaangażowaniem w pracę opisano w literaturze jako „dynamiczny" (Bakker, 2011). Zatem oprócz przyczynowego, pozytywnego związku pomiędzy JC a zaangażowaniem w pracę, równie prawdopodobny jawi się odwrotna relacja tej zależności. Zgodnie z tą koncepcją Parker i in. (2010) zaproponowali, że aktywowany jest pozytywny afekt (w tym emocje charakterystyczne odpowiednio dla wymiarów wigoru i poświęcenia). Zaangażowani i doświadczający pozytywnego afektu pracownicy, częściej wykazują zachowania proaktywne, ponieważ myślą innowacyjnie oraz bardziej widzą możliwości, jakie stwarza środowisko pracy (Bindl i Parker, 2011). Potwierdzono związek pozytywnego afektu z aktywnym poszukiwaniem informacji zwrotnej (Fritz i Sonnentag, 2009), a także związek zaangażowania z osobistą inicjatywą lub przyszłą zmianą zasobów pracy (Hakanen i in., 2008). Wynika z tego, że zaangażowanie w pracę może być promowane przez JC, ale może również sprzyjać job craftingowi. Jest to zgodne z modelem zaangażowania w pracę Bakkera i Demerouti (2008), który obejmuje pętlę sprzężenia zwrotnego od zaangażowania w pracę do zasobów pracy, poprzez JC (patrz: Rysunek 14).

**Rysunek 14**

*Model badawczy 1 wraz z numerami hipotez badawczych*

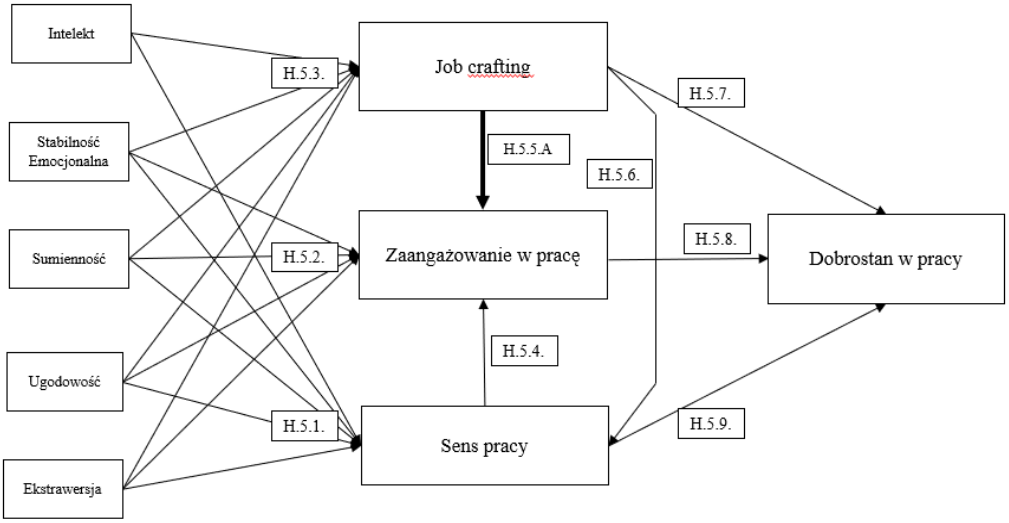



*Adnotacja.* Opracowanie własne. Model badawczy 1 - zależności pomiędzy zmiennymi, ze ścieżką: od zaangażowanie w pracę do job crafting.

Dlatego drugi wariant (model 2) również uwzględniał wszystkie analizowane zmienne, ale z tą różnicą, że analizie poddano inny kierunek zależności – ścieżka od job crafting do zaangażowanie w pracę została odwrócona (patrz: Rysunek 15).

**Rysunek 15**

*Model badawczy 2 wraz z numerami hipotez badawczych*




*Adnotacja.* Opracowanie własne. Model badawczy 2 - zależności pomiędzy zmiennymi, ze ścieżką: od zaangażowanie w pracę do job crafting.Dlatego sformułowano hipotezę badawczą w brzmieniu:

***H5.Istnieją wzajemne zależności pomiędzy cechami osobowości, sensem pracy, zaangażowaniem w pracę, job craftingiem oraz dobrostanem w pracy funkcjonariuszy***

oraz hipotezy szczegółowe:

**H.5.1.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy cechami osobowości a sensem pracy.***
**H.5.2.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy cechami osobowości a zaangażowaniem w pracę***
**H.5.3.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy cechami osobowości a job crafting.***
**H.5.4.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy sensem pracy a zaangażowaniem w pracę.***
**H.5.5.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a job crafting.***
**H.5.6.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy job crafting a sensem pracy.***
**H.5.7.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy job crafting a dobrostanem.***
**H.5.8.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a dobrostanem.***
**H.5.9.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy sensem pracy a dobrostanem.***
**H.5.5A.** ***Istnieje pozytywny związek pomiędzy job crafting a zaangażowaniem w pracę***

### 9.2. Osoby badane

Przebadano N=310 funkcjonariuszy więziennictwa w wieku 22-50 lat (M=36.74; SD=5.524), , w tym 24,2% próby badawczej stanowiły kobiety, a czas czynnej służby w formacji wynosił średnio ponad 9 lat (M=9.95; SD=4.546) (Tabela 13 ).

**Tabela 13**

*Charakterystyka osób badanych (N=310)*

| | | ***N*** |
|---|---|---|
| Płeć | Mężczyzna | 235 |
| | Kobieta | 75 |
| Wykształcenie | zawodowe | 3 |
| | technikum | 27 |
| | średnie | 44 |
| | wyższe | 222 |
| | inne | 14 |
| Stanowisko | kierownicze | 46 |
| | nie-kierownicze | 264 |
| Korpus | podoficerski | 137 |
| | chorążych | 105 |
| | oficerski | 68 |
| Dział | Ochrony | 153 |
| | Penitencjarny | 69 |
| | Kwatermistrzowski | 17 |
| | Ewidencji | 26 |
| | Finansowy | 20 |
| | Służba zdrowia | 15 |
| | inne | 10 |

### 9.3.Narzędzia badawcze

W celu weryfikacji hipotez badawczych oraz diagnozy zmiennych uwzględnionych w modelu badawczym wykorzystano te same narzędzia badawcze, co w badaniach 1 i 2 tj. Krótki Kwestionariusz do Pomiaru Wielkiej Piątki, w skrócie IPIP-BFM-20 (ang. International Personality Item Pool-Big Five Markers-20), autorstwa: M. Brent Donnellan, Frederick L. Oswald, M Brendan Baird, E. Richard Lucas, w polskiej adaptacji zespołu w składzie: Ewa Topolewska, Ewa Skimina, Włodzimierz Strus, Jan Cieciuch, Tomasz Rowiński; Kwestionariusz WAMI (The Work and Meaning Inventory) M.Steger'a i współautorów (2012), w polskiej adaptacji Puchalska-Kamińska, Czerw, Roczniewska, 2018, Kwestionariusz Praca i Samopoczucie UWES-9 (Schaufeli i Bakker, 2003, Kwestionariusz Przekształcania Pracy (Roczniewska i Retowski, 2016) i Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy (Czerw, 2017) oraz autorską metryczkę. Szczegółowy opis narzędzi zawarto w rozdziale 6.3.

Opracowany i estymowany model badawczy zawierał więcej niż jeden predyktor zmiennej wyjaśnianej dobrostan, zatem był dość skomplikowany, co uzasadniało zastosowanie metody modelowania równań strukturalnych. Założono porównanie dwóch modeli 1 i 2. Model 1 (patrz: Rysunek 14) zawiera egzemplifikację modelu teoretycznego Bakkera i Demerouti (2017) (ścieżka od zaangażowanie w pracę do job crafting). Model 2. odwołuje się do propozycji Bakkera (2011) mówiącej o wpływie przekształcania pracy na zaangażowanie (strzałka skierowana odwrotnie niż w Modelu 1).

### 9.4. Metoda analizy statystycznej

W analizie danych wykorzystano poszczególne poziomy eksploracji danych, począwszy od statystyk opisowych uwzględniających wszystkie zmienne, aż po wykorzystanie modelowania równań strukturalnych SEM (*structural equation modeling*). Modelowanie równań strukturalnych jest bardzo mocna techniką analizy wielu zmiennych, która obejmuje specjalistyczne wersje pewnych innych metod analizy, traktując je jako przypadki szczególne. W odniesieniu do zastosowania modelowania równań strukturalnych, to główne wykorzystania tej techniki to: *modelowanie przyczynowe* lub *analiza ścieżkowa*, które zakładają przyczynową zależność między zmiennymi i służą do testowania modeli przyczynowych przy pomocy układu równań liniowych. Modele przyczynowe mogą zawierać zmienne jawne, zmienne ukryte lub obie te kategorie zmiennych jednocześnie. Modele strukturalne są najczęściej wyrażane w postaci diagramów ścieżkowych, które wyrażają wzajemne powiązania zmiennych (Guttman, 1954). Procedura SEM po ustaleniu ścieżek polega na obliczeniu następstwa

dla wariancji i kowariancji zmiennych i przetestowaniu, czy pasują one do modelu. Wynikiem testowania statystycznego są zatem oceny parametrów oraz błędy standardowe współczynników liczbowych w równaniach liniowych. Na tej podstawie następuje ocena czy model jest dobrze dopasowany do danych. Bazowano na analizie wariancji PLS-SEM wykorzystując w estymacji częściową metodę najmniejszych kwadratów (Konarski, 2010; Wiggins i in., 1981). Skupiono się na podmiotowych determinantach dobrostanu, pomijając dane socjodemograficzne. Z uwagi na fakt, że analizie poddano skomplikowane zależności niebezpośrednie, a nie jedynie częściowe proste zależności pośrednie, posłużono się tu metodą SEM w celu weryfikacji hipotez oraz określenia ścieżek zależności między zmiennymi. Metoda ta, dokładniej niż modele regresyjne, uwzględnia jednoczesne działanie wielu predyktorów (np. cech osobowości, sensu pracy, zaangażowanie i job crafting).

Zastosowanie SEM pozwoliło to na ustalenie nie tylko zależności między zmiennymi obserwowalnymi i nieobserowalnymi, ale również relacji między samymi czynnikami. Model okazał się być bardzo dobrze dopasowany do danych, co oznaczało, że zmienne obserwowalne były wiarygodne i pozwalające na przeprowadzenie SEM. Wyniki badań wskazują na słuszność przyjętych w myśl teorii wymagania-zasoby w pracy założeń o istnieniu konkretnego kierunku zależności pomiędzy zmiennymi, gdzie job crafting buduje zaangażowanie pracowników (Bakker, Demerouti, 2007). Model SEM pokazał także inny wielce interesujący inny kierunek tej zależności, co jest szczególnie imponującym wynikiem badań w tej grupie zawodowej. Przedstawione wyniki badań umożliwiły odpowiedzi na postawione w rozprawie pytania badawcze oraz weryfikację przedstawionych w pracy hipotez ogólnych i szczegółowych. Skonstruowany na potrzeby badań zintegrowany model (Ryc.6.) prezentuje zależności pomiędzy dobrostanem w pracy (zmienną wyjaśnianą) oraz wymiarami osobowości, zaangażowaniem, sensem pracy i job craftingiem (zmiennymi wyjaśniającymi).

### 9.5. Wyniki

W modelowaniu równań strukturalnych konieczne jest przeprowadzenie analizy rzetelności i trafności. W badaniu 3. rzetelność pomiaru określona została za pomocą współczynników alfa Cronbacha (Rakowska i Mącik, 2016). Celem sprawdzenia trafności wewnętrznej posłużono się konfirmacyjną analizą czynnikową CFA, w której oceniono współczynnik wyjaśnionej wariancji przez model ścieżkowy AGFI/GFI (gdzie progową wartością, przy której akceptuje się model wynosi 0,9), wskaźnik dopasowania porównawczego Bentlera (CFI/TLI>0,8/0,9), standaryzowany współczynnik błędnego dopasowania (SRMR < 0,05/0,08), test bliskości (PCLOSE ≥ 0,05), granicę błędu dla modeli

dobrze dopasowanych czyli średniokwadratowy błąd aproksymacji (RMSEA < [0,05;0,08]). Stopień dopasowania modelu SEM, oceniony został przez miary oparte na koncepcji porównywania estymowanego modelu z modelem bazowym np. wskaźnikiem IFI (wartości wskaźnika powinna zawierać się w przedziale <0;1>, przy czym model uznaje się za dobrze dopasowany, jeśli wartość tego współczynnika jest większa od 0,95) oraz przez wskaźnik TFI, który wyliczono i zinterpretowano opierając się na podobnej zasadzie co IFI (Bollen, 1989). Wyliczono dwa kryteria informacyjne mierzące jakość dopasowania (AIC) i prostotę modelu (BIC) (Rakowska, Mącik, 2016, Kaplan, 2000).

W celu weryfikacji dokładności pomiarowej testowanych zmiennych w badaniu 3. przeprowadzono analizę rzetelności metodą Alfa Cronbacha (patrz: Tabela 2 w rozdziale 6.4., strona 143-144). Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali KDMP (43 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,96 (*M* = 4,58; *SD* = 0,99) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali UWES (9 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,91 (*M* = 10,15; *SD* = 3,46) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali WAMI (10 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,90 (*M* = 6,72; *SD* = 1,58) i wykazał, że rzetelność tego pomiaru miała wysoki poziom dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali PP (21 pozycji testowych) wyniósł wartość α = 0,81 (*M* = 12,76; *SD* = 2,02), i wykazał, że rzetelność pomiaru była poniżej akceptowalnego progu dokładności pomiarowej. Współczynnik rzetelności Alfa Cronbacha dla skali Ekstrawersja (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α =0,63 (*M* = 3,34; *SD* = 0,73) dla skali Ugodowość (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,52 (*M* = 3,57; *SD* = 0,67) dla skali Sumienność (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,59 (*M* = 3,67; *SD* = 0,75) dla skali Stabilność Emocjonalna (4 pozycje testowe) wyniósł wartość α = 0,63 (*M* = 3,13; *SD* = 0,73) a dla skali Intelekt (4 pozycje testowe) wyniósł α = 0,68 (*M* = 3,61; *SD* = 0,72). Rezultaty tych analiz pozwalają przyjąć, że wyniki kwestionariusza IPIP-BFM-20 nadają się do analizy.

W oparciu o centralne twierdzenie graniczne i symulacje Monte Carlo (Brzeziński, 1987) kontrolowano, czy w Badaniu 3. nie jest ograniczeniem mierzenie zmiennych na podobnych zakresach skal w testach. Jednak nie była tu konieczna transformacja danych dla zsymetryzowania rozkładu poszczególnych zmiennych (standaryzacja lub unitaryzacja zmiennych), ponieważ we wszystkich kwestionariuszach zastosowana była skala Likerta jako strategia pomiarowa (skale nie były różne, co mogłoby zaburzyć relacje między pozostałymi zmiennymi w modelu). Z uwagi na poprawność wyników koniecznym stało się usunięcie

obserwacji nietypowych (Konarski, 2009). W modelowaniu równań strukturalnych założenie o wielowymiarowym rozkładzie normalnym jest podstawą stosowania estymatorów. Wśród sposobów estymacji modeli SEM wyróżnia się metodę największej wiarygodności (MNW), uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów (UMNK) i metody asymptotycznie niewrażliwe na rozkład (ADF). MNW można stosować tylko dla wielowymiarowego rozkładu normalnego.

W przypadku gdy rozkład nie spełnia tego warunku, stosuje się metodę ADF, wymagającą próby liczącej co najmniej 200-500 obserwacji lub UMNK, dla której wymagana jest duża próba o liczebności powyżej 2500 obserwacji (Konarski, 2009). W niniejszym badaniu zastosowano metodę ADF, której wybór był podyktowany rodzajem danych, rozmiarem próby ($N$=310) oraz rozkładem zmiennych. Zazwyczaj stosowane estymatory relatywnie są odporne na brak normalności rozkładu, to wnioskowanie statystyczne jest zależne od prawdziwości spełnienia tego założenia. W przypadku skal porządkowych założenie o normalności nie może być spełnione i w związku z tym stosowanie tych metod estymacji jest nieuzasadnione. Dla tego typu skali powinna być stosowana do estymacji metoda ważonych najmniejszych kwadratów. W przypadku testowania normalności rozkładu często pomija się założenie o ciągłość i sprawdza się, czy rozkład zmiennych jest symetryczny i jednomodalny – co zbliża go do rozkładu normalnego Estymując model strukturalny w celu spełniania założenia o wielowymiarowym rozkładzie normalnym badanych zmiennych, stosuje się procedurę bootstrap, zwiększając tym samym wiarygodność uzyskanych wyników. Teoretyczne podstawy procedury bootstrap polegają na losowaniu wielu podróbek na podstawie oryginalnych danych, co pozwala na sprawdzenie empirycznego rozkładu parametrów w odniesieniu do każdej z uzyskanych próbek. Może ona zostać wykorzystana do wnioskowania w modelu SEM, zwiększając wiarygodność uzyskanych wyników. Ucieczką od braku spełnienia założenia o normalności wielowymiarowego rozkładu i wykorzystania mało licznej próby jest wykorzystanie modeli bazujących na analizie wariancji (a nie na analizie kowariancji), w której dopuszczony jest brak normalności rozkładu. Zalecana próba minimalna w modelach bazujących na analizie wariancji to min. 30 obserwacji, a w przypadku klasycznego SEM to min. 200 obserwacji. Oszacowany model zweryfikowano pod względem stopnia dopasowania i istotności parametrów (Konarski, 2009).

Analiza rozkładów normalności badanych zmiennych w Badaniu 3. wykonana testem Kolmogorowa-Smirnowa z poprawką Lilieforce'a, wykazała, że zmienna: KDMP nie miała rozkładu normalnego $KS$ =0,05; $p < 0,05$. Zmienna WAMI nie miała rozkładu normalnego $KS$ =0,06; $p < 0,01$. Zmienna PP miała rozkład normalny $KS$ =0,04; $p > 0,05$.

Zmienna UWES nie miała rozkładu normalnego *KS* = 0,07; *p* <0,01. Zmienna Ekstrawersja nie miała rozkładu normalnego *KS* =0,10; *p* < 0,01, zmienna Ugodowość nie miała rozkładu normalnego *KS* = 0,10; *p* < 0,01, zmienna Sumienność nie miała rozkładu normalnego *KS* = 0,10; *p* < 0,01, zmienna Stabilność Emocjonalna nie miała rozkładu normalnego *KS* = 0,09; *p* < 0,01, zmienna Intelekt nie miała rozkładu normalnego *KS* =0,10; *p* < 0,01. Wyniki powyższych analiz przedstawia Tabela 14.

**Tabela 14**

*Wyniki analizy rozkładu normalności i statystyk opisowych dla zmiennych (N=310): KDM_wynik ogólny, WAMI_ wynik ogólny, PP_wynik ogólny, UWES_ wynik ogólny, E,U,S,SE,I (N=310)*

| Zmienne | KS | p dla KS | M | SD | s. e. | skoś-ność | kurto-za | MIN | MAX |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KDMP_wynik ogólny | 0.05 | < 0.05 | 4.58 | 0.99 | 0.06 | -0,18 | -0,14 | 1.38 | 7.00 |
| WAMI_ wynik ogólny | 0.06 | < 0.01 | 6.72 | 1.58 | 0.09 | -0,5 | -0,06 | 2.00 | 10.00 |
| PP_wynik ogólny | 0.04 | > 0.05 | 12.77 | 2.02 | 0.11 | 0,00 | 0,45 | 6.47 | 18.63 |
| UWES_ wynik ogólny | 0.07 | < 0.01 | 10.16 | 3.47 | 0.20 | -0,46 | -0,05 | 0.00 | 18.00 |
| E | 0,10 | < 0.01 | 3,34 | 0,73 | 0,04 | 0,03 | 0,13 | 1,00 | 5,00 |
| U | 0,10 | < 0.01 | 3,57 | 0,67 | 0,03 | -0,1 | 0,01 | 1,50 | 5,00 |
| S | 0,10 | < 0.01 | 3,67 | 0,75 | 0,04 | -0,24 | -0,55 | 1,00 | 5,00 |
| Stab_Emo | 0,09 | < 0.01 | 3,12 | 0,73 | 0,04 | 0,17 | -0,1 | 1,25 | 5,00 |
| I | 0,10 | < 0.01 | 3,61 | 0,72 | 0,04 | -0,14 | -0,18 | 1,00 | 5,00 |

*Adnotacja*. Wyniki testu KS (Kołmogorow - Smirnow) których *p* < 0,05 dla danej zmiennej, wskazują na istotną różnicę między rozkładem wyników w próbie a teoretycznym rozkładem normalnym; M = Średnia arytmetyczna; SD = Odchylenie standardowe; s. e. = Błąd standardowy średniej; skośność, kurtoza, MIN = Minimalna wartość w zbiorze danych; MAX = Maksymalna wartość w zbiorze danych.

Przy ocenie symetrii rozkładu zmiennych wzięto pod uwagę skośność i kurtozę. Na podstawie testu normalności rozkładu Kołmogorowa-Smirnowa, podjęto decyzję o przeprowadzeniu testów parametrycznych z uwagi na wartości skośności i kurtozy (wartość skośności była mniejsza niż wartość bezwzględna 1 i wartość kurtozy była mniejsza niż wartość bezwzględna 2). Dlatego w celu weryfikacji zależności między zmiennymi wykonano serię analiz korelacji metodą r Pearsona (patrz: Tabela 15).

**Tabela 15**

*Analiza macierzy korelacji r Pearsona między zmiennymi (N=310): E, U, S, SE, I, KDMP, WAMI, UWES PP_*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.KDMP | | | | | | | | |
| 2.E | 0,20** | | | | | | | |
| 3.U | 0,21** | 0,33** | | | | | | |
| 4.S | 0,17** | 0,27** | 0,41** | | | | | |
| 5.SE | 0,05 | 0,25** | 0,31* | 0,15** | | | | |
| 6.I | 0,22** | 0,39** | 0,36** | 0,36** | 0,32** | | | |
| 7.WAMI | 0,73** | 0,11* | 0,24** | 0,11 | -0,06 | 0,16** | | |
| 8. UWES | 0,68** | 0,27** | 0,25** | 0,27** | 0,09 | 0,22** | 0,67** | |
| 9. PP | 0,42** | 0,23** | 0,18** | 0,13** | 0,03 | 0,20** | 0,35** | 0,44** |

** p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001*

Ponieważ badania 1 i 2 dowiodły istnienia zależności pomiędzy zmiennymi: cechy osobowości a wymiary dobrostanu w pracy (badanie 1.) oraz zależności pomiędzy wymiarami zaangażowania w pracę, sensu pracy i job crafting a wymiarami dobrostanu (badanie 2.). W odniesieniu do Badania 3 skupiono się na opisie dotąd nie analizowanych zależności pomiędzy zmiennymi tj. cechami osobowości a zaangażowaniem w pracę, sensem pracy i job craftingiem, następnie sensem pracy a zaangażowaniem i job craftingiem oraz wreszcie pomiędzy zaangażowaniem w pracę a JC. Nie analizowano zależności pomiędzy wymiarami w obrębie jednej zmiennej.

W odniesieniu do cech osobowości, analiza wykazała, że wyższym wynikom Ekstrawersji towarzyszą wyższe wyniki WAMI ($r(310)=0,11$; $p<0,05$), wyższe wyniki PP ($r(310)=0,23$; $p<0,01$) oraz wyższe wyniki UWES ($r(310)=0,27$; $p<0,01$). Wyższym wynikom Ugodowości towarzyszą wyższe wyniki WAMI ($r(310)=0,24$; $p<0,01$, wyższe wyniki PP ($r(310)=0,18$; $p<0,01$), oraz wyższe wyniki UWES ($r(310)=0,25$; $p<0,01$). Wyższym wynikom zmiennej Sumienność towarzyszą wyższe wyniki towarzyszą wyższe wyniki WAMI ($r(310)=0,11$; $p<0,01$), wyższe wyniki PP ($r(310)=0,13$; $p<0,01$) oraz wyższe wyniki UWES ($r(310)=0,27$; $p<0,01$). Wyższym wynikom zmiennej Intelekt towarzyszą: wyższe wyniki WAMI ($r(310)=0,16$; $p<0,01$), wyższe wyniki PP ($r(310)=0,20$; $p<0,01$) i wyższe wyniki

UWES (r(310)=0,22; p<0,01). W odniesieniu do zależności sensu pracy i job crafting analiza wykazała, że wyższym wynikom WAMI towarzyszą wyższe wyniki PP ($r$(310) = 0,35; $p$ < 0,01). W odniesieniu do relacji sensu pracy i zaangażowanie w pracę analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej WAMI towarzyszą wyższe wyniki zmiennej UWES ($r$(310) = 0,62; $p$ < 0,01). W odniesieniu do związku zmiennych zaangażowanie w pracę i job crafting analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej UWES towarzyszy wyższy wynik zmiennej PP (r(310)=0,44; p<0,01). Ponadto analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej KDMP towarzyszyły wyższe wyniki zmiennej PP, ($r$(310)= 0,42; $p$ < 0,01), wyższym wynikom zmiennej WAMI towarzyszyły wyższe wyniki zmiennej PP, ($r$(310)= 0,35; $p$ < 0,01) oraz wyższe wyniki zmiennej UWES, ($r$(310)= 0,62; $p$ < 0,01). Rezultaty analizy zostały zaprezentowane w zamieszczonej powyżej w Tabeli 15.

## 9.6. Analiza porównawcza modeli badawczych 1 i 2 ( (PLS-SEM)

### 9.6.1. Model badawczy 1

W celu weryfikacji oszacowań modelu predykcyjnego przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych. W modelu testowano $N = 24$ parametrów. Analiza testem Chi Kwadrat wykazała dopasowanie $X^2(6) = 3,84$; $p > 0,05$. Wartość miary CFI (ang. *Comparative Fit Index*) wyniosła 1,00, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary TLI (ang. *Tucker Lewis Index*) wyniosła 1,02, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary NFI (ang. *Bentler- Bonett Normed Fit Index*) wyniosła 0,99, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary IFI (ang. *Bollen's Incremental Fit Index*), która koryguje NFI do wielkości próbki i stopni swobody modelu, wyniosła 1,00, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary RMSEA (ang. *Root Mean Square Error of Approximation*) wyniosła RMSEA<0,01; 90%PU[0,00-0,06], co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary PCLOSE (ang. *p* of Close Fit), która testuje hipotezę o bliskości dopasowania do wyspecyfikowanego modelu, wyniosła 0,926, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary RMSEA jest przybliżona do wartości 0,05. Wartość miary SRMR (ang. *Standardized Root Mean Square Residual*), określającej różnicę między obserwowanymi korelacjami a korelacjami zakładanymi w modelu (pozwala na ocenę średniej wielkości rozbieżności między obserwowanymi a oczekiwanymi korelacjami jako bezwzględną miarą kryterium dopasowania modelu), wyniosła 0,01, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary GFI (ang. *Goodness-of-Fit statistic*) określa ile model empiryczny wyjaśnia wariancji modelu teoretycznego. Miara ta wyniosła 0,99. Im bliżej wartości 1 tym lepsze wyjaśnienie modelu teoretycznego przez dane. Wartość miary AGFI (ang. *Adjusted Goodness-of-Fit statistic*) określa ile model empiryczny wyjaśnia wariancji modelu teoretycznego (z poprawką na skomplikowanie modelu i wielkość badanej próby). Miara ta wyniosła 0,95 (im bliżej wartości 1 tym lepsze wyjaśnienie modelu teoretycznego przez dane).

Analiza współczynników modelu badawczego 1

Analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że zmienna KDMP_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 62,76% ($R^2 = 0,63$), zmienna UWES_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 44,93% ($R^2 = 0,45$), zmienna PP_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 20,93% ($R^2 = 0,21$), zmienna WAMI_wynik ogólny była wyjaśniana przez

model w 14,25% ($R^2$ = 0,14). Podsumowując, analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że najsilniej wyjaśnianą zmienną była zmienna KDMP_ wynik ogólny $R^2$ = 0,63, a najsłabiej WAMI_wynik ogólny $R^2$ = 0,14. Wyniki te przedstawia Tabela 16 oraz Rysunek 16.

Analiza wykazała tym samym, że wyższym wynikom zmiennej KDMP towarzyszyły wyższe wyniki ogólne wszystkich testowanych zmiennych. Wyższym wynikom KDMP towarzyszyły wyższe wyniki zmiennych: WAMI (β=0,48; $Z$ =10,80; $p$ <0,001), UWES (β=0,34; $Z$ =7,43; $p$ < 0,001), PP (β=0,11; $Z$=2,91; $p$ < 0,01).

Analiza wykazała, że w przypadku wyników zmiennej PP jej wyższym wynikom towarzyszyły wyższe wyniki zmiennych UWES (β=0,32; $Z$=4,73; $p$ <0,001) i Ekstrawersja (β=0,12; $Z$ = 2,29; $p$ <0,05).

Analiza wykazała również, że dla wyników zmiennej PP nieistotne w modelu okazały się zmienne: Intelekt (β=0.10; $Z$ = 1,53; $p$ > 0,05), Ugodowość (β=0,04; $Z$ = 0,64; $p$ >0,05), Sumienność (β= -0,03; $Z$ = -0,48; $p$ > 0,05) oraz Stabilność Emocjonalna (β = -0,06; $Z$ = -1,12; $p$ > 0,05).

Analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej UWES towarzyszyły wyższe wyniki zmiennych: WAMI (β = 0,56; $Z$ = 11,77; $p$ < 0,001) oraz Sumienność (β = 0,16; $Z$ = 3,59; $p$ < 0,001) i Ekstrawersja (β = 0,15; $Z$ = 3,55; $p$ < 0,001). Nieistotne dla wyników UWES_wynik ogólny okazały się wyniki zmiennych: Stabilność Emocjonalna (β = 0,07; $Z$ = 1,58; $p$ > 0,05) oraz zmiennej Ugodowość (β = -0,01; $Z$ = -0,11; $p$ > 0,05).

Analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej WAMI towarzyszyły wyższe wyniki zmiennych: Ugodowość (β = 0,20; $Z$ = 2,92; $p$ < 0,01) oraz Stabilność Emocjonalna (β = -0,13; $Z$ = -2,21; $p$ < 0,05).

Analiza wykazała również, że dla zmiennej WAMI nieistotnie były wyniki zmiennych: PP (β = 0,14; $Z$ = 1,91; $p$ > 0,05), Intelekt (β = 0,10; $Z$ = 1,54; $p$ > 0,05), Ekstrawersja (β = 0,01; $Z$ = 0,20; $p$ > 0,05), Sumienność (β = -0,01; $Z$ = -0,16; $p$ > 0,05).

**Tabela 16**

*Wyniki oszacowań strukturalnych: Model 1*

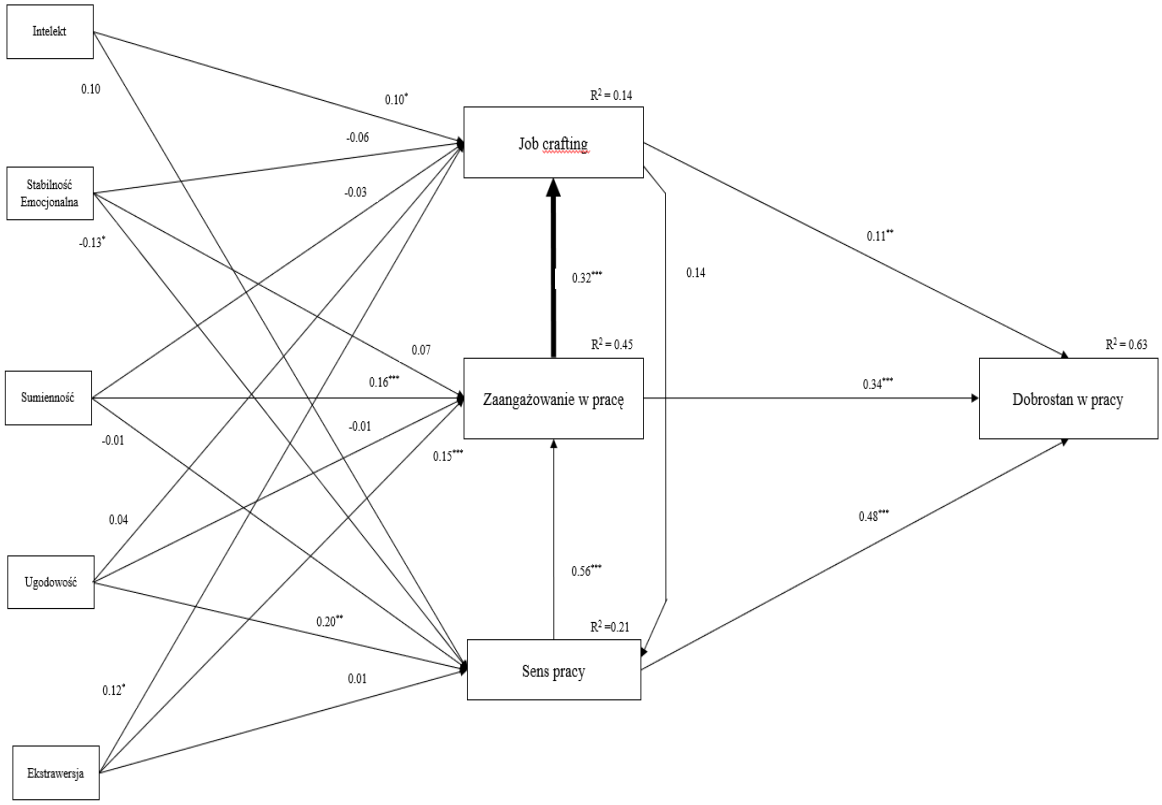
| ZAL | NZAL | *B* | s. e. | *Z* | DPU | GPU | β |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KDMP | WAMI | 0,30 | 0,03 | 10,80*** | 0,25 | 0,35 | 0,48 |
| KDMP | PP | 0,05 | 0,02 | 2,91** | 0,02 | 0,09 | 0,11 |
| KDMP | UWES | 0,10 | 0,01 | 7,43*** | 0,07 | 0,12 | 0,34 |
| UWES | WAMI | 1,23 | 0,10 | 11,77*** | 1,03 | 1,44 | 0,56 |
| PP | UWES | 0,19 | 0,04 | 4,73*** | 0,11 | 0,27 | 0,32 |
| WAMI | PP | 0,11 | 0,06 | 1,91+d | 0,00 | 0,22 | 0,14 |
| WAMI | Ekstrawersja | 0,03 | 0,13 | 0,20 | -0,23 | 0,29 | 0,01 |
| WAMI | Ugodowość | 0,46 | 0,16 | 2,92** | 0,15 | 0,77 | 0,20 |
| WAMI | Sumienność | -0,02 | 0,13 | -0,16 | -0,27 | 0,23 | -0,01 |
| WAMI | Stab_Emo | -0,28 | 0,13 | -2,21* | -0,53 | -0,03 | -0,13 |
| WAMI | Intelekt | 0,23 | 0,15 | 1,54 | -0,06 | 0,51 | 0,10 |
| PP | Ekstrawersja | 0,33 | 0,14 | 2,29* | 0,05 | 0,60 | 0,12 |
| PP | Ugodowość | 0,12 | 0,19 | 0,64 | -0,25 | 0,49 | 0,04 |
| PP | Sumienność | -0,08 | 0,17 | -0,48 | -0,41 | 0,25 | -0,03 |
| PP | Stab _Emo | -0,16 | 0,14 | -1,12 | -0,43 | 0,12 | -0,06 |
| PP | Intelekt | 0,27 | 0,18 | 1,53 | -0,08 | 0,62 | 0,10 |
| UWES_ | Ekstrawersja | 0,72 | 0,20 | 3,55*** | 0,32 | 1,13 | 0,15 |
| UWES_ | Ugodowość | -0,03 | 0,23 | -0,11 | -0,48 | 0,43 | -0,01 |
| UWES_ | Sumienność | 0,73 | 0,20 | 3,59*** | 0,33 | 1,13 | 0,16 |
| UWES_ | Stab_Emo | 0,31 | 0,20 | 1,58 | -0,08 | 0,70 | 0,07 |

*Adnotacja.* ZAL = Zmienna zależna; NZAL = Zmienna niezależna; B = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s. e. = Błąd standardowy oszacowania B; Z = Statystyka Z; DPU i GPU = 95% przedziały ufności (odpowiednio dolny i górny); β = Standaryzowany współczynnik regresji; $X^2(6) = 3,84$; $p > 0,05$; CFI = 1,00; TLI = 1,02; NFI = 0,99; IFI =1,00; RMSEA < 0,001; 90%PU[0.00-0,06]; PCLOSE = 0,926; SRMR = 0,01; GFI = 0,99; AGFI =0,95; +d 0,1> .p> 0,05 ( p=0,056 według tablicy rozkładu testu Z).

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

**Rysunek 16**

*Wyniki oszacowań dla Modelu 1 testowanych zmiennych*




*Adnotacja*. Opracowanie własne.

Siła predykcyjna Modelu 1.

Analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że zmienna KDMP_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 62,76% ($R^2$ = 0,63), zmienna UWES_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 44,93% ($R^2$ = 0,45), zmienna PP_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 20,93% ($R^2$ = 0,21), zmienna WAMI_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 14,25% ($R^2$ = 0,14).

Podsumowując, analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że najsilniej wyjaśnianą zmienną była zmienna KDMP_wynik ogólny $R^2$ = 0,63, a najsłabiej WAMI_ $R^2$ = 0,14. Wyniki te przedstawia Tabela 17.

**Tabela 17**

*Oszacowania współczynników wyjaśnionej wariancji: Model 1*

| ZAL | $R^2$ |
|---|---|
| KDMP_wynik ogólny | 0,63 |
| UWES_ wynik ogólny | 0,45 |
| PP_ wynik ogólny | 0,21 |
| WAMI_ wynik ogólny | 0,14 |

*Adnotacja*. ZAL = Zmienna zależna.

### 9.6.2. Model badawczy 2

W celu weryfikacji oszacowań modelu predykcyjnego przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych. W modelu testowano $N = 24$ parametrów. Analiza testem Chi Kwadrat wykazała dopasowanie $X^2(6) = 4,13$; $p > 0,05$. Wartość miary CFI (ang. *Comparative Fit Index*) wyniosła 1,00, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary TLI (ang. *Tucker Lewis Index*) wyniosła 1,01, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary NFI (ang. *Bentler- Bonett Normed Fit Index*) wyniosła 0,99, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary IFI (ang. *Bollen's Incremental Fit Index*), która koryguje NFI do wielkości próbki i stopni swobody modelu, wyniosła 1,00, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary RMSEA (ang. *Root Mean Square Error of Approximation*) wyniosła RMSEA<0,01; 90%PU[0,00-0,06], co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary PCLOSE (ang. *p* of Close Fit), która testuje hipotezę o bliskości dopasowania do wyspecyfikowanego modelu, wyniosła 0,911, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary RMSEA jest przybliżona do wartości 0,05. Wartość miary SRMR (ang. *Standardized Root Mean Square Residual*), określająca różnicę między obserwowanymi korelacjami a korelacjami zakładanymi w modelu (pozwala na ocenę średniej wielkości rozbieżności między obserwowanymi a oczekiwanymi korelacjami jako bezwzględną miarą kryterium dopasowania modelu), wyniosła 0,01, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary GFI (ang. *Goodness-of-Fit statistic*) określa ile model empiryczny wyjaśnia wariancji modelu teoretycznego i wyniosła 0,99. Im bliżej wartości 1 tym lepsze wyjaśnienie modelu

teoretycznego przez dane. Wartość miary AGFI (ang. *Adjusted Goodness-of-Fit statistic*) określa ile model empiryczny wyjaśnia wariancji modelu teoretycznego (z poprawką na skomplikowanie modelu i wielkość badnej próbki), wyniosła 0,95. Im bliżej wartości 1 tym lepsze wyjaśnienie modelu teoretycznego przez dane. Można powiedzieć, że parametry są bardzo zbliżone do parametrów Modelu 1.

Analiza współczynników modelu badawczego 2

Analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej KDMP towarzyszą wyższe wyniki wszystkich pozostałych testowanych zmiennych (współczynniki wszystkich, istotnych statystycznie ścieżek mają wartości dodatnie) z wyjątkiem zmiennej „Stabilność emocjonalna".

Analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej KDMP towarzyszyły: wyższe wyniki zmiennej WAMI (β = 0,48; $Z$ = 10,80; $p$ < 0,001), wyższe wyniki zmiennej UWES (β = 0,34; $Z$ = 7,43; $p$ < 0,001) oraz wyższe wyniki zmiennej PP (β = 0,11; $Z$ = 2,91; $p$ < 0,01). Analiza wykazała, że zmienna KDMP nie miała swoich nieistotnych predyktorów. Analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej PP towarzyszył wyższy wynik zmiennej Ekstrawersja (β = 0,17; $Z$ = 3,07; $p$ < 0,01). Nie były istotne związki z pozostałymi cechami osobowości jak: Intelekt (β = 0,12; $Z$ = 1,62; $p$ > 0,05), Ugodowość (β = 0,08; $Z$ = 1,13; $p$ > 0,05), Sumienność (β = 0,02; $Z$ = 0,31; $p$ > 0,05) oraz Stab_Emo (β = -0,06; $Z$ = -1,08; $p$ > 0,05).

Analiza wykazała, że wyższym wynikom zmiennej UWES towarzyszyły wyższe wyniki zmiennej zmiennej WAMI (β = 0,52; $Z$ = 10,80; $p$ < 0,001), wyższe wyniki zmiennej PP (β = 0,21; $Z$ = 4,70; $p$ < 0,001), wyższe wyniki zmiennej Sumienność (β = 0,15; $Z$ = 3,53; $p$ < 0,001) oraz wyższe wyniki zmiennej Ekstrawersja (β = 0,11; $Z$ = 2,70; $p$ < 0,01).

Analiza wykazała również, że dla wyników zmiennej UWES nieistotnie okazały się wyniki zarówno zmiennej Stab_Emo (β = 0,07; $Z$ = 1,75; $p$ > 0,05) jak i zmiennej Ugodowość (β = -0,02; $Z$ = -0,36; $p$ > 0,05). Analiza wykazała, że wyższym wynikom WAMI towarzyszyły istotnie wyższe wyniki zmiennej PP (β = 0,31; $Z$ = 5,62; $p$ < 0,001), wyższe wyniki zmiennej Ugodowość (β = 0,18; $Z$ = 2,88; $p$ < 0,01), niższe wyniki zmiennej Stab_Emo (β = -0,12; $Z$ = -2,08; $p$ < 0,05).

Analiza wykazała również, że dla wyników zmiennej WAMI nieistotne były wyniki zmiennych: Intelekt (β = 0.08; $Z$ = 1.30; $p$ > 0.05), Sumienność (β = -0.01; $Z$ = -0.22; $p$ > 0.05) i Ekstrawersja β = -0.02; $Z$ = -0.31; $p$ > 0.05). Wyniki te przedstawia Tabela 18 i Rysunek 17.

**Tabela 18**

*Wyniki oszacowań strukturalnych: Model 2*

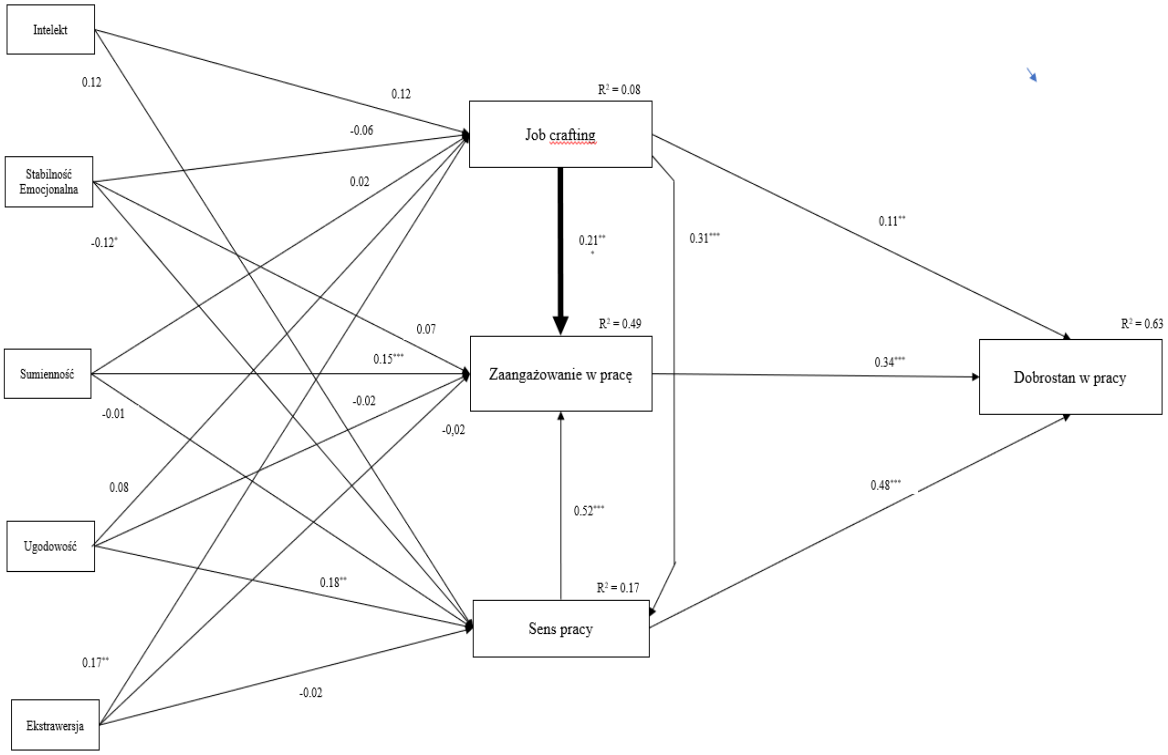
| ZAL | NZAL | *B* | s. e. | *Z* | DPU | GPU | β |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KDMP | WAMI | 0,30 | 0,03 | 10,80*** | 0,25 | 0,35 | 0,48 |
| KDMP | PP | 0,05 | 0,02 | 2,91** | 0,02 | 0,09 | 0,11 |
| KDMP | UWES | 0,10 | 0,01 | 7,43*** | 0,07 | 0,12 | 0,34 |
| UWES | WAMI | 1,14 | 0,11 | 10,80*** | 0,94 | 1,35 | 0,52 |
| UWES | PP | 0,36 | 0,08 | 4,70*** | 0,21 | 0,50 | 0,21 |
| WAMI | PP | 0,24 | 0,04 | 5,62*** | 0,16 | 0,33 | 0,31 |
| WAMI | Ekstrawersja | -0,04 | 0,13 | -0,31 | -0,29 | 0,21 | -0,02 |
| WAMI | Ugodowość | 0,43 | 0,15 | 2,88** | 0,14 | 0,73 | 0,18 |
| WAMII | Sumienność | -0,03 | 0,13 | -0,22 | -0,28 | 0,22 | -0,01 |
| WAMI | Stab_Emo | -0,26 | 0,12 | -2,08* | -0,50 | -0,01 | -0,12 |
| WAMI | Intelekt | 0,18 | 0,14 | 1,30 | -0,09 | 0,45 | 0,08 |
| PP | Ekstrawersja | 0,48 | 0,16 | 3,07** | 0,17 | 0,79 | 0,17 |
| PP | Ugodowość | 0,23 | 0,20 | 1,13 | -0,17 | 0,63 | 0,08 |
| PP | Sumienność | 0,05 | 0,17 | 0,31 | -0,29 | 0,40 | 0,02 |
| PP | Stab_Emo | -0,16 | 0,15 | -1,08 | -0,46 | 0,13 | -0,06 |
| PP | Intelekt | 0,33 | 0,20 | 1,62 | -0,07 | 0,72 | 0,12 |
| UWES | Ekstrawersja | 0,54 | 0,20 | 2,70** | 0,15 | 0,93 | 0,11 |
| UWES | Ugodowość | -0,08 | 0,23 | -0,36 | -0,54 | 0,37 | -0,02 |
| UWES | Sumienność | 0,69 | 0,20 | 3,53*** | 0,31 | 1,08 | 0,15 |
| UWES | Stab_Emo | 0,33 | 0,19 | 1,75+d | -0,04 | 0,70 | 0,07 |

*Adnotacja.* ZAL = Zmienna zależna; NZAL = Zmienna niezależna; *B* = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s. e. = Błąd standardowy oszacowania *B*; *Z* = Statystyka Z; DPU i GPU = 95% przedziały ufności (odpowiednio dolny i górny); β = Standaryzowany współczynnik regresji; $X^2(6) = 4,13$; $p > 0,05$.; *CFI* = 1,00; *TLI* = 1,01; *NFI* = 0,99; *IFI* =1,00; *RMSEA* = 0,00; 90%PU[0,00-0,06]; *PCLOSE* = 0,911; *SRMR* = 0,01; *GFI* = 0,99; *AGFI* =0,95, +d 0,1> .p> 0,05 ( p = 0,056 według tablicy rozkładu testu Z).

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

**Rysunek 17**

*Wyniki oszacowań dla Modelu 2 testowanych zmiennych*




*Adnotacja*. Opracowanie własne.

Siła predykcyjna Modelu 2

Analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że zmienna KDMP_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 62,76% ($R^2$ = 0,63), zmienna UWES_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 48,59% ($R^2$ = 0,49), zmienna PP_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 16,76% ($R^2$ = 0,17), zmienna WAMI_wynik ogólny była wyjaśniana przez model w 8,08% ($R^2$ = 0,08). Podsumowując, analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że najsilniej wyjaśnianą zmienną była zmienna KDMP_wynik ogólny $R^2$ = 0,63, a najsłabiej WAMI_wynik ogólny $R^2$ = 0,08. Wyniki te przedstawiają powyżej zamieszczone Tabela 18 oraz Rysunek 17.

**Tabela 19**

*Oszacowania współczynników wyjaśnionej wariancji: Model 2*

| **ZAL** | $R^2$ |
|---|---|
| KDMP wynik ogólny | 0,63 |
| UWES_ wynik ogólny | 0,49 |
| PP_wynik ogólny | 0,17 |
| WAMI_ wynik ogólny | 0,08 |

*Adnotacja*. ZAL = Zmienna zależna.

Dane empiryczne potwierdzają zatem dość dobrze oba modele pomiarowe. Każdy model pomiarowy wykazywał rozsądne dopasowanie i spełniał kryteria wartości GFI (> 0,90). Ładunki czynnikowe zmiennych wskaźnikowych, które znalazły się w każdym z modeli pomiarowych, były statystycznie istotne (p < 0,05), a wartości t przekraczały krytyczne wartości odcięcia ( − 1,96 < wartość t < +1,96).

Analiza różnic między modelami 1 i 2 pod względem dopasowania danych do modeli wykazała brak między nimi różnic $X^2(0) = 0,29$; $p > 0,05$. Oba testowane modele były podobnie dopasowane do danych. Wyniki istotności różnic między modelami pod względem dopasowania przedstawia Tabela 20. Brak generalnych różnic nie oznacza, ze nie można wyciągnąć ciekawych wniosków płynących z porównania parametrów ścieżek w obu modelach.

**Tabela 20**

*Analiza porównawcza różnic w dopasowaniu danych do testowanych modeli 1 i 2*

| **Modele** | **DF** | **AIC** | **BIC** | **$X^2$** | **$X^2$ diff** | **DF diff** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Model 1 | 6 | -5932.68 | -5843.00 | 3.84 | | | |
| Model 2 | 6 | -5932.39 | -5842.71 | 4.13 | 0.29 | 0 | NA |

*Adnotacja.* $X^2$ diff = Statystyka różnicy między oszacowaniami $X^2$; *p* = Istotność statystyczna tej różnicy; *NA* = Brak oszacowań dla istotności statystycznej.

Testowanie modeli strukturalnych pokazało, że wartości $R^2$ dla dobrostanu (0,63) są takie same, co oznacza, że model 2. zrewidowany w taki sam sposób wyjaśniał zmienność zmiennej dobrostan, co model 1. Wartość $R^2$ dla zaangażowania pracowników w modelu 2. była wyższa ($R^2$ =0,49) niż w Modelu 1. ($R^2$ =0,45). Wartość $R^2$ dla job crafting w modelu 1. była wyższa ($R^2$ =0,21) niż w modelu 2 ($R^2$ =0,17), a wartość $R^2$ zmiennej Sens Pracy okazała się wyższa w Modelu 1. ($R^2$ =0,14), który zakładał kierunek zależności zmiennych zgodny z założeniami modelu JD-R, niż w Modelu 2. ($R^2$ =0,08). Implikuje to, że dopasowanie pomiaru w modelu wewnętrznym w obu modelach było zadowalające. W modelu 1 oraz w zrewidowanym modelu 2 zmienne: zaangażowanie pracowników, sens pracy i job crafting wyjaśniały tyle samo tj. 63% wariancji dobrostanu w pracy. Pięć współczynników ścieżek w modelu 1. oraz osiem współczynników ścieżek w zrewidowanym modelu 2. było statystycznie istotnych. Siła wpływu pomiędzy cechami osobowości a sensem pracy była istotna dla cech: Ugodowość i Stabilność emocjonalna, co pozwoliło potwierdzić Hipotezę 2.1. częściowo. Siła wpływu pomiędzy cechami osobowości a zaangażowaniem w pracę była istotna dla cech Ekstrawersja i Ugodowość, co pozwoliło potwierdzić Hipotezę 2.2 częściowo. Siła związku pomiędzy cechami osobowości, a job craftingiem była istotna dla cechy ekstrawersja, co pozwoliło potwierdzić Hipotezę 2.3 częściowo.

Wprowadzona w Modelu 2. zmiana kierunku zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę i job crafting (H.5.A) spowodowała za istnienie kilku ciekawych zmian w parametrach ścieżek. Obniżyła się wartość ścieżki łączącej Job crafting i zaangażowaniem w pracę z β=0,32 do β=0,21. Jednocześnie wzrosła wartość ścieżki job crafting – WAMI z β=0,14 do β=0,31. Przy czym ten drugi wynik był istotny statystycznie, a pierwszy nie. Co więcej w modelu 2. Ścieżka pośrednia Job crafting – sens pracy – zaangażowanie w pracę okazała się istotna statystycznie. Można zatem powiedzieć, że relacja zawarta w H.5.A. została zweryfikowana tylko częściowo pozytywnie, poza bezpośrednim związkiem ujawnia się opisany w teorii JD-R mechanizm pętli pozytywnej, w której zaangażowanie prowadzi do JC a craftowanie zwiększając zasoby przyczynia się do dalszego wzrostu zaangażowania i dobrostanu. W odniesieniu do zmiennej zależnej Dobrostan w pracy w obu Modelach 1 i 2 zmienne wyjaśniające uzyskały te same wartości β. Dobrostan w pracy był najbardziej zależny od sensu pracy (β = 0,48), a w dalszej kolejności od zaangażowania w pracę ( β = 0,34) oraz job craftingu (β= 0,11).

W odniesieniu do Modelu badawczego 1, w myśl założeń teorii JD-R, zaangażowanie w pracę było wyjaśniane najsilniej przez sens pracy (β=0,56), job crafting przez zaangażowanie

w pracę (β = 0,32), a job crafting wyjaśniał sens pracy (β= 0,14) jedynie na poziomie tendencji statystycznej (Z=1,91; p=0,056). W odniesieniu do cech osobowości kolejno Ugodowość (β=0,20) i Intelekt (β= 0,10) wyjaśniały sens pracy. „Craftowanie" pracy okazało się zależne od Ekstrawersji (β= 0,20), a zaangażowanie w pracę okazało się zależne najbardziej od Sumienności (β= 0,16) i Ekstrawersji (β= 0,15).

Ponadto analiza prostych efektów mediacyjnych (pojedynczy mechanizm wyjaśniający związek między parą zmiennych) zagnieżdżonych w testowanym modelu SEM wykazała, że pomiar UWES istotnie mediował pomiędzy WAMI oraz KDMP β = 0,18; Z = 6,60; p < 0,001. Ten wynik oznacza, że wzrostowi wyników pomiaru zmiennej sens pracy (WAMI) towarzyszył wzrost wyników pomiaru UWES, a wzrostowi wyników pomiaru UWES towarzyszył wzrost wyników pomiaru KDMP. Sens pracy oddziałuje na dobrostan zarówno bezpośrednio jak i za pośrednictwem podnoszenia poziomu zaangażowania pracownika.

Dalsza analiza kolejnego prostego efektu mediacyjnego wykazała, że pomiar UWES istotnie mediował pomiędzy PP oraz KDMP β = 0,07; Z = 3,79; p < 0,001. Ten wynik oznacza, że wzrostowi wyników pomiaru PP towarzyszył wzrost wyników pomiaru UWES, a wzrostowi wyników pomiaru UWES towarzyszył wzrost wyników pomiaru KDMP.

Ostatni efekt mediacyjny dotyczył sekwencyjnego mediatora, czyli analizy roli dwóch mediatorów jakim były pomiary WAMI oraz UWES. Analiza tego efektu wykazała, że analizowany sekwencyjny mechanizm istotnie pośredniczył w relacji między PP a KDMP, w której niestandaryzowany współczynnik β = 0,06; Z = 4,16; p < 0,001. Oszacowanie to oznacza, że wzrostowi wyników pomiaru PP istotnie towarzyszył wzrost wyników mierzonego mediatora WAMI, a następnie mediator WAMI towarzyszył istotnie wzrostowi wyników drugiego mediatora jakim był UWES, z kolei wzrostowi wyników mediatora UWES towarzyszył wzrost wyników KDMP.

### 9.7. Dyskusja wyników - Badanie 3.

Przedstawiona powyżej analiza wyników pokazuje złożoność związków zmiennych ujętych w badaniu i wielość zależności pomiędzy konstruktami, o których trzeba pamiętać w badaniach zachowań organizacyjnych. Wielość oddziaływań takich zmiennych jak sens pracy czy zaangażowanie, które działają jednocześnie na siebie nawzajem i na dobrostan potwierdza zasadność strategii badania opartej na wielozmiennowym modelu ujmującym wzajemne powiązania zmiennych i zastosowania analizy SEM.

Punktem wyjścia dla analiz w Badaniu 3. było pytanie o to, czy istnieje związek pomiędzy wymiarami dobrostanu w pracy a wymiarami osobowości, zaangażowania w pracę, poczucia sensu pracy i stosowania strategii kształtujących pracę (JC) u funkcjonariuszy więziennictwa? Zaproponowany wielozmiennowy model został potwierdzony zaproponowane modele badawcze trafnie charakteryzują zależności pomiędzy zmiennymi wybranymi do badań, opisanymi w pytaniach badawczych 1-4.

Wyniki analizy (SEM) pokazały, że zmienne: sens pracy (WAMI), zaangażowanie w pracę (UWES) oraz job crafting (PP) wpływają na dobrostan w pracy (KDMP). Większość wariancji zmiennej Dobrostan_wynik ogólny jest wyjaśniana przez wybrane zmienne razem. Najsilniej na dobrostan bezpośrednio oddziałuje sens pracy, nieco słabiej działa zaangażowanie w pracę, a najsłabiej job crafting, chociaż w myśl teorii JD-R, raczej można by zakładać kluczową rolę zaangażowania w pracę dla wyjaśnienia zadowolenia z pracy (Bakker i Demerouti, 2017). Na uwagę zasługują wzajemne powiązania pomiędzy sensem pracy, zaangażowaniem w prace i job crafting. Sens pracy został, w myśl doniesień publikacyjnych (Bakker i Demerouti, 2017), scharakteryzowany jako zasób osobisty. W Modelu 1. w myśl teorii JD-R istotna ścieżka zależności wiedzie od zaangażowania w pracę do job craftingu, przy słabym związku JC i sensu pracy (na granicy tendencji statystycznej). Za to zrewidowany Model 2., w którym testowaniu poddano wpływ job craftingu na zaangażowanie w pracę, pokazuje nieco inny charakter tej zależności. Mianowicie job crafting bezpośrednio działa na zaangażowanie w pracę, ale słabiej niż w Modelu 1. (patrz: Rysunek 16 i Rysunek 17). Zaznacza się jednocześnie inna zależność tj. silniejszy wpływ job craftingu na poczucie sensu pracy, który z kolei pośrednio zwiększał zaangażowanie w pracę. Ta ścieżka mediacyjna okazała się istotna statystycznie. Zatem za A.B.Bakkerem (2011) można powtórzyć, że istnieje zjawisko sprzężenia zwrotnego w modelu JD-R oraz zaznacza się pętla pozytywna wzajemnych relacji zmiennych. Badanie 3 wyraźnie pokazało, że istotne jest nie tylko bezpośrednia zależność od zaangażowania do job craftingu, ale też istotna jest, ścieżka

od job craftingu do zaangażowania, wiodąca przez zasoby osobiste. Wniosek z badania jest następujący: zaangażowanie w pracę generuje strategie job crafting, który powoduje zwiększenia zasobów osobistych, aby zwrotnie właśnie pośrednio wpłynąć na wzrost poziomu zaangażowania. Jednocześnie zanotowano także bezpośredni wpływ job crafting na zaangażowanie w pracę tzn. że sam fakt, że pracownik „craftuje" swoją prace powoduje, że jest bardziej zaangażowany.

Model wymagania-zasoby pracy silnie opiera się na perspektywie motywacyjnej, która jest w dużym stopniu uzależniona od wyników dynamicznego procesu interakcji pomiędzy środowiskiem pracy, charakterystyką pracy, a osobistymi celami i zasobami pracy pracowników. Rolę motywacyjną (zewnętrzną i wewnętrzną) pełnią tu zasoby pracy, takie jak informacja zwrotna od przełożonego, wsparcie współpracowników oraz kompetencje samego pracownika, co wspiera go w uczeniu się i rozwoju (Bakker i in., 2012). Być może to właśnie sprawia, że nawet w określonych (trudnych) warunkach pracy, zaangażowanie w pracę może nadal utrzymywać się na wysokim poziomie. Zasoby pracy w połączeniu z wysokimi wymaganiami służby postrzeganymi jako wyzwania, są związane z wyższym poziomem zaangażowania, co jest zgodne z wynikami badań Hakanen i in. (2006). Zmiany, jakie pracownik wprowadza do swojej pracy (np. poprzez stosowanie job crafting), powodujące zwiększenie zasobów i wyzwań, przekładają się na wzrost zaangażowania (Bakker i in, 2012).

Właśnie wzajemna relacja zmiennych zaangażowanie w pracę i job crafting była przedmiotem badania 3. W klasycznym ujęciu teorii JD-R (Bakker i Demerouti, 2017) to odpowiedni poziom zaangażowania w pracę sprawia, że pracownik zaczyna zmieniać poznawczo, zadaniowo i relacyjnie własną pracę, aby nadać jej znaczenie i zwiększyć zadowolenie z niej, a więc wpłynąć na własny poziom dobrostanu. Poprzez job crafting, rozumiany jako podejmowanie wyzwań, pracownicy mogą zwiększać poczucie znaczenia pracy i utrzymać niezbędny poziom zaangażowania, które jest kluczowe. Badania zastosowania job craftingu (zarówno indywidualnie jak i zespołowo) potwierdzają jego ważność jako strategii zwiększania zaangażowania w pracę i jej wydajności (Tims i in., 2013) poprzez aktywną postawę w środowisku pracy. Zatem relacja pomiędzy job craftingiem a zaangażowaniem ma dynamiczny charakter (Bakker i Bal, 2010). Zaangażowani pracownicy częściej wychodzą z inicjatywą, gdy mają więcej zasobów wspomagających ich zdolność do innowacyjnego myślenia i dostrzegania możliwości rozwiązywania problemów (Bakker i in., 2012).

W Badaniu 3. W odniesieniu do modelu teoretycznego wymagania-zasoby pracy (Bakker i Demerouti, 2017) zbudowano dwa modele pomiarowe 1 i 2 . Współczynnik jednej ścieżki (od Intelekt do Zaangażowanie w pracę) nie był statystycznie istotny, zatem wykluczono tą ścieżkę z analiz. Analiza korelacyjno-regresyjna w badaniach 1 i 2 pozwoliła na pozytywną weryfikację wszystkich postawionych hipotez 1-4 dotyczących związków pomiędzy badanymi zmiennymi tj. osobowość, sens pracy, zaangażowanie w prace, JC i dobrostan w pracy. W wyniku przeprowadzonej konfirmacyjnej analizy czynnikowej Model 1 okazał się dobrze dopasowany do danych . Potwierdza to trafność zaproponowanego przez Bakkera i Demerouti (2017) schematu wyjaśniającego zachowania organizacyjne. Model wymagania- zasoby pracy wspomaga wyjaśnienie działania strategii przekształcania pracy (JC który w modelu wskazuje na możliwości pracowników w kontekście rozwijania zasobów i wymagań-wyzwań oraz niwelowania wymagań-przeszkód jako zmienna w spirali wzmocnień pozytywnych.

Przeprowadzone badanie ma jednak pewne ograniczenia, a jednym z nich jest poprzeczny sposób badania, który mniej niż badania podłużne ukazuje dynamikę badanych zmiennych. Do ograniczeń badania można także zaliczyć niższy niż spodziewany poziom rzetelności kwestionariusza IPIP-BFM-20 czy bliski wysyconemu model badawczy, gdzie wyeliminowano tylko jedną ścieżkę z uwagi na podstawy teoretyczne. Manipulowano także jedną ścieżką porównując modele 1 i 2, co mogłoby ulec pewnym modyfikacjom w kolejnych badaniach. Badanie dotyczyło weryfikacji jedynie części teorii wymagania-zasoby pracy (tzw.pętla pozytywna), w związku z tym dla całościowego ujęcia mechanizmów warunkujących dobrostan pracy w przyszłych badaniach warto skupić się na identyfikacji i analizie kolejnych zmiennych w modelu wymagania-zasoby pracy.

# ROZDZIAŁ X. DYSKUSJA WIELOWYMIAROWEGO MODELU UWARUNKOWAŃ DOBROSTANU

## 10.1. Co mówi nam Wielowymiarowy Model uwarunkowań dobrostanu pracowników SW?

Przedstawiona w tym rozdziale dyskusja wyników wielowymiarowego modelu uwarunkowań dobrostanu odnosi się do pytania postawionego w rozdziale 6.2., czy istnieje związek pomiędzy wymiarami dobrostanu w pracy a wymiarami osobowości, zaangażowania w pracę, poczucia sensu pracy i stosowania strategii przekształcania pracy (job crafting) u funkcjonariuszy więziennictwa?

Wielowymiarowy model uwarunkowań dobrostanu miał na celu ukazanie w jaki sposób osobiste zasoby pracowników, ich cechy osobowości czy sens pracy, znajduje odzwierciedlenie w angażowaniu się w zadania zawodowe (Steger i in., 2010) i czy lepsze dopasowywanie się do własnej pracy poprzez stosowanie strategii jej przekształcania dla osiągania celów zawodowych własnych i organizacji (Oprea i in., 2019) przekładają się na odczuwany dobrostan w pracy, które jak wskazuje (Aryanti, 2020) w dalszej kolejności pomagają zachować zdrowie i dobre samopoczucie. Dla analizy tych zależności wykorzystano teorię A.B. Bakkera i E. Demerouti (2017) charakteryzującą środowisko pracy przy pomocy wymagań i zasobów pracy oraz zasobów osobistych.

Założenia modelu JD-R koncentrują się na dwóch odmiennych procesach: zdrowotnym i motywacyjnym, które wykorzystują cechy pracy jako czynniki mające pozytywny (Schaufeli, i in., 2002) lub negatywny (Armstrong i in., 2014) wpływ na dobrostan pracowników (Schaufeli i Bakker, 2004). Jeden podkreśla motywacyjny i promujący dobre samopoczucie potencjał zasobów osobistych i związanych z pracą (Bakker i Demerouti, 2007). Drugi akcentuje wymagania pracy (np. presja czasu, obciążenie emocjonalne), które mogą prowadzić do utraty zasobów i takich problemów jak kłopoty zdrowotne i wypalenie zawodowe. Wymagania odnoszą się do aspektów pracy wymagających trwałego wysiłku fizycznego i/lub psychologicznego (poznawczego i emocjonalnego) lub umiejętności, co generuje pewne koszty fizjologiczne i/lub psychiczne. I tak obecna w zawodzie więziennika wysoka presja w pracy, wymagania emocjonalne, trudne relacje czy niejednoznaczność pełnionej roli, mogą powodować problemy zdrowotne (Halbesleben i Buckley, 2004). Nie wszystkie jednak wymagania pracy są negatywne. Gdy pracownik posiada zasoby niezbędne do poradzenia sobie z nimi to są one raczej wyzwaniami niż przeszkodami w pracy (Bakker i Demerouti, 2006).

Z kolei zasoby pracy, odnoszą się do aspektów funkcjonalnych dla osiągania celów pracy, redukcji wymagań pracy oraz kosztów fizjologicznych i psychologicznych związanych z tym procesem i wreszcie odnoszą się do stymulowania osobistego rozwoju i uczenia się pracownika. Dzieje się tak, ponieważ wsparcie społeczne, informacje zwrotne o wynikach i autonomia, mogą zapoczątkować proces motywacyjny, prowadzący do zaangażowania w pracę (Demerouti i in., 2001; Salanova i in., 2005). Według autorów teorii (Bakker i Demerouti, 2007) zasoby mogą być zawarte w samej pracy (np. zadania o zaznaczającej się różnorodności), w czynnikach organizacyjnych (np. styl przywództwa), w relacjach społecznych (np. wsparcie współpracowników jako zasób społeczny) oraz w cechach samego pracownika (zasoby osobiste jak umiejętności).

Zgodnie z ideą Bakkera i in. (2003) wymagania związane z pracą były łagodzone przez szereg zasobów, w tym przez zasoby osobiste, jak cechy osobowości i sens pracy. Zasoby te niejako pełniły rolę bufora dla różnych wymagań pracy (Karasek, 1979) np. kontrola nad wykonywanym zadaniem (autonomia) może buforować wpływ przeciążenia pracą na poziom stresu. Według teorii JD-R rozmaite rodzaje wymagań i zasobów pracy mogą ze sobą współdziałać dla zniwelowania obciążenia pracą. To założenie teorii JD-R jest zgodne z twierdzeniem Dienera i Fujity (1995) o istnieniu potencjalnych zasobów, ułatwiających osiągnięcie określonego celu, czyli że na różne cele, wpływają różne zasoby pracy.

Zaprezentowany w Rozdziale V wielozmiennowy model badawczy jest próbą uwzględnienia jednoczesnych wzajemnych oddziaływań różnych elementów teorii JD-R (Bakker i in., 2023). Jego testowanie objęło trzy badania, w których analizowano różne jego aspekty. W Badaniu 1. skoncentrowano się na bezpośredniej relacji pomiędzy cechami osobowości a wymiarami dobrostanu pracowniczego. Istotne okazały się tu cechy: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Intelekt. Jednak we wszystkich przypadkach korelacje były niskie ($r \leq 0,3$) a poziom wyjaśnionej wariancji bardzo niewielki. Tylko stabilność emocjonalna nie korelowała z dobrostanem mierzonym na poziomie ogólnym jak i poszczególnych jego wymiarów. W świetle zebranych danych wymiar dobrostanu odnoszący się do pozytywnych relacji z innymi pracownikami (KDMP_PR) wydaje się być najsilniej powiązany z cechami osobowości. W tym wymiarze wystąpiły najwyższe korelacje ze wszystkimi cechami osobowości. Pomimo tego zmienne osobowościowe wyjaśniły tylko 15% wariancji dobrostanu w tym czynniku, co było najwyższym wynikiem w badaniu. To wskazuje na słabe bezpośrednie związki cech osobowości z dobrostanem. Z pewnością rygor pracy w więziennictwie. Jako źródło sytuacji trudnych jawi się nie tylko sytuacja podległości służbowej, licznych regulaminów ale także aspekt funkcjonalny środowiska

więziennego – deficyty poczucia bezpieczeństwa, kontrola zachowań i ingerowanie personelu we wszystkie dziedziny życia, zrutynizowanie decyzji i działań (Fel i Niewiadomska, 2015) ogranicza możliwości ekspresji własnej osobowości przez pracownika. Może to być przyczyną słabego wyjaśnienia wariacji różnych wymiarów dobrostanu przez te cechy. Pracownicy postawieni w sytuacji działań zgodnych z procedurami i instrukcjami a nie spontanicznego okazywania swoich reakcji. W ten sposób w zawodach mundurowych staje się to dodatkowym wymaganiem pracy.

Warto zatem w kolejnych badaniach testować zakres możliwej ekspresji siebie przez pracowników więziennictwa i poziom dokuczliwości sztywnych ram postępowania w pracy z osadzonymi. Niski poziom wyjaśnionej wariancji wskazywał, że rola cech osobowości w sytuacji pracy w więzieniu jest mała. Spostrzeżenie to było w konflikcie z innymi doniesieniami z badań, w których osobowość miała istotne znaczenie dla odczuwania szczęścia (Cheng i Furnham, 2001; Diener i Seligman, 2002; Hills i Argyle, 2001) czy dobrostanu (DeNeve i Cooper, 1998). Nie były to jednak badania na populacji osób wykonujących zawody mundurowe. Możliwe jest, że specyfika zawodów niebezpiecznych powoduje, że zależności układają się inaczej niż w zwykłych zawodach. Z jednej strony silny rygor pracy i zagrożenia mogą powodować, że odczuwanie dobrostanu jest słabsze. Ten kierunek wyjaśnień potwierdza fakt, że wiele badań pracowników SW wskazuje na negatywne skutki pracy w więziennictwie (Basińska, 2004, Machel, 2001, Piotrowski, 2018; Piotrowski i Sygit-Kowalkowska, 2022; Sygit-Kowalkowska i in. 2017). W tym przypadku słabość związku wynikałaby z nieobecności odczuwania dobrostanu. Średnie wyniki kwestionariusza KDMP oscylują pomiędzy 4 a 5 na 7-stopniowej skali. Nie są to więc wyniki niskie. Z drugiej strony cechy osobowości, które można traktować jako kluczowe i stałe zasoby (Bakker, Demerouti i DeVries, 2021) działają na dobrostan za pośrednictwem innych zmiennych. Xantopolou i Bakker (2021) sugerują, że charakterystyki pracy i pracownika, które wpływają na jego stany motywacyjne mogą mieć strukturę hierarchiczną. Być może osobowość jest czynnikiem, który za pośrednictwem innych zmiennych kształtuje poziom dobrostanu. Sugeruje to by poszukać innego wytłumaczenia w postaci zapośredniczenia relacji osobowość-dobrostan w innych zmiennych związanych z zasobami pracy. Ten kierunek analiz znalazł swoje odzwierciedlenie w Badaniu 2. i Badaniu 3. Specyficzna sytuacja pracy zawodu mundurowego wymagała pewnego scalenia i bardziej holistycznego spojrzenia na zjawisko podmiotowych uwarunkowań dobrostanu w tej grupie zawodowej. Wzięto w badaniu pod uwagę zasoby osobiste, w ujęciu JD-R, związane z przekonaniami o sensowności własnej pracy. Wzięto także pod uwagę wyróżnione w teorii

JD-R stany motywacyjne oraz procesy bottom-up (job crafting) jako sposób radzenia sobie z wymaganiami pracy.

W koncepcji job craftingu w odniesieniu do teorii JD-R zaznacza się przede wszystkim, że przekształcanie pracy ma na celu dopasowania poziomów wymagań i zasobów do potrzeb i możliwości pracownika. Takie rozumienie job crafting prowadzi do określenia, że jest to strategia zaradcza wobec niekorzystnych warunków pracy. Zatem wysoki poziom zasobów pracownika motywuje do job craftingu, który zwrotnie pomnaża zasoby (Bakker i Demerouti, 2017; Rudolph i in., 2017). Zaprezentowana w pracy koncepcja pozwala na dość szerokie ujmowanie repertuaru zachowania job crafting (Rogala i Cieślak, 2019), co pomaga zrozumieć to zjawisko z różnej perspektywy. Według autorów konstruktu job craftingiem określa się zachowania polegające na zwiększaniu zasobów strukturalnych (autonomia, różnorodność zadania), zasobów społecznych (wsparcie społeczne, informacja zwrotna), zwiększaniu wymagań pracy stanowiących wyzwania (podejmowanie dodatkowych zadań) oraz na zmniejszaniu/unikaniu wymagań, stanowiących utrudnienie (wymagające relacje z trudnymi współpracownikami). W świetle wyników badania 2. pracownicy starają się przede wszystkim zwiększać swoje zasoby strukturalne (patrz Tabela 12.), ale to nie przekłada się bezpośrednio na wyniki ich dobrostanu w żadnym z jego wymiarów, na co wskazują nieistotne wielkości współczynników beta dla PP_ZZSRT w analizie regresji (patrz Tabela 15). Z drugiej strony najsilniej powiązaną z dobrostanem strategią „craftowania" pracy polegającą na rozwijaniu relacji społecznych są zainteresowani w mniejszym stopniu (patrz: Tabela 12.).

Jeżeli jednak podejmują „craftowanie" pracy w formie rozwijania relacji to dzieje się to poprzez poszukiwanie adekwatnych relacji społecznych jako zasobu, który sprawia, że postrzegają formację Służby Więziennej jak organizację pozytywną, umożliwiającą rozwój osobisty, mocno podparte relacjami interpersonalnymi. Jako jedyny wymiar związany ze zwiększaniem zasobów społecznych był istotnie statystycznie związany z oceną organizacji jako pozytywnej, dającej możliwości rozwoju i gwarantującej pozytywne relacje z innymi (patrz: Tabela 15). Wyniki pokazują, że dobrostan pracownika jest tu budowany poprzez aktywność pracowników polegającą na dzieleniu się z innymi współpracownikami pomysłami i rozwiązaniami mającymi przede wszystkim zadanie ułatwić i poprawić jakość pracy, co jest zgodne z doniesieniami z innych badań (Bakker i Vries, 2021). Zmiany w pracy inicjowane przez funkcjonariuszy w celu dopasowania jej do osobistych preferencji oraz poszukiwanie zasobów i wyzwań są korzystne dla pracowników i organizacji, co pokazały także inne badania (Gordon i in., 2015). Można zatem powiedzieć, że job crafting pozytywnie wpływa na zaangażowanie i dalej, bo na budowanie dobrostanu.

Teoria JD-R przedstawia specyfikę relacji poszczególnych czynników (schemat tej zależności przedstawiono w Rozdziale I, patrz: Rysunek 5). Dzięki przekształcaniu pracy pracownicy zwiększają własne zasoby pracy i zasoby osobiste, które na siebie oddziałują, wzmacniając się wzajemnie. Rolą zasobów jest wzmacnianie motywacji i zaangażowania pracownika oraz buforowanie wpływu wymagań pracy, które prowadzą do negatywnych jej skutków jak stres czy wypalenie zawodowe (Baka, 2018). Chodzi tu o spiralę pozytywnych wzmocnień (*ang. positive gain spiral*), gdzie zasoby prowadzą do zaangażowania, a zaangażowanie przyczynia się do pomnażania zasobów (Hakanen i in., 2007). Badacze podkreślają współzależność oraz wzajemnie wzmacnianie się w relacji zaangażowania i job craftingu (Hakanen, Peeters, 2015). W badaniu mechanizm ten został w całości potwierdzony. W analizie SEM przewidywane teorią ścieżki bezpośrednie okazały się istotne, również ścieżka pośrednia „craftowanie" pracy – zasoby (sens pracy) – zaangażowanie była istotna statystycznie (Badanie 3.).

Pracownicy więziennictwa oceniają własne zasoby osobiste w odniesieniu do wymagań trudnego środowiska pracy. Ta ocena przekłada się na identyfikację z pracą (Maslach i in., 2001) i buduje ich zaangażowanie dzięki rozumieniu pracy jako ważnej dla siebie i innych (Roczniewska i in., 2017). Badania Kazenas (2012) dotyczące psychospołecznych warunków pracy wskazują, że funkcjonariusze są zdolni do szybkiej adaptacji do wymagań pracy, większej wydajności i efektywności. Pracownicy więzienia zmagają się z wymaganiami bezbłędnego wykonania zadań (np. kontrole osadzonych, sporządzanie dokumentacji i raportów), fizycznym zmęczeniem (praca wielozmianowa), nadmiarem obowiązków, koniecznością wykonywania poleceń innych, niepewnością w odniesieniu do własnych umiejętności, przydzielaniem zadań o małej możliwości autonomii, co regulują w profesji mundurowej liczne wewnętrzne przepisy, w części wymienione w Rozdziale IV. Funkcjonariusze w pracy związanej ze sporym obciążeniem emocjonalnym (napastliwe zachowanie osadzonych, podnoszenie głosu praz osadzonych, ekspresja złości nawet w drobnych sprawach) i wymaganiami pracy (oczekiwania ze strony osadzonych szczególnego traktowania), wykorzystują różne strategie zwiększania zasobów (patrz Tabela 10). Czynnikiem ,który pomaga im dawać sobie radę z wyzwaniami pracy jest tu poczucie sensu służby dla siebie i innych, które okazało się też ważne dla poczucia dobrostanu w pracy (patrz: Tabela 15.). Jednak job crafting okazał się relatywnie najsłabszym czynnikiem kształtującym dobrostan.

Silniejszy wpływ na dobrostan ma zaangażowanie w pracę (patrz Tabela 18.). Przy czym znaczenie poszczególnych czynników zaangażowania jest zróżnicowane (patrz Tabela 15). Zaabsorbowanie pracą nie miało istotnego przełożenia na dobrostan. Najwięcej istotnych

związków wystąpiło pomiędzy oddaniem pracy a dobrostanem. Dotyczyło to trzech wymiarów dobrostanu: ocenie pozytywności organizacji, spostrzeganiu relacji społecznym jako pozytywnych oraz pozytywnej ocenie wkładu w organizację. Wigor okazał się predyktorem pozytywności organizacji i zasobów społecznych.

Relatywnie jednak najsilniej na dobrostan oddziałuje poczucie sensu pracy, na co wskazują wielkości wskaźniki ścieżek równania SEM w Tabeli 18. Analiza na poziomie poszczególnych czynników konstruktu sensu wskazuje, że szczególnie poczucie sensu pracy w perspektywie osobistej przekłada się na poczucie dobrostanu i to we wszystkich jego wymiarach. Pracownicy spostrzegający swoją pracę jako zgodną z własnymi wartościami (Retowski i Podsiadły, 2016), a zatem mającą osobiste znaczenie, widzą większe możliwości własnego rozwoju, znaczniejszy wnoszony wkład w organizację, pozytywnie ją oceniają i uważają, że pracownicy są w lepszych relacjach interpersonalnych. Trochę słabiej działa perspektywa globalna sensu pracy. Powoduje ona że pracownicy bardziej pozytywnie oceniają swoją organizację, widzą lepsze dopasowanie do niej i możliwości rozwoju a także widzą swój wkład w organizację.

Te wycinkowe spostrzeżenia nie dają jednak obrazu całości uwarunkowań dobrostanu i subtelnej gry wzajemnych oddziaływań między badanymi zmiennymi. Dlatego **w** badaniu 3. podjęto się próby zweryfikowania całościowego, wielozmiennowego modelu tych uwarunkowań. Aby zbadać konsekwencję różnych wzajemnych relacji między zmiennymi wyjaśniającymi dobrostan wykorzystano możliwości modelowania strukturalnego (SEM).

W projekcie badawczym zestawiono jako Model 1 (patrz: strona xxx) wybrane zmienne w konfiguracji zgodnej z sugerowanym przez autorów teorii wymagania-zasoby pracy tj. zaangażowanie prowadziło do job craftingu, który przy wykorzystaniu zasobów osobistych (cechy osobowości i sens pracy) wpływał na dobrostan w pracy. Jako model konkurencyjny (patrz: Model 2, Rysunek 17) przyjęto, że w zawodach trudnych pracownicy najpierw muszą dokonać przekształcenia pracy poprzez job crafting doprowadzić do sytuacji odczucia zaangażowania w pracę. Wynika to z silnie stresującej sytuacji pracy, która utrudnia bez jej przekształcenia osiągnięcie stanu zaangażowania.

Analiza SEM wykazała, że wszystkie trzy zmienne: sens pracy (WAMI), zaangażowanie w pracę (UWES) i job crafting (PP) wpływają na dobrostan w pracy (KDMP). Wszystkie razem wyjaśniają większość wariancji wyników dobrostanu (63%). Relatywnie wpływ „craftowania" pracy jest najmniejszy, za to sens pracy jest silniej bezpośrednio związany z dobrostanem niż zaangażowanie w pracę. Choć teoria JD-R sugerowała by kluczową rolę zaangażowania (Bakker i Demerouti, 2017).

Ciekawa jest też sieć zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę, job craftingiem i sensem pracy. Sens pracy, który jest zasobem jest silnie związany z zaangażowaniem w pracę, tak jak mówi teoria JDR (Bakker i Demerouti, 2017). Zgodna z teorią jest także ścieżka od zaangażowania w pracę do job craftingu, która jest istotna statystycznie. Za to słaby związek wystąił w przypadku job craftingu i sensu pracy (wystąpiła zaledwie tendencja statystyczna). Jednak w modelu konkurencyjnym, w którym testowano wpływ job craftingu na zaangażowanie uzyskano inny obraz zależności. Job crafting z jednej strony działał bezpośrednio na zaangażowanie, choć siła związku była słabsza niż w przypadku Modelu 1. (porównanie Modelu 1. i 2. , patrz: Rysunek 16 i Rysunek 17). Z drugiej strony job crafting silniej oddziaływał na sens pracy i za jego pośrednictwem zwiększał zaangażowanie w pracę. Ta ścieżka mediacyjna okazała się istotna statystycznie. Trzeba więc przyznać rację Bakkerowi (2011), który pisze o sprzężeniu zwrotnym i pętli pozytywnej. Zaangażowanie prowadzi do job craftingu, a JC powoduje zwiększenie zasobów co zwrotnie przekłada się na dalszy wzrost zaangażowania. Z drugiej strony „craftowanie" pracy działa też bezpośrednio na zaangażowanie.

Modelowanie strukturalne potwierdziło stosunkowo mniejsze znaczenie konstruktu cech osobowości do wyjaśniania zjawisk psychologii pracy. Szczególnie dotyczy to zawodów trudnych niebezpiecznych. W badaniu istotnych związków było mało a współczynniki ilustrujące siłę relacji były niskie. W większości są to związki zgodne z doniesieniami literatury z obszaru psychologii pracy i organizacji. Jeden jednak wymaga w szczególnej uwagi. Chodzi o ujemną korelację stabilności emocjonalnej z poczuciem sensu pracy. W świetle uzyskanych wyników przeżywanie wielu negatywnych stanów emocjonalnych, przygnębienia, zamartwiania się, bycia napiętym itp. (bo taka jest treść twierdzeń skali stabilności emocjonalnej w IPIP) przez pracowników SW nie przekłada się na obniżone wyniki sensu pracy. Dokładnie odwrotnie, pomimo doświadczania często takich emocji i nastrojów pracownicy Służby Więziennej mają pozytywny obraz sensowności swojej pracy.

Na podstawie wcześniejszych badań spodziewano się znaleźć pozytywne związki pomiędzy wymiarami job craftingu, (z wyjątkiem zmniejszania utrudniających wymagań), a pozostałymi trzema wymiarami job craftingu (Akkermans i Tims, 2017) z wymiarami zaangażowania w pracę (Harju i in., 2016). W swoim modelu badawczym 1 potraktowano job crafting jako narzędzie dostosowania pracy (np. wysoki/niski dobrostan i utrzymanie poczucia kompetencji w stosunku do wymagań pracy). Wymiary job craftingu (zwiększanie strukturalnych zasobów pracy, zwiększanie społecznych zasobów pracy, zmniejszanie utrudniających wymagań pracy oraz zwiększanie wymagających wymagań pracy)

ujęto tu jako zmienne zależne (także na poziomie ogólnym zmiennej job crafting) w stosunku do zaangażowania w pracę. Kiedy pracownicy zyskują więcej zasobów pracy, doświadczają wysokiego zaangażowania w pracę, a takie okoliczności umożliwiają job crafting (Bakker, 2011). Wyniki badania pokazały, że stosowanie job crafting przez już zmotywowanych i zaangażowanych pracowników, prowadzi do bardziej pozytywnego doświadczania swojej pracy, wykorzystania zasobów osobistych, bowiem tacy pracownicy bardziej doświadczają znaczenia i sensowności pracy, lepiej rozumieją swoją pracę, podejmują lepsze decyzje oraz są bardziej produktywni i wydajni (Bakker i Demerouti, 2008).

Natomiast w modelu badawczym 2 wymiary job craftingu (zwiększanie strukturalnych zasobów pracy, zwiększanie społecznych zasobów pracy, zmniejszanie utrudniających wymagań pracy oraz zwiększanie wymagających wymagań pracy) ujęto jako zmienne niezależnych (także na poziomie ogólnym zmiennej job crafting) w stosunku do zaangażowania w pracę, za sugestią autora teorii JD-R o dynamice zależności tych dwóch zmiennych. (Knight i in., 2019) Badania pokazały, że zachowania oddolne (bottom-up) takie jak job crafting, były skuteczne w promowaniu zaangażowania pracowników w pracę. Zatem aktywny job crafting może być jednym z warunków wstępnych stabilnego zaangażowania w pracę (Hakanen i in., 2018). Dowiedziono roli job craftingu, który koncentruje się na cechach pracy, wzbogaca je lub redukuje (Zhang i Parker, 2019) w celu zrównoważenia zasobów i wymagań pracy, cechy aby osiągnąć dobre dopasowanie osoby do pracy i zbudować zaangażowanie. Zatem hipoteza dotycząca możliwości zmiany kierunku zależności relacji job crafting i zaangażowania została zweryfikowana pozytywnie, bowiem obie ścieżki w tej relacji (zarówno ta będąca odwzorowaniem założeń modelu JD-R, jak i ta zakładająca najpierw „craftowanie" pracy dla zbudowania zaangażowania w prace), okazały się wyjaśniać dobrostan pracy na takim samym poziomie wariancji zmiennych. Minimalnie lepsze okazał się model badawczy 1, w którym już zaangażowani pracownicy zaczynają przekształcać pracę, czerpać z zasobów osobistych dla zbudowania wyższego poziomu zadowolenia z pracy. W tym badaniu był złożony kontekst i wielowymiarowe zmienne, ale po wielokrotnym oszacowaniu wzajemnych powiązań zależności między wszystkimi zmiennymi (SEM) jeden wymiar job crafting miał najbardziej istotny pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę, a mianowicie - zwiększenie zasobów społecznych „. To może wskazywać, że pracownicy więziennictwa rozwijali się zawodowo lub modyfikowali funkcjonalne aspekty i zadania pracy, aby osiągnąć cele zawodowe lub stymulować rozwój osobisty posługując się w swojej pracy głównie relacjami z innymi , głównie współpracownikami.

Zebrane wyniki są nieco odmienne do wyników innych badań, w których wskazywano, że większe możliwości stosowania strategii zwiększania zasobów strukturalnych były najsilniejszym predyktorem zaangażowania w pracę (Sarti, 2014). Potwierdziło natomiast zgodność z doniesieniami z badań, które dowodziły o tym, że pracownicy bardziej zaangażowani, włączali wymagające zadania do swojego zachowania typu job crafting lub zwiększali społeczne zasoby pracy (Tims i in., 2012). Uprawomocnia to stwierdzenie, że zrównoważenie wymagań i zasobów w pracy promuje zaangażowanie w pracę.

Ponadto w związku z ustaleniami dotyczącymi związku powyższych zmiennych z zasobami osobistymi tj. cechami osobowości, znaleziono wsparcie dla alternatywnego sposobu, w jaki job crafting może wpływać na zaangażowanie w pracę poprzez poczucie sensu pracy. Poprzez angażowanie się w strategie związane z job craftingiem pracownicy więzienia mogą uzyskać większe poczucie sensu pracy, a dzięki temu są w stanie utrzymać niezbędny poziom zaangażowania w pracę, krytyczny w wykonywaniu ich służby. Ponadto, poprzez przekształcanie swojej pracy mogą uzyskać dostęp do większej ilości zasobów lub realizować nowe wyzwania, które stymulują i koncentrują ich zasoby osobiste i zaangażowanie. Odkrycie kolejnej pozytywnej zależności pomiędzy sensem pracy a zaangażowaniem. Pokazuje zgodność z ustaleniami z badań innych (Van Zyl i in., 2010; Geldenhuys i in., 2014), w których wyższy poziom poczucia sensu wykonywanej pracy powodował wzrost zaangażowania w pracę. Według Britta i in. (2007) jednym z powodów, dla których jednostki angażują się w pewne zadania zawodowe jest fakt, że doświadczają znaczącego związku z centralnymi aspektami ich postrzegania siebie samych. Dodatkowo, biorąc pod uwagę społeczny aspekt pracy funkcjonariuszy więziennictwa (dbanie o bezpieczeństwo społeczne), można pokusić się o wytłumaczenie, że jest to grupa pracowników o specyficznej tożsamości, której działalność ma duże znaczenie społeczne, wiąże się z pracą zespołową (Tajfel i Turner, 1985). Ponadto psychologiczna identyfikacja z grupą i tworzącą się wspólnota pracownicza również staje się źródłem sensu tej pracy (Katz i Kahn, 1978; Weick, 1995) oraz zachęca do angażowania się w działania i wykonywania ich w sposób w sposób, który zapewni zachowanie i wzmocnienie przynależności do grupy.

Poszukiwanie adekwatnych relacji społecznych jako zasobu, który sprawia, że postrzegają formację Służby Więziennej jak organizację pozytywną, umożliwiającą rozwój osobisty, mocno podparte adekwatnie kształtowanymi relacjami interpersonalnymi. Wyniki pokazują, że dobrostan pracownika jest tu budowany poprzez aktywność pracowników polegającą na dzieleniu się z innymi współpracownikami pomysłami i rozwiązaniami mającymi przede wszystkim zadanie ułatwić i poprawić jakość pracy (Bakker i Vries, 2021)

Analiza zależności wszystkich wymiarów wszystkich zmiennych ujętych w Modelu 2 w sytuacji odwrócenia ścieżki pomiędzy zmiennymi od job crafting do zaangażowanie w pracę wykazała nadal istotną zależność między tymi dwoma zmiennymi oraz pozostałymi zmiennymi. Zmiana kierunku ścieżki nie pokazuje istotnej zmiany siły relacji pomiędzy tymi zmiennymi, choć jest nieco niższa. Otrzymane wyniki świadczą o tym, że uprawnione jest przypuszczenie, że już zaangażowani w pracę pracownicy „craftują" swoją pracę, zwiększając tym samym jeszcze bardziej własne zaangażowanie budujące dobrostan w pracy. Pracownicy już zaangażowani w pracę, a dodatkowo wykazujący się pewnymi cechami osobowościowymi uważanymi za kluczowe zasoby osobiste (Bakker i Vries, 2021), mają ułatwiony wybór, zmianę i realizację innych zasobów. Posiadają przekonanie o sensowności własnej pracy, więc sięgając po inne własne zasoby osobiste, mogą wykorzystywać właśnie job crafting do zdobycia kolejnych zasobów, które z kolei mogą być zainwestowane w zachowanie sprzyjające wydajności pracy, ale też prowadzić do rozwoju własnych umiejętności w zakresie wykonywania bardziej złożonych zadań poprzez zwiększanie wyzwań (Tims i in., 2013). Zmiany w pracy inicjowane przez funkcjonariuszy w celu dopasowania jej do osobistych preferencji oraz poszukiwanie zasobów i wyzwań są korzystne dla pracowników i organizacji, co pokazały także inne badania (Gordon i in., 2015). Można zatem powiedzieć, że job crafting pozytywnie wpływa na zaangażowanie i dalej, bo na budowanie dobrostanu.

### 10.2. Znaczenie badań i ich praktyczne implikacje

Na wstępie należy zaznaczyć, że wkładem powyższej pracy w literaturę psychologii pracy i organizacji jest to, że znaleziono potwierdzenie na istnienie możliwości wykorzystania zasobów osobistych dla budowania zaangażowania w pracę i dobrostanu pracowników zawodu mundurowego. Co więcej, wyniki pokazały, że sens pracy i zachowania typu job crafting są ważnym aspektem odpowiedzialnym za poziom odczuwanego przez pracowników dobrostanu. Potwierdzono znaczenie wymiarów job crafting, a najbardziej dla strategii „zwiększanie zasobów społecznych", co pokazuje znaczenie współpracy z innymi dla zachowania zasobów i sprostania wymaganiom tej wymagającej pracy. Wyniki uzyskane przez autorkę są zgodne z wcześniejszymi badaniami (Bakker i Demerouti, 2014; Rudolph i in., 2017) i może wynikać z faktu, że trudne wymagania zawodowe, stymulują u funkcjonariuszy więzienia proces poszukiwania zasobów. Jest to argumentem na rzecz tworzenia w zakładach karnych możliwości „craftowania" pracy przez funkcjonariuszy, zarówno na poziomie organizacyjnym jak i zespołowym oraz osobistym (Bakker i inn., 2023).

Kolejnym znaczącym wkładem badań autorki jest pokazanie związku job craftingu i sensu pracy, będącego konsekwencją zarówno cech środowiska pracy, ale przede wszystkim wynikiem indywidualnego (re)projektowania zadań i relacji w pracy (Leana i in., 2009; Rosso i in., 2010). Przekształcanie pracy miało większy wpływ na postrzegane sensu pracy (pozytywne znaczenie i nadawanie sensu pracy) oraz na rzeczywiste znaczenie, jakie ma praca więzienników (motywacja większego dobra). Można to wyjaśnić faktem społecznego znaczenia pracy funkcjonariuszy SW.

Reasumując, niniejsze badanie zapewniło przede wszystkim wgląd w to, które rodzaje zasobów osobistych pracy są związane z podwyższonym i obniżonym poczuciem dobrostanu. Wyniki tego badania mogą zatem wspierać naukowców i praktyków w pomaganiu funkcjonariuszom w doświadczaniu zdrowych form angażowania się w zadania służbowe.

Poprzez przekształcanie swojej pracy, pracownicy więzienia dopasowują się do niej jeszcze bardziej i nadają jej jeszcze większe znaczenie oraz kształtują relacje interpersonalne, co przyczynia się do kształtowania dobrej zespołowej atmosfery w środowisku służby. Ta zespołowość w zawodzie więziennika jest szczególnie istotna, bo gwarantuje bezpieczeństwo pracy, prowadzi do lepszych wyników pracy z uwagi na fakt, że praca ta wiąże się z poleganiem na sobie nawzajem. Pełni to rolę tworzenia poczucia sensu pracy oraz dobrej przestrzeni do dzielenia się doświadczeniami i pomysłami usprawnienia pracy. Jest to szczególnie ważne dla budowania pozytywnych efektów pracy, do których zaliczyć można większe zaangażowanie w pracę, świadomość sensu i wartości pracy, ale także mniejsze zamiary rotacji i większe zaangażowanie w budowanie na rzecz rozwoju własnego i organizacji (Steger i in., 2012). W zakresie dokonywania oceny efektów pracy, budowania planów szkoleń pracowników i udzielania im psychologicznego wsparcia, niewątpliwie warto dostrzec aspekty związane z wykonywaniem pracy, sensem pracy i zaangażowaniem w prace, będących kluczowymi w procesie motywacyjnym. Dodatkowe wzmocnienie dla polityki okresowych badań psychologicznych i szkoleń i rozwijanie strategii formacji wspierających oddolne inicjatywy pracowników, wypływające z ich pragnienia bycia lepiej dopasowanym do trudnej pracy, niewątpliwie ma na celu przyczynienie się do poprawy dobrostanu i wydajności oraz wspieranie przywództwa i ułatwienie wprowadzania zmian w organizacji, rozwijanie umiejętności komunikacji w zespołach. Badanie podkreśliło, że organizacje mundurowe jak Służba Więzienna, mają zasoby (w tym osobiste pracowników) i możliwości wpływać na samopoczucie i angażowanie się w służbę swoich pracowników. Pod kątem metodologicznym na uwagę zasługuje fakt, że badanie uwzględniło wiele aspektów konstruktu dobrostanu poprzez zastosowanie pomiaru z udziałem wielu zmiennych.

### 10.3. Ograniczenia prowadzonych badań

Ograniczeniem projektu są kwestie metodologiczne z uwagi na jego przekrojowy charakter. Można tu zauważyć kilka potencjalnych problematycznych kwestii wynikających z zastosowanego podejścia. Pierwsza z nich to to, że projekt pozwolił na eksplorację związków pomiędzy zmiennymi jedynie w części, a nie w odniesieniu do całości modelu teoretycznego JD-R. Choć opisano pętle pozytywną, to nie udało się włączyć w program badań pętli negatywnej (Wymagania – wypalenie – self-undermining). Założona była pewna przyczynowość, ale jedynie w odniesieniu do wybranych z całego modelu zmiennych, które zakodowano jako zmienne natury pozytywnej. Wydaje się, że twierdzenie o uwarunkowaniu dobrostanu zawodowego w kontekście wymagań i zasobów pracy wyjaśniło sporo, ale mogłoby jeszcze więcej, gdy założyć o przyczynowości, którą można by przedyskutować w przypadku podejścia eksperymentalnego lub podłużnego badania.

Projekt badawczy miał za zadanie zwrócenie uwagi na oddolne inicjatywy funkcjonariuszy więziennictwa, mogących tworzyć nowy trend i podkreślać znaczenie zaangażowania i poczucia znaczenia (sensu) pracy w stosowaniu strategii job crafting dla podtrzymania indywidualnego optymalnego poziomu dobrostanu pracy. Mogłoby to w przyszłości zaowocować szerszym zastosowaniem strategii *job design* dla wzmacniania efektywności pracy poprzez lepsze dopasowanie do niej samych pracowników, co jest zgodne z ideą Evans i Steptoe-Warren (2019). Przypisanie pracownikowi określonej roli w szerszym organizacyjnym kontekście, mogłoby wspomóc stosowanie job crafting (Vuori et al., 2012), ponieważ odpowiadałoby na potrzeby funkcjonariuszy dotyczące klimatu w pracy, spostrzeganego jako sprzyjający gotowości do inwestowania osobistych zasobów w pracę i większego angażowania się w nią. Pewnym aspektem badań wartym modyfikacji byłoby niewątpliwie zastosowanie procedury badawczej nieco bardziej motywującej respondentów do wypełniania licznych inwentarzy, jednakże nie w jednej sesji badawczej, ponieważ może ona powodować zmęczenie osób badanych i przełożyć się na niższą rzetelność pomiaru. Zauważono potrzebę zmiany objętości badania i rzetelności metod pomiaru w badaniu z wieloma kwestionariuszami, których krótkie wersje nie zawsze okazywały się rzetelne (np. kwestionariusz IPIP-BFM-20 uzyskał niższą niż oczekiwano rzetelność, ale zostało zinterpretowane, ponieważ wynik nie przekroczył progu odrzucenia). Ponadto podłużny projekt badawczy mógłby zaoferować szersze spojrzenie na atrybucje przyczynowości dobrostanu w pracy, jej znaczenia. Jeśli by wykorzystać dodatkowo zaplanowane interwencje dotyczące wzmacniania dobrostanu pracowników, można założyć, że mogłoby się to przełożyć na wyniki

formacji. Inną kwestią metodologiczną była potencjalna stronniczość uzyskanych danych z badań, pochodzących od jednej osoby w tym samym czasie. Zatem wzajemna relacja mierzonych zmiennych mogła być uwarunkowana właściwościami osobistymi respondentów, jak ich nastrój, brak zaangażowania w badanie, reagowanie na społeczne oczekiwanie wzięcia udziału w badaniu czy potrzeba respondentów, aby być wewnętrznie spójnym. Wszystko to może prowadzić do udzielania sprzecznych lub niedokładnych odpowiedzi (Podsakoff i in., 2003). Ponadto nie założono o sposobie sprawdzania dokładności udzielania odpowiedzi na pytania w kwestionariuszach, która to kwestia warto, aby uległa poprawie w przyszłych badaniach, np. poprzez wykorzystanie podczas zbierania danych ocen innych osób dotyczących obserwowalnych zmiennych w wybranej próbie badawczej.

Przeprowadzone badanie ma jednak pewne ograniczenia, a jednym z nich jest poprzeczny sposób badania, który mniej niż badania podłużne ukazuje dynamikę badanych zmiennych. Padania podłużne, także pomiary dzienniczkowe, są rekomendowanymi sposobami pomiaru w środowisku pracy w odniesieniu do zjawisk w nim zachodzących (De Gieter i in., 2018). Warto także w przyszłych badaniach ukierunkować poszukiwania uwarunkowań pracy o zrozumienie zależności w odniesieniu do całości modelu wymagania i zasoby pracy (Bakker i Demerouti, 2014), a nie tylko jego fragmentu (tzw. pętla pozytywna JD-R). Może to zaowocować pełnym obrazem mechanizmów warunkujących dopasowanie i motywację do pracy w zawodzie mundurowym. W tym celu można też w dalszej kolejności wziąć pod uwagę, celowo pominięte w tym badaniu, zasoby organizacyjne.

### 10.4. Kierunki przyszłych badań

Wyniki zachęcają do przyszłych badań nad tym, w jaki sposób znaczenie pracy może przyczynić się do większego zaangażowania, odpornych i zaangażowanych pracowników, w jaki sposób organizacje mogą w jaki sposób organizacje mogą wspierać znaczenie poprzez cechy zgodne a także nad rolą, jaką odgrywają praca i znaczenie pracy w procesie zachowania zdrowia według teorii JD-R. Ważne jest podjęcie w przyszłości bardziej kompleksowej próby podejścia do tematu uwarunkowań dobrostanu w zawodzie mundurowym. Warto podjąć badania innych populacji reprezentujących tą grupę zawodów; policjanci, żołnierze zawodowi, strażacy itp. Warto także podjąć badania w innym modelu badawczym – badań longituidalnych np. badania grupy pracowników w procesie szkoleniowym obejmującym job crafting, gdzie wielokrotne zebranie opinii od respondentów pozwoliłoby zwiększyć trafność pomiaru

Należy także mieć na uwadze, że badanie dotyczyło weryfikacji części teorii wymagania-zasoby pracy (tzw. pętla pozytywna), gdzie oceniano uwarunkowania dobrostanu pracowników. Zatem dla całościowego ujęcia mechanizmów warunkujących dobrostan pracy w przyszłych badaniach warto skupić się na identyfikacji i analizie kolejnych zmiennych (np. stres, wypalenie zawodowe, zasoby organizacyjne) w modelu JD-R w odniesieniu do wybranej grupy pracowników zawodów mundurowych. W świetle wniosków, które potwierdzają zależność zasobów pracowników i zaangażowania w pracę dla budowania zadowolenia z niej, badanie niesie ze sobą implikacje praktyczne w odniesieniu do zastosowania jego wyników w procesie planowania szkoleń pracowników mających na celu wspieranie ich zasobów pracy. Dla uzyskania pełnej charakterystyki zagadnienia dobrostanu w służbach mundurowych w przyszłości ważne jest też rozszerzenie badań w większych próbach reprezentantów innych formacji mundurowych.

## Zakończenie

Podjęta tematyka rozprawy okazała się ważny z punktu widzenia znaczenia zdrowia pracowników rozumianego zgodnie z definicją Świtowej Organizacji Zdrowia (WHO, 2020) jako nie tylko brak choroby, ale stan pełnego i całkowitego dobrego samopoczucia, fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu, także w odniesieniu do pracowników służby mundurowej oraz jego powiazania z zaangażowaniem w pracę. (Oprea, Barzin, Vîrgă, Iliescu i Rusu, 2019). Literatura wskazuje, że pracownicy, którzy mają wysoki poziom dobrostanu psychicznego są znacznie bardziej wartościowym zasobem dla organizacji (Robertson i Cooper, 2011). Interesującą kwestią dla zawodów mundurowych było, jak pracownicy wykorzystują własne zasoby do budowania zadowolenia w pracy, a dobór zmiennych wyselekcjonowanych przez Autorkę potwierdza obrany kierunek dociekań na gruncie teorii zasobów i wymagań pracy (Bakker i Demerotuti, 2014 .jako możliwy.

Ważnym celem było także pokazanie poprzez wielowymiarowy model zmiennych, jak strategie job craftingu wpływają na samopoczucie (dobrostan) pracowników więziennictwa w kontekście wymagań pracy i zasobów (Le Blanc et al., 2017). Jest to relacja dynamiczna, jak ja określił sam Bakker (2011), współautor modelu wymagania-zasoby pracy, wymagające inkluzywnego balansu mechanizmów, które mogą motywować pracowników, zwiększać ich zaangażowanie w pracę, produktywność a jednocześnie redukować rotację, absencję i negatywne efekty, takie jak pracoholizm (Roczniewska i in., 2020). Job crafting obejmuje zmiany, które pracownicy mogą wprowadzić, aby poprawić swoją pracę (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Zaangażowanie w pracę definiowane jest jako intensywny w pracy i długotrwały pozytywny stan psychologiczny (Schaufeli i in., 2002; Schaufeli i Bakker, 2004,). Badania wykazały, że job crafting sprzyja zaangażowaniu w pracę, dobrostanowi i korzyściom organizacyjnym oraz zwiększa wydajność pracy (Bakker i Demerouti, 2008; Petrou i in., 2012; Tims i in., 2012; Bakker i Albrecht, 2018). Job crafting może wzmacniać kompetencje przydatne w zarządzaniu karierą, a w konsekwencji moderować poziom niepewności zatrudnienia (Mazzetti i in., 2018), tworzyć przyjemną atmosferę pracy i wzmacniać trwałą motywację (Tims i Bakker, 2010). Ponadto job crafting często zaspokaja potrzebę pracowników w zakresie kompetencji (Bakker i in., 2016) i jest przydatny przy zmianach organizacyjnych, a te często są udziałem więzienników – badania Seppälä i in. (2020) pokazały korzystny wpływ przekształcania pracy na zaangażowanie w pracę wśród pracowników, których stanowiska pracy zostały niedawno zmienione.

W odniesieniu do związków zaangażowania z JC, poprzez crafting pracy pracownicy przyjmują aktywną rolę w pracy. koncentrując się na zmianach w zadaniowych, relacyjnych i poznawczych cechach pracy (Slemp i Vella-Brodrick, 2013). Te pozytywne zmiany mogą być ilościowe, (zmiana liczby zadań do wykonania), lub jakościowe ( zmianę interakcji interpersonalnych podczas wykonywania pracy) lub na sposób, w jaki pracownicy postrzegają swoją pracę.

W tym projekcie badawczym powtórzono niektóre z wcześniejszych ustaleń innych badaczy, dotyczące budowania dobrostanu poprzez zaangażowanie się w pracę i stosowanie strategii kształtowania pracy (job crafting), wsparte cechami osobistymi i poczuciem sensu pracy jako zasobami osobistymi. Wprowadzono sens pracy jako dodatkowy czynnik (zasób osobisty) w wyjaśnianiu związków między wymienionymi konstruktami. Co ciekawe, w wielowymiarowym modelu znaleziono dowody na założenie, że job crafting odgrywa istotną rolę w wynikach pracy, rozumianych jako dobrostan pracy, nawet jeśli za powszechne przyjęto by, że w formacji tak silnie zhierarchizowanej jak Służba Więzienna, nie jest prawdopodobne, aby była ona podatna na przekształcanie pracy. Ponadto, znaleziono empiryczne wsparcie dla idei, że poczucie sensu wykonywanej pracy może być wynikiem job craftingu i że wyższy poziom sensu pracy był związany ze zwiększonym zaangażowaniem w pracę funkcjonariuszy. Job crafting może występować w zawodach o niskiej lub wysokiej autonomii (Wrzesniewski i Dutton, 2001; Harju i in., 2016; Kuijpers i in., 2020), a organizacje mogą stymulować zachowania job craftingowe poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi (Bakker i in., 2016; Akkermans i Tims, 2017). W swoim modelu badawczym, zajęto się wycinkiem modelu JD-R dotyczącym specyfiki działania spirali pozytywnych wzmocnień dla budowania dobrostanu pracowników więziennictwa przy pomocy wybranych zmiennych. Wybór tych zmiennych miał miejsce po analizie literatury, gdzie można znaleźć udokumentowane doniesienia dla pozytywnych skutków stosowania job crafting przez pracowników. Jak zauważają Kasprzak, Michalak i Minda (2017a), są do głównie zastosowania w obszarze dobrostanu psychicznego i fizycznego (Slemp i Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski i Dutton, 2001), satysfakcji z pracy (Berg i in., 2008; Kim i Lee, 2016; Warr i Inceoglu, 2012), motywacji do pracy i zaangażowania w pracę (Bakker i in., 2004; Ghitulescu, 2006; Tims i in., 2013; Tims i in., 2015), wzmacniania twórczości (Petrou i in., 2012), przywiązania organizacyjnego i identyfikacji zawodowej (Bakker i in., 2004; Ghitulescu, 2006; Tims i in., 2013). Są to najszerzej zbadane rezultaty stosowania job craftingu, jednakże należy zauważyć, że przekształcanie pracy służy pracownikom do wyrażania własnych wartości i postaw wobec pracy (Wrzesniewski i in., 2013), gdzie dominuje prospołeczność oraz orientacja na powołanie w pracy (Dik i in., 2012;

być może dlatego, że osoby przekształcające swoją prace są mniej chłodne emocjonalnie wobec współpracowników i klientów oraz bardziej i częściej zainteresowane samą pracą (Tims i in., 2012). Stąd wybór padł na zmienne takie jak cechy pracy i sens pracy, jako zasoby osobiste mogące mieć wpływ na relację zaangażowania i job craftingu w odniesieniu do kształtowania poziomu dobrostanu w pracy.

Konkludując, koncepcja dobrostanu w pracy jest składową subiektywnego dobrostanu (Murat, Aytac i Bondy, 2011) związanego z odczuciami pracowników w ogóle oraz z poczuciem wartości pracy (Mangundjaya, 2011) i sensu pracy (Steger i in, 2012). Dobrostan wiąże się z subiektywnym postrzeganiem zadowolenia, szczęścia (Rożnowski, Korulczyk, 2018), oznacza pozytywne nastawienie wobec celów, nadających sens jego pracy, co skutkuje rozwojem osobistym (Pires i in., 2018; Pradhan i in., 2022). Należy w tym miejscu wspomnieć o pasji do pracy i powołaniu do zawodu mundurowego, ściśle związanych z poświęceniem swojego życia dla realizacji cenionych przez pracownika idei (Duffy i Sedlacek, 2010). Takie spojrzenie napędza wyniki zawodowe, bo jest związane z pozytywnym nastawieniem i motywacją do pracy (Steger i in., 2010), intencją pracy (Zigarmi i in., 2018), zaangażowaniem w pracę (Shaufeli, 2006; Hirschi, 2012), satysfakcją z pracy (Duffy i Sedlacek, 2010), zaangażowaniem w działalność organizacji oraz z sukcesem zawodowym (Duffy i in., 2011). Zauważyć należy, że niekiedy owo powołanie do zawodu może być szkodliwe dla pracownika z uwagi na ryzyko przeciążenia pracą, a wręcz „bycia uwięzionym" w pracy, jak to nazwali Bunderson i Thompson, 2009; Duffy i in., 2016), a co oże obniżać dobrostan (Dik i in., 2019).

Dobrostan w miejscu pracy jest ważnym zagadnieniem, (Page, 2005) a indywidualne doświadczenia emocjonalne i społeczne w pracy oraz poza nią, wpływają na pracownika, a także w sferze pozazawodowej (Ryff i Singer, 2008). Istnieją trzy aspekty dobrostanu, które warte są analiz w kontekście środowiska pracy. Po pierwsze, doświadczenia zawodowe i społeczne, zarówno fizyczne, jak i psychiczne, wpływają na codzienne życie. Po drugie, ponieważ pracownicy spędzają około jednej trzeciej czasu na dobę w pracy i nadal myślą o pracy po opuszczeniu miejsca pracy (Simone, 2014) zatem przenoszą doświadczenia z niej wynikające na życie codzienne co staje się pewną regułą. Po trzecie, dobre samopoczucie w miejscu pracy jest potrzebą pracownika, którą firma musi zaspokoić, szczególnie w obliczu tak wymagającego i trudnego zawodu więziennika (Weber-Rajek i in., 2017; Sygit-Kowalkowska, 2015, Piotrowski, 2014; Pomiankiewicz, 2010). Dlatego dobrostan w miejscu pracy jest zmienną o dużym znaczeniu, biorąc pod uwagę, że spełnienie dobrostanu w miejscu pracy poprawi jakość pracy samych pracowników (Abun i in., 2020; Aryanti i in., 2020; Maulana, 2018; Zahro, 2018).

Dobrostan może wpływać na zachowanie pracowników nie tylko pozytywnie, ograniczając ich wydajność, wpływając na podejmowane decyzje, nieobecności w pracy czy konsekwentnie zmniejszać wkład pracowników w organizację (Simone, 2014). W niniejszej pracy skupiono się na pozytywnych aspektach powiązań dobrostanu z aktywnością zawodową funkcjonariuszy więziennictwa dla potwierdzenia tego związku także w tej grupie zawodowej (Connolly i Viswesvaran, 2000; Lyubomirsky i in.., 2005). Optymalny poziom dobrostanu kształtuje zadowolenie i spełnienie w pracy (Jawahar i Liu, 2017). Punktem wyjścia badań było też stwierdzenie (Rantanen i in., 2013), że niektóre z czynników pracy i cech pracownika, przyczyniają się do dobrego samopoczucia w pracy, a są to np. cechy osobowości (Jawahar i Liu, 2017), zaangażowania w pracę charakteryzujące się wigorem, poświęceniem i zaabsorbowaniem w pracy (Schaufeli et al., 2006) jako kluczowej dla satysfakcji życiowej i szczęścia ludzi.

Projekt dostarczył nowego spojrzenia na wykorzystanie modelu JD-R w zawodzie mundurowym. Dowiedziono działanie pozytywnej pętli modelu wymagania –zasoby pracy i dało to podstawę do stwierdzenia, że zasadnym jest praca w myśl własnych wartości, pełna sensu i tym samym motywująca do kreatywności i innowacyjności, co podkreślali autorzy teorii (Bakker i in., 2023). Zachęcali oni do budowania planów interwencji na poziomie zarówno organizacyjnym jak i indywidualnym kształtujących zasoby ludzkie, które poprawiają wymagania i zasoby pracy, w tym otwartą komunikację, dzielenie się informacjami ze współpracownikami, inicjatywy mające na celu poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz możliwości uczenia się i rozwoju (warsztaty, szkolenia). Efektem taki działań ma być zdrowy nawyk dbania o wzbogacanie relacji ja-praca, ja-inni, w tym moja rodzina. co niewątpliwie, jak dowodzą autorzy teorii , przełoży się na radzenie sobie z wymaganiami i zasobami pracy. Niniejsze badania potwierdziły działanie pozytywnych wzmocnień zgodnie z teorią wymagania-zasoby w pracy w odniesieniu do wybranych do badania zmiennych, które okazały się ważne i pozostawały ze sobą we wzajemnej zależności, wpływając pozytywnie na dobrostan pracy. Co więcej, okazało się, że razem mogą stanowić o sposobie wyjaśniania poczucia satysfakcji i zadowolenia z pracy, a zatem dobrostanu pracowników.

Dotąd badacze koncentrowali się na badaniu dobrostanu pracowników, ale w niewielkim stopniu w odniesieniu do grup dyspozycyjnych (Basińska, 2013). Badania funkcjonariuszy pokazały pozytywny wpływ pracy na satysfakcję w innych obszarach życia wśród strażaków w porównaniu z policjantami, co można interpretować zachowaniem bottom-up w kontekście afektywnej równowagi pracy. Wnioski z tych prowadziły do stwierdzenia, że

strażacy częściej doświadczają intensywnych pozytywnych emocji związanych z eustresem, a w pracy policjantów widoczne są częściej emocje negatywne o dużym natężeniu.

Zaproponowany model badawczy stał się unikalną propozycją holistycznego popatrzenia na pozytywne zjawiska zachodzące w więziennym środowisku pracy, dotąd pod tym kątem nie eksplorowanym (w literaturze polskiej można odnaleźć jedynie badania Nowickiej i Rożnowskiego (2019, 2022). Świadomie podjęto temat pracy, mając na względzie znaczenie badań nad dyspozycyjnymi antecedentami zaangażowania w pracę i dobrostanu dla pracowników więzienia zawodowej, również w obliczu tego, że większość dotychczasowych badań koncentrowała się na sytuacyjnych jego determinantach (Jawahar i Liu, 2016). Próba badawcza była ciekawa i unikalna, co było ważnym wkładem w literaturę przedmiotu psychologii pracy.

## BIBLIOGRAFIA


Adawiyah, W. R., Pramuka, B. A. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development, 36*(7), 877–898. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0153

Akhtar, M., Kroner-Herwig, B. (2015) Acculturative Stress among International Students in Context of Socio-Demographic Variables and Coping Styles. *Current Psychology, 34*, 803-815. https://doi.org/10.1007/s12144-015-9303-4

Akkermans, J., Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *Applied Psychology, 66*, 168-195. 10.1111/apps.12082

Alarcon, G., Eschleman, K. J., Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and Stress, 23*(3), 244–263. https://doi.org/10.1080/02678370903282600

Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. W: A. B. Bakker (red.), *Advances in positive organizational psychology* (s.237–260). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001013

Albuquerque, I.F., Cunha, R.C., Martins, L.D., Sa, A.B. (2014). Primary health care services: workplace spirituality and organisational performance. *Journal of Organizational Cange Management, 27*(1), 59-82. DOI 10.1108/JOCM-11-2012-0186

Ali M., Aroosiya, F. (2014). Impact of job design on employees' performance (with special reference to school teachers in the Kalmunai Zone). DOI: 10.4038/jm.v8i1.7553

Allan, B., Autin, K., Duffy, R. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. *Frontiers in Psychology. 7*. 10.3389/fpsyg.2016.00071

Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H. (2020). A Systematic Review of Employee Retention: What's Next in Pakistan? *Journal of Contemporary Issues and Thought*, *10*, 36-45. https://doi.org/10.37134/jcit.vol10.sp.4.2020

Anglim, J., Grant, S. (2016a). Predicting psychological and subjective well-being from personality: Incremental prediction from 30 facets over the big 5. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 17*(1), 59–80. https://doi.org/10.1007/s10902-014-9583-7

Argyle, M. (2004). *Psychologia szczęścia*. Astrum.

Argyle, M. (2005). Przyczyny i korelaty szczęścia. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s. 165-203). PWN.

Armstrong, M., Birnie-Lefcovitch, S., Ungar, M. (2005). Pathways Between Social Support, Family Well Being, Quality of Parenting, and Child Resilience: What We Know. *Journal of Child and Family Studies. 14*, 269-281. 10.1007/s10826-005-5054-4

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), 193–203. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193

Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review, 3*(2), 214–224. https://doi.org/10.1177/1754073910391684

Asif M, Qing M, Hwang J, Shi H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: testing a multiple mediation approach. *Sustainability,* 11, 4489.

Aspinwall, L. G., Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin, 121*(3), 417–436. https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.3.417

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*, 31-53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12

Bailey, C., Madden, A. (2015). Time Reclaimed: Temporality and Meaningful Work. *Work Employment and Society, 31*, 3-18. 10.1177/0950017015604100

Baka, Ł. (2020). Types of job demands make a difference. Testing the job demand-control-support model among Polish police officers. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(18), 2265-2288.

Baka, Ł. (2018). Mechanizmy kształtowania się zdolności do pracy w świetle modelu wymagania w pracy – zasoby. *Czasopismo Psychologiczne, 24*(3), 481–490. https://doi.org/ 10.14691/CPPJ.24.3.481

Baka, Ł., Derbis, R. (2013). Związek wymagań w pracy z wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracy. Pośrednicząca rola konfliktu praca - rodzina i wzoru zachowania A. *Czasopismo Psychologiczne, 19*, 191-205. 10.14691/CPPJ.19.2.191

Bakker, A.B., de Vries J.D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety Stress Coping, 34*(1),1-21. doi: 10.1080/10615806.2020.1797695

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265–269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker AB. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. Career Development International, *27,* 36–53. 10.1108/CDI-08-2021-0213

Bakker, A. B., Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International, 23,* 4-11. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207

Bakker, A. B., Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189–206. https://doi.org/10.1348/096317909X402596

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008) Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International, 13*, 209-223. http://dx.doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. W: P. Y. Chen, C. L. Cooper (red.), *Work and wellbeing* (s.37–64). Wiley Blakwell. https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019b

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being. W: K. S. Cameron, G. M. Spreitzer (red.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s.178–187). Oxford University Press.

Bakker, A. B., Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 397–409. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008

Bakker, A. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83–104. https://doi.org/10.1002/hrm.20004

Bakker, A. B., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia y Trabajo, 14,*16–22.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*(1), 16–38. https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16

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), 274–284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. W: M. Hewstone, H. A. W. Schut, J. B. F. De Wit, K. Van Den Bos, M. S. Stroebe (red.), *The scope of social psychology: Theory and applications* (s. 227–250). Psychology Press.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress, 22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649

Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359–1378. https://doi.org/10.1177/0018726712453471

Bakker, A.B., Costa, P.. (2014). Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A Theoretical Analysis. *Burnout Research, 1*(3), 112-119. 10.1016/j.burn.2014.04.003.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389-411. http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-0912

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 147-154.

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*, 10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Balducci, C., Schaufeli, W. B., Fraccaroli, F. (2011). The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of*

*Work and Organizational Psychology, 20*(4), 467–496. https://doi.org/10.1080/13594321003669061

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The foundation of agency. W; W. J. Perrig, A. Grob (red.), *Control of human behavior, mental processes, and consciousness: Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer* (s. 17–33). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bańka, A. (2016). Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze. 10.14691/PATS.2016.

Basińska B.A., (2013). Emocje w miejscu pracy w zawodach podwyższonego ryzyka psychospołecznego. *Polskie Forum Psychologiczne, 18*(1), 81-92.

Basińska B.A. Wiciak, I. (2015). Kobiety w wydziałach logistyki policji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 41(1),* 223-235. http://dx.doi.org/DOI:10.18276/pzfm.2015.41/1-18

Basiński, A., Basińska, B. (2004). Sytuacje traumatyczne w pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej (135-142). W: O. Truszczyński, L. Konopka, K. Sikora, A, Rakowski, L, Kosiorek (red.). Służba żołnierzy i funkcjonariuszy służb państwowych wykonujących zadania w warunkach ekstremalnych, tom 8, Warszawa: Departament Wychowania i Promocji Obronności MON, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej w Wojsku.

Bassi M., Bacher G., Negri L., Delle Fave A. (2013). The contribution of job happiness and job meaning to the well-being of workers from thriving and failing companies. *Applied Research in Quality of Life*, 8, 427-448.

Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103–118. https://doi.org/10.1002/job.4030140202

Baumeister, R.F. (1991) Meanings of Life. Guilford.

Becker-Pestka D. (2014). Etos służby personelu resocjalizacyjnego. *Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych AMW, 4*, 43-60.

Bedyńska, S., Cypryańska M. (2012). Statystyczny drogowskaz 2. Sedno.

Bełch, K. (2007). Katolicka Nauka Społeczna. Podręcznik dla studentów teologii i nauk społecznych. Jedność.

Bendassolli, P., Borges-Andrade, J., Alves, J., Torres, T. (2015). Meaningful Work Scale in creative industries: a confirmatory factor analysis. *Psico-USF, 20,* 1-12. doi10.1590/1413-82712015200101

Bennett, J. B., Weaver, J., Senft, M., Neeper, M. (2017). Creating workplace well-being: Time for practical wisdom. W: C. L. Cooper, J. C. Quick (red.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (s. 570–604). Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch35

Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. W: B. J. Dik, Z. S. Byrne, M. F. Steger (red.), *Purpose and meaning in the workplace* (s. 81–104). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14183-005

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158–186. https://doi.org/10.1002/job.645

Berg, J.M. (2008). What Is Job Crafting and Why Does It Matter. *Retrieved Form the Website of Positive Organizational Scholarship on April*, *15*, 2011.

Berg, J.M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 158-186. 10.1002/job.645

Bergmann J.S, Renshaw K.D, Allen E.S, Markman H.J, Stanley S.M. (2014). Meaningfulness of service and marital satisfaction in Army couples. Journal of Family Psychology, 28(5), 701-706. doi: 10.1037/fam0000013

Bertalanffy, L. (1984). Ogólna teoria systemów. PWN.

Bettencourt, L., Gwinner, K. Meuter, M. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. The Journal of applied psychology, 86, 29-41. DOI:10.1037/0021-9010.86.1.29

Bidjerano, T., Yun Dai, D. (2007). The relationship between the big-five model of personality and self-regulated learning strategies. *Learning and Individual Differences, 17*(1), 69–81. https://doi.org/10.1016/j.lindif.2007.02.001

Bindl, U. K., Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. W: S. Zedeck (red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (s. 567–598). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12170-019

Rożnowski, B., Fortuna, P. (red.) (2020) Psychologia biznesu. PWN.

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables.* John Wiley and Sons. https://doi.org/10.1002/9781118619179

Bowen, J., Chen, S.L. (2001). The relationship between customer satisfaction and customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13,* 213-217. 10.1108/09596110110395893

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*(7), 754–770. https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088

Breslin, F.C., Polzer, J., MacEachen, E., Morrongiello, B., Shannon, H. (2007). Workplace injury or "part of the job"? Towards a gendered understanding of injuries and complaints among young workers,. *Social Science and Medicine,64(4),* 782-793

Brewer, J. D. (2014). Leadership and organizational behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 66*(4), 316–319. https://doi.org/10.1037/cpb0000021

Britt, T. W., Adler, A. B., Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 53–63. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.53

Brough, M., Bond, C., Hunt, J. (2004) Strong in the City: Towards a Strength-Based Approach in Indigenous Health Promotion. *Health Promotion Journal of Australia, 15*, 215-220.

Brower, J. (2013) Correctional Officer Wellness and Safety Literature Review. United States Department of Justice Office of Justice Programs Diagnostic Center. https://s3.amazonaws.com/static.nicic.gov/Public/244831.pd

Brown, S. P., Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 358–368. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358

Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist, 67*(7), 545–556. https://doi.org/10.1037/a0027974

Bruning, P., Campion, M. (2018). A Role–resource Approach–avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory. *The Academy of Management Journal, 61*. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604

Brzeziński. J. (1997(. Metodologia badań psychologicznych. PZWL.

Bunderson, J. S., Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly, 54*(1), 32–57. https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32

Burke, R. J., Greenglass, E. R. (1989). Psychological burnout among men and women in teaching: An examination of the Cherniss model. *Human Relations, 42*(3), 261–273. https://doi.org/10.1177/001872678904200304

Buys, M. A., Olckers, C., Schaap, P. (2007) : The construct validity of the revised job diagnostic survey, *South African Journal of Business Management*, *38*(2), 33-40. https://doi.org/10.4102/sajbm.v38i2.582

Hall, C. S., Lindzey, G. (2022). Teorie osobowości. PWN.

Caesens, G., Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 64*(5), 259–267. https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002

Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. (1982). Task perceptions and job satisfaction: A question of causality. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 361–369. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.361

Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, L.D., Chan, C.K., Anteby, M. (2022). Heroes from above but not (always) from within? Gig workers' reactions to the sudden public moralization of their work, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 172,* 104179. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104179

Campion, M. A., Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology, 70*(1), 29–43. https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.1.29

Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *The Career Development International, 23*(1), 48–66. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194

Caprara G.V., Fagnani, C., Alessandri, G., Steca, P., Giantesco, A., Cavalli-Sforza, M.A.(2009). Human optimal functioning. The genetics of possitive orientation towards self, life and the future. *Behaviour Genetics, 39*, 277-284.

Caprara, G. V., Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, dynamics, and potentials.* Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511812767

Carr, A. (2003). Positive Psychology: The Science of Happiness and Human. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203506035

Carter, W., Nesbit, P. Badham, R., Parker, S. Sung, L.K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management, 29,* 1-20. 10.1080/09585192.2016.1244096

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

Chalofsky, N. (2010). Meaningful workplaces. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Chalofsky, N., Cavallaro, L. (2013). A Good Living Versus A Good Life Meaning, Purpose, and HRD. *Advances in Developing Human Resources, 15*, 331-340. 10.1177/1523422313498560

Chen, C.H. (2011) The Major Components of Corporate Social Responsibility. *Journal of Global Responsibility, 2*, 85-99. http://dx.doi.org/10.1108/20412561111128546

Cheng, H., Furnham, A. (2001). Atributional style and personality as predictors of happiness and mental health. *Journal of Happiness Studies, 2*(3), 307-327.

Chiaburu, D., Harrison, D. (2009). Do coworkers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of lateral social influences in organizations. *Journal of Applied Psychology, 93,* 1082. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082

Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 4*, 259–274.

Chirkowska-Smolak, T. (2012a). Does work engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work. *Polish Psychological Bulletin, 43*, 76–85.

Chirkowska-Smolak, T. (2012b). Psychologiczny model zaangażowania w pracę. Wydawnictwo Naukowe UAM.

Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J. (2015). Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia. Libron.

Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna,* 11, 1(36), 34–44 doi: 10.7366/1896180020163603

Christian, M., Slaughter, J. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings, 1-6.* 10.5465/AMBPP.2007.26536346

Cieślak R. Eljasz A. (2004), Wsparcie społeczne a osobowość W: R. Cieślak, H. Sęk (red.), Wsparcie społeczne, stres i zdrowie, PWN.

Ciosek, M. (1990). Stres w pracy zawodowej funkcjonariuszy służby więziennej. *Przegląd Penitencjarny i Kryminologiczny, 18.*

Ciosek, M., Pastwa-Wojciechowska, B. (red.) 2016. Psychologia penitencjarna. PWN.

Cohen, S., Wills, T.A. (1985) Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357. https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310

Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal, 21*(4), 361–375. https://doi.org/10.1080/10400410902969910

Col. J.F., Russell D.W. (1986). The Effect of Social Support and the Work Environment upon Burnout among Nurses, *Journal of Human Stress*, 12(1), 20-26. DOI: 10.1080/0097840X.1986.9936762

Costa, P. T., McCrae, R. R., Norris, A. H. (1981). Personal adjustment to aging: Longitudinal prediction from neuroticism and extraversion. *Journal of Gerontology, 36*(1), 78–85. https://doi.org/10.1093/geronj/36.1.78

Costa, P.T., McCrae R.R. (2005). Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej. WAM.

Crant J. M., Bateman T. S. (2000). Charismatic leadership from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 63–75.

Diener E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95,* 542–575.

Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. https://doi.org/10.1037/a0019364

Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. Harper and Row.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, *24*(1), 93-94. DOI: 10.1080/00222216.1992.11969876

Cummins, R., Gullone, E., Lau, A. (2011). A Model of Subjective Well-Being Homeostasis: The Role of Personality. 10.1007/978-94-010-0271-4_3

Czapiński J. (2004). Psychologia pozytywna. PWN.

Czapiński, J. (2012). Psychologiczne teorie szczęścia. W: J. Czapiński (red.) *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s.51-102). PWN.

Czarniawska, B. (1997). Sense making in organizations: by Karl E. Weick. *Scandinavian Journal of Management, 13*, 113–116. 10.1016/S0956-5221(97)86666-3

Czarnota-Bojarska, J., Andersz, N. (2020). Cechy intelektu i osobowości w przewidywaniu funkcjonowania pracowników. W: B. Rożnowski, P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu.* 67-77. PWN.

Czarnota-Bojarska, J. (2003). Dopasowanie człowiek – organizacja. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne, 7*, 10–12.

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

Czarnota-Bojarska, J. (2020). Proces doboru personelu: procedury i metody. W: B. Rożnowski, P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu,* (s.193-204). PWN.

Czerw, A. (2017). Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy. PWN.

Czerw, A., Czarnota-Bojarska, J. (2016). Dopasowanie człowiek– środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych. *Psychologia Społeczna, 1*(36), 8–19.

Czubasiewicz, H., Grajewski, P. (2019), Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami. *Studia I Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* , 162, 153-173. https://doi.org/10.33119/SIP.2018.162.11

Molek-Winiarska D. (2011). Skutki stresu zawodowego. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 312-326). Wydawnictwo UŁ.

Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

Davar, S. C., Ranju B. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, *48*(2), 290–305. http://www.jstor.org/stable/23509839

Davis, R. A. (2001). A Cognitive-Behavioral Model of Pathological Internet Use. *Computers in Human Behavior, 17*, 187-195. https://doi.org/10.1016/S0747-5632(00)00041-8

de Beer, L., Tims, M. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 19*, 400-412. 10.4102/sajems.v19i3.1481

De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, *40*(2), 173–192. https://doi.org/10.1177/0143831X18804655

De Gieter, S., Hofmans, J., Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 361–372. https://doi.org/10.1037/ocp0000098

De la Iglesia, G., Castro Solano, A. (2018). The Positive Personality Model (PPM): Exploring a new conceptual framework for personality assessment. *Frontiers in Psychology, 9,* 2027. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02027

De Witte, H., Vander Elst, T., De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. W: J. Vuori, R. Blonk, R. H. Price (red.), *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course* (s.109–128). Springer Science and Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9798-6_7

Demerouti, E., Bakker, A.B. (2011). The Job Demands– Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 1-9. doi:10.4102/ sajip.v37i2.974

Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 147–163). Psychology Press.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457–469. https://doi.org/10.1037/a0039002

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Mostert, K., Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209–222. https://doi.org/10.1037/a0019408

DeNeve, K. M., Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin, 124*(2), 197–229. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.197

Derbis, R., Baka, Ł. (2011). Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, *17*(2), 277-287.

DeYoung, C. G., Peterson, J. B., Higgins, D. M. (2002). Higher-order factors of the Big Five predict conformity: Are there neuroses of health? *Personality and Individual Differences, 33*(4), 533–552. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00171-4

DeYoung, C. G., Quilty, L. C., Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(5), 880–896. https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.880

Diener E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*(1), 34–43. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34

Diener, E., Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*(5), 926–935. https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.926

Diener, E., Seligman, M. E. (2002). Very happy people. Psychological Science, 13(1), 81-84.

Diener, E., Biswas-Diener, R. ( 2002). Will Money Increase Subjective Well-Being? *Social Indicators Research 57*, 119–169. https://doi.org/10.1023/A:1014411319119

Diener, E., Lukas, R. E, Oishi, S. (2002). Subjective well-being. The science of happiness and life satisfaction. W: C. R. Snyder, S. J. Lopez (red*.), Handbook of positive psychology* (s. 63-73). Oxford University Press.

Diener, E., Lukas, R., Oishi S. (2008). Dobrostan psychiczny. Nauka o szczęściu i zadowoleniu z życia. W: J. Czapiński (red.) *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s. 35-50). PWN.

Dirkx, J. (2013). Leaning in and Leaning Back at the Same Time Toward a Spirituality of Work-Related Learning. *Advances in Developing Human Resources. 15,* 356-369. 10.1177/1523422313498562

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing, 2*(3), 222-235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4

Dollard, M. F., Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 579-599.

Frederick, D.E., VanderWeele, T.J., Topa G. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement, *Cogent Psychology, 7,* 1, DOI: 10.1080/23311908.2020.1746733

Donnellan M.B., Oswald F.L., Baird B.M., Lucas R.E. (2006). The mini-IPIP scales: tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment, 18*(2), 192-203. doi: 10.1037/1040-3590.18.2.192

Dosedlová, J., Klimusová, H., Burešová, I., Jelínek, M. Slezackova, A., Vašina, L. (2015). Optimism and Health-related Behaviour in Czech University Students and Adults. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. 171*. 10.1016/j.sbspro.2015.01.278

Duchon, D., Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly, 16*(5), 807–833. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008

Duffy, R. D., Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 428–436. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006

Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 500–509. https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.500

Dyląg A. (2004). Praca - Kariera - Wypalenie zawodowe. W: Rybakiewicz J. (red.), *Człowiek w dżungli współczesności.* Park.

Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 615–622. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.615

Evans, S.T., Haworth, J.T. (1991). Variations in personal activity, access to categories of experience and psychological well-being in unemployed young adults. *Leisure Studies, 10*, 249-264.

Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 13*(4), 508–525. https://doi.org/10.1177/1523422311431679

Fallahi, C. R., Mitchell, M. T., Blau, J. J., Daigle, C. D., Rodrigues, H. A., Deleo, L. (2022). Burnout, personal and secondary trauma among mental health care professionals during the COVID-19 pandemic. *Minerva Psychiatry*,63(3), 219-230.

Farr, J. L. (1976). Incentive schedules, productivity, and satisfaction in work groups: A laboratory study. *Organizational Behavior and Human Performance, 17*(1), 159–170. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90059-3

Fel, S., Niewiadomska, I. (2015). Formy przystosowania młodzieży w rodzinie z problemem alkoholowym. *Zeszyty Naukowe KUL*, 4 (23), 39-50.

Ferris, J.M. (1983). Demands for public spending: An attitudinal approach. *Public Choice*, *40*, 135–154. https://doi.org/10.1007/BF00118516

Fisher, P. A., Robie, C. (2019). A latent profile analysis of the Five Factor Model of personality: A constructive replication and extension. *Personality and Individual Differences, 139,* 343–348. https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.12.002

Fletcher, L., Alfes, K.,Robinson, D. (2016). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. The International *Journal of Human Resource Management, 29*, 2701-2728. 10.1080/09585192.2016.1262888

Fouché, E., Rothmann, S., Van der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *Journal of Industrial Psychology. 43*. https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1398

Frankl, V. E. (1984) Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy. Simon and Schuster.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218

Fredrickson, B. L., Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion, 19*(3), 313–332. https://doi.org/10.1080/02699930441000238

Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(3), 179–192. https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.179

Fried, Y., Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of job characteristics: Some neglected issues. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 419–426. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.419

Fritz, C., Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management, 35*(1), 94–111. https://doi.org/10.1177/0149206307308911

Geldenhuys, M., Bakker, A. B., Demerouti, E. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: a weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(1), 83-94. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1825378

Geldenhuys, M., Laba, K., Venter, C. M. (2014). Meaningful Work, Work Engagement, and Organizational Commitment. *Journal of Industrial Psychology, 40*, 1-10. https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098

Geldenhuys, M., Peral, S. (2020). The indirect relationship between personality and performance through job crafting behaviour. *Journal of Industrial Psychology. 46.* 10.4102/sajip.v46i0.1715

Ghitulescu, B.E. (2006). Shaping Tasks and Relationships at Work: Examing the Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting. University of Pittsburgh, 30-47.

Glick, W. H., Jenkins, G. D., Gupta, N. (1986). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes? *Academy of Management Journal, 29*(3), 441–464. https://doi.org/10.2307/256218

Gloria, C. T., Faulk, K. E., Steinhardt, M. A. (2013). Positiveaffectivity predicts successful and unsuccessful adaptationto stress. *Motivation and Emotion,* 37(1), 185–193.

Gloria, C., Steinhardt, M. (2014). Relationships Among Positive Emotions, Coping, Resilience and Mental Health. *Stress and Health, 32*. 10.1002/smi.2589

Goldberg, L. R. (1992). The development of markers of Big Five factor structure. *Psychological Assessment, 4*(1), 26-42.

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist, 48*(1), 26–34. https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26

Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R. i Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality, 40*(1), 84-96.

González, J., Moreno-Jimenez, B., Garrosa, E., Puente, C. (2005). Personality and subjective well-being: Big Five correlates and demographic variables. *Personality and Individual Differences, 38,* 1561-1569. 10.1016/j.paid.2004.09.015

Gordon, H., Demerouti, E., Blanc, P.M.,Bipp, T. (2015). Job Crafting and Performance of Dutch and American Health Care Professionals. *Journal of Personnel Psychology, 14*, 192-202. 10.1027/1866-5888/a000138

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. i Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality, 37*(6), 504-528.

Gómez-López M, Viejo C, Ortega-Ruiz R. (2019). Psychological Well-Being During Adolescence: Stability and Association With Romantic Relationships. *Frontiers in Psychology. 2*(10), 1772. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01772

Grabowski, D. (2008). Etyki ponowoczesności a przyszłość psychologii pracy. *Czasopismo Psychologiczne, 14*, 1, 49–60.

Grabowski, D. (2010). Temporalna i behawioralna analiza etyki pracy. Od ciężkiej pracy do efektywności. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu* (s. 75–87). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Grabowski, D. (2012). Etyka pracy jako zmienna psychologiczna. *Czasopismo Psychologiczne, 18*, 237–246.

Grant, A. M., Berg, J. M. (2012). Prosocial motivation. W: K. S. Cameron, G. M. Spreitzer (red.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 28–44). Oxford University Press.

Grant, A.M. Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methologies. *Health Information and Libraries Journal, 26*, 91-108. 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Griffin, B., Hesketh, B. (2004). Why Openness to Experience is not a Good Predictor of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(3), 243–251. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.278_1.x

Griffin, G. A. (1983). The Work of Staff Development. *Teachers College Record*, *84*(6), 1–12. https://doi.org/10.1177/016146818308400601

Gruza, M., Hordyjewicz, T. (2014). Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy

Guilford, J. P. (1956). The structure of intellect. *Psychological Bulletin, 53*(4), 267–293. https://doi.org/10.1037/h0040755

Guttman, L. (1954). A new approach to factor analysis: the Radex. W: P. F. Lazarsfeld (red.), *Mathematical thinking in the social sciences* (s. 258–348). Free Press.

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology, 11*(3), 445–455. https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. https://doi.org/10.1037/h0076546

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hafmann, W., Luhmann, M., Fisher M., Vohs, K.D., Baumeister, R.(2014). Yes, But Are They Happy? Effects of Trait Self-Control on Affective Well-Being and Life Satisfaction. *Journal of Personality, 82*(4), 265-277. DOI: 10.1111/jopy.12050

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Jokisaari, M. (2011). A 35-year follow-up study on burnout among Finnish employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 345–360. https://doi.org/10.1037/a0022903

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

Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 289–301. https://doi.org/10.1037/ocp0000081

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress, 22*(3), 224–241. https://doi.org/10.1080/02678370802379432

Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. (2012). Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study. *Journal of Affective Disorders, 141*, 415-424.

Hakanen, J., Peeters, M.C.W.. (2015). How Do Work Engagement, Workaholism, and the Work-to-Family Interface Affect Each Other? A 7-Year Follow-Up Study. *Journal of occupational and environmental, 57*, 601-609. DOI.10.1097/JOM.0000000000000457

Hakulinen, Ch., Elovainio, M., Pulkki-Råback, L., Virtanen, M., Kivimäki, M., Jokela, M.. (2015). Personality and depressive symptoms: individual participant meta-analysis of 10 cohort studies: Research Article: Personality and Depression. D*epression and Anxiety, 32*. 10.1002/da.22376

Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 102–117). Psychology Press.

Halbesleben, J. R. B., Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management, 30*(6), 859–879. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004

Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1452–1465. https://doi.org/10.1037/a0017595

Harju, L., Hakanen, J., Schaufeli, W.B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, *95-96*, 11-20. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001

Harter, J. K., Blacksmith, N. (2010). Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations. W: P.A. Linley, S. Harrington, N. Garcea

(red.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (s. 121–130). Oxford University Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Harter, S. (2002). Authenticity. W: C. R. Snyder, S. J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology* (s. 382–394). Oxford University Press.

Headey, B. (2006). Subjective well-being: Revisions to dynamic equilibrium theory using national panel data and panel regression methods. *Social Indicators Research, 79*(3), 369–403. https://doi.org/10.1007/s11205-005-5381-2

Heppner, P. P., Cook, S. W., Wright, D. M., Johnson, W. C. (1995). Progress in resolving problems: A problem-focused style of coping. *Journal of Counseling Psychology, 42*(3), 279–293. https://doi.org/10.1037/0022-0167.42.3.27

Herzberg, P. Y., Brähler, E. (2006). Assessing the Big-Five personality domains via short forms: A cautionary note and a proposal. *European Journal of Psychological Assessment, 22*(3), 139–148. https://doi.org/10.1027/1015-5759.22.3.139

Heuvel, M., Demerouti, E., Peeters, M.C.W.. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88,* 1-22. 10.1111/joop.12128

Hills, P., Argyle, M. (2001). Emotional stability as a major dimension of happiness. *Personality and Individual Differences, 31*(8), 1357-1364.

Hills, P., Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences, 33*(7), 1071–1082. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00213-6

Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance and Counselling, 40*(4), 369–383. https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nest-fluence of culture, community, and the nested-Self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology. An International Review, 50* (3), 337-370.

Hockey, G. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: a cognitive–energetical framework. *Biological Psychology, 45*, 73–93.

Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. PWE.

Hu D., Kong Y., Li W., Han Q., Zhang X., Zhu L.X., Wan S.W., Liu Z., Shen Q., Yang J.,He H.G., Zhu, J. (2020). Frontline nurses' burnout, anxiety, depression, and fear statuses and their associated factors during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China: A large-scale cross-sectional study. *Clinical Medicine. 27*(24), 100424. doi: 10.1016/j.eclinm.2020.100424

Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 181–190. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009

Hudson, K., He, Z., Carrasco, R. (2019). Nursing student engagement: Researching the journey and its potential impact on transitions to practice. *Preventive Medicine and Community Health, 2,* 2-6. 10.15761/PMCH.1000121

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332–1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332

Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 183-196. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.002

Inceoglu, I., Fleck, S. (2010). Engagement as a motivational construct. W: S. L. Albrecht (red.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (s. 74–86). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781849806374.00012

Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology, 40*(3), 84–107. https://doi.org/10.1177/0022167800403008

Jahoda, M., (1953). The Meaning of Psychological Health. The Journal of Contemporary Social Services, 34(8), 349-354. https://doi.org/10.1177/104438945303400805

James, L. A., James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 739–751. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739

James, L. R., Tetrick, L. E. (1986). Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 71*(1), 77–82. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.77

Jawahar I. M., Liu Y. (2016). Why are proactive people more satisfied with their job, career and life? An examination of the role of work engagement. *Journal of Career Developement, 44*, 344–358. 10.1177/089484531665607

Jaworska, A. (2012). Leksykon resocjalizacji. Impuls.

John, O. P., Naumann, L. P., Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. W: O. P. John, R. W. Robins, L. A. Pervin (red.), *Handbook of personality: Theory and research* (s.114-158). Guilford Press.

Johns, G.. (2008). Absenteeism and presenteeism: Not at work or not working well. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*, 1, 160-177. https://doi.org/10.4135/9781849200448

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,* 1336-1342. https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336

Johnson, M. J., Lixin J. (2017). Reaping the Benefits of Meaningful Work: The Mediating Versus Moderating Role of Work Engagement. *Stress Health*, *33*(3), 288–297. doi:10.1002/smi.2710.

Jonason, P. K., Baughman, H. M., Carter, G. L., Parker, P. (2015). Dorian Gray without his portrait: Psychological, social, and physical health costs associated with the Dark Triad. *Personality and Individual Differences, 78,* 5–13. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.008

Jones, F., Fletcher, B. (C). (1996). Taking work home: A study of daily fluctuations in work stressors, effects on moods and impacts on marital partners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(1), 89–106. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00602.x

Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. (2001,).The Job Satisfaction - Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin, 127*(3). DOI:10.1037/0033-2909.127.3.376.

Judge, T. A., Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80

Judge, T. A., Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 939–948. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939

Judge T.A., Locke E.A., Durham C.C., Kluger A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83(17).* doi: 10.1037/0021-9010.83.1.17

Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237–249. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237

Kaczmarek, Ł.D. (2016). Pozytywne interwencje psychologiczne. Dobrostan a zachowania intencjonalne. Zysk i S-ka.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33,* 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kapica, Ł., Baka, Ł., Stachura-Krzyształowicz, A. (2022). Job resources and work engagement: the mediating role of basic need satisfaction. Medycyna Pracy, 73(5), 407-416. https://doi.org/10.13075/mp.5893.01257

Kapica, Ł., Baka, Ł. (2021). What is job crafting? Review of theoretical models of job crafting. *Medycyna Pracy, 72*(4), 423-436. https://doi.org/10.13075/mp.5893.01115

Kaplan, D., Depaoli, S. (2012). Bayesian structural equation modeling. W: R. H. Hoyle (red.), *Handbook of structural equation modeling* (s. 650–673). The Guilford Press.

Karademas, E. C. (2007). Positive and negative aspects of well-being: Common and specific predictors. *Personality and Individual Differences, 43*(2), 277–287. https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.11.031

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Karasek, R. A., Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. Basic Books.

Kasprzak E, Mudło-Głagolska K. (2022). Teachers' Well-Being Forced to Work from Home Due to COVID-19 Pandemic: Work Passion as a Mediator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(22), 15095. https://doi.org/10.3390/ijerph192215095

Kasprzak, E. (2017). Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 1* (114), 13-24.

Kasprzak E., Michalak M., Minda M. (2017). Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. Psychologia Społeczna, *12*(4), 459–475. https://doi.org/ 10.7366/1896180020174308

Kasprzak, E. Koper, M. (2015). Psychospołeczne warunki pracy a wypalenie zawodowe wśród funkcjonariuszy Służby Więziennej. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa, 2* (27), 351-366.

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. UKW.

Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior, 43*(2), 207–222. https://doi.org/10.2307/3090197

Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st century. W: C. L. M. Keyes, J. Haidt (red.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (s.293–312). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10594-013

Keyes, C. L. M., Waterman, M. B. (2003). Dimensions of well-being and mental health in adulthood. W: M. H. Bornstein, L. Davidson, C. L. M. Keyes, K. A. Moore (red.), *Well-being: Positive development across the life course* (s.477–497). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Kim, H. J., Shin, K. H., Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management, 28*(1), 96–104. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001

Kim, H., Knight, D. K., Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research, 62*(5), 548–556. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.014

Kim, M., Beehr, T. A., Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 25*(3), 257–276. https://doi.org/10.1177/1548051817750538

Kim, Y., Cho, S. (2020). Socioeconomic status, work-life conflict, and mental health. *American Journal of Industrial Medicine, 63*, 703 - 712.

Kinman G, Leggetter S. (2016). Emotional labour and wellbeing: What protects nurses? *Healthcare, 4*(4), 89. doi:10.3390/healthcare4040089

Kinman, G., Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 17*(1-2),41–60. https://doi.org/10.1080/10911350802165478

Kinman, G., Clements, A. J., Hart, J. (2016). Work-related wellbeing in UK prison officers: A benchmarking approach. *International Journal of Workplace Health Management, 9*(3), 290–307. https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2015-0054

Kirmeyer, S. L., Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology, 41*(1), 125–139. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00635.x

Knight, C., Tims, M., Gawke, J., Parker, S. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior, 124*. 103522. 10.1016/j.jvb.2020.103522

Kobasa, S. C., Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(4), 839–850. https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.839

Konarski, R. (2009). *Modele rownań strukturalnych*. Warszawa: PWN.

Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992) Corporate Culture and Performance. Free Press.

Kożusznik B., (2007). Zachowania człowieka w organizacji. PWE

Kożusznik B. (2010). Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności. *Chowanna, 2*, 21- 50).

Kraczla, M. (2017). Personality as a factor of managerial behaviour in the light of the Big Five theory. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *105,* 195-208. 10.29119/1641-3466.2017.105.14

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342. 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Kulik, C. T., Oldham, G. R., Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person€nvironment fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 278–296. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3

Lachowska, B., Szpringer, M., Lachowski, S., Porydzaj, K. (2018). Conflict and facilitation between family and occupational roles versus work-related stress in the teachers' group. *Medical Studies*, *34* (1), 41-56. DOI: https://doi.org/10.5114/ms.2018.74820

Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences, 40*(3), 521–532. https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009

Lavigne, G. L., Vallerand, R. J., Crevier-Braud, L. (2011). The fundamental need to belong: On the distinction between growth and deficit-reduction orientations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 37*(9), 1185–1201. https://doi.org/10.1177/0146167211405995

Le Blanc, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Vuuren, T. (2017). "I will survive" a construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in Psychology, 8,*1690. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01690

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), 123–133. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123

Leijten, F., de Wind, A., van den Heuvel, S., Ybema, J., van der Beek, A.,Robroek, S., Burdorf, A. (2015). The influence of chronic health problems and work-related factors on loss of paid employment among older workers. *Journal of Epidemiology and Community Health, 69*. 10.1136/jech-2015-205719

Leiter, M. P., Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology, 2*(4), 343–352. https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.343

Leiter, M. P., Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. W: P. Perrewé, D. C. Ganster (red.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (s. 91-134). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8

Leiter, M.P., Gascón, S., Martínez-Jarreta, B. (2010). Making Sense of Work Life: A Structural Model of Burnout. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 57-75.

Leiter, M.P., Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration, 21*, 472-89.

Lenart-Kłoś, K. (2020). Etos pracy funkcjonariuszy służby więziennej. KUL

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764–775. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921

Lepisto, Douglas Pratt, Michael. (2016). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review, 7*(2). 10.1177/2041386616630039

Lewig, K. A., Dollard, M. F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 355-392. https://doi.org/10.1080/13594320344000200

Lips-Wiersma, M., Morris, L. (2009). Discriminating between meaningful work and the management of meaning. *Journal of Business Ethics*, *88*(3), 491–511. http://www.jstor.org/stable/40295014

Lips-Wiersma, M., Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management, 37*(5), 655–685. https://doi.org/10.1177/1059601112461578

Lips-Wiersma, M., Wright, S., Dik, B. (2016). Meaningful work: Differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *The Career Development International, 21*(5), 534–551. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0052

Lisbona, A., Palací, F.J., Salanova, M., Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema, 30,* 89-96. 10.7334/psicothema2016.245

Littman-Ovadia, H., Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology, 5*(6), 419–430. https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516765

Liu Y., Raza J., Zhang J., Zhu N., Gul H. (2020). Linking autonomy support and health at work: The self-determination theory perspective. *Current Psychology*, 1–13. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00884-0

LoBue, S., Taverniers, J., Mylle, J., Euwema, M. (2013) Hardiness Promotes Work Engagement, Prevents Burnout, and Moderates Their Relationship, Military Psychology, 25(2), 105-115. DOI: 10.1037/h0094952

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541–572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Łaba, K., Geldenhuys, M. (2018). Positive interaction between work and home, and psychological availability on women's work engagement: A 'shortitudinal' study. *SA Journal of Industrial Psychology, 44*, 1538.

Łaguna, M., Oleś, P., Filipiuk, D. (2011). Orientacja pozytywna i jej pomiar: polska adaptacja skali orientacji pozytywnej. Studia Psychologiczne, 49(4), 47-54. DOI: 10.2478/v10167-010-0035-7

Puchalska-Kamińska, M., Czerw, A., Roczniewska. M. (2019). Work meaning in self and world perspective: a new outlook on the WAMI scale. *Social Psychological Bulletin, 14*(1), 1-29.

Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*(1), 3–30. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Machel, H. (2001). Psychospołeczne uwarunkowania pracy resocjalizacyjnej personelu więziennego. Wydawnictwo UG.

Machel, H. (2010). Resocjalizacja penitencjarna: istota, dylematy terminologiczne, społeczny sens, kilka uwag teoretycznych i kadrowych. *Resocjalizacja Polska, 1*, 174-192.

MacLeod, D., Clarke, N. (2009) Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. Office of Public Sector Information.

Major, D. A., Turner, J. E., Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 927–935. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.927

Mäkikangas, A., Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences, 35*(3), 537–557. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00217-9

Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. W: A. B. Bakker (red.), *Advances in positive organizational psychology* (s.107–143). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001008

Mäkikangas A., Feldt T., Kinnunen U., Mauno S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1,* 107–143.

Malinowski, P., Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness, 6*(6), 1250–1262. https://doi.org/10.1007/s12671-015-0388-5

Mariański, J. (2017). Praca ludzka jako wartość moralna. Szkice ze społecznego nauczania Kościoła katolickiego. KUL.

Martela, F., Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology, 11*(5), 531–545. https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. W: W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 19–32). Taylor and Francis.

Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* Jossey-Bass.

Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52,* 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Scherpbier, A. J. J. A., van Beukelen, P., Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 190–202. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728040

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. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mazzetti, G., Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: a longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS One* 17:e0269433. doi: 10.1371/journal.pone.0269433

Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D. (2018). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder? A multirater perspective on different forms of working hard. *European Journal of Psychological Assessment, 34*(1), 30–40. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000318

McCarthy J., Friedman L. H. (2006). The significance of autonomy in the nursing home administrator profession: A qualitative study. *Health Care Management Review*, *31*, 55-63.

McCrae R., Boreham P., Ferguson M. (2011). Reducing work to life interference in the public service: The importance of participative management as mediated by other work attributes. *Journal of Sociology*, *47*, 313-332.

McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr. (2007). Brief versions of the NEO-PI-3. *Journal of Individual Differences, 28*(3), 116–128. https://doi.org/10.1027/1614-0001.28.3.116

McGregor, I., Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(2), 494–512. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.494

McKee, R., Frances S.Z., Wanberg, C., Kinicki, A.. (2005). Psychological and Physical Well-Being During Unemployment: A Meta-Analytic Study. *The Journal of applied psychology. 90*, 53-76. 10.1037/0021-9010.90.1.53

Mearns, J., Cain, J. E. (2003). Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress: Roles of coping and negative mood regulation expectancies. *Anxiety, Stress and Coping. An International Journal, 16*(1), 71–82. https://doi.org/10.1080/1061580021000057040

Meijman, T. F., Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. W: P. J. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wolff (red.), *Handbook of work and organizational: Work psychology* (s. 5–33). Psychology Press Taylor and Francis.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538

Miller, J., Wheeler, K. (1992). Unraveling the Mysteries of Gender Differences in Intentions to Leave the Organization. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 465-478. https://doi.org/10.1002/job.4030130504

Milliman, J., Czaplewski, A.J., Ferguson, J. (2003) Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management, 16,* 426-447. http://dx.doi.org/10.1108/09534810310484172

Minda, M., Kasprzak, E. (2018). Czynniki kontekstu pracy i kształtowanie pracy jako predyktory przywiązania do organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 145–161.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, *7*(1), 80–88. https://doi.org/10.2307/257251

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior, 38*(3), 327–350. https://doi.org/10.1002/job.2124

Moorhead G., Griffin, R.W. (1995). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Houghton Mifflin,

Morgeson, F. P., Campion, M. A. (2003). Work design. W: W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (red.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology,* 12, 423–452.

Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2008). Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. W: J. Martoccio (red.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (s.39-91). Emerald Group Publishing Limited. http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7

Morrison, E. W., Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403–419. https://doi.org/10.2307/257011

Motowidlo, S. J., Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475

Mudrecka, I. (2021). Wybór między rodziną a pracą zawodową. Doświadczanie i rozwiązywanie konfliktu wewnętrznego. *Family Forum*, 35-50. doi: 10.25167/FF/3607

Munn S. L. (2009). Review of Work-life policies, edited by Ann C. Crouter and Allen Booth and Working after welfare: How women balance jobs and family in the wake of welfare reform by Kristen Seefeldt. *Journal of Policy Analysis and Management, 28,* 760-763.

Nahrgang, J., Morgeson, F., Hofmann, D. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *The Journal of applied psychology, 96*, 71-94. 10.1037/a0021484

Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder, S. J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology* (s. 89–105). Oxford University Press.

Newman, D. A., Joseph, D. L., Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: considering the attitude " *A* -factor" In S. L. Albrecht (red.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (s. 43–61). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781849806374.00010

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S.O. (2008) The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress, 22*(1), 16-32. DOI: 10.1080/02678370801979430

Niessen, C., Weseler, D. and Kostova, P. (2016) When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting. *Human Relations, 69*, 1287-1313. https://doi.org/10.1177/0018726715610642

Niewiadomska, I. (2004). Zapobieganie czynnikom wywołującym stresjako strategia wzmacniania poczucia godności u pracowników służb penitencjarnych, W: *Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji.* (red.), J.Świtka, M.Kuć, I.Niewiadomska, Lublin, 2004.

Nowicka, J., Rożnowski, B. (2019). Job crafting andwork meaning in penal institutions as the conditions of the vocational well-being among prison officers. *The Prison Systems Review*, 103, 75-106.

Nowicka-Kostrzewska, J., Rożnowski, B. (2022). Personality in prison uniform. The influence of personality on building work engagement, applying job crafting strategies and well-being among prison officers. *Current Issues in Personality Psychology*. https://doi.org/10.5114/cipp.2021.110059

O'Connor E. J., Peters L. H., Gordon S. M. (1978). The measurement of job satisfaction: Current practices and future considerations. *Journal of Management*, 4, 17-26.

O'Brien, G.E. (1982) Evaluation of the job characteristics theory of work attitudes and performance, Australian Journal of Psychology, 34(3), 383-401 DOI: 10.1080/00049538208254733

Ogińska-Bulik, N. (2003a) Stres zawodowy u policjantów. Źródła - Konsekwencje - Zapobieganie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.

Ogińska-Bulik, N. (2003b). Zasoby osobiste chroniące funkcjonariuszy policji przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego. W: Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik (red.), Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki (s. 91–106). Wydawnictwo UŁ.

Ogińska-Bulik, N. (2006a). Occupational stress and its consequences in healthcare professionals: the role of type D personality. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 19*(2), 113-122. DOI 10.2478/v10001-006-0016-7

Ogińska-Bulik N. (2006b), Stres zawodowy w zawodach usług społecznych, Difin.

Ogińska-Bulik N. (2008), Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych-rola inteligencji emocjonalnej. *Przegląd Psychologiczny, 51* (1), 69–85.

Oldham, G. R., Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly, 26*(1), 66–83. https://doi.org/10.2307/2392600

Oldham, G. R., Miller, H. E. (1979). The effect of significant other's job complexity on employee reactions to work. *Human Relations, 32*(3), 247-260. https://doi.org/10.1177/001872677903200305

Oldham, G.R., Kulik, C.T., Stepina, L.P. and Ambrose, M.L. (1986) Relations between Situational Factors and the Comparative Referents Used by Employees. *Academy of Management Journal, 29*, 599-608. https://doi.org/10.5465/256226

Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(6), 723–741. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. (1979). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 64*(2), 157–165. https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.157

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology, 65*(5), 559–565. https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.559

Organ, D.W. (1988) Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome. Lexington Books

Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations, 32*(3), 189–217. https://doi.org/10.1177/001872677903200301

Parent-Lamarche, A., Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: What is the role of personality traits? *International Journal of Workplace Health Management, 12*(5), 298–317. https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0066

Park, H. I., Monnot, M. J., Jacob, A. C., Wagner, S. H. (2011). Moderators of the relationship between person-job fit and subjective well-being among asian employees. *International Journal of Stress Management, 18*(1), 67–87. https://doi.org/10.1037/a0021854

Parker, S.K., Collins, C.G. (2010) Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive *Behaviors. Journal of Management, 36,* 633-662. https://doi.org/10.1177/0149206308321554

Pastwa-Wojciechowaka B., Piotrowski, A. (2017). Personality Determinants of the Effectiveness of the Prison Service. *Polish Journal of Social Rehabilitation, 12*, 73-84. https://doi.org/10.22432/pjsr.2016.12.06

Pavlish, C. Hunt, R. (2012). An Exploratory Study About Meaningful Work in Acute Care Nursing. *Nursing Forum, 47,* 113-22. 10.1111/j.1744-6198.2012.00261.x

Peral, S., Geldenhuys, M. (2018). A Rasch Analysis of the Tims, Bakker, and Derks (2012) Job Crafting Scale. *Journal of Career Assessment*, *27*. 10.1177/1069072718788787

Pervin, L.A., John, O.P. (2002). Osobowość teoria i badania. Wydawnictwo UJ

Pescud, M., Teal, R., Shilton, T. (2015). Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. *Public Health , 15*, 642-653. https://doi.org/10.1186/s12889-015-2029-2

Petrides, K. V., Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality, 15*(6), 425–448. https://doi.org/10.1002/per.416

Petrou, P., Xanthopoulou, D. (2021). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology: An International Review, 70*(3), 1345–1359. https://doi.org/10.1111/apps.12277

Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470–480. https://doi.org/10.1037/a0039003

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W.B., Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1120–1141.

Piccolo, R. F., Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327–340. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079

Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*(5), 591–622. https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal, 32,* 622-648. https://doi.org/10.2307/256437

Piotrowski A. (2014). Stres zawodowy a konflikty pomiędzy pracą a rodziną personelu medycznego Służby Więziennej. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa, 2*(23), 295-306.

Piotrowski, A. (2010). Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy służby więziennej.Difin.

Piotrowski, A. (2018). Samoocena stanu zdrowia, wypadki w trakcie służby i profilaktyka stresu zawodowego w służbie więziennej. *Medycyna Pracy, 69*(4), 425–438.

Piotrowski, A., Sygit-Kowalkowska, E. (2022). Sleep disorders among prison officers in Poland. *European Psychiatry, 65*(1), 1027. doi:10.1192/j.eurpsy.2022.2101

Piotrowski A., Poklek, R. (2014). Niedopasowanie organizacyjne a wypalenie zawodowe wśród personelu penitencjarnego. W: J. Maciejewski, M. Stochmal (red.), *Metodologiczne problemy w badaniach grup dyspozycyjnych*, (s.354-375). Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. 10.13140/RG.2.1.4203.2088

Plomp, J., Tims, M. Akkermans, J. Khapova, S. Jansen, P. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International, 21*, 587-602. 10.1108/CDI-08-2016-0145

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Pomiankiewicz J., (2010). Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej – uwarunkowania, przejawy, konsekwencje – zarys problemu. *Przegląd Więziennictwa Polskiego, 67*, 47-61.

Porczyńska-Ciszewska A. (2013). Cechy osobowości a doświadczanie szczęścia i poczucie sensu życia. Wydawnictwo UŚ.

Porczyńska-Ciszewska, A., Kraczla, M. (2017). Osobowość jako czynnik determinujący dobrostan psychiczny człowieka. *Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne, 2*(25), 101-117.

Posadzki, P., Stocki, A., Musonda, P., Tsouroufli, M. (2010). A mixed-method approach to sense of coherence, health behaviors, self-efficacy and optimism: Towards the operationalization of positive health attitudes. *Scandinavian Journal of Psychology, 51*, 246–252. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2009.00764.x

Pratt, M. G., Ashforth, B. E. 2003. Fostering meaningfulness in working and at work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.* W: K. Cameron, J. Dutton (red), *Positive organizational scholarship* (s.309-327). Berrett-Koehler Publishers.

Puchalska-Kamińska, M., Czerw, A. (2017). Poczucie sensu pracy-czym jest i jak je wspierać? W: T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński (red.), *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka* (s. 55–64). Libron.

Puchalska-Kamińska, M., Czerw, A., Roczniewska , M. (2019). Work Meaning in Self and World Perspective: A New Outlook on the WAMI Scale. *Social Psychological Bulletin*, *14*(1), 1-29.

Rabe-Hesketh, S., Skrondal, A., Zheng, X. (2012). Multilevel structural equation modeling. W: R. H. Hoyle (red.), *Handbook of structural equation modeling* (s. 512–531). The Guilford Press.

Rafferty, A. E., Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management, 22*(2), 270–285. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x

Rakowska, A., Macik, R. (2016). Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy - modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM. *Przegląd Organizacji.* 48-58. 10.33141/po.2016.05.07

Rammstedt, B. (2007). The 10-Item Big Five Inventory: Norm values and investigation of sociodemographic effects based on a German population representative sample. *European Journal of Psychological Assessment, 23*(3), 193-201.

Rao, A. H. (2021). Gendered Interpretations of Job Loss and Subsequent Professional Pathways. *Gender and Society*, *35*(6), 884 909. https://doi.org/10.1177/08912432211046303

Ratajczak Z. (2007). Psychologia pracy i organizacji. PWN.

Razmus W, Mielniczuk E. (2018). Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych. *Polskie Forum Psychologiczne, 23*(2), 277-290.

Reis, D., Hoppe, A., Schröder, A. (2015). Reciprocal relationships between resources, work and study engagement, and mental health: Evidence for gain cycles. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(1), 59–75. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.834891

Retowski, S., Kaźmierczak, M. (2008). Osobowościowe predyktory zachowań etosowych w organizacji. *Roczniki Psychologiczne. 11*(2), 87-105.

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*(1), 56-68. 10.7366/1896180020163605

Rich, B. L., LePine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988

Robbins, S.P.,Judge, T.A. (2011) Organizational Behavior. Salemba Empat.

Roberts, B. W., Wood, D., Smith, J. L. (2005). Evaluating Five Factor Theory and social investment perspectives on personality trait development. *Journal of Research in Personality, 39*(1), 166–184. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.08.002

Robins, R.W. Tracy, J.L., Trzesniewski, K., Potter, J., Gosling, S.D., (2001). Personality Correlates of Self-Esteem, *Journal of Research in Personality,* 35(4), 463-482. https://doi.org/10.1006/jrpe.2001.2324

Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004) The Drivers of Employee Engagement Report 408. Institute for Employment Studies, UK.

Roczniewska M, Bakker A.B. (2021). Burnout and self-regulation failure: a diary study of self-undermining and job crafting among nurses. *Journal of Advanced Nursing, 77*(3),1-12. DOI: 10.1111/jan.14872

Roczniewska, M. A., Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also 'crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin, 48*(2), 198–211. https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0023

Roczniewska, M., Bakker, A. B. (2016). Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 150*(8), 1026–1045. https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1235537

Roczniewska, M., Retowski, S. (2016, w druku). Polska adaptacja Skali Przekształcania Pracy [maszynopis w przygotowaniu].Wydział Psychologii. Uniwersytet SWPS w Sopocie.

Roczniewska, 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

Roberts B.W., Lejuez C., Krueger R.F., Richards J.M., Hill P.L. (2014). What is conscientiousness and how can it be assessed? *Developmental Psychology, 50(5),* 1315-1330. doi: 10.1037/a0031109

Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal, 56*(5), 1274–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611

Rodríguez, I., Bravo, M. J., Peiró, J. M., Schaufeli, W. (2001). The Demands-Control-Support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work and Stress, 15*(2), 97–114. https://doi.org/10.1080/02678370110066968

Rogala, A., Cieślak, R. (2019). Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: Właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale. *Medycyna Pracy, 70*(4), 445-457. https://doi.org/10.13075/mp.5893.00822

Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 655–684. https://doi.org/10.2307/3094827

Rożnowski B. (2020). Are professional burnout and work engagement opposing or independent constructs? Roczniki Psychologiczne, 23(3), 291-301.

Rożnowski, B., Korulczyk, T. (2018). Dobrostan pracowników pracujących na różnych zmianach. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, *24*(3), 547-557. DOI: 10.14691/CPPJ.24.3.547

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102,* 112–138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Russell, D. W., Altmaier, E., Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology, 72*(2), 269–274. https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.269

Russell, J. A., Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called *emotion* : Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(5), 805–819. https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.5.805

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,* 141–166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

Ryff, C. D. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069–1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Ryff, C. D. (1989a). In the Eye of the Beholder: Views of Psychological Well-Being among Middle-Aged and Older Adults. *Psychology and Aging, 4*, 195-210. https://doi.org/10.1037/0882-7974.4.2.195

Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science, 4*, 99-104. doi: 10.1111/1467-8721.ep10772395

Ryff, C. D., Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719–727. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719

Ryff, C., Singer, B. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies.,9,* 13-39. 10.1007/s10902-006-9019-0

Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics, 83*, 10-28. https://doi.org/10.1159/000353263

Ryff, C. D. (2019). Entrepreneurship and eudaimonic well-being: five venues for new science. *Journal of Business Venture, 34,* 646–663. doi: 10.1016/j.jbusvent.2018.09.003

Rynes, S.L., Gerhart, B.A., Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management, 43*, 381-394.

Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 155–182. https://doi.org/10.1002/hrdq.21187

Saks, R.E. (2008). Job Creation and Housing Construction: Constraints on Metropolitan Area Employment Growth. *Journal of Urban Economics, 64,* 178-195. https://doi.org/10.1016/j.jue.2007.12.003

Salanova, M., Agut, S., Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter, (red.) ,*Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 118–131). Psychology Press.

Salmela-Aro, K., Mutanen, P., Vuori, J. (2012). Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 67–75. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.001

Sargent, L., Terry, D. (2000). The Moderating Role of Social Support in Karasek's Job Strain Model. *Work and Stress, 14,* 245-261. http://dx.doi.org/10.1080/02678370010025568

Sarti, D. (2014). Job Resources as Antecedents of Engagement at Work: Evidence from a Long-Term Care Setting. *Human Resource Development Quarterly, 25*, 213-237. https://doi.org/10.1002/hrdq.21189

Saucier, G. (1994). Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment, 63*(3), 506-516.

Schaufeli, W. B. (2013). The measurement of work engagement. W: R. R. Sinclair, M. Wang, L. E. Tetrick (red.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (s. 138–153). Routledge.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

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, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter, (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10–24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917. https://doi.org/10.1002/job.595

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *The 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: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W., De Witte, H. (2017). Outlook work engagement: Real and redundant![Editorial]. *Burnout Research, 5,* 58–60. https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.06.002

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. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981

Scheier, M. F., Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*(3), 219–247. https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219

Schein, E.H. (2004) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Schreurs, B., Van Emmerik, I. H., Anja, V. D. B., Guenter, H. (2014). Work Values and Work Engagement within Teams: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Group Dynamics Theory Research and Practice, 18*, 267-281. https://doi.org/10.1037/gdn0000009

Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 20*(1), 57–71. https://doi.org/10.1007/s10672-007-9060-0

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior, 58*(1), 1–21. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757

Seligman M.E., Csikszentmihalyi, M. (2000). Possitive psychology:An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.

Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. W: C. R. Snyder, S. J. Lopez (red.), *Handbook of positive psychology* (s. 3–9). Oxford University Press.

Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2001). Positive psychology: An introduction: Reply. *American Psychologist, 56*(1), 89–90. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.1.89

Seligman, M.E.P. (2011). Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia. Media Rodzina.

Seppala, E., Rossomando, T., Doty, J. (2013). Social Connection and Compassion: Important Predictors of Health and Well-Being. *Social Research: An International Quarterly, 80*, 411-430. 10.1353/sor.2013.0027

Seppälä, P., Harju, L., Hakanen, J. (2020). Interactions of Approach and Avoidance Job Crafting and Work Engagement: A Comparison between Employees Affected and Not Affected by Organizational Changes. *International Journal of Environmental Research and Public HealtH, 17*, 9084. 10.3390/ijerph17239084

Settoon, R., Mossholder, K. (2002). Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person- and Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior. *The Journal of applied psychology, 87*, 255-67. 10.1037//0021-9010.87.2.255

Sharif, M. A., Mogilner, C., Hershfield, H. E. (2021). Having too little or too much time is linked to lower subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 121*(4), 933–947. https://doi.org/10.1037/pspp0000391

Shimazu A, Schaufeli WB, Kamiyama K, Kawakami N. (2015). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine,22*(1):18-23. doi:10.1007/s12529-014-9410-x

Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout. *Work and Stress, 19*(3), 263–270. https://doi.org/10.1080/02678370500376649

Shirom, A. (2010). Employee burnout and health: Current knowledge and future research paths. W: J. Houdmont, S. Leka (red.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice,* (s.59–76).Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch4

Shuck, B., Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review, 11,* 156-181. http://dx.doi.org/10.1177/1534484312438211

Shuck, B., Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *21*(1), 43–58. https://doi.org/10.1177/1548051813494240

Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25,* 239-270. https://doi.org/10.1002/hrdq.21190

Shuck, B., Rocco, T., Albornoz, C. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training, 35*, 300-325. 10.1108/03090591111128306

Siczek-Przybyła, E., Wyszyńska, P. (2014), Czynniki osobowościowe a radzenie sobie ze stresem przy produkcji substancji wybuchowych – wyniki wstępnych analiz. W: J.

Ślusarski (red.), Humanistyczne (pozatechniczne) konteksty przygotowania zawodowego do pracy w warunkach trudnych i niebezpiecznych, (s. 162 – 177). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych.

Sieber, J. E. (1993). Ethical considerations in planning and conducting research on human subjects. *Academic Medicine, 68*(9), S9–S13. https://doi.org/10.1097/00001888-199309000-00028

Sieber, S., Germann, N., Barbir, A., Ehlert, U. (2006). Emotional well-being and predictors of birth-anxiety, self-efficacy, and psychosocial adaptation in healthy pregnant women. *Acta Obstericia et Gynecologica, 85*, 1200-1207.

Siegall M., McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources, *Personnel Review, 33*(3), 291 – 301.

Silla, I., Gamero, Nhttp://dx.doi.org/10.1108/00483480410528832., Picazo, C. (2020). The Cross-level Relationship Between Organizational Trust in Leadership and Job Satisfaction. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 20*(4), 1275-1283. https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.12

Sirois, F. M., Molnar, D. S., Hirsch, J. K. (2015). Self-compassion, stress, and coping in the context of chronic illness. *Self and Identity, 14*(3), 334–347. https://doi.org/10.1080/15298868.2014.996249

Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C. Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 470-480.

Slemp, G.R., Kern, M., Vella-Brodrick, D. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being, 5*. 10.1186/s13612-015-0034-y

Slemp, G.R, Vella-Brodrick, D. (2013). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies. 15*. 957-977. 10.1007/s10902-013-9458-3

Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International, 15*(5), 529-547. DOI: 10.1080/13678868.2012.726542

Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., Rees, C. Gatenby, M. (2013). The Association of Meaningfulness, Well-Being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Human Resource ManagemenT, 52*. 441-456. 10.1002/hrm.21534

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518–528. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518

Soto, C. (2015). Is Happiness Good for Your Personality? Concurrent and Prospective Relations of the Big Five With Subjective Well-Being. *Journal of Personality, 83*, 45-55. 10.1111/jopy.12081

Sparr, J. L., Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 198–225. https://doi.org/10.1080/13594320701743590

Spector, P. E., Chen, P. Y., O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 211–218. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.211

Spector, P. E., Dwyer, D. J., Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology, 73*(1), 11–19. https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.11

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442-1465. http://dx.doi.org/10.2307/256865

Springer, G.J. (2011) A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5, 29-42.

Stavros, J. M., Galloway Seiling, J. (2010). Mindful Leadership Development Assessing self for leading change. W: W. J. Rothwell, J. M. Stavros, R. L. Sullivan, A. Sullivan (Eds.), Practicing Organization Development—A guide for leading change (s. 136–157). Pfeiffer Wiley.

Steel, P., Schmidt, J., Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin, 134*(1), 138–161. https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.1.138

Steger, M. F., Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. W: P. A. Linley, S. Harrington, N. Garcea (red.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (s. 131–142). Oxford University Press.

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

Steger, M. F., Kashdan, T. B., Sullivan, B. A., Lorentz, D. (2008). Understanding the search for meaning in life: Personality, cognitive style, and the dynamic between seeking and experiencing meaning. *Journal of Personality, 76*(2). http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00484.x

Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment, 21*(2), 348–361. https://doi.org/10.1177/1069072712471517

Steger, M. F., Pickering, N. K., Adams, E., Burnett, J., Shin, J. Y., Dik, B. J., Stauner, N. (2010). The quest for meaning: Religious affiliation differences in the correlates of religious quest and search for meaning in life. *Psychology of Religion and Spirituality, 2*(4), 206-226. https://doi.org/10.1037/a0019122

Steger, M., Dik, B., Duffy, R. (2012). Measuring meaningful work: The Work as Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20,* 322-337. 10.1177/1069072711436160

Steger, Michael. (2016). Creating Meaning and Purpose at Work. 10.1002/9781118977620.ch5.

Steger, M. F. (2018). Meaning and well-being. W: E. Diener, S. Oishi, L. Tay (red.), *Handbook of well-being* (s.1-2). DEF Publishers.

Stone, D. L., Gueutal, H. G., McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology, 37*(3), 487–506.

Strus, W. Cieciuch, J. Rowiński, T. (2014). Polska adaptacja kwestionariusza IPIP-BFM-50 do pomiaru pięciu cech osobowości w ujęciu leksykalnym, 17. W: *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work,* (s.327-346). DOI: 10.1002/9781118977620.ch5

*Strus*, W., Cieciuch, J., Rowiński, T. (*2011*). Kołowy model struktury cech osobowości w ujęciu Lewisa Goldberga. *Studia Psychologica, 11*(2), 65-93.

Strzeszewski, Cz. (1978). Praca ludzka: Zagadnienie społeczno-moralne. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

Suliman, A.M. Al-Shaikh, F.N. (2007). Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220. https://doi.org/10.1108/01425450710720020

Sygit-Kowalkowska E., Weber-Rajek M., Porażyński K., Goch A., Kraszkiewicz K., Bułatowicz I., (2015). Samokontrola emocjonalna, radzenie sobie ze stresem a samopoczucie psychofizyczne funkcjonariuszy Służby Więziennej, *Medycyna Pracy, 66*(3), 373-382. DOI: https://doi.org/10.13075/mp.5893.00182

Sygit-Kowalkowska, E. Piotrowski, A., Hamzah, I. (2021). Insomnia among Prison Officers and Its Relationship with Occupational Burnout: The Role of Coping with Stress in Polish and Indonesian Samples. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*, 1-24. 10.3390/ijerph18084282

Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A., Brzozowski A. (2013). Human resource development and performance: the mediating effect of employee engagement. *Human Resource Management, 6,* 109-124.

Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A. (2011). Zaangażowanie pracowników–rola bezpośredniego przełożonego. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2*(2), 137-150.

Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakkera. *Psychologia Jakości Życia*, *10*, 57–74

Szymańska, A. (2016). Założenia formalne modeli weryfikowanych za pomocą

Szymańska, A. (2017). Problematyka hierarchiczności – wprowadzanie metacech w modelach SEM. *Studia Psychologica, 17*(1), 65-84. DOI:10.21697/sp.2017.17.1.04

Ślusarski J. (2014), Humanistyczne (pozatechniczne) konteksty przygotowania zawodowego do pracy w warunkach trudnych i niebezpiecznych, Dęblin: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych.

Świtka, J., Kuć M., Niewiadomska I. (2004). Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji. Lublin, 2004.

Taber, T. D., Beehr, T. A., Walsh, J. T. (1985). Relationships between job evaluation ratings and self-ratings of job characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35*(1), 27–45. https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90043-3

Tadić, M., Oerlemans, W. (2014). Challenge Versus Hindrance Job Demands and Well-Being: A Diary Study on the Moderating Role of Job Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*. 10.1111/joop.12094

Tatjana Schnell, Thomas Höge Edith Pollet (2013) Predicting meaning in work: Theory, data, implications, The Journal of Positive Psychology, 8(6), 543-554. DOI: 10.1080/17439760.2013.830763

Tay, L., Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(2), 354–365. https://doi.org/10.1037/a0023779

Terborg, J. R., Davis, G. A. (1982). Evaluation of a new method for assessing change to planned job redesign as applied to Hackman and Oldham's job characteristic model. *Organizational Behavior Human Performance, 29*(1), 112–128. https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90244-6

Terelak J.F., Izwantowska A. (2009). Adaptacja kwestionariusza Obszary Życia Zawodowego Christiny Maslach i Michaela Leitera. *Studia Psychologiczne, 9*, 223–232.

Thalmayer, A. G., Saucier, G., Eigenhuis, A. (2011). Comparative validity of Brief to Medium-Length Big Five and Big Six Personality Questionnaires. *Psychological Assessment, 23*(4), 995–1009. https://doi.org/10.1037/a0024165

Tims M, Bakker A.B., Derks D, Van Rhenen W. (2013). Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance. *Group Organnisational Management*, *38,* 427–454.

Tims, M., Bakker, A.B. (2010) Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *South African Journal of Industrial Psychology, 36*, 1-9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230–240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tims, M. Bakker, A.B. Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy. Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology, 29*, 490–507.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 914–928. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245

Tims, M., Derks, D., Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92,* 44–53. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007

Tims, M. Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior. 80*, 173-186. 10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M. Derks, D. (2015). Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues? Job Crafting. *Applied Psychology. 64*. 10.1111/apps.12043

Tooren, M.V., Jong, J.P. (2014). Job demands-resources and employee health and well-being: The moderating role of contract type. *Career Development International, 19*, 101-122.

Topolewska, E., Skimina E., Strus, W., Cieciuch, J., Rowiński, T. (2014). Krótki Kwestionariusz do pomiaru Wielkiej Piątki IPIP-BFM-20. *Roczniki Psychologiczne, 17*(2), 367-384.

Treadgold, R. (1999). Transcendent vocations: Their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *Journal of Humanistic Psychology, 39*(1), 81–105. https://doi.org/10.1177/0022167899391010

Trzebińska, E., (2012). Ocena dobrostanu i zasobów w psychologicznej diagnozie zdrowia psychicznego. *Czasopismo Psychologiczne, 18*(1), 17-23.

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes K., Delbridge, K. (2013) Employee engagement, organisational performance and individual wellbeing: exploring the evidence, developing the theory, *The International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2657-2669. DOI: 10.1080/09585192.2013.798921

Tummers, L. G., Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review, 73*(6), 859-868. https://doi.org/10.1111/puar.12138

Ursin, H., Eriksen, H.R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology, 29*(5), 567-592.

Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology, 19*(2), 88–110. https://doi.org/10.1108/02683940410526082

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress, 22*(3), 277–294. https://doi.org/10.1080/02678370802393672

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/10.1348/096317909X481382

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 and Stress, 13,* 87-114. http://dx.doi.org/10.1080/026783799296084

Van Dick, R., Wagner, U. (2001). Stress and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach. British *Journal of Educational Psychology, 71,* 243-259. https://doi.org/10.1348/000709901158505

van Hooff, M. L. M., van Hooft, E. A. J. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(3), 348–359. https://doi.org/10.1037/a0036821

van Tuin, L., Schaufeli, W.B., Van den Broeck, A., Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology, 11*. 10.3389/fpsyg.2020.572343.

Van Yperen, N. W.,, Snijders, T. A. B. (2000). A multilevel analysis of the demands–control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual

level? *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 182–190. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.182

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., Schaufeli, W. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. Psico-USF, *Bragança Paulista, 20(*2), 207–217. doi:10.1590/1413-82712015200202

Vermooten, N., Boonzaier, B., Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *South African Journal of Industrial Psychology, 45.* 10.4102/sajip.v45i0.1567

Vogt, K., Hakanen, J., Brauchli, R., Jenny G.J., Bauer G.F. (2016) The consequences of job crafting: a three-wave study*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 353-362. DOI: 10.1080/1359432X.2015.1072170

Ward, S. J., King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*, *37*, 59-82. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.00

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health.* Oxford University Press.

Warr, P., Inceoglu. I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person-Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*, 129-38. 10.1037/a0026859

Watson, D., Clark, L. A. (1992). Affects separable and inseparable: On the hierarchical arrangement of the negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*(3), 489–505. https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.3.489

Weber-Rajek, M., Sygit-Kowalkowska, E., Radzimińska, A., Ossowski, R. (2017). Psychologiczne zagrożenia w pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej - przegląd literatury. *Studia Prawnoustrojowe, 36*, 41–52.

Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J., Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior, 77*(1), 140–153. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.03.002

Weiss, H. M., Shaw, J. B. (1979). Social influences on judgments about tasks. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*(1), 126–140. https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90020-5

Widerszal-Bazyl M. (1979). Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonania pracy. Ossolineum.

Widerszal-Bazyl M., Cieślak R. (2000). Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza. CIOP.

Widerszal-Bazyl M. (2009). Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy. *Bezpieczeństwo Pracy - Nauka i Praktyka, 6,* 6-8.

Wiggins, J. S., Steiger, J. H., Gaelick, L. (1981). Evaluating circumplexity in personality data. *Multivariate Behavioral Research, 16*(3), 263–289.

Wilmot, M. P., Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J. D., Ones, D. S. (2019). Extraversion advantages at work: A quantitative review and synthesis of the meta-analytic evidence. *Journal of Applied Psychology, 104*(12), 1447–1470. https://doi.org/10.1037/apl0000415

Wingerden, J., Derks, D. (2015). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management, 56*. DOI.10.1002/hrm.21758.

Wingerden, J., Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 164-174. 10.1016/j.jvb.2017.03.008

Wnuk, M. (2022). Rola satysfakcji z pracy oraz przywiązania do organizacji dla zamiaru jej opuszczenia. Weryfikacja modelu. *Humanior, 36*, 61-81. 10.14746/h.2021.4.3

Wojciechowska, L. (2008). Syndrom pustego gniazda: Dobrostan matek usamodzielniających się dzieci. PAN.

Wojciszke, B. (2004). *Człowiek wśród ludzi: zarys psychologii społecznej*. Scholar.

*Wojtczuk-Turek, A. (2020). Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji.* PWN.

Wolf, S. (2010). *Meaning in life and why it matters. Princeton* University Press.

Wontorczyk A., (2017). Ukryte i jawne funkcje pracy a ekologia życia człowieka.(Manifest and Latent Functions of Work and the Ecology of Human Life). *Psychological Journal, 23*(2), 305-318. DOI:10.14691/CPPJ.23.2.305

Wójcik G., Wontorczyk A., Barańska I. (2022). Job Demands, Resources and Burnout Among Polish Nurses During the Late Wave of COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Emotional Labor. *Frontiers in Psychiatry*, *13*, 931391. doi: 10.3389/fpsyt.2022.931391

Wright, T. A., Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84–94. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84

Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. W: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, (s. 296-308.). Berrett-Koehler Publishers.

Wrzesniewski, A. Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 25,* 179-201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. W: A. B. Bakker (red.), *Advances in positive organizational psychology* (s.281–302). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J., Berg, J. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1*, 281-302. DOI:10.1108/S2046-410X(2013)0000001015

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. https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162

Wrzesniewski, A., Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201. 10.2307/259118Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology, 12*(2), 74–84.

Wu C.H., Li W.D. (2017). Individual differences in proactivity: A developmental perspective. W: Parker S.K., Bindl U.K., (red.), *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations.* (s.226-257). Routledge.

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), 121–141. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(4), 489–517. https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183–200. https://doi.org/10.1348/096317908X285633

Xu, X., Jiang, L., Wang, H.-J. (2019). How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(4), 848–872. https://doi.org/10.1111/joop.12277

Yeo, G. B., Neal, A. (2006). An examination of the dynamic relationship between self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1088–1101. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1088

Yeoman, R. Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics, 125*, 235–251 (2014). https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9

Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior, 39*(10), 1330–1346. https://doi.org/10.1002/job.2303

Zhai, Q. Willis, M., O'Shea, B., Zhai, Y., Yang, Y. (2012). Big Five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in China. *International Journal of Psychology, 48*. 10.1080/00207594.2012.732700.

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. https://doi.org/10.1002/job.2332

Zubrzycka-Maciąg T. (2013). Psychospołeczne uwarunkowania stresu nauczycielek szkół podstawowych i gimnazjów. Wydawnictwo UMCS

**Akty prawne**

Europejskie Reguły Więzienne, Wzorcowe Reguły Minimalne Postępowania z Więźniami

Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. 1997 Nr 90 poz. 557 Ustawa z dnia 6 czerwca 1997r.

Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolnościach.

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania kary pozbawienia wolności,

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie regulaminu organizacyjno-porządkowego wykonywania tymczasowego aresztowania,

U S T AWA z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej Dz. U. z 2022 r. poz. 2470, z 2023r. poz. 240, 34

**Źródła internetowe**

Biuro Informacji i Statystyki Centralnego Zarządu Służby Więziennej, 2022

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES). Pobrane z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf ,(dostęp: 22.01.2019).

Steger, M. F. (2018). Meaning and well-being. W: E. Diener, S. Oishi, L. Tay (red.), Handbook of well-being. DEF Publishers. DOI:nobascholar.com

# SPIS TABEL

**Tabela 1** *Charakterystyka pięciu skal kwestionariusza IPIP-BFM-20 (Cieciuch i in., 2014)*

**Tabela 2** *Wyniki analizy rzetelności dla skal: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna, Intelekt, WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, UWES_W, UWES_Z, UWES_O, KDMP_wynik ogólny, UWES_wynik ogólny, WAMI_wynik ogólny, PP_wynik ogóln*
**Tabela 3** *Charakterystyka osób badanych (N=260)*

**Tabela 4** *Wyniki analizy rozkładu normalności i statystyk opisowych dla zmiennych: Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stab_Emo, Intelekt, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny (N=260)*

**Tabela 5** *Wyniki analizy korelacji Pearsona między zmiennymi (N=260): Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stab_Emo.,Intelekt, KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny (N=260)*

**Tabela 6** *Analiza regresji. Wpływ zmiennych Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna, Intelekt na poziom wyników zmiennej Dobrostan wynik ogólny*

**Tabela 7** *Diagnoza normalności rozkładów zmiennych w modelu i analiza współliniowości predyktorów*

**Tabela 8** *Analiza regresji. Wpływ zmiennych Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność Emocjonalna i Intelekt na poziom wyników wymiarów zmiennej Dobrostan: Pozytywna Organizacja (KDMP_PO), Dopasowanie i Rozwój (KDMP_DR), Pozytywne Relacje (KDMP_PR) oraz Wkład w Organizację (KDMP_WO)*

**Tabela 9** *Charakterystyka osób badanych (N=280)*

**Tabela 10** *Wyniki analizy rozkładu normalności i statystyk opisowych dla zmiennych: KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny, WAMI_SPO, WAMI_SPG, WAMI_wynik ogólny, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, PP_wynik ogólny, UWES_W, UWES_Z, UWES_O, UWES_wynik ogólny*

**Tabela 11** Wyniki analizy korelacji r Pearsona między zmiennymi (*N*=280): KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, KDMP_wynik ogólny, *WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP ZZSRT, PP ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O (N=280)*

**Tabela 12** *Analiza regresji. Zależności zmiennych (N=280): KDMP_PO, KDMP_DR, KDMP_PR, KDMP_WO, WAMI_SPO, WAMI_SPG, PP_ZZSRT, PP_ZZSPOL, PP_ZW, PP_UW, UWES_W, UWES_Z, UWES_O (N=280)*

**Tabela 13** *Charakterystyka osób badanych (N=310)*

**Tabela 14** *Wyniki analizy rozkładu normalności i statystyk opisowych dla zmiennych (N=310): KDM_wynik ogólny, WAMI_ wynik ogólny, PP_wynik ogólny, UWES_ wynik ogólny, E,U,S,SE,I (N=310)*

**Tabela 15** *Analiza macierzy korelacji r Pearsona między zmiennymi (N=310): E, U, S, SE, I, KDMP_wynik ogólny, WAMI_ wynik ogólny, UWES wynik ogólny, PP_ wynik ogólny,*

**Tabela 16** *Wyniki oszacowań strukturalnych: Model 1*

**Tabela 17** *Oszacowania współczynników wyjaśnionej wariancji: Model 1*

**Tabela 18** *Wyniki oszacowań strukturalnych: Model 2*

**Tabela 19** *Oszacowania współczynników wyjaśnionej wariancji: Model 2*

**Tabela 20** *Analiza porównawcza różnic w dopasowaniu danych do testowanych modeli 1 i 2*

## SPIS RYSUNKÓW

**Rysunek 1** *Model cech pracy*

**Rysunek 2** *Kontinuum wypalenie-zaangażowanie w pracę*

**Rysunek 3** *Model wymagań pracy- kontroli pracy*

**Rysunek 4** *Model wymagań - kontroli -wsparcia*

**Rysunek 5** *Model Wymagania – Zasoby Pracy*

**Rysunek 6** *Model Wymagania – Zasoby Pracy ze zmiennymi wybranymi do badań autorki*

**Rysunek 7** *Umiejscowienie zmiennej Dobrostan w modelu badawczym*

**Rysunek 8** *Umiejscowienie zmiennej Osobowość w modelu badawczym*

**Rysunek 9** *Umiejscowienie zmiennej Sens Pracy w modelu badawczym*

**Rysunek 10** *Umiejscowienie zmiennej Zaangażowanie w pracę w modelu badawczym*

**Rysunek 11** *Model zaangażowania w pracę w świetle teorii JD-R (fragment)*

**Rysunek 12** *Umiejscowienie zmiennej Job crafting w modelu badawczym*

**Rysunek 13** *Model badawczy na podstawie pętli pozytywnej w modelu JD-R*

**Rysunek 14** *Model badawczy 1 wraz z numerami hipotez badawczych*

**Rysunek 15** *Model badawczy 2 wraz z numerami hipotez badawczych*

**Rysunek 16** *Wyniki oszacowań dla Modelu 1 testowanych zmiennych*

**Rysunek 17** *Wyniki oszacowań dla Modelu 2 testowanych zmiennych*

# Załącznik 1. Aneks

Szanowni Państwo,

Niniejsza anonimowa ankieta oraz kwestionariusze odnoszące się do opisu pracy przez funkcjonariuszy Służby Więziennej posłużą wyłącznie do badań naukowych. Prosimy o dokładne i rzetelne wypełnienie wszystkich pól w ankiecie i kwestionariuszach. Dziękujemy za poświęcony czas.

## ANKIETA

**Wiek** ..... (w latach)

**Płeć:** **[ ]** Mężczyzna **[ ]** Kobieta

**Wykształcenie**: **[ ]** zawodowe **[ ]** technikum **[ ]** średnie **[ ]**wyższe **[ ]** studia podyplomowe **[ ]**inne ….....

**Stan cywilny:** **[ ]** Kawaler/Panna, **[ ]** Żonaty/Zamężna, **[ ]** Wdowa/wdowiec **[ ]** po rozwodzie **[ ]**inne

**Czas pracy w SW** ..... (w latach)

**Czas pracy ogółem**: …..... .(w latach)

**Typ stanowiska** (zaznacz krzyżykiem): **[ ]** kierownicze **[ ]** nie-kierownicze

**Korpus** (zaznacz krzyżykiem) : **[ ]** podoficerski **[ ]** chorążych **[ ]** oficerski

**Dział zatrudnienia** (zaznacz krzyżykiem) :

**[ ]**Ochrony **[ ]**Penitencjarny **[ ]**Kwatermistrzowski **[ ]**Ewidencji **[ ]**Finansowy **[ ]**Służba zdrowia **[ ]**DITiŁ **[ ]** inne

**Pracuję w systemie :** **[ ]** jednozmianowym **[ ]** wielozmianowym

**Typ zakładu** : **[ ]** Otwarty **[ ]** Połotwarty, **[ ]** Zamknięty **[ ]** Areszt Śledczy

**Zakład dla** : **[ ]** młodocianych **[ ]** odbywających karę po raz pierwszy **[ ]** recydywistow penitencjarnych
**[ ]** odbywających karę aresztu wojskowego

**Ogólna liczba nieobecności** w służbie/pracy w czasie ostatnich 12 miesięcy :

**[ ]** 0-10 dni **[ ]** 10-20 dni **[ ]** 20-30 dni **[ ]** ponad 30 dni

**Czy w czasie ostatnich 12 miesięcy zmieniłeś stanowisko lub dział służby?** **[ ]** TAK **[ ]** NIE

## Załącznik 2. Podsumowanie narzędzi badawczych

Zestawienie wyodrębnionych zmiennych oraz zastosowanych metod ich pomiaru.

| **Badana zmienna** | **Metoda badawcza** | **Itemy metody badawczej wraz z oznaczeniem skrótów poszczególnych itemów** |
|---|---|---|
| Dane socjodemograficzne dotyczące funkcjonariuszy Służby Więziennej w służbie czynnej na obszarze Polski | Metryczka | |
| Dobrostan w pracy | Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy (Czerw, 2017) | Pozytywna Organizacja (KDMP_PO)<br>Dopasowanie i Rozwój (KDMP_DR)<br>Pozytywne relacje KDMP_PR)<br>Wkład w Organizację (KDMP_WO) |
| Osobowość | Kwestionariusz IPIP-BFM-20 Donnellan, Oswald, Baird, Lucas) w polskiej adptacji autorstwa: Topolewska, Skimina, Strus, Cieciuch, Rowiński (2014) | Ekstrawersja<br>Ugodowość<br>Sumienność<br>Stabilności Emocjonalna (Stab Emo)<br>Intelekt (Intelekt) |
| Sens Pracy | Kwestionariusz WAMI-PL autorstwa Steger'a i in., 2012, w polskiej adaptacji Czerw i in. (2018) | WAMI-PO: Perspektywa Osobista<br>WAMI-PG: Pespektywa Globalna |
| Zaangażowanie w pracę | Kwestionariusz Praca i Samopoczucie UWES-9 (Schaufeli, Bakker, 2003), w polskiej wersji językowej udostępnionej przez autorów nieodpłatnie | Wigor (UWES_W)<br>Zaabsorbowanie pracą (UWES_Z)<br>Oddanie się pracy (UWES_O) |
| Job Crafting | Kwestionariusz Przekształcania Pracy (Roczniewska i Retowski, 2016). | Zwiększanie Zasobów Strukturalnych (PP_ZZSRT)<br>Zwiększanie Zasobów Społecznych (PP_ZZSPOL)<br>Zwiększanie Wyzwań (PP_ZW)<br>Unikanie Wymagań (PP_UW) |