

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dziedzina nauki: nauki społeczne

Dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości

Wojciech Wychowaniec

**ROLA DOBROSTANU PRACOWNIKÓW W RELACJACH MIĘDZY
ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI, A PRZYWIĄZANIEM
ORGANIZACYJNYM I WYKONYWANIEM ZADAŃ W SEKTORZE IT**

Rozprawa doktorska

Promotor: prof. dr hab. Jarosław Karpacz

Kraków, 2026

Spis treści

WSTĘP.....	4
1. ZWIĄZKI MIĘDZY ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI, WYKONYWANIEM ZADAŃ I PRZYWIĄZANIEM DO ORGANIZACJI. MEDIUJĄCA ROLA DOBROSTANU.....	9
1.1. Dobrostan pracowników (wellbeing)	9
1.2. Dobrostan jako znacząca determinanta wobec przywiązania organizacyjnego (commitment).....	22
1.3. Dobrostan jako determinanta wobec wykonywania zadań	35
1.4. Wpływ stosowanych narzędzi ZZL na dobrostan, przywiązanie organizacyjne i wykonywanie zadań	50
1.5. Mediująca rola dobrostanu w relacji między ZZL, a wykonywaniem zadań i przywiązaniem organizacyjnym.....	85
2. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	90
2.1. Uzasadnienie podjęcia badań i procedura badawcza	90
2.2. Cele i problemy badawcze	100
2.3. Hipotezy i model badawczy	103
2.4. Opis przebiegu badania i charakterystyka próby badawczej.....	106
2.5. Charakterystyka badanych zmiennych	109
2.5.1. Przywiązanie do organizacji.....	109
2.5.2. Wykonywanie zadań	111
2.5.3. Dobrostan pracowników.....	115
2.5.4. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.....	118
3. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH	121
3.1. Kontekst interpretacji wyników badań empirycznych	121
3.2. Analizy wstępne	134
3.3. Model pomiarowy	140

3.4. Modelowanie równań strukturalnych	147
3.5. Analizy mediacji.....	151
3.6. Podsumowanie prowadzonych analiz - weryfikacja hipotez.....	153
3.7. Dyskusja wyników	154
ZAKOŃCZENIE.....	166
Implikacje teoretyczne.....	166
Implikacje praktyczne.....	170
Ograniczenia badawcze	174
Kierunki przyszłych badań	175
SPIS LITERATURY	180
SPIS TABEL	212
SPIS RYSUNKÓW	212

WSTĘP

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach narastającej złożoności, niepewności oraz dynamicznych zmian technologicznych, które w istotny sposób redefiniują sposób zarządzania ludźmi oraz oczekiwania wobec pracowników. W tych warunkach zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) przestaje pełnić wyłącznie funkcję operacyjną lub administracyjną, a coraz częściej postrzegane jest jako kluczowy obszar decydujący o zdolności organizacji do osiągania celów, utrzymania efektywności oraz budowania trwałych relacji z pracownikami. Rosnąca presja na wyniki, potrzeba adaptacji do zmiennych warunków rynkowych oraz intensyfikacja pracy projektowej sprawiają, że skuteczność stosowanych praktyk ZZL nabiera szczególnego znaczenia.

Równolegle w literaturze przedmiotu obserwuje się wyraźny wzrost zainteresowania problematyką dobrostanu psychicznego pracowników, który coraz częściej analizowany jest jako istotny element funkcjonowania organizacji. Dobrostan bywa ujmowany zarówno jako pożądany rezultat działań organizacyjnych, jak i jako potencjalny mechanizm wyjaśniający relacje pomiędzy warunkami pracy a zachowaniami i postawami pracowników. W badaniach prowadzonych na gruncie nauk o zarządzaniu dobrostan coraz częściej pojawia się w kontekście efektywności pracy, zdolności adaptacyjnych oraz relacji pracownika z organizacją. Jednocześnie dotychczasowe ustalenia empiryczne w tym obszarze nie prowadzą do jednoznacznych wniosków co do roli, jaką dobrostan odgrywa w relacjach pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a kluczowymi efektami organizacyjnymi.

Szczególnie widoczna jest fragmentaryzacja badań obejmujących cztery konstrukty istotne z perspektywy zarządzania organizacją: praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostan psychiczny pracowników, wykonywanie zadań oraz przywiązanie do organizacji. Konstrukty te często analizowane są oddzielnie lub w ograniczonych konfiguracjach, co utrudnia pełne zrozumienie mechanizmów ich wzajemnych oddziaływań. W konsekwencji wciąż brakuje całościowych modeli badawczych integrujących te obszary i pozwalających wyjaśnić, w jaki sposób działania podejmowane w ramach ZZL przekładają się zarówno na bieżące funkcjonowanie pracowników, jak i na ich długofalową relację z organizacją.

Dodatkowym problemem jest niejednoznaczne traktowanie dobrostanu w dotychczasowych badaniach. W części prac dobrostan ujmowany jest jako bezpośredni antecedent szerokiego spektrum rezultatów pracowniczych, takich jak efektywność czy przywiązanie organizacyjne. Inne badania sugerują jednak, że jego rola może być bardziej złożona i

zależna od charakteru analizowanego rezultatu. W szczególności wciąż niewystarczająco rozpoznana pozostaje mediująca rola dobrostanu w relacjach pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji.

Istotnym kontekstem dla analizy tych zależności jest branża IT, charakteryzująca się wysoką dynamiką zmian, dominacją pracy projektowej, znacznym obciążeniem poznawczym oraz podwyższonymi wymaganiami adaptacyjnymi wobec pracowników. Organizacje działające w tym sektorze w szczególny sposób polegają na kapitale ludzkim, a skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi ma bezpośrednie przełożenie na zdolność realizacji projektów, innowacyjność oraz utrzymanie kluczowych specjalistów. Jednocześnie specyfika pracy w branży IT sprawia, że zagadnienia dobrostanu, adaptacyjności oraz przywiązania do organizacji nabierają szczególnego znaczenia z perspektywy zarządzania.

W odpowiedzi na wskazane luki badawcze niniejsza rozprawa doktorska została oparta na pogłębionej analizie literatury przedmiotu, obejmującej zarówno klasyczne podejścia teoretyczne, jak i aktualne wyniki badań empirycznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanu psychicznego pracowników, jakości wykonywanej pracy oraz przywiązania organizacyjnego. Analiza ta objęła publikacje dostępne w wiodących bazach danych, takich jak ScienceDirect, Web of Science, Springer, Emerald, Wiley-Blackwell oraz Taylor & Francis, a także polskojęzyczne źródła naukowe. Zidentyfikowana na tej podstawie luka badawcza — brak całościowych modeli integrujących dobrostan jako zmienną mediującą pomiędzy praktykami ZZL a wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji — stała się punktem wyjścia do sformułowania celów niniejszego badania.

Celem głównym dysertacji jest poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie związku pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji, z uwzględnieniem mediującej roli dobrostanu psychicznego pracowników. Ze względu na złożoność tak sformułowanego celu jego realizacja wymagała dekompozycji na cele szczegółowe.

Sformułowano następujące cele szczegółowe badania:

1. zidentyfikowanie wpływu dobrostanu psychicznego pracowników na jakość wykonywanych zadań;
2. rozpoznanie wpływu dobrostanu psychicznego na przywiązanie organizacyjne;
3. określenie wpływu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na poziom dobrostanu psychicznego pracowników;
4. zbadanie bezpośredniego wpływu praktyk ZZL na jakość wykonywania zadań;

5. zbadanie bezpośredniego wpływu praktyk ZZL na przywiązanie organizacyjne;
6. zweryfikowanie wpływu dobrostanu jako zmiennej pośredniczącej w relacji pomiędzy praktykami ZZL a wykonywaniem zadań;
7. zweryfikowanie wpływu dobrostanu jako zmiennej pośredniczącej w relacji pomiędzy praktykami ZZL a przywiązaniem organizacyjnym.

Realizacji powyższych celów podporządkowano główne pytanie badawcze: jaką rolę w relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a jakością wykonywanych zadań oraz przywiązaniem do organizacji pełni dobrostan psychiczny pracowników?

Z pytania tego wynikają następujące szczegółowe problemy badawcze:

1. Jak poziom dobrostanu jest powiązany z jakością wykonywanych zadań?
2. Jak dobrostan wpływa na poziom przywiązania pracownika do organizacji?
3. Jak praktyki ZZL wpływają na poziom dobrostanu pracowników?
4. Jak praktyki ZZL wpływają na jakość pracy?
5. Jak praktyki ZZL wpływają na przywiązanie organizacyjne?
6. Jaką rolę w relacji ZZL z wykonywaniem zadań pełni dobrostan?
7. Jaką rolę odgrywa dobrostan w relacji ZZL i przywiązania organizacyjnego?

Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury oraz przyjętego modelu teoretycznego sformułowano siedem hipotez badawczych wymagających empirycznej weryfikacji:

- H1: Dobrostan pracownika jest powiązany z poziomem wykonywania zadań.
 H2: Dobrostan pracownika jest powiązany z jego przywiązaniem do organizacji.
 H3: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają dodatnio na dobrostan pracownika.
 H4: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na poziom wykonywania zadań.
 H5: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na przywiązanie do organizacji.
 H6: Dobrostan pracownika mediuje zależność pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań.
 H7: Dobrostan pracownika mediuje zależność pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a przywiązaniem do organizacji.

Rozprawa została osadzona w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Choć w analizach wykorzystano wybrane koncepcje i ustalenia z zakresu psychologii pracy, pełnią one funkcję pomocniczą i służą wyjaśnieniu mechanizmów istotnych z punktu widzenia zarządzania organizacją.

Rozprawa składa się ze wstępu, trzech rozdziałów merytorycznych oraz zakończenia. Układ pracy odzwierciedla przyjętą logikę badawczą, prowadzącą od analizy teoretycznej, przez projekt i realizację badań empirycznych, po interpretację i syntetyczną ocenę uzyskanych wyników.

W pierwszym rozdziale przedstawiono teoretyczne podstawy analizowanych zależności, koncentrując się na czterech kluczowych konstruktach: zarządzaniu zasobami ludzkimi, dobrostanie pracowników, wykonywaniu zadań oraz przywiązaniu do organizacji. Omówiono pojęcie dobrostanu pracowników, jego definicję, wymiary oraz znaczenie w kontekście funkcjonowania organizacji. Następnie zaprezentowano dobrostan jako istotną determinantę przywiązania organizacyjnego, odnosząc się do klasycznych i współczesnych ujęć tego konstruktu oraz jego komponentów. Kolejna część rozdziału poświęcona została analizie dobrostanu jako zmiennej istotnej z perspektywy jakości wykonywania zadań oraz efektywności pracy. W dalszej kolejności omówiono wpływ stosowanych narzędzi i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na dobrostan, przywiązanie organizacyjne oraz wykonywanie zadań, ujmując ZZL jako spójny system oddziaływań organizacyjnych. Rozdział zamyka syntetyczne omówienie mediującej roli dobrostanu w relacjach pomiędzy praktykami ZZL a wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji, stanowiące bezpośrednie teoretyczne uzasadnienie przyjętego modelu badawczego.

Drugi rozdział poświęcony jest metodyce badań empirycznych. Przedstawiono w nim uzasadnienie podjęcia badań oraz przyjętą procedurę badawczą. Następnie zaprezentowano cel główny badania, cele szczegółowe oraz problemy badawcze, wyprowadzone bezpośrednio z analizy literatury i konstrukcji modelu teoretycznego. W dalszej części rozdziału sformułowano hipotezy badawcze oraz przedstawiono model badawczy, uwzględniający zarówno bezpośrednio, jak i pośrednie zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Kolejne fragmenty rozdziału obejmują opis przebiegu badania empirycznego, charakterystykę próby badawczej oraz szczegółową charakterystykę badanych zmiennych i zastosowanych narzędzi pomiarowych, odnoszącą się do przywiązania organizacyjnego, wykonywania zadań, dobrostanu pracowników oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

W trzecim rozdziale zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Rozdział otwiera wprowadzenie do kontekstu interpretacji uzyskanych wyników. Następnie przedstawiono analizy wstępne, obejmujące m.in. statystyki opisowe oraz weryfikację założeń analitycznych. Kolejne części poświęcone są analizie modelu pomiarowego oraz wynikom modelowania równań strukturalnych, służącego weryfikacji hipotez badawczych. Istotnym

elementem rozdziału są analizy mediacji, umożliwiające ocenę pośredniczącej roli dobrostanu w relacjach pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji. Rozdział zamyka syntetyczne podsumowanie przeprowadzonych analiz wraz z oceną stopnia potwierdzenia poszczególnych hipotez oraz dyskusja uzyskanych wyników w odniesieniu do wcześniejszych ustaleń teoretycznych i empirycznych.

Rozprawę zamyka zakończenie, w którym dokonano syntetycznego podsumowania przeprowadzonych analiz oraz najważniejszych ustaleń badawczych. Przedstawiono w nim implikacje teoretyczne wyników badań dla rozwoju wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w odniesieniu do roli dobrostanu jako mechanizmu pośredniczącego pomiędzy praktykami ZZL a efektami organizacyjnymi. Omówiono również implikacje praktyczne, odnoszące się do projektowania i wdrażania skutecznych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, zwłaszcza w kontekście branży IT. W dalszej części zakończenia wskazano ograniczenia przeprowadzonych badań, wynikające m.in. z przyjętej metodyki i charakterystyki próby, a także zaproponowano kierunki dalszych badań, które mogą przyczynić się do pogłębienia i rozszerzenia uzyskanych rezultatów.

1. ZWIĄZKI MIĘDZY ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI, WYKONYWANIEM ZADAŃ I PRZYWIĄZANIEM DO ORGANIZACJI. MEDIUJĄCA ROLA DOBROSTANU

1.1. Dobrostan pracowników (wellbeing)

Koniec drugiej i początek trzeciej dekady XXI wieku zostaną zapamiętane jako okres globalnego kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 oraz niezwykłego napięcia międzynarodowego związanego z wojną na Ukrainie. Dodając do tego rosnącą zmienność, tempa życia i społeczne oczekiwania, możemy dojść do wniosku, że mamy doskonały “przepis” na epidemię zaburzeń psychicznych. Według raportu WHO z 2019 roku, co ósmy mieszkaniec Ziemi cierpiał na różne formy zaburzeń psychicznych, a pierwszy rok pandemii spowodował wzrost zaburzeń lękowych i depresji o 25% (Raport WHO highlights...). W raporcie dotyczącym mieszkańców Unii Europejskiej dodano do listy zaburzeń demencję, uzależnienie czy bezsenność, co oznacza, że problemy psychiczne mogą dotyczyć nawet 38% mieszkańców UE (Wittchen i in., 2011). W tym kontekście problem zaburzeń psychicznych i utrzymania dobrego stanu psychicznego wydaje się być istotny również w miejscu pracy, zwłaszcza że statystyczny Europejczyk spędza w pracy ponad 40 godzin tygodniowo (Raport *How many hours...*). Wraz z narastającymi trudnościami społecznymi rośnie również naukowe zainteresowanie tematem zdrowia psychicznego oraz motywacja do badawczego zgłębiania tego zagadnienia (Keyes 1998). Coraz większą uwagę zaczynają poświęcać mu także nauki o zarządzaniu, co wynika z praktycznego zapotrzebowania, zgłaszanego przez przedsiębiorstwa prywatne i organizacje publiczne. Właściciele i kierownicy firm poszukują odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób mogą wspierać zdrowie psychiczne pracowników, szczególnie w kontekście dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości (Wychowaniec, 2022).

Dobrostan to pojęcie, które już od wielu lat cieszy się zainteresowaniem naukowców. Najogólniej mówiąc, dobrostan jest pozytywną postawą doświadczania emocji oraz kognitywną pozytywną oceną własnego życia (Czerw, 2017, 20)

Dobrostan to kompleksowe pojęcie, które obejmuje interakcję fizycznego, psychicznego i emocjonalnego stanu jednostki z wpływami środowiskowymi i doświadczeniami życiowymi (Diener, 2006) To pojęcie jest, w pewnym sensie, nadrzędną metaforą, odzwierciedlającą szerokie spektrum aspektów zdrowia psychicznego, które często przenikają do sfery zawodowej z życia osobistego. Obejmują one m.in. lęk, frustrację, rozczerowanie, depresję, wypalenie zawodowe, niezadowolenie i stres - lub ich brak (Bauer i in. 2014).

Koncepcja dobrostanu tradycyjnie była rozpatrywana z dwóch głównych perspektyw: klinicznej (psychiatrycznej) i psychologicznej (Keyes, 1998). Pierwsza z nich skupiała się na eliminacji objawów takich jak depresja, stres, lęk czy uzależnienie, natomiast druga koncentrowała się na subiektywnym poczuciu satysfakcji (Hattie i in., 2011: 354). Nowsze badania jednak sugerują, że brak objawów chorobowych nie zawsze gwarantuje dobrostan, ponieważ podstawy dobrostanu i stanów chorobowych opierają się na różnych mechanizmach biologicznych (Ilska, Kołodziej - Zaleska, 2018). Współczesne ujęcia podkreślają wielowymiarowy charakter dobrostanu, obejmujący zarówno aspekty pozytywnego funkcjonowania, jak i obecność stanów negatywnych (Junça Silva i Dias, 2023)

W dziedzinie badań nad dobrostanem psychicznym istnieją dwie główne szkoły czy orientacje badawcze: hedonistyczna (subiektywna) i eudajmonistyczna (obiektywna) (Diener i in., 2018). Szkoła hedonistyczna definiuje dobrostan jako doświadczanie pozytywnych emocji i minimalizację negatywnych, a jego oceną jest subiektywne poczucie satysfakcji. Z kolei szkoła eudajmonistyczna określa dobrostan jako wykorzystanie potencjału jednostki i jest oceniana na podstawie obiektywnych kryteriów, takich jak radzenie sobie z wyzwaniami egzystencjalnymi (Ilska, Kołodziej - Zaleska, 2018).

Przykładem teorii hedonistycznej jest koncepcja subiektywnego dobrostanu Michaela Argyle'a, który definiuje szczęście jako zestaw czterech niezależnych elementów: zadowolenie z życia, częstotliwość i jakość pozytywnych uczuć, brak lub rzadkość negatywnych emocji oraz zdrowie (Argyle, 2004). W tym podejściu dobrostan polega na doświadczaniu przyjemności i braku bólu, obejmującym zarówno przyjemności fizyczne, psychiczne, jak i pozytywne emocje (Kahneman, 1999).

Z kolei najbardziej znaną teorią eudajmonistyczną jest model Carol Ryff, który opiera się na koncepcji optymalnego rozwoju, obejmującą sześć wymiarów dobrostanu, takich jak autonomia, opanowanie środowiska, rozwój osobisty, pozytywne relacje z innymi, sens życia oraz samoakceptacja (Ryff, 1989). To podejście do dobrostanu, dotyczy poczucia wartości życia i realizacji własnego potencjału (Deci, Ryan, 2008). Obejmuje ogólny dobrostan człowieka, który determinowany jest przez jego pozytywną samoocenę (Diener i in., 1999; Hills, Argyle, 2002; Ryff, Keyes, 1995).

W przeszłości, ekonomiści zwykli byli uważać, że subiektywne oceny nie zawsze dobrze odzwierciedlają poziom dobrostanu, dlatego szukali innych sposobów jego mierzenia. Psychologowie częściej jednak korzystali z tzw. samoopisowych miar użyteczności. Subiektywny dobrostan to pojęcie, które opisuje, jak oceniamy i odczuwamy nasze życie. Choć

kiedyś budziło to wątpliwości, dziś takie miary uznaje się za dość wiarygodne wskaźniki dobrostanu (Dolan, White, 2007). Zamiast opierać się na miarach obiektywnych, czyli na ludzkich preferencjach wyrażonych w działaniach rynkowych lub w badaniach ankietowych, podejście subiektywne skupia się na tym, jak ogólnie oceniamy swoje życie (Dolan, Peasgood, White, 2008).

Podejście subiektywne lub hedonistyczne oraz podejście psychologiczne lub eudajmonistyczne stanowią podstawę różnych modeli dobrostanu pracownika (Zheng i in., 2015; Zhang i in., 2020).

Łączenie obu szkół badawczych wydaje się być obiecującym podejściem, a model PERMA Martina Seligmmana jest przykładem takiej integracji. Elementy tego modelu to pozytywne emocje, zaangażowanie, pozytywne relacje z innymi, sens oraz osiągnięcia (Seligman, 2018). W tej teorii ocena pozytywnych emocji i zaangażowania jest subiektywna, podczas gdy pozostałe komponenty zawierają zarówno subiektywne, jak i obiektywne wskaźniki oceny (Zawadzka, Carkowska, 2015).

Jak wspomniano wcześniej, hedonistyczne podejście do dobrostanu jest synonimem dobrostanu subiektywnego. Podejście to łączy dobrostan ze szczęściem i definiuje je jako dążenie do przyjemnych doświadczeń przy jednoczesnym unikaniu bólu. Negatywne emocje są zazwyczaj kojarzone z unikaniem kary, podczas gdy pozytywne emocje przyczyniają się do ogólnego dobrego samopoczucia. Optymalne funkcjonowanie jednostki prowadzi do poczucia satysfakcji lub szczęścia, jak twierdzą Guest (2017) oraz Viot i Benraiss-Noailles (2019). Diener i in. (1999) zidentyfikowali subiektywny dobrostan jako model trójskładnikowy, obejmujący pozytywne i negatywne doświadczenia emocjonalne oraz ocenę zadowolenia z życia (Guest, 2017).

Zróżnicowanie podejść teoretycznych do definiowania dobrostanu pracowników, obejmujące zarówno perspektywę kliniczną, jak i różne orientacje psychologiczne, zostało syntetycznie przedstawione w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Zestawienie perspektyw definiowania dobrostanu pracowników

Perspektywa / orientacja	Główne założenia	Przedstawiciele / przykładowe koncepcje
Kliniczna (psychiatryczna)	Dobrostan rozumiany jako brak objawów chorobowych (np. depresji, lęku, stresu, wypalenia)	Keyes (1998); Bauer i in. (2014)
Psychologiczna ogólna	Dobrostan jako subiektywne poczucie jakości życia i satysfakcji	Hattie i in. (2011); Diener (2006)

Psychologiczna subiektywna - hedonistyczna	Dobrostan jako doświadczanie przyjemności, pozytywnych emocji i unikanie negatywnych	Diener (1984, 2000); Argyle (2004); Kahneman (1999)
Psychologiczna obiektywna - eudajmonistyczna	Dobrostan jako realizacja potencjału, sens życia i optymalne funkcjonowanie	Ryff (1989); Ryff i Keyes (1995); Deci i Ryan (2008)
Psychologiczna integracyjna	Dobrostan jako zbiór komplementarnych komponentów pozytywnego funkcjonowania	Seligman (2011, 2018); Butler i Kern (2016)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Diener (1984, 2000, 2006), Ryff (1989), Ryff i Keyes (1995), Kahneman (1999), Deci i Ryan (2008), Seligman (2011, 2018), Butler i Kern (2016), Guest (2017), Bias, Molek-Winiarska i Pelc (2022).

Za Białas, Molek-Winiarską i Pelc (2022) warto wskazać, że z koncepcją dobrostanu związanych jest też wiele konstruktów teoretycznych, obejmujących *satysfakcję ogólną* (Diener i in., 2000) oraz *satysfakcję w określonych obszarach* (Brockerman, Ilmakunnas, 2012; Edmansa, 2011; Judge i in. 2001). Inne czynniki obejmują *dobrostan emocjonalny* (Bastian i in., 2014; Diener i in., 2010) oraz *poczucie szczęścia* (Lyubomirsky, Lepper, 1999). Dobrostan wiąże się także z *zaangażowaniem*, *spójnością*, *motywacją wewnętrzną* (Baard i in. 2004), akceptacją i efektywnością.

Pomimo intensywnego rozwoju badań nad dobrostanem, w literaturze nadal brak konsensusu definicyjnego i strukturalnego, co utrudnia zarówno porównywalność wyników, jak i operacjonalizację tego konstruktu (Iasiello i in., 2023).

Dobrostan pracownika w miejscu pracy obejmuje różne aspekty. Między innymi rozumienie swoich możliwości, zaspokojenie podstawowych potrzeb, radzenie sobie ze stresem, utrzymywanie produktywności i przyczynianie się do rozwoju społeczności. Dodatkowo obejmuje poczucie bezpieczeństwa, odnajdywanie sensu w pracy i doświadczanie satysfakcji z pracy (Guest, 2008; Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven, 2012).

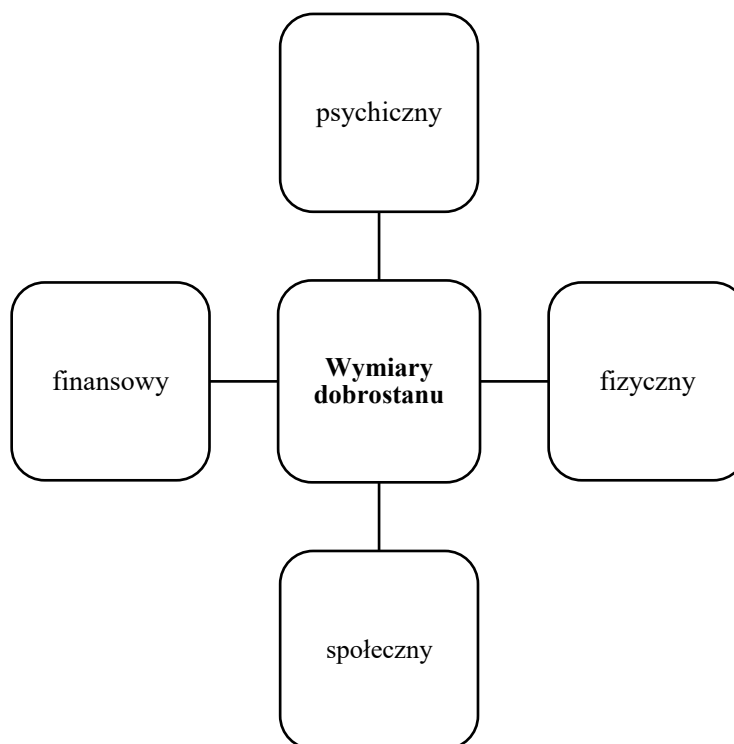
Niektórzy badacze dzielą dobrostan pracowników na wymiary psychologiczne, fizyczne i społeczne (Grant, Christianson, Price, 2007; Guest, 2017; Khoreva i Wechtler, 2018; Cooper i in., 2019; Ponting, 2020), inni natomiast dzielą je na szczęście, zdrowie i relacje (Van De Voorde i in., 2012).

Dekonstruując pojęcie dobrostanu pracowników, można ująć czym są jego główne wymiary:

- dobrostan psychiczny, który obejmuje subiektywne aspekty psychiczne, takie jak satysfakcja z pracy, poczucie własnej wartości, sprawczość i możliwości;
- dobrostan fizyczny, który odnosi się do zdrowia ciała, w tym bezpieczeństwa, ergonomii i opieki zdrowotnej w pracy;

- dobrostan społeczny, który koncentruje się na jakości relacji, w tym na zaufaniu, wsparciu społecznym i współpracy (Grant, Christianson, Price, 2007).

Czasem dodaje się także czwarty wymiar - dobrostan finansowy (Budd, Spencer, 2015), który można określić jako zdolność do realizacji głównych potrzeb, dzięki osiągniętemu wynagrodzeniu.



Rys. 1.1. Wymiary dobrostanu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grant, Christianson, Price (2007) i Budd, Spencer (2015).

Układ i wzajemne relacje pomiędzy wyróżnianymi w literaturze wymiarami dobrostanu pracowników zostały syntetycznie zilustrowane na rysunku 1.1.

Warto zauważyć, że wspomniane wcześniej wymiary dobrostanu są ze sobą powiązane i rozpatrywane zarówno zbiorczo, jak i indywidualnie.

Szeroko zakrojone badania pozwoliły zidentyfikować szereg czynników wpływających na dobrostan pracowników. Generalnie czynniki te można rozpatrywać na trzech poziomach:

- organizacyjnym, który obejmuje praktyki takie jak zapewnienie wspierającego i życzliwego środowiska pracy (Viot i Benraiss-Noailles, 2019), etyczne

przywództwo (Yang, 2014), skuteczna komunikacja (Sakka i Ahammad, 2020) oraz satysfakcjonujące wynagrodzenie i świadczenia (Bilan i in., 2020);

- indywidualnym, na który składają się zdolności osobiste (Orsila i in., 2011), czynniki społeczno-demograficzne (takie jak wiek i płeć), wydarzenia życiowe (Schouten, 2019; Tuzovic i Kabadayi, 2020);
- kontekstu, który obejmuje kulturę kraju (Zheng i in., 2015), czynniki ekonomiczne, politykę rządu i technologię (Tuzovic i Kabadayi, 2020), a także postrzeganie dobrostanu i sprawiedliwości dystrybucyjnej w miejscu pracy (Miszczuk i in., 2018).

W czasie pandemii COVID-19 szczególną uwagę zwrócono na jeden z czynników kontekstowych: dystans społeczny (Tuzovic i Kabadayi, 2020). Wpływa on na samopoczucie pracowników, niezależnie od tego, czy nie są w stanie go zachować ze względu na charakter swojej pracy, czy też pracują z domu. Według Tuzovica i Kabadayi (2020) pracownicy pierwszej linii (w bezpośrednim kontakcie z klientem/pacjentem) w kluczowych usługach, takich jak opieka zdrowotna, sklepy spożywcze, apteki i domy opieki długoterminowej, są narażeni na zwiększone ryzyko dla zdrowia, w tym infekcje, stres i problemy ze zdrowiem psychicznym. Zdaniem tych autorów nagłe przejście na pracę zdalną i samoizolację miało nieprzewidziane konsekwencje dla zdrowia psychicznego, prowadząc do lęku, samotności, depresji, a nawet nadużywania substancji psychoaktywnych i samobójstw.

Warto dodać, że w ostatnich latach, zwłaszcza podczas wzmiankowanej już pandemii COVID-19 (Andel i in., 2021) z dużą intensywnością uaktywniła się samotność w miejscu pracy, która jako zjawisko jednoznacznie negatywnie łączona jest z dobrostanem pracowników (Waltz i in. 2024). Jest ona (samotność) rozumiana jako subiektywne, nieprzyjemne doświadczenie odłączenia społecznego (Cacioppo i Cacioppo, 2018; Lam i in., 2024). Praca zdalna, odizolowanie od innych współpracowników i osób najbliższych stało się centralnym tematem dla przyszłości pracy (Kniffin i in., 2021), a szczególnie podatni na doświadczenie samotności wydają się być wszyscy ci, których działanie jest zależne od kontekstu (Wright i Silard, 2021). Działania te tworzą kontekst z wyzwalaczami samotności innymi niż te w życiu osobistym.

W tych okolicznościach, aby zapewnić dobrostan i bezpieczne funkcjonowanie pracowników, istotne jest, aby organizacje wdrażały praktyki zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, które odpowiadają ich potrzebom (Abid i in., 2020; Davidescu i in., 2020).

Z kolei satysfakcja z pracy odgrywa zasadniczą rolę w ogólnym dobrostanie (Cannas i in., 2019).

Jasne zdefiniowanie pojęcia „dobrostanu” stanowi wyzwanie ze względu na jego złożoność. Dobrostan jako kompleksowe i holistyczne podejście do indywidualnej satysfakcji, obejmuje różne potrzeby, takie jak bezpieczeństwo, samorealizacja, radzenie sobie ze stresem, odporność psychiczną i ogólne szczęście. Próba definicji to jednak tylko jedno z wyzwań, podjętych w niniejszym podrozdziale. Drugim wyzwaniem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jak i pod wpływem jakich czynników pojawia się i rozwija dobrostan w wymiarze indywidualnym (pracownika).

Udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest tym ważniejsze, gdy zauważyć, że dobrostan indywidualny pracowników, nie funkcjonuje w próżni i bez kontekstów. Badacze i praktycy zarządzania poszukują wpływu różnych aspektów funkcjonowania organizacji, które na różne sposoby wpływają na poziom dobrostanu pracowników. Składają się na nie kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzki, rodzaje przywództwa, sposoby komunikacja, struktura organizacyjna i wiele innych aspektów.

W ostatnich latach obserwuje się także wśród praktyków zarządzania wzrost zainteresowania działaniami, mającymi na celu poprawę dobrostanu pracowników. Inicjatywy te są bowiem korzystne dla organizacji zarówno z punktu widzenia humanistycznego, jak i ekonomicznego (De Angelis i in., 2020; Molek-Winiarska, 2020). Szeroko zakrojone badania wykazały pozytywny wpływ dobrostanu na produktywność pracowników i zmniejszenie rotacji w organizacjach (Viot i Benraiss-Noailles, 2019; Bernardi, 2019).

Należy jednak zauważyć, że wiele z tych wysiłków koncentruje się wyłącznie na indywidualnych rozwiązaniach, a nie na podejściu kompleksowym. Ponadto często nie uwzględniają znaczenia wzmacniania kultury organizacyjnej (Paterson i in., 2021). Choć kultura organizacyjna jako taka nie jest przedmiotem badania w niniejszej pracy, to z pewnością warto poświęcić jej nieco miejsca w kontekście kształtowania rzeczywistości organizacyjnej.

Organizacje mogą poprawić satysfakcję pracowników, poprawić relacje międzyludzkie oraz zmniejszyć stres, wypalenie zawodowe i problemy ze zdrowiem psychicznym, włączając kulturę organizacyjną do inicjatyw na rzecz dobrego samopoczucia.

Badanie kultury organizacyjnej jest przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania od lat 80. XX wieku, kiedy to uznano ją za kluczowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach. Co ciekawe, pojęcie kultury

organizacyjnej po raz pierwszy zdefiniował Jacques w latach pięćdziesiątych XX wieku, choć dopiero później w pełni doceniono jej znaczenie (Aniszewska, 2007).

Ze względu na ogromne zainteresowanie i zawilóść kultury organizacyjnej niemożliwe jest podanie jednej, ostatecznej definicji tego zjawiska. Według Scheina (1992) kultura organizacyjna to zbiór założeń wypracowanych przez grupę, uznawanych za najważniejsze oraz przekazywanych nowym członkom jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania.

Biorąc pod uwagę różnorodność istniejących kultur organizacyjnych, konieczne staje się ich kategoryzowanie i klasyfikowanie w celu rozróżnienia pomiędzy różnymi typami.

W badaniach nad dobrostanem pracowników w kontekście kultur organizacyjnych często wykorzystuje się typologie jednowymiarowe, ze szczególnym naciskiem na rozróżnienie typów hierarchicznych i egalitarnych, zbiorowych i indywidualistycznych oraz biurokratyczno-pragmatycznych (Sułkowski, 2012). Jednak nawet przy takich typologiach nie jesteśmy w stanie uzyskać kompleksowego zrozumienia kultury organizacyjnej, która sprzyja dobremu samopoczuciu pracowników.

Teoria Camerona i Quinna (2015) jest szeroko stosowana przy kategoryzowaniu dobrostanu pracowników, ponieważ zapewnia kompleksowe ramy. Teoria ta identyfikuje cztery odrębne typy kultury organizacyjnej, każdy charakteryzujący się dwoma kluczowymi wymiarami: poziomem elastyczności i autonomii oraz orientacją organizacji na środowisko zewnętrzne.

W różnych kulturach organizacyjnych różne wartości wpływają na dobrostan pracowników. Na przykład, kultura klanu promuje lojalność i zaangażowanie poprzez pracę zespołową i partycypację w podejmowaniu decyzji, co może przyczynić się do wyższego poczucia przynależności i więzi społecznych wśród pracowników, co z kolei może korzystnie wpływać na ich dobrostan psychiczny. W kulturze adhokracji, gdzie kładzie się nacisk na innowacje i eksperymentowanie, pracownicy mogą doświadczać większej satysfakcji z pracy poprzez możliwość wyrażania swojej kreatywności i wkładu w tworzenie nowych rozwiązań. Natomiast w kulturze hierarchicznej, gdzie dominuje wysoka wydajność i minimalizowanie zakłóceń, pracownicy mogą odczuwać większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, co może przekładać się na ich dobrostan psychiczny. W kulturze rynkowej, gdzie kluczowe są osiągnięcia i reputacja organizacji, pracownicy mogą być motywowani do osiągania sukcesów, co może przyczynić się do ich satysfakcji z pracy i ogólnego dobrostanu. Każda z tych kultur wymaga odpowiedniego stylu przywództwa, który nie tylko sprzyja

osiąganiu celów organizacyjnych, ale także wspiera dobrostan psychiczny pracowników (Białas i in., 2020).

Badania wskazują, że praktyki zarządcze, w tym wzmacnianie pozycji, delegowanie uprawnień, wspieranie współpracy i różnorodności zadań, wykazują pozytywną korelację z dobrostanem pracowników (Lichtenthaler, Fischbach, 2018). Dodatkowo bardziej płaska hierarchia organizacyjna wiąże się z wyższą satysfakcją z pracy (Soonhee, 2002). Wykazano także że z poprawą zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników wiąże się przywództwo transformacyjne (Nielsen, Randall, 2009; Carmeli, Ben-Hador, Waldman, Rupp, 2009).

Według badań, jedną z kluczowych ról w budowaniu dobrostanu odgrywa także promowanie autonomii i delegowanie władzy przez lidera (Chung, Seaton, Cooke, Ding, 2016a; Koziół, Wojtowicz, 2016). Dodatkowo, motywowanie pracowników, wyznaczanie im indywidualnych celów i traktowanie ich jako wyjątkowych jednostek przyczynia się do większego poczucia sensu ich pracy (Mockało, 2011).

Satysfakcję z pracy można dodatkowo zwiększyć poprzez przyjęcie elastyczności, przyjęcie partycypacyjnego stylu zarządzania, poprawę komunikacji i oferowanie konkurencyjnego wynagrodzenia (Islam, Amin, 2022; McKinnon, Harrison, Chow, Wu, 2003).

Poziom kolektywizmu w organizacji, charakteryzujący się ograniczoną indywidualną konkurencją i kultywowaniem współpracy, również wpływa na dobrostan pracowników. Ponadto pewną rolę odgrywa poziom męskości kulturowej, ponieważ kultura ceniąca wsparcie, współpracę i zaufanie pracowników ma pozytywny wpływ na dobrostan. Tworzy to harmonijną atmosferę, która sprzyja przyjaznym relacjom w miejscu pracy, korzystnie wpływając na socjologiczny wymiar dobrostanu pracowników (Chung, Seaton, Cooke, Ding, 2016a; Harter, Schmidt, Keyes, 2002).

Wsparcie i koleżeństwo wśród pracowników w kulturze kolektywistycznej ma istotny wpływ na ich dobrostan i zdrowie psychiczne (Looi, Allison, Bastiampillai, Kisely, 2022). Charakter samej pracy również odgrywa ważną rolę w osiągnięciu wysokiego poziomu dobrostanu. Obejmuje on wykonywanie różnorodnych zadań wymagających szeregu umiejętności, bycie istotnym zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co skutkuje wymiernymi wynikami, pozwala na autonomię w podejściu i zapewnia możliwości samooceny. Wynika z tego, że pozytywny wpływ na dobrostan pracowników będzie miała kultura, w której kładzie nacisk na pracę zespołową, sprzyja pozytywnym relacjom, oferuje wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników oraz zachęca do autentycznego wyrażania i odzwierciedlania emocji doświadczanych w pracy, a wszystko to przyczynia się do

ogólnego dobrostanu. Gdyby skorzystać z klasyfikacji kultur Camerona i Quina (2015) to można wyciągnąć wniosek, że szczególnie korzystne dla dobrostanu pracowników są kultury klanowe i adhokratyczne.

Potwierdzają to liczne dotychczas prowadzone analizy naukowe. Przykładowo badanie Olynick i Li (2020) przeprowadzone wśród pracowników uniwersytetów w północnej Kanadzie wykazało, że najwyższy poziom satysfakcji z pracy zgłaszali osoby pracujące w organizacjach o kulturze klanowej i adhokracji, natomiast najniższy poziom satysfakcji wykazywali członkowie organizacji o kulturze rynkowej. Z kolei z badania Wziętek-Staśko (2017a), w którym wzięło udział ponad 660 osób aktywnie pracujących w swoich zawodach, wynika, że kultura klanowa jawi się jako wysoce sprzyjające środowisko pracy. Odkrycie to pokrywa się z badaniami przeprowadzonymi przez Camerona i Quinna (2015) oraz Camerona i Freemana (1985), które również podkreślają silną korelację między kulturą klanu a satysfakcją pracowników.

Podobne wnioski przyniosły badania Lunda (2003), w których wzięło udział 360 specjalistów ds. marketingu z różnych amerykańskich firm, a także badania Gong, Jiang i Liang; (2022). Z drugiej strony kultura organizacyjna może mieć negatywny wpływ na dobrostan pracowników. Kultury oparte na hierarchii, charakteryzujące się nadmierną biurokracją, kontrolą i ograniczoną autonomią pracowników, mogą prowadzić do zmniejszenia satysfakcji z pracy ze względu na ograniczone możliwości samostanowienia (Wziętek-Staśko, 2017a). Autonomia pracowników jest często postrzegana jako kluczowy czynnik wpływający na dobrostan psychiczny, co podkreślają Chung i współpracownicy. (2016b).

Autonomia w pracy to praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, która odgrywa kluczową rolę w promowaniu zarówno dobrego samopoczucia, jak i wydajności. Dając jednostkom swobodę kontrolowania swojej pracy, pozwala im odnaleźć osobiste znaczenie w swoich zadaniach. To poczucie sensu prowadzi pracowników do aktywnego poszukiwania pracy, która jest zgodna z ich wartościami i celami, wzmacniając silne poczucie identyfikacji z ich rolami i wiarę we własny wkład w cele organizacji (Anand i in., 2012; Heyns, Rothmann, 2018).

Hierarchiczna struktura firmy, charakteryzująca się stylem transakcyjnym, sprzyja poczuciu wyobcowania wśród pracowników (Mockało, 2011). Stwierdzono też, że przywództwo autokratyczne wiąże się z niższym poziomem witalności pracowników (Nyberg i in., 2011).

Należy jednak zaznaczyć, że wyniki badań w tym obszarze nie są jednoznaczne i nie wszystkie badania wskazują na kulturę hierarchii jako istotny czynnik wpływający na intensywność tego zjawiska (Marchand, Haines, Dextras-Gauthier, 2013). Autorzy wskazują, że kultura hierarchiczna może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla zdrowia pracowników. Z jednej strony, jasne struktury i procedury mogą zapewniać poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności, co może redukować stres. Z drugiej strony, nadmierna kontrola i brak elastyczności mogą prowadzić do poczucia frustracji i ograniczenia autonomii, co może negatywnie wpływać na zdrowie psychiczne pracowników.

Najniższy poziom stresu wykazywali pracownicy organizacji o kulturze klanowej, a następnie pracownicy organizacji o kulturze adhokracji i hierarchii. Z kolei pracownicy organizacji o kulturze rynkowej, charakteryzującej się wzbudzaniem strachu i ciągłym nadzorem, doświadczali najwyższego poziomu stresu (Olynick, Li, 2020; Wziątek-Staśko, 2017b).

Wyniki badań wskazują, że w kulturach, w których priorytetem jest osiąganie wyników, pracownicy często doświadczają zwiększonego niepokoju i zwiększonego poziomu stresu, szczególnie gdy oczekiwania co do wyników są ustawione na niezwykle wysokim poziomie, a zadania muszą być realizowane pod znaczną presją czasu (Yip, Levine, Brooks, Schweitzer, 2021). Warto dodać, że sprawowanie władzy w sposób autokratyczny wiąże się ze zwiększonym ryzykiem wypalenia zawodowego u pracowników (Lubrańska, 2011).

Na podstawie wyników badań można wnioskować, że oczekiwany jest model kultury organizacyjnej, który aktywnie wspiera dobrostan jej członków. Rozwijając myśl podjętą przez Białas i in., (2020) taki model powinien w pełni ucieleśniać cechy kultury klanowej, gdzie współpraca jest ceniona ponad konkurencję. W kulturze klanowej istotne są wzajemne wsparcie, zaufanie oraz zespołowość, co tworzy pozytywne i wspierające środowisko pracy. Pracownicy czują się bardziej związani z organizacją, co prowadzi do większego zadowolenia z pracy i lepszego samopoczucia.

Dodatkowo, model wspierającej kultury organizacyjnej powinien charakteryzować się niskim poziomem hierarchii. Ważne jest, aby pracownicy mieli wysoki stopień autonomii, co jest charakterystyczne dla kultury adhokracji. W kulturze adhokracji kładzie się nacisk na innowacyjność, kreatywność i elastyczność, co pozwala pracownikom na większą swobodę w podejmowaniu decyzji i realizowaniu swoich pomysłów. Taka autonomia jest kluczowa dla ich motywacji i satysfakcji z pracy.

Jednakże, tworzenie modelu kultury organizacyjnej, który ma na celu poprawę dobrostanu pracowników, nie jest uniwersalne. Każda organizacja musi uwzględnić specyficzne czynniki, takie jak wiek pracowników, ich wykształcenie oraz branżę, w której działa. Na przykład, młodszy pracownicy mogą preferować większą autonomię i elastyczność, podczas gdy starsi mogą cenić bardziej strukturalne i stabilne środowisko pracy. Podobnie, w różnych branżach mogą obowiązywać różne normy i wartości, które również powinny być brane pod uwagę.

Implementacja takiego modelu kultury organizacyjnej wymaga więc elastycznego podejścia i ciągłego monitorowania potrzeb i oczekiwań pracowników, aby móc odpowiednio dostosować praktyki organizacyjne. Ważne jest również, aby liderzy organizacji aktywnie promowali i wspierali wartości kultury klanowej i adhokracji, co w dłuższej perspektywie przyczyni się do zwiększenia dobrostanu pracowników i ich zaangażowania w pracę.

Wpływ kultury organizacyjnej na dobrostan pracowników jest również zdeterminowany przez wymiary kultury narodowej. Badania wskazują na różnice między kulturami zachodnimi (głównie kraje Europy i Ameryki Północnej) a kulturami Wschodu (Białas, 2013).

W krajach Dalekiego Wschodu (Pye, 1985; Chen, Fosh, Foster, 2008; El Kahal, 2001), wysoką wartość przypisuje się dużemu dystansowi władzy i kulturze biurokratycznej, gdzie decyzje są podejmowane hierarchicznie. Natomiast w kulturach zachodnich, takich jak USA i Australia (Malone, 1997; Conger, Kanungo, 1998), ceni się władzę opartą na efektywności lub kwalifikacjach oraz decentralizację decyzji i kontroli.

W krajach zachodnich podkreśla się znaczenie kultury organizacyjnej wspierającej przywództwo transformacyjne (Nyberg i in., 2011), które wiąże się z poprawą zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników (Nielsen, Randall, 2009; Carmeli i in., 2009), zwiększonym uczestnictwem w zarządzaniu (Nielsen i in., 2010) oraz otwartym dialogiem z pracownikami (Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers, 2005).

W krajach zachodnich ważna jest również kultura organizacyjna, która ceni efektywną komunikację i odpowiednie wynagrodzenie pracowników (McKinnon i in., 2003). Badania sugerują, że związek między kulturą organizacyjną a satysfakcją z pracy może się różnić w zależności od kontekstu (Jamka, 2014).

Ponadto czynnikiem specyficznym przy projektowaniu kultury organizacyjnej wpływającej na dobrostan pracowników jest też wiek. Różne pokolenia pracowników wyznają

odmienne wartości. (Juchnowicz, 2013; Rogozińska-Pawelczyk, 2017; Nieżurawska, Dziadkiewicz, Kowalewska, 2017).

Analiza kwestii dobrostanu, w kontekście kultury organizacyjnej w ogóle, a także zestawienie z różnych typów kultur organizacyjnych wydaje się użyteczna dla lepszego poznania środowiska, w którym poczucie dobrostanu indywidualnego ma szanse zaistnieć. Dzięki przedstawionemu przeglądowi literatury można zidentyfikować elementy kultury organizacyjnej, które przyczyniają się do utrzymania lub poprawy dobrostanu pracowników.

Niedawne badania i raporty dotyczące inicjatyw na rzecz dobrostanu we współczesnych organizacjach pokazują, że niektóre przedsiębiorstwa, głównie międzynarodowe, włączyły te inicjatywy do swojej kultury organizacyjnej. Inicjatywy te obejmują różne działania, takie jak przywództwo partycypacyjne, zapewnienie bezpieczeństwa psychicznego, zwiększenie autonomii, budowanie zaufania, wsparcie psychologiczne i promocję zdrowego stylu życia (Bersin, 2021; Trends in., 2023).

Z biegiem czasu działania te mogą skierować kulturę organizacyjną w bardziej prowellbeingowym kierunku (Czerska, 2003; Gong i in., 2022).

Często interwencje w kierunku poprawienia dobrostanu mają charakter tymczasowy i izolowany, a ich zamierzeniem są konkretne wyzwania w sferze psychospołecznej lub organizacyjnej. Ich celem nie jest natomiast kultywowanie kultury sprzyjającej dobremu samopoczuciu pracowników i tworzeniu zdrowego środowiska pracy. Na podstawie ustaleń dotyczących korelacji między kulturą organizacyjną, a dobrostanem pracowników można wywnioskować, że interwencje te mają ograniczony wpływ na poprawę długoterminowego zdrowia psychicznego pracowników.

Mimo wielu teorii i żywego dyskursu naukowego na temat definicji i składników dobrostanu psychicznego, wiele pozostaje jeszcze do odkrycia. W związku z rosnącym wpływem myśli postmodernistycznej, przyszłe badania prawdopodobnie będą bardziej skupione na szkole hedonistycznej. Istotnym ograniczeniem w badaniach nad dobrem psychicznym pracowników jest brak jasnego rozróżnienia między well-beingiem a dobrostanem psychicznym, fizycznym i społecznym, mimo że te kategorie są ze sobą powiązane (Ilska, Kołodziej - Zaleska, 2018; Iasiello i in., 2023)

Konsekwencją tej niejednoznaczności są także istotne rozbieżności w zakresie pomiaru dobrostanu, co wymaga świadomego doboru narzędzi badawczych dostosowanych do kontekstu badania (Zhang i in., 2024).

Z powodu jego złożoności, jednoznaczne zdefiniowanie terminu „dobrostan” stanowi wyzwanie. W pracy przyjęto za Białas i in. (2020) traktować go jako holistyczne podejście do człowieka, obejmujące zaspokajanie jego różnorodnych potrzeb, takich jak poczucie bezpieczeństwa, rozwijanie potencjału, umiejętność radzenia sobie ze stresem, budowanie odporności psychicznej oraz doświadczanie szczęścia i satysfakcji z życia.

1.2. Dobrostan jako znacząca determinanta wobec przywiązania organizacyjnego (commitment)

Temat przywiązania organizacyjnego pozostaje ważnym aspektem w teorii i praktyce zarządzania (Lewicka, Rożenek, 2016; Peplińska i in., 2018). Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę jego znaczenie dla zapewnienia stabilności i efektywnego funkcjonowania firmy, a także jej pozycji na rynku. W związku z tym temat ten obejmuje zagadnienia istotne z ekonomicznego punktu widzenia.

Należy podkreślić, że na przywiązanie organizacyjne wpływają różne czynniki. Do czynników tych zalicza się zaspokajanie przez pracowników potrzeb psychospołecznych. Sugeruje się, że postrzegana zdolność do zaspokajania podstawowych potrzeb poprzez zaangażowanie w organizację jest kluczowym warunkiem psychologicznym identyfikacji z konkretną firmą i uznania jej za atrakcyjną do długotrwałej współpracy (Motyka, Krzyżak, 2020).

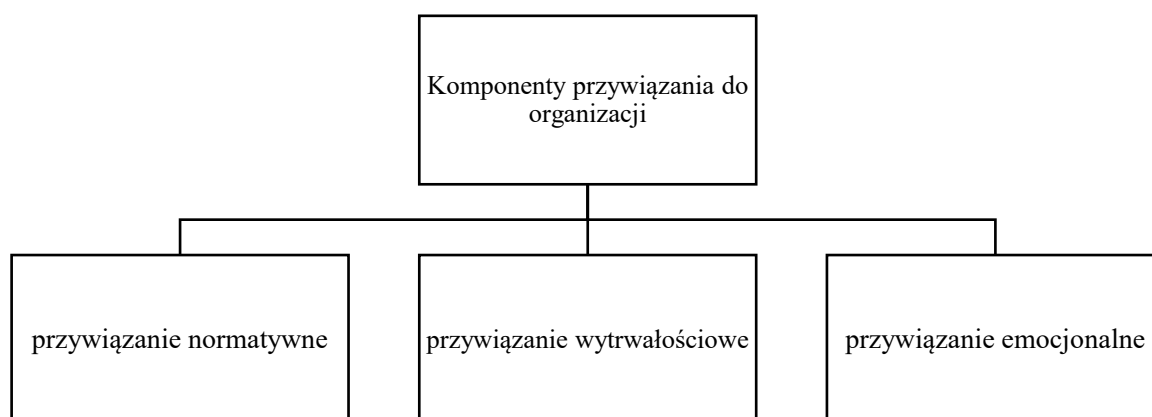
Według klasycznej koncepcji przywiązania organizacyjnego, zaproponowanej przez Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1991, 1997), składa się ono z trzech kluczowych komponentów:

- przywiązania emocjonalnego (ang. affective commitment). Ten komponent odnosi się do emocjonalnej więzi pracownika z organizacją, identyfikacji z jej celami i wartościami oraz poczucia przynależności. Pracownicy, którzy są silnie zaangażowani emocjonalnie, pozostają w organizacji, ponieważ tego chcą - czują, że jest to zgodne z ich wartościami i odczuwają satysfakcję z bycia częścią organizacji. Jest to najbardziej pożądaný rodzaj zaangażowania, ponieważ wiąże się z większą motywacją, lepszą wydajnością oraz mniejszą chęcią odejścia.
- przywiązania wytrwałościowego (ang. continuance commitment). Ten komponent opisuje zaangażowanie, które wynika z postrzegania kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Pracownicy pozostają w organizacji, ponieważ czują, że odejście wiązałoby się z utratą czegoś wartościowego, takiego jak

stabilność finansowa, znajomości zawodowe czy korzyści związane z długim stażem pracy. W tym przypadku zaangażowanie nie wynika z przywiązania emocjonalnego, ale raczej z przekonania, że odejście byłoby zbyt kosztowne lub ryzykowne.

- przywiązania normatywnego (ang. *normative commitment*). Ten komponent odnosi się do poczucia obowiązku pracownika wobec organizacji. Pracownicy czują, że powinni pozostać w organizacji ze względu na lojalność, zobowiązania moralne lub etyczne. Mogą odczuwać to zobowiązanie z powodu inwestycji, które organizacja w nich poczyniła (np. szkolenia, rozwój zawodowy), lub ze względu na normy społeczne, które promują lojalność i długoterminowe zatrudnienie.

Klasyczny trójkomponentowy model przywiązania do organizacji, obejmujący przywiązanie afektywne, wytrwałościowe i normatywne, został syntetycznie przedstawiony na rysunku 1.2.



Rys. 1.2. Komponenty przywiązania do organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Meyer i Allen (1991, 1997)

Warto zauważyć, że Frank i Branstatter (2002) przedstawili interpretację trójczynnikowego modelu przywiązania, sugerując, że teoretyczną podstawą wyodrębnienia tych wymiarów mogą być różne aspekty motywacji. Według ich interpretacji aspekt afektywny reprezentuje pozytywną orientację motywacyjną (chcę pracować w tej organizacji), natomiast dwa pozostałe aspekty reprezentują orientację negatywną (jestem w tej organizacji z konieczności) lub (jestem w niej, ponieważ powinienem być).

Także w ostatnich latach pojawiają się badania nad przywiązaniem do organizacji, które rozwijają klasyczną koncepcję Meyera i Allen, która definiuje przywiązanie organizacyjne jako wielowymiarowe zjawisko obejmujące trzy główne komponenty: przywiązanie afektywne (emocjonalne), przywiązanie wytrwałościowe (kontynuacyjne) oraz przywiązanie normatywne. Te trzy składniki stanowią fundament dla zrozumienia złożonej natury relacji pracownika z organizacją i są kluczowe dla badania lojalności oraz długoterminowego przywiązania pracowników.

Wydaje się więc, że przywiązanie pracowników można zdefiniować jako stopień, w jakim są oni związani z organizacją i wspierani przez nią. W literaturze przedmiotu przywiązanie do organizacji jest często przedstawiane jako kombinacja trzech składników: pragnienia, potrzeby oraz obowiązku, które odzwierciedlają różne aspekty przywiązania organizacyjnego zgodnie z modelem Meyera i Allen.

Przywiązanie wytrwałościowe odnosi się w szczególności do sytuacji, w której pracownicy pozostają w organizacji ze względu na koszty związane z ewentualnym odejściem. Mogą to być straty finansowe, utrata stażu pracy, a także obawy związane z trudnościami w znalezieniu innego zatrudnienia. Anwar i Abdullah (2021) podkreślają, że ten rodzaj przywiązania jest bardziej racjonalny niż emocjonalny, ponieważ pracownicy kalkulują potencjalne straty wynikające z opuszczenia organizacji. Przeciwnieństwem przywiązania emocjonalnego jest przywiązanie wytrwałościowe, które wiąże się z pewną dozą niepewności i obawami przed zmianą.

Przykładem przywiązania emocjonalnego może być sytuacja, która opiera się na spójności wizji i emocji. Pracownicy, którzy odczuwają silne zobowiązanie emocjonalne wobec organizacji, mogą pozostać w niej, ponieważ czują, że powinni to zrobić z powodu np. poczucia spójności z transformacyjnymi przywódcami (Anwar i Balcioglu, 2016). Ten typ przywiązania jest często wynikiem wcześniejszej socjalizacji w organizacji oraz kontraktu psychologicznego między pracownikiem a pracodawcą, który wzmacnia poczucie lojalności i obowiązku. W efekcie, pracownicy mogą czuć się odpowiedzialni za swoją pracę i korzyści otrzymywane od organizacji, co dodatkowo zwiększa ich przywiązanie normatywne (Anwar i Qadir, 2017).

Wszystkie te składniki przywiązania organizacyjnego są kluczowe dla zrozumienia, jak pracownicy budują i utrzymują swoje relacje z organizacją oraz jak te relacje wpływają na ich długoterminowe przywiązanie i lojalność wobec firmy.

Warto podkreślić za Motyką i Krzyżak (2020), że na temat przywiązania organizacyjnego i czynników na nie wpływających istnieje obszerna literatura, zarówno krajowa, jak i zagraniczna (Lewicka, Pec, 2017; Łaguna i in., 2015; Choi i in., 2015; Rego i in., 2016). Czynniki determinujące przywiązanie mogą mieć charakter subiektywny lub sytuacyjny, w zależności od warunków funkcjonowania organizacji (Bańka, Wołoska, 2006).

Do czynników subiektywnych zalicza się poczucie własnej skuteczności, nadzieję i optymizm (Rego i in., 2016), a także wiarę w pozytywne znaczenie ciężkiej pracy i uznanie pracy za centralną wartość w życiu (Chrupała-Pniak, Grabowski, 2016).

Różne czynniki sytuacyjne, takie jak bezpieczeństwo pracy, satysfakcja z pracy i możliwość uczestniczenia w decyzjach organizacyjnych, a także elastyczność zatrudnienia i cechy kultury organizacyjnej, w tym postrzegane wsparcie, są powiązane z charakterystyką oraz warunkami pracy (Ramay, Ramay, 2012; Choo i in., 2016; Talib i in., 2015; Bilgin, Demirer, 2012).

Pojęcie przywiązania organizacyjnego odnosi się do głębokiego zaangażowania pracownika, które obejmuje silną chęć nawiązania i utrzymania relacji z organizacją, identyfikację z jej celami i wartościami, oraz aktywne uczestnictwo w jej działaniach. Pracownik przywiązany do organizacji jest skłonny do podejmowania inicjatyw, akceptacji odpowiedzialności i lojalności, co prowadzi do wyższej produktywności i lepszych wyników organizacji (Pocztowski, 2007). Zaangażowanie to złożony konstrukt, który obejmuje zarówno elementy racjonalne, jak i emocjonalne.

U podstaw tego założenia leży przekonanie, że pracownicy, którzy są zaangażowani w działalność organizacji, nie tylko zachowują się w sposób spójny i przewidywalny, ale także wykazują silne poczucie lojalności wobec swojej firmy. Tacy pracownicy są skłonni poświęcać znaczny wysiłek na rzecz realizacji celów organizacji, co przekłada się na ich wyższą produktywność i lepsze wyniki całej organizacji. Tradycyjne czynniki, które sprzyjają wyższemu poziomowi zaangażowania organizacyjnego, to przede wszystkim godziwe traktowanie pracowników, które buduje zaufanie, satysfakcjonujące wynagrodzenie, które motywuje do dalszej pracy, stabilność zatrudnienia, która zapewnia poczucie bezpieczeństwa, oraz włączenie pracowników w procesy decyzyjne, co daje im poczucie wpływu na rozwój organizacji i umacnia ich więź z firmą (Griffin, 2017).

Robinson, Perryman i Hayday (2004) przeprowadzili wszechstronną analizę istniejącej literatury, aby nakreślić kluczowe cechy zaangażowanego pracownika. Z ich ustaleń wynika, że zaangażowany pracownik charakteryzuje się kilkoma kluczowymi cechami:

- wiara w organizację: Zaangażowani pracownicy wierzą w cele i wartości swojej organizacji.
- chęć do działania na rzecz organizacji: Mają silne pragnienie, aby przyczynić się do poprawy funkcjonowania organizacji.
- zrozumienie kontekstu biznesowego: Są świadomi szerszego kontekstu biznesowego, w którym działa organizacja.
- szacunek i pomoc współpracownikom: Szanują swoich kolegów i są skłonni pomagać im w ich zadaniach.
- gotowość do przekraczania oczekiwań: Są gotowi podejmować dodatkowe wysiłki, aby wspierać organizację.

Te cechy sugerują, że przywiązanie pracowników wykracza poza samo przywiązanie organizacyjne; obejmuje ono także aktywne działanie na rzecz jej sukcesu, co jest wynikiem wzajemnej relacji między pracownikiem a pracodawcą.

Wydaje się, że przywiązani pracownicy mają też szersze spojrzenie na różne sprawy, nawet jeśli wiąże się to z osobistymi wyrzeczeniami w związku z działaniami firmy. Co więcej, priorytetem dla nich jest bycie na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami w swojej dziedzinie, aktywnie poszukując możliwości ulepszenia swojej organizacji (Motyka, Krzyżak 2020).

W odrębnym badaniu Vance (2006) zbadał programy zaangażowania realizowane przez różne firmy i zidentyfikował dziesięć wspólnych cech:

- duma z pracodawcy: pracownicy są dumni z bycia częścią organizacji i utożsamiają się z jej celami oraz wartościami,
- satysfakcja z pracodawcy: pracownicy odczuwają ogólną satysfakcję z warunków pracy, relacji z przełożonymi oraz perspektyw rozwoju,
- satysfakcja z pracy: pracownicy czerpią zadowolenie z wykonywanych obowiązków, co przekłada się na wyższą motywację do pracy,
- możliwość wykonywania wymagającej pracy: pracownicy mają szansę zaangażować się w zadania, które są wyzwaniem i które pozwalają im rozwijać swoje umiejętności,
- uznanie i pozytywna informacja zwrotna za wkład: pracownicy regularnie otrzymują uznanie i konstruktywną informację zwrotną za swoje osiągnięcia.

- osobiste wsparcie od przełożonego: Pracownicy otrzymują wsparcie od swoich przełożonych, co zwiększa ich poczucie wartości i bezpieczeństwa w pracy,
- wysiłek wykraczający poza minimum: zaangażowani pracownicy są skłonni do podejmowania dodatkowych działań i przekraczania oczekiwań,
- zrozumienie związku między pracą a misją organizacji: pracownicy rozumieją, jak ich codzienne działania przyczyniają się do realizacji szerszych celów organizacji,
- perspektywy na przyszły rozwój w firmie: pracownicy widzą możliwości rozwoju zawodowego w ramach organizacji, co motywuje ich do dłuższego pozostania w firmie, intencja pozostania z pracodawcą: pracownicy planują długoterminową współpracę z organizacją, co jest wynikiem ich zaangażowania i satysfakcji z pracy.

Wielu autorów, przykładowo wspomniani już Meyer i Allen, uważa, że zaangażowanie organizacyjne ma zarówno komponenty poznawcze, jak i emocjonalne. Aspekt poznawczy dotyczy myśli, jakie ludzie mają na temat swojej organizacji i przekonań, jakie na jej temat posiadają, aspekt emocjonalny dotyczy emocji, których ludzie doświadczają w danym miejscu, a aspekt behawioralny dotyczy działań, jakie ludzie tam podejmują i wysiłku, jaki wnoszą, aby jej odpowiednio pomóc. Treść terminu „zaangażowanie organizacyjne” jest oczywista, w pewnym stopniu przypomina treść „zaangażowania”. Jednak ta pierwsza koncentruje się przede wszystkim na znaczeniu przygotowania do podjęcia wysiłku na rzecz organizacji, podczas gdy druga koncentruje się na znaczeniu trwałości, aby związać się z organizacją na stałe. Zasoby ludzkie są niezbędne do osiągnięcia sukcesu każdej firmy, gdyż kontrolują wszystkie aktywa organizacji i są uważane za najważniejsze dla przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa (Motyka, Krzyżak 2020).

Dobrostan zależny od kontekstu, np. w miejscu pracy, był mało badany (Sun i in., 2016; Warr, 1987). Warr (1987) jako pierwszy zbadał naukowo związek między dobrostanem, a przywiązaniem do pracy i doszedł do wniosku, że dobrostan związany z pracą to ogólna ocena doświadczeń afektywnych i funkcji pracowników w ich codziennym życiu. Innymi słowy praca jako istotny element życia, pozwala jednostce wykorzystywać swoje talenty, tworzyć sieci społecznościowe i mieć wiarę we własne możliwości (Dagenais-Desmarais, 2012).

Do wyjaśnienia przyczyn dobrostanu w miejscu pracy tradycyjnie wykorzystuje się Teorię COR (Conservation of Resources - Teoria zachowania zasobów) (np. zaangażowania

w pracę, afektu związanego z pracą i wypalenia zawodowego). Podstawą teorii COR jest to, że jednostki zazwyczaj starają się zdobywać, utrzymywać i przechowywać cenne zasoby. Teoria COR stwierdza, że różne zasoby, w tym zasoby organizacyjne, zawodowe i osobiste, są korzystne dla pracowników w odniesieniu do ich celów zawodowych; zmniejszają koszty wydatków fizjologicznych i psychologicznych oraz promują osobiste uczenie się i rozwój. W efekcie poprawiają samopoczucie pracowników w pracy (Demerouti i in., 2001; Kalshoven i Boon, 2012; Salanova i in., 2005).

Teoria zachowania zasobów (COR) autorstwa Hobfolla (1989) może być efektywnie stosowana do wyjaśnienia mechanizmów przywiązania pracowników do organizacji. Hobfoll opisał zasoby jako przedmioty, cechy osobiste, warunki lub energię posiadane przez jednostkę. Utrata zasobów powoduje stres, niepokój i inne negatywne doświadczenia emocjonalne, podczas gdy pozyskiwanie i ochrona zasobów pomaga jednostkom łagodzić skutki utraty zasobów i promować dobrostan.

Zgodnie z tą teorią, pracownicy starają się gromadzić i chronić swoje zasoby, które mogą obejmować czas, energię, wsparcie społeczne, stabilność zatrudnienia oraz uznanie. Organizacje, które dostarczają pracownikom odpowiednie zasoby, takie jak możliwości rozwoju, wsparcie ze strony przełożonych, sprawiedliwe wynagrodzenie i stabilne warunki pracy, zwiększają ich przywiązanie organizacyjne. Pracownicy, którzy odczuwają, że ich zasoby są chronione i wzmacniane, są bardziej skłonni do lojalności i przywiązania do organizacji. Z drugiej strony, jeśli pracownicy doświadczają utraty zasobów (np. redukcja wynagrodzenia, brak możliwości awansu, niepewność zatrudnienia), może to prowadzić do spadku ich przywiązania i motywacji. Teoria COR sugeruje, że organizacje, które aktywnie wspierają gromadzenie i ochronę zasobów swoich pracowników, mogą zwiększać ich przywiązanie i lojalność, co ma bezpośredni wpływ na stabilność kadry i ogólną wydajność organizacyjną.

Zjawisko przywiązania organizacyjnego może ujawniać się w organizacji w wysokiej, bądź niskiej rotacji pracowników. W literaturze przedmiotu coraz większą uwagę poświęca się zjawisku rotacji pracowników nowej generacji (Sun i in., 2016), które stanowi poważne wyzwanie dla współczesnych organizacji. Proponowane podejście zakłada wielowymiarowe działania menedżerów i liderów, zarówno w obszarze działań prewencyjnych, jak i interwencyjnych, które powinny być podejmowane na każdym etapie cyklu zatrudnienia. Kluczowe znaczenie przypisuje się tutaj zintegrowanemu zarządzaniu środowiskiem

pracy - wewnętrznym i zewnętrznym - w kontekście potrzeb i oczekiwań młodszych pokoleń pracowników.

W wymiarze zewnętrznym skuteczne zarządzanie rotacją powinno opierać się na zdolności organizacji do szybkiego reagowania na zmieniające się trendy społeczne i zawodowe. Przedsiębiorstwa, które na bieżąco monitorują trendy rynkowe i potrzeby pracowników nowej generacji, mogą wdrażać celowane działania służące zatrzymaniu kluczowych talentów.

W wymiarze wewnętrznym skuteczna polityka antyrotacyjna opiera się na kompleksowym podejściu do zarządzania kapitałem ludzkim, które obejmuje m.in.:

- strategiczne rozwijanie kompetencji i planowanie kariery - organizacje powinny tworzyć ścieżki rozwoju zawodowego dostosowane do indywidualnych potrzeb i potencjału pracowników,
- sprawiedliwe i transparentne systemy oceny oraz wynagradzania - wdrożenie rzetelnych mechanizmów ewaluacji pracy oraz systemów motywacyjnych zwiększa poczucie sprawczości i satysfakcję pracowników,
- indywidualizacja polityki motywacyjnej - dostosowywanie narzędzi motywacyjnych do oczekiwań różnych grup pracowników sprzyja budowaniu ich przywiązania,
- wysoka jakość usług personalnych - oferowanie elastycznych form zatrudnienia, programów wsparcia pracowników (EAP) oraz spersonalizowanego podejścia do zarządzania.

Silna i wyróżniająca się kultura organizacyjna - tworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu, integracji i wspólnych wartościach wspiera lojalność pracowników.

zarządzanie dobrostanem psychicznym - podejmowanie działań z zakresu profilaktyki zdrowia psychicznego i dobrostanu, szczególnie w odniesieniu do pracowników młodszych pokoleń.

Model ten zakłada, że skuteczna retencja talentów wymaga połączenia działań ukierunkowanych na optymalizację środowiska pracy z dostosowaniem praktyk organizacyjnych do dynamicznie zmieniających się oczekiwań nowych pokoleń pracowników (Sun i in., 2016).

Analizując kwestię wpływu dobrostanu jako znaczącej zmiennej wobec przywiązania pracowników, warto zwrócić uwagę na związek między satysfakcją z pracy a przywiązaniem do organizacji. Satysfakcja z pracy, definiowana jako pozytywne uczucia związane

z wykonywaniem obowiązków zawodowych, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu emocjonalnego przywiązania pracowników i ich lojalności wobec firmy. Badania wykazują, że wysoki poziom satysfakcji z pracy często prowadzi do silniejszego emocjonalnego związku z organizacją, co przekłada się na wyższy poziom afektywnego przywiązania — jednego z głównych komponentów przywiązania organizacyjnego (Ćulibrk i in., 2018).

Potwierdza to między innymi badanie Ćulibrk i in. (2018), które wykazało, że istnieje silny związek między satysfakcją z pracy a przywiązaniem organizacyjnym. Satysfakcja z pracy wpływa na emocjonalne przywiązanie pracowników, co przekłada się na ich lojalność wobec organizacji. Przywiązanie do organizacji częściowo mediuje wpływ satysfakcji z pracy na przywiązanie organizacyjne, co wskazuje na wielowymiarowy charakter tej relacji. Badanie potwierdziło, że satysfakcja z pracy jest kluczowym czynnikiem w budowaniu silnego emocjonalnego związku pracowników z organizacją, co dostarcza empirycznych dowodów na to, że wysoki poziom satysfakcji z pracy prowadzi do silniejszego afektywnego przywiązania organizacyjnego.

Robbins i Judge (2009) definiują satysfakcję z pracy jako pozytywne uczucia wynikające z oceny różnych atrybutów pracy. Anwar i Abdullah (2021) podkreślają, że satysfakcja z pracy jest rezultatem kombinacji czynników psychologicznych, fizjologicznych i środowiskowych, które wspólnie przyczyniają się do przywiązania pracownika do jego miejsca pracy. Pracownik, który jest zadowolony ze swojej pracy, ma tendencję do pozytywnego postrzegania zarówno swojego stanowiska, jak i całej organizacji, co zwiększa jego chęć do długoterminowej współpracy.

Vroom w swojej definicji satysfakcji z pracy uwzględnia udział pracownika w środowisku pracy, opisując ją jako emocjonalne przywiązanie do tych aspektów pracy, które pracownik jest w stanie realizować z zaangażowaniem i entuzjazmem (Anwar i Abd Zebari, 2015). To emocjonalne przywiązanie nie tylko zwiększa satysfakcję pracownika, ale także wzmacnia jego lojalność wobec organizacji, co jest kluczowe dla utrzymania zaangażowania pracowników i ich długoterminowej lojalności wobec pracodawcy.

W praktyce, emocjonalne przywiązanie może prowadzić do tego, że pracownicy stają się ambasadorami swojej firmy - aktywnie promują jej wartości i cele, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, co czyni ich niezwykle cennym zasobem.

Ponadto, pracownicy z silnym emocjonalnym przywiązaniem do organizacji są skłonni do większej lojalności i wytrwałości w dążeniu do celów organizacyjnych. To przywiązanie nie ogranicza się jedynie do satysfakcji z pracy - obejmuje również poczucie

spełnienia i identyfikację z celami firmy, co prowadzi do długoterminowego zaangażowania. Nawet w obliczu atrakcyjnych ofert pracy z zewnątrz, takich jak wyższe wynagrodzenie lub lepsze warunki, emocjonalnie zaangażowani pracownicy mogą odrzucić te propozycje, ponieważ priorytetem jest dla nich ich związek z obecną organizacją oraz jej misją (Anwar, Abdullah, 2021).

W literaturze pojawiają się próby ujęcia wpływu dobrostanu na zaangażowanie lub przywiązanie organizacyjne. Badania wskazują, że istnieje istotna zależność między dobrostanem pracowników a ich zaangażowaniem w pracę. Dobrostan, rozumiany jako ogólne poczucie zadowolenia z życia i pracy, wpływa pozytywnie na różne aspekty zaangażowania, takie jak wigor (energia i odporność psychiczna), oddanie się pracy (poczucie sensu i dumy) oraz zaabsorbowanie (skupienie i pochłonięcie zadaniami) (Makowski, 2017). Jednocześnie pojawiają się też analizy o odwrotnym kierunku wpływu: zaangażowanie pracowników może być warunkiem dobrostanu, przy czym wysoki poziom zaangażowania, w tym wigor i oddanie się pracy, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników. Odczuwanie energii i zapału oraz chodzenie do pracy z przyjemnością i poczuciem dumy z wykonywanych zadań przyczyniają się do lepszego samopoczucia pracowników. Wyniki badań sugerują, że organizacje powinny skupić się na budowaniu zaangażowania poprzez stwarzanie warunków sprzyjających wigorowi i oddaniu się pracy, co może prowadzić do poprawy dobrostanu pracowników i lepszych wyników organizacji (Kinowska, 2021).

Obecnie badania nad przywiązaniem do organizacji uwzględniają nowe wyzwania i zmieniające się warunki pracy, które wynikają z globalnych przemian, takich jak pandemia COVID-19. W obliczu tych zmian, zarówno sposób zarządzania organizacjami, jak i rola liderów w kształtowaniu zaangażowania pracowników stały się kluczowymi obszarami badawczymi. Analizy te nie tylko pogłębiają naszą wiedzę na temat przywiązania organizacyjnego, ale także wskazują na konieczność adaptacji strategii zarządzania w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.

Chauhan, Howe i Nachmias (2022) w swoim artykule analizują, jak pandemia COVID-19 znacząco zmieniła pojęcie przywiązania organizacyjnego. Autorzy argumentują, że przywiązanie organizacyjne, które wcześniej opierało się na tradycyjnych aspektach, takich jak stabilność zatrudnienia i fizyczna obecność w miejscu pracy, uległo transformacji w wyniku pandemii. Wprowadzenie masowego pracy zdalnej, wzrost niepewności ekonomicznej oraz szybkie zmiany technologiczne przyczyniły się do przewartościowania przez pracowników ich relacji z organizacją. Przywiązanie organizacyjne zaczęło bardziej opierać się na

elastyczności pracy, możliwościach rozwoju zawodowego oraz wsparciu emocjonalnym ze strony organizacji. W efekcie, organizacje muszą dostosować swoje strategie zarządzania zasobami ludzkimi, aby skutecznie budować i utrzymywać przywiązanie pracowników w nowym, post-pandemicznym świecie. W tym kontekście, przywództwo oparte na empatii i zaangażowaniu, a także tworzenie kultury organizacyjnej, która promuje zrównoważony rozwój i zdrowie psychiczne pracowników, staje się kluczowe dla utrzymania lojalności i zaangażowania.

Równocześnie Wang i inni (2022) badali wpływ transformacyjnego przywództwa na afektywne przywiązanie organizacyjne oraz wyniki pracy pracowników. Autorzy wykazują, że transformacyjne przywództwo, które charakteryzuje się wizjonerstwem, inspiracją oraz indywidualnym wsparciem dla pracowników, ma pozytywny wpływ na ich emocjonalne zaangażowanie w organizację. Pracownicy, którzy są prowadzeni przez liderów o takich cechach, wykazują wyższy poziom afektywnego przywiązania, co z kolei prowadzi do lepszych wyników w pracy. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa zaangażowanie pracowników, które działa jako mediator między transformacyjnym przywództwem a przywiązaniem organizacyjnym. Innymi słowy, transformacyjne przywództwo zwiększa zaangażowanie pracowników, co wzmacnia ich afektywne przywiązanie organizacyjne, a to przekłada się na poprawę wyników pracy. Wyniki tego badania podkreślają znaczenie kultywowania transformacyjnych cech w liderach organizacji, aby wzmocnić lojalność i zaangażowanie pracowników, co jest kluczowe dla sukcesu organizacji.

Dobrostan pracowników ma istotny wpływ na ich przywiązanie organizacyjne, choć analiza korelacji pomiędzy dobrostanem a przywiązaniem może nie być w pełni klarowna. Badania wskazują, że klimat organizacyjny odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu zarówno dobrostanu, jak i przywiązania pracowników do organizacji (Zerbe, Springer, 2024; Lewicka, 2017). Pozytywny klimat pracy, charakteryzujący się dobrymi relacjami między pracownikami i przełożonymi, sprzyja poczuciu dobrostanu i zwiększa afektywne przywiązanie pracowników do organizacji (Zerbe, Springer, 2024). Wyniki analiz korelacyjnych potwierdzają dodatni związek pomiędzy klimatem pracy a przywiązaniem organizacyjnym, przy czym najsilniejszy związek istnieje z komponentem afektywnym przywiązania (Zerbe, Springer, 2024). Komponent ten charakteryzuje się pozytywnymi emocjami wobec organizacji i jest związany z poczuciem dobrostanu pracowników. Model PERMA Seligmana, który obejmuje takie komponenty dobrostanu jak pozytywne emocje, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, znaczenie oraz osiągnięcia, wskazuje na to, że dobrostan może pośrednio

wpływać na przywiązanie poprzez te komponenty (Seligman, 2018). Dalsze analizy wykazały, że komponenty dobrostanu, takie jak znaczenie, osiągnięcia oraz pozytywne emocje, są dodatnio skorelowane z afektywnym komponentem przywiązania. Zwiększenie tych komponentów dobrostanu może prowadzić do wzrostu więzi z organizacją, opartych na pozytywnych emocjach, co przekłada się na wzrost afektywnego przywiązania. W związku z tym, organizacje powinny skupić się na tworzeniu klimatu pracy, który wspiera dobrostan pracowników, aby zwiększyć ich przywiązanie organizacyjne i osiągać lepsze wyniki (Zerbe, Springer, 2024).

Pozytywny wpływ dobrostanu na przywiązanie organizacyjne odnosi się też do pracowników pracujących zdalnie. Aby lepiej ocenić poziom komfortu pracowników w pracy zdalnej oraz ich ogólne zadowolenie z pracy, menedżerowie powinni regularnie przeprowadzać ankiety opinii, oferować sesje doradztwa na żywo oraz inicjować indywidualne spotkania online z bezpośrednimi przełożonymi. Dbanie o dobrostan pracowników przynosi organizacjom liczne korzyści, w tym zmniejszenie absencji, zwiększenie zaangażowania i lojalności wobec pracy, wzrost produktywności, a także potencjalne obniżenie kosztów opieki zdrowotnej (Pradhan, Hati, 2022).

Badania wykazały, że wysoki poziom przywiązania organizacyjnego charakteryzuje się silną wiarą w cele i wartości organizacji, wyraźną chęcią wniesienia wkładu, oraz silnym pragnieniem pozostania członkiem organizacji (Mowday i in., 1979). Wsparcie udzielane przez organizację może mieć wpływ, nie tylko na przywiązanie, ale także na poziom wykonywania zadań przez pracownika. Opierając się na teorii wymiany społecznej stwierdzono, że zachowania społeczne mogą być postrzegane jako wzajemna wymiana między dwiema stronami (Homans, 1958). Kiedy organizacja wykazuje troskę o swoich członków i nadaje priorytet ich interesom, pracownicy nie tylko rozwijają pozytywne nastawienie do organizacji, ale także czują się zobowiązani do przyczyniania się do jej sukcesu (Cropanzano i in., 2001). Perspektywa ta jest poparta badaniami empirycznymi.

Badania potwierdziły, że poprawa klimatu organizacyjnego, w tym wsparcie organizacyjne (Sun i in., 2008), zwiększa przywiązanie pracowników do organizacji (Gattiker i in., 2014). Co więcej, wyższy poziom przywiązania organizacyjnego prawdopodobnie zaowocuje lepszą wydajnością zadań. Zgodnie z teorią wyznaczania celów, świadoma intencja napędza działania, które są wyrażane jako cele (Locke, 1968). Kiedy pracownicy przyjmują cele organizacyjne, prowadzi to do zwiększonego wysiłku i wytrwałości, co skutkuje poprawą wyników (Vigoda-Gadot, Angert, 2007).

Pracownicy, którzy są silnie przywiązani do organizacji, nie tylko mają silniejszą wiarę i pragnienie osiągnięcia celów organizacyjnych (Mowday i in., 1979), ale także wyznaczają sobie bardziej ambitne cele i wkładają więcej wysiłku w ich osiągnięcie (Wallace, 1995). W rezultacie na ogół działają lepiej.

Metaanaliza potwierdza pozytywny związek między przywiązaniem organizacyjnym, a wykonaniem zadań (Wang i in., 2019). Ponadto badanie longitudinalne pokazuje, że przywiązanie organizacyjne ekstrapoluje wyniki pracy w perspektywie trzech lat (Maia i in., 2016). Co więcej, metaanaliza badań Riketta (2008) pokazuje, że przywiązanie wskazuje na pozytywne wykonanie zadań w przyszłości zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej, podczas gdy wyniki nie są istotnym predyktorem przywiązania.

W tym miejscu warto jednak podkreślić, że nowsze badania wskazują jednak, że relacje pomiędzy dobrostanem a przywiązaniem organizacyjnym mają charakter złożony i nie zawsze przyjmują postać prostych zależności liniowych (Anwar i Abdullah, 2021; Kinowska, 2021; Zerbe i Springer, 2024).

Wyjątkowe przywiązanie organizacyjne pracowników jest niezbędne do pomyślnej realizacji złożonych zadań i przydzielonych obowiązków w organizacjach. Poziom psychologicznego przywiązania doświadczanego przez jednostki odzwierciedla ich zdolność do internalizacji cech osobistych (O'Reilly, Chatman, 1986). Jednak różni badacze zaobserwowali, że niesprawiedliwe traktowanie rodzi niezadowolenie wśród pracowników, co skutkuje zmniejszonym przywiązaniem i wynikami.

Kiedy pracownicy są traktowani sprawiedliwie pod względem sprawiedliwości proceduralnej, dystrybucyjnej, informacyjnej i interakcyjnej, jest bardziej prawdopodobne, że zareagują pozytywnie poprzez swoje zachowanie i działania, ostatecznie przynosząc korzyści organizacji (Folger, Konovsky, 1989; Kerman, Hanges, 2002; McFarlin, Sweeney, 1992).

W szerszym sensie, gdy pracownicy czują, że są traktowani sprawiedliwie, sprzyja to przywiązaniu do organizacji, współpracy i poczuciu wzajemności w zakresie umiejętności i wiedzy, które wnoszą do swojej pracy. Wobec powyższego dział HR musi dobrze opracować strategię, aby przyciągać talenty, promować przywiązanie i efektywnie wykorzystywać siłę roboczą. Polityka personalna powinna być dopasowana do potrzeb pracowników na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Jednocześnie, wdrażając praktyki HR wpływające na przywiązanie, organizacje mogą wspierać rozwój kapitału ludzkiego i zachęcać do

dzielenia się wiedzą, co ostatecznie prowadzi do poprawy wykonywania zadań (Ceylan, 2013).

1.3. Dobrostan jako znacząca determinanta wykonywania zadań

Wykonywanie zadań (task performance) można zdefiniować jako realizację obowiązków określonych w opisie stanowiska pracy, opartą na zdolności pracownika do skutecznego wykonywania tych obowiązków (Van Dyne i in., 1998). Konstrukty ten odnosi się do efektów pracy rozumianych jako wyniki działań podejmowanych w ramach formalnie przypisanej roli organizacyjnej i odzwierciedla stopień, w jakim pracownicy wywiązują się ze swoich zobowiązań wobec organizacji. Wykonywanie zadań przez pracowników wywiera bezpośredni lub pośredni wpływ na wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa, w tym na jego ogólne wyniki oraz produktywność (Motowidło, Van Scooter, 1994).

Jednocześnie Motowidło i Van Scooter (1994) wskazują, że wykonywanie zadań powinno być wyraźnie odróżniane od efektywności kontekstowej, traktowanej jako odrębny konstrukty opisujący inny typ efektów pracy. Wykonywanie zadań odnosi się do skuteczności realizacji obowiązków bezpośrednio związanych z technicznymi aspektami pracy i rdzeniem działalności organizacji. Efektywność kontekstowa natomiast obejmuje zachowania, które nie są bezpośrednio związane z realizacją zadań, lecz przyczyniają się do tworzenia i podtrzymywania społecznego, organizacyjnego oraz psychologicznego kontekstu, w którym zadania są wykonywane. Wyniki badań wskazują, że choć oba typy efektów są istotne dla całościowej oceny funkcjonowania pracownika, powinny być one analizowane i oceniane oddzielnie (Motowidło, Van Scooter, 1994).

Dwuczynnikowe ujęcie wyników pracy zostało rozwinięte przez Bormana i Motowidło (1993), którzy zaproponowali model zakładający, że większość stanowisk pracy obejmuje zarówno wykonywanie zadań, jak i efektywność kontekstową. W tym ujęciu efektywność kontekstowa nie stanowi „kontekstu wykonywania zadań”, lecz osobny wymiar zachowań pracowniczych, który wspiera funkcjonowanie organizacji jako systemu społecznego i pośrednio sprzyja realizacji celów zadaniowych.

W odpowiedzi na potrzeby rekrutacji i selekcji Borman i Motowidło (1993, 1997) opracowali koncepcję obejmującą zestaw zachowań mogących służyć jako kryteria oceny pracowników (Motowidło, Van Scooter, 1994). Model ten wyodrębnia skuteczność zadaniową oraz efektywność kontekstową, które odpowiadają odpowiednio systemowi technicznemu i systemowi społecznemu organizacji, wspólnie determinując jej funkcjonowanie

(Viswesvaran, Ones, 2000). Podział zaproponowany przez Motowidlo i Van Scootera (1994) opiera się na stopniu formalizacji zachowań, ich bezpośrednim związku z realizacją zadań oraz charakterze relacji społecznych, w których są one osadzone.

Wykonywanie zadań charakteryzuje się specyficznymi zachowaniami oraz mierzalnymi efektami pracy, natomiast efektywność kontekstowa jest determinowana przede wszystkim interakcjami jednostki z innymi członkami organizacji (Van Scooter, Motowidlo, 1996). Wykonywanie zadań można klasyfikować jako bezpośredni lub pośredni wkład w rdzeń techniczny organizacji. Wkłady bezpośrednie obejmują realizację procesów technologicznych, natomiast wkłady pośrednie polegają na dostarczaniu zasobów, informacji lub usług niezbędnych do funkcjonowania tego rdzenia. Pracownicy na stanowiskach innych niż kierownicze zazwyczaj realizują zadania bezpośrednio związane z rdzeniem technicznym, podczas gdy menedżerowie oraz osoby alokujące zasoby częściej odpowiadają za wkład pośredni.

Wykonywanie zadań obejmuje zatem czynności określone w opisie stanowiska, które pracownicy podejmują po zawarciu umowy o pracę. Campbell (2012) zwrócił jednak uwagę na problem definicyjny związany z pojęciem rdzenia technicznego, stawiając pytanie, czy jest on zawsze tożsamy z produktem lub usługą organizacji. Analizując organizacje świadczące usługi społeczne, autor wskazał na możliwość istnienia nietechnicznych rdzeni organizacyjnych, co może prowadzić do trudności w jednoznacznym rozgraniczeniu wykonywania zadań od efektywności kontekstowej. Wątpliwości te nie podważają jednak zasadniczego rozróżnienia obu konstruktów, lecz wskazują na ich zmienną treść w zależności od charakteru organizacji.

Efektywność kontekstowa, określana również jako efektywność obywatelska, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu organizacyjnego, społecznego i psychologicznego kontekstu pracy. Pełni funkcję katalizatora procesów zadaniowych, przyczyniając się pośrednio do ogólnej efektywności organizacji (Borman i in., 2001; Borman, Motowidlo, 1997). Termin „efektywność obywatelska” stanowi tłumaczenie angielskiego pojęcia „citizenship performance” i w naukach o zarządzaniu i jakości odnosi się do dobrowolnych działań pracowników, które wykraczają poza formalnie przypisane obowiązki i wspierają funkcjonowanie organizacji, nie będąc jednocześnie bezpośrednio nagradzanymi przez system wynagrodzeń (Podsakoff i in., 2000).

Taksonomia efektywności kontekstowej została opracowana poprzez integrację i syntezę koncepcji wywodzących się z różnych nurtów teoretycznych (Van Scotter,

Motowidło i Cross, 2000). Do kluczowych pojęć zaliczają się organizacyjne zachowania obywatelskie (Smith i in., 1983; Organ, 1988) oraz organizacyjne zachowania prospołeczne (Brief, Motowidło, 1986). Chociaż oba typy zachowań mogą sprzyjać dobrostanowi jednostek lub grup, zachowania prospołeczne nie zawsze są zgodne z interesem organizacji, podczas gdy zachowania obywatelskie są z definicji ukierunkowane na jej dobro (Organ, 1997).

Rozróżnienie to podkreśla Borman i Motowidło (1997), wskazując, że zachowania obywatelskie zawsze służą organizacji, natomiast zachowania prospołeczne mogą w pewnych sytuacjach kolidować z realizacją zadań. Przykładowo, pracownik angażujący się w pomoc współpracownikowi może ograniczyć czas przeznaczony na realizację własnych obowiązków zadaniowych, co z perspektywy organizacyjnej może być niepożądane.

W ramach efektywności kontekstowej wyróżnia się m.in. ułatwienia interpersonalne oraz zaangażowanie w pracę. Ułatwienia interpersonalne obejmują zachowania sprzyjające relacjom międzyludzkim i realizacji celów organizacyjnych, takie jak altruizm, pomaganie współpracownikom, usuwanie przeszkód w działaniu, promowanie współpracy oraz wzmacnianie morale (Motowidło, Van Scotter, 1996). Zaangażowanie w pracę odnosi się natomiast do samodyscypliny, przestrzegania zasad oraz gotowości do podejmowania inicjatywy (Motowidło, Van Scooter, 1996). Spontaniczność organizacyjna (Coleman, Borman, 2000) stanowi kolejny wymiar efektywności kontekstowej i obejmuje dobrowolne zachowania wykraczające poza formalną rolę, takie jak wspieranie współpracowników, ochrona organizacji, formułowanie konstruktywnych sugestii, dążenie do samorozwoju oraz wzmacnianie kultury życzliwości.

W przeciwieństwie do klasycznych zachowań obywatelskich, spontaniczność organizacyjna może być bezpośrednio nagradzana przez organizację (George, Brief, 1992). Na podstawie analizy zachowań organizacyjnych Borman i Motowidło (1997) zaproponowali pięcioczynnikową klasyfikację efektywności kontekstowej, obejmującą utrzymywanie entuzjazmu i wysiłku w realizacji pracy, gotowość do wykonywania zadań wykraczających poza formalne obowiązki, pomaganie innym i współpracę, przestrzeganie zasad i procedur oraz wspieranie celów organizacji.

Sonnentag i Frese (2005) rozszerzyli to ujęcie, wyróżniając dwa typy działań kontekstowych: zachowania podtrzymujące sprawne funkcjonowanie organizacji w jej obecnym kształcie oraz działania ukierunkowane na zmianę i doskonalenie procedur oraz procesów organizacyjnych.

Organ (1988) wskazał ponadto na zachowania sprzyjające dobrostanowi pracowników, takie jak altruizm, sumienność, cnoty obywatelskie, uprzejmość czy sportowa rywalizacja, a także spontaniczne działania przynoszące korzyści organizacji. Zachowania proaktywne obejmują natomiast podejmowanie osobistej inicjatywy (Frese, Garst i Fay, 2007) oraz przejmowanie kontroli nad własną pracą (Morrison, Phelps, 1999).

Borman i Motowidło (1997) wskazali trzy zasadnicze różnice między wykonywaniem zadań a efektywnością kontekstową. Po pierwsze, zakres zadań różni się w zależności od stanowiska, podczas gdy efektywność kontekstowa pozostaje względnie spójna niezależnie od roli organizacyjnej (Borman i in., 2001; Poropat, 2002; Van Scooter, Motowidło, 1996). Po drugie, wykonywanie zadań jest silnie powiązane z formalną rolą i zwykle uwzględniane w systemach ocen okresowych, natomiast efektywność kontekstowa obejmuje zachowania wykraczające poza przypisaną rolę (Conway, 1996; Sonnentag, Frese, 2005). Po trzecie, wykonanie zadań w większym stopniu determinowane jest zdolnościami poznawczymi, podczas gdy efektywność kontekstowa silniej wiąże się z cechami osobowości i motywacją (Borman i Motowidło, 1993, 1997; Motowidło, Van Scooter, 1994; Van Scooter, Motowidło, 1996).

Jednocześnie wykazano, że sumienność - czynnik osobowości w modelu Wielkiej Piątki - stanowi istotny predyktor zarówno wykonywania zadań, jak i efektywności kontekstowej (Viswesvaran, Ones, 2000). Motowidło i Van Scooter (1994) potwierdzili empirycznie, że wykonywanie zadań i efektywność kontekstowa stanowią odrębne wymiary wyników pracy. Wykazali oni, że wykonanie zadań wyjaśniało od 17% do 44% ogólnej wariancji wydajności, niezależnie od efektywności kontekstowej, natomiast efektywność kontekstowa odpowiadała za dodatkowe 12% do 34% wariancji ponad to, co wyjaśniało wykonanie zadań.

Dalsze potwierdzenie odrębności obu konstruktów dostarczyli Belfort i Hattrup (2003), wykazując, że przełożeni są w stanie rozróżnić wydajność związaną z wykonywaniem zadań od efektywności kontekstowej. Co więcej, autorzy ci stwierdzili, że wraz ze wzrostem doświadczenia menedżerów rośnie znaczenie przypisywane zachowaniom kontekstowym, w szczególności tym, które przyczyniają się do tworzenia pozytywnego środowiska pracy.

Z perspektywy pracownika wykonywanie zadań obejmuje zatem działania, które są "oczekiwane, oceniane i nagradzane" (Leung, 2007). Czynniki takie jak kompetencje zawodowe, odpowiednie środowisko pracy i etyka mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia

wysokich wyników wykonania, podobnie jak precyzyjny i jasny opis stanowiska pracy poprawia jakość pracy (Gül, 2013). Niejasny opis stanowiska pracy ją obniża (Akca i in. 2018).

Postrzeganie pracowników przez pryzmat ich wyników pozwala objąć zarówno zadania określone w kluczowych wskaźnikach (KPI), jak i różne inne obowiązki, które podejmują w ciągu dnia w organizacji. Te dodatkowe zadania, które nie zostały wyraźnie wymienione w KPI, przyczyniają się do dwóch odrębnych sposobów postrzegania wykonywania zadań: ogólnego i szczegółowego (Nguyen, Vuong, 2022).

Postrzeganie ogólnej realizacji zadań obejmuje wszystkie działania podejmowane przez jednostkę w firmie, niezależnie od ich bezpośredniego związku z KPI. Obejmuje to takie aspekty, jak punktualność, pomoc udzielaną współpracownikom, ogólną jakość świadczonych usług oraz wkład w działania firmy wykraczający poza zakres opisu stanowiska i kluczowych wskaźników efektywności. Z drugiej strony, szczegółowe wykonanie zadań odnosi się do tego, jak pracownicy postrzegają swoje wyniki w odniesieniu do podstawowych działań określonych w opisie stanowiska, często określonych w KPI (Aslan i in., 2022).

Jeśli pracownik postrzega wysoką skuteczność wykonywanych przez siebie zadań, oczekuje, że poprawi się również jego ogólne postrzeganie. W ten sposób skuteczność ta odnosi się do osiągania celów i zadań w pożądanym kierunku. Z drugiej strony, wykonywanie zadań wiąże się z wkładem pracownika w wyniki organizacji poprzez realizację jego obowiązków i branie odpowiedzialności w procesie produkcyjnym, co skutkuje wymiernym wzrostem firmy (Befort, Hattrup, 2003), który obrazuje efektywność wykorzystania zasobów organizacyjnych do dostarczania klientom produktów i usług spełniających standardy jakości, we właściwym miejscu i we właściwym czasie (Inuwa, 2016; Rıfat, Akgün, 2011).

Kiedy pracownicy internalizują wartości organizacji, wydobywa to ich umiejętności i zdolności, które sprzyjają firmie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Odpowiednia polityka organizacji może odgrywać istotną rolę w motywowaniu pracowników do pozostania w organizacji oraz wykonywania zadań z entuzjazmem (Şehitoğlu, Zehir, 2010). W rezultacie, wzrost wartości organizacyjnych w pozytywnym sensie stanowi warunek wstępny dla przyszłego istnienia organizacji. Liczne badania wykazały, że gdy następuje spadek zaufania w organizacji, następuje też spadek zaangażowania emocjonalnego, co w konsekwencji prowadzi do spadku zaangażowania w wykonywane zadania (Demir, Zehir 2021).

Wykonywanie zadań odnosi się do zdolności osoby do realizowania zadań i ról poprzez zorganizowane działania podejmowane w określonym kontekście środowiskowym.

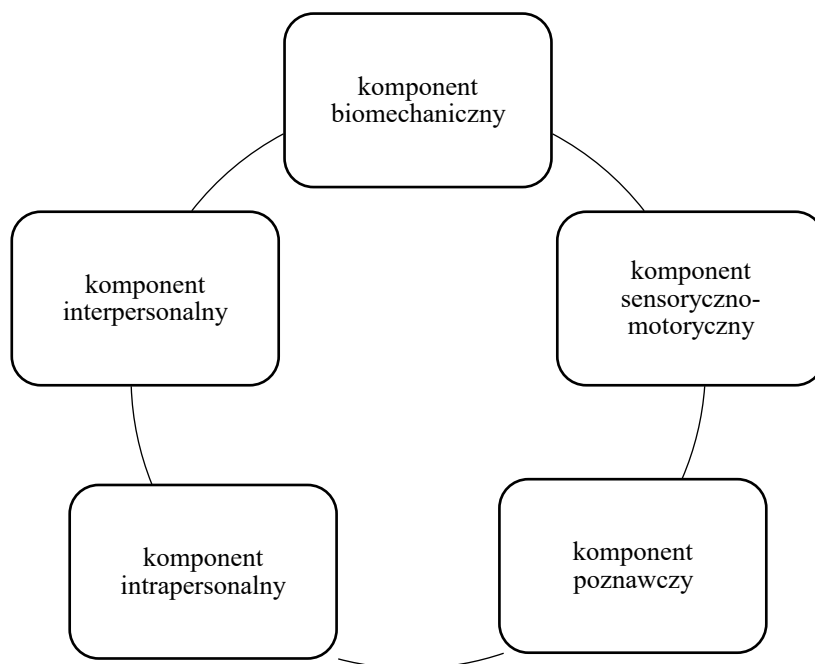
Zgodnie z *Occupational Performance Model* autorstwa Chapparo i Ranka (1997), wykonywanie zadań ma charakter wielowymiarowy i opiera się na współwystępowaniu oraz wzajemnym oddziaływaniu różnych komponentów funkcjonowania osoby oraz właściwości samego zadania.

Model ten wyróżnia pięć podstawowych komponentów wykonywania zadań, które opisują kluczowe procesy umożliwiające skuteczne, adekwatne i znaczące wykonanie czynności. Komponenty te obejmują zarówno perspektywę osoby wykonującej zadanie, jak i wymagania wpisane w strukturę samego zadania:

- komponent biomechaniczny: dotyczy operacji i interakcji między fizycznymi strukturami ciała podczas wykonywania zadań, takich jak zakres ruchu, siła mięśni, uchwyt, wytrzymałość mięśniowa i krążeniowa, oraz eliminacja odpadów ciała. Z perspektywy zadania odnosi się do atrybutów biomechanicznych zadania, takich jak rozmiar, waga, wymiary i lokalizacja obiektów,
- komponent sensoryczno-motoryczny: obejmuje operacje i interakcje między sensorycznym wejściem a odpowiedziami motorycznymi ciała podczas wykonywania zadań, takie jak regulacja aktywności mięśniowej, generowanie odpowiednich reakcji motorycznych, rejestracja bodźców sensorycznych i koordynacja. Z perspektywy zadania odnosi się do sensorycznych aspektów zadania, takich jak grawitacja, kolor, tekstura, temperatura, waga, ruch, dźwięk, zapach i smak,
- komponent poznawczy: dotyczy operacji i interakcji między procesami umysłowymi używanymi podczas wykonywania zadań, takimi jak myślenie, percepcja, rozpoznawanie, pamiętanie, ocenianie, uczenie się, wiedza, uwaga i rozwiązywanie problemów. Z perspektywy zadania odnosi się do poznawczych wymiarów zadania, które są zwykle określane przez symbolikę i operacyjną złożoność zadania,
- komponent intrapersonalny: dotyczy operacji i interakcji między wewnętrznymi procesami psychologicznymi używanymi podczas wykonywania zadań, takimi jak emocje, samoocena, nastrój, afekt, racjonalność i mechanizmy obronne. Z perspektywy zadania odnosi się do intrapersonalnych atrybutów, które mogą być stymulowane przez zadanie i są wymagane do efektywnego wykonania zadania, takich jak wartościowanie, satysfakcja i motywacja,

- komponent interpersonalny: dotyczy ciągłych i zmieniających się interakcji między osobą a innymi podczas wykonywania zadań, które przyczyniają się do rozwoju jednostki jako uczestnika społeczeństwa. Obejmuje interakcje między jednostkami w relacjach takich jak partnerstwa, rodziny, społeczności i organizacje zarówno formalne, jak i nieformalne. Przykłady interakcji to dzielenie się, współpraca, empatia oraz komunikacja werbalna i niewerbalna. Z perspektywy zadania odnosi się do natury i stopnia interakcji interpersonalnych wymaganych do efektywnego wykonania zadania.

Te komponenty tworzą kompleksową sieć interakcji, która wpływa na osiągnięte wyniki wykonywanych zadań poprzez wzajemne relacje między sobą oraz z innymi konstrukcjami, co zostało schematycznie zilustrowane na rysunku 1.3.



Rys. 1.3. Model komponentów wykonywania zadań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Chapparo i Ranka (1997)

Campbell i in. (1993) twierdzą z kolei, że wyniki są bezpośrednio związane z zadaniami, do których wykonania organizacja zatrudnia kogoś i robi to dobrze. Uważają, że wszelkie czynności związane z pracą, które można zaobserwować i zmierzyć, są uważane za wyniki. Schyns i Szczesny (2010) podkreślili w tym kontekście znaczenie wypełniania obowiązków zawodowych w organizacji, podczas gdy Bernadin i in. (1995) twierdzą, że wyniki powinny być mierzone na podstawie wszystkich zachowań związanych z pracą.

Pradhan i Jena (2017) konceptualizują wykonywanie zadań jako zachowania, w które angażują się pracownicy, które są przedstawione w opisach stanowisk i są bezpośrednio powiązane z systemem nagród. Z kolei Na-Nan i in. (2018) przyjmują pragmatyczne podejście i definiują wykonywanie zadań jako zachowania wykazywane przez pracowników, które prowadzą do pożądaných wyników dla organizacji pod względem jakości, ilości i terminowości pracy. Poziom wykonywania zadań można zmierzyć, oceniając, w jakim stopniu pracownik spełnia ustalone standardy i kryteria dotyczące zaopatrzenia, produkcji, kontroli jakości oraz dostawy towarów i usług (Liu i Xu, 2006).

Wykonanie zadania obejmuje działania bezpośrednio związane z ukończeniem zadania. Zachowania te odgrywają kluczową rolę w technicznym funkcjonowaniu organizacji. Zachowania związane z zadaniami są zwykle uważane za formalne wymagania dotyczące pracy danej osoby, obejmujące istotne obowiązki i zadania, które odróżniają jedno stanowisko od drugiego. Ponadto, wykonywanie zadań jest postrzegane jako zdolność do spełniania oczekiwań oraz wykazywania się kompetencjami i wiedzą. Oczekiwania te są bezpośrednio związane z rdzeniem technicznym organizacji, który jest osiągnięty poprzez prowadzenie, obsługę i utrzymywanie jej potrzeb technicznych (Harrison i in., 2006).

Zasadniczo wykonywanie zadań odnosi się do skuteczności, z jaką pracownicy wykonują działania, które są kluczowe dla osiągnięcia celów organizacji. Wiąże się z biegłością, z jaką osoby wykonują podstawowe zadania zawodowe i może się różnić w zależności od roli. Wykonywanie zadań jest często określane przez wymagania zawodowe i zależy od zdolności, umiejętności i wiedzy zawodowej. Przekazywanie informacji w organizacji, znane jako komunikacja organizacyjna, jest kluczowym elementem pomiaru stopnia, w jakim pracownicy są informowani o swojej pracy i miejscu pracy (Price, 1997).

Skuteczna komunikacja między pracownikami a ich przełożonymi jest podstawowym czynnikiem poprawy wyników pracy. Liczne badania wykazały istotną korelację między komunikacją organizacyjną a wynikami pracy. Stwierdzono, że wymiary komunikacji organizacyjnej, takie jak zaufanie do przełożonych, wpływ przełożonych, dokładność informacji, chęć interakcji i satysfakcja z komunikacji, mają bezpośredni wpływ na wyniki pracy (O'Reilly i Roberts, 1977).

Badania O'Reilly'ego (1980) wykazały, że przeciążenie komunikacją ma odwrotny związek z wynikami pracy, podczas gdy niedociążenie komunikacji ma bezpośredni związek. Ponadto Pettit, Goris i Vaught (1997) zaobserwowali, że dostarczanie odpowiednich

i dokładnych informacji może zwiększyć wyniki. Ich odkrycia sugerują, że osoby, które otrzymują jasne, poprawne i istotne informacje, mają większe szanse na dobre wyniki.

Według Giri i Kumar (2009) przełożeni mają możliwość zwiększenia wyników pracy swoich pracowników poprzez skuteczne przekazywanie dokładnych informacji. W swoich badaniach Giri i Kumar (2009) stwierdzili, że komunikacja organizacyjna odgrywa kluczową rolę we wpływaniu na wyniki pracy.

Wyniki badań Giri i Kumara (2009) wskazujące na znaczenie komunikacji organizacyjnej jako czynnika wpływającego na wyniki pracy pracowników można interpretować szerzej, jako element środowiska pracy oddziałujący nie tylko na efektywność wykonywania zadań, lecz także na procesy motywacyjne leżące u podstaw zaangażowania pracowników. Skuteczne przekazywanie informacji przez przełożonych może bowiem sprzyjać klarowności celów, poczuciu sensu wykonywanej pracy oraz postrzeganemu wsparciu organizacyjnemu, co z kolei tworzy warunki sprzyjające aktywacji bardziej autonomicznych form motywacji. W tym ujęciu komunikacja nie pełni wyłącznie funkcji instrumentalnej, lecz staje się jednym z mechanizmów kształtujących psychologiczny kontekst pracy, w którym pracownicy realizują swoje zadania. Tak rozumiany kontekst stanowi istotne tło dla teorii wyjaśniających zależności pomiędzy motywacją, zaangażowaniem i sposobem wykonywania pracy, w tym koncepcji kreatywnego wykonywania zadań.

Ważną teorią, która wyjaśnia, w jaki sposób różne rodzaje motywacji wpływają na ludzkie zachowanie i funkcjonowanie jest koncepcja kreatywnego wykonywania zadań. Zapewnia ona kompleksowe zrozumienie, w jaki sposób umiejętności, motywacja i praktyki upodmiotowienia pracowników wpływają na indywidualne zaangażowanie (Deci i Ryan, 1985).

Koncepcja kreatywnego wykonywania zadań odnosi się do teorii autodeterminacji (*Self-Determination Theory*) opracowanej przez Deciego i Ryana (1985). Teoria ta podkreśla znaczenie wewnętrznej motywacji w procesie wykonywania zadań, w tym także zadań kreatywnych. Kluczowymi jej elementami są:

- wewnętrzna motywacja: Deci i Ryan sugerują, że ludzie są bardziej skłonni do angażowania się w kreatywne działania, gdy są motywowani wewnętrznie, czyli działają z własnej woli, z ciekawości lub z przyjemności, jaką daje im samo wykonywanie zadania,
- autonomia: teoria ta podkreśla, że poczucie autonomii jest kluczowe dla kreatywności. Gdy pracownicy mają swobodę w podejmowaniu decyzji

dotyczących sposobu wykonywania zadań, są bardziej skłonni do generowania nowych, innowacyjnych pomysłów,

- kompetencje: ludzie czują się bardziej zmotywowani i skłonni do angażowania się w kreatywne zadania, gdy mają poczucie, że ich umiejętności są odpowiednie do wyzwań, jakie przed nimi stoją,
- relacje: koncepcja ta sugeruje również, że relacje interpersonalne i poczucie przynależności wpływają na kreatywność. Wspierające środowisko pracy, w którym pracownicy czują się związani z innymi, sprzyja bardziej twórczemu podejściu do pracy.

Kluczowe komponenty teorii autodeterminacji oraz ich znaczenie dla kreatywnego wykonywania zadań zostały syntetycznie zestawione w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Komponenty teorii autodeterminacji

Komponent teorii autodeterminacji	Charakterystyka	Znaczenie dla kreatywnego wykonywania zadań
Wewnętrzna motywacja	Skłonność do podejmowania działań z własnej woli, wynikająca z ciekawości, zainteresowania lub satysfakcji z samego wykonywania zadania	Sprzyja podejmowaniu działań twórczych, eksperymentowaniu oraz poszukiwaniu nowych rozwiązań bez presji zewnętrznych nagród
Autonomia	Poczucie swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu realizacji zadań	Zwiększa gotowość do niestandardowego myślenia oraz generowania innowacyjnych pomysłów
Kompetencje	Przekonanie o posiadaniu odpowiednich umiejętności do radzenia sobie z wymaganiami zadania	Wzmacnia zaangażowanie w zadania kreatywne oraz skłonność do podejmowania wyzwań
Relacje (poczucie przynależności)	Doświadczenie wsparcia społecznego i pozytywnych relacji interpersonalnych w środowisku pracy	Tworzy bezpieczne warunki do dzielenia się pomysłami i podejmowania ryzyka twórczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Deci i Ryan (1985).

Kreatywne wykonywanie zadań według Deciego i Ryana jest więc silnie powiązane z wewnętrznymi procesami motywacyjnymi, które są kluczowe dla osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności i efektywności w miejscu pracy (Deci i Ryan, 1985).

Innym ważnym modelem teoretycznym, który pozwala doprecyzować mechanizmy stojące za zróżnicowaniem wyników wykonywania zadań w organizacji, jest teoria

słuszności (ang. Equity Theory) (Adams, 1965). Jest ona jedną z kluczowych teorii motywacji, która koncentruje się na poczuciu sprawiedliwości w miejscu pracy. Teoria ta wyjaśnia, w jaki sposób pracownicy oceniają swoją sytuację w organizacji poprzez porównywanie relacji pomiędzy wkładami wnoszonymi do pracy (np. wysiłek, czas, umiejętności) a uzyskiwanymi wynikami (np. wynagrodzenie, uznanie), w odniesieniu do wkładów i wyników innych osób. W kontekście rozważań nad wykonywaniem zadań ujęcie to jest istotne, ponieważ wskazuje, że ocena własnych wyników nie jest wyłącznie funkcją kompetencji czy formalnych wymagań stanowiska, lecz także zależy od tego, jak pracownik interpretuje „opłacalność” podejmowanego wysiłku oraz czy postrzega relację wkład-wynik jako sprawiedliwą.

- porównania społeczne: pracownicy porównują stosunek swoich wkładów do wyników z odpowiednim stosunkiem innych pracowników. Teoria ta sugeruje, że ludzie dążą do zachowania równowagi między tym, co wnoszą do pracy, a tym, co z niej otrzymują,
- poczucie niesprawiedliwości: Gdy pracownicy czują, że ich stosunek nakładów do wyników jest nierówny w porównaniu z innymi (czyli kiedy czują się niedocenieni lub przewartościowani), doświadczają poczucia niesprawiedliwości. To może prowadzić do zmniejszenia motywacji, frustracji, a nawet do decyzji o opuszczeniu organizacji,
- reakcje na niesprawiedliwość: pracownicy mogą reagować na poczucie niesprawiedliwości na różne sposoby, takie jak zmniejszenie wysiłku, zwiększenie wymagań wobec pracodawcy, negocjowanie lepszych warunków pracy, a nawet opuszczenie organizacji,
- równowaga: teoria zakłada, że pracownicy dążą do stanu równowagi, w którym czują, że ich wkłady i wyniki są w odpowiedniej proporcji do wkładów i wyników innych osób.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi duże znaczenie ma postrzeganie sprawiedliwości w miejscu pracy, jednak w kontekście niniejszego podrozdziału szczególnie istotne jest to, że sprawiedliwość (lub jej brak) może wpływać na poziom motywacji i satysfakcji, a tym samym pośrednio na wyniki wykonywania zadań. Z perspektywy pracownika poczucie sprawiedliwego traktowania może stanowić element psychologicznego kontekstu pracy, który wzmacnia gotowość do utrzymywania wysokiego wysiłku zadaniowego, natomiast postrzegana niesprawiedliwość może ten wysiłek osłabiać. Koncepcja uczciwości w organizacji jest

wzmocniona przez teorię słuszności, ponieważ podkreśla znaczenie sprawiedliwego traktowania pracowników w oparciu o ich wkład w pracę. Wdrażając uczciwe praktyki, które zwiększają umiejętności, motywację i upodmiotowienie, wzmacnia się poczucie równości wśród pracowników, co może sprzyjać wyższemu poziomowi zaangażowania w powierzone im zadania.

W tym miejscu teoria słuszności tworzy naturalne przejście do ujęć, które akcentują rolę jakości motywacji w wykonywaniu zadań. Należy z tego wnioskować, że aby zapewnić ciągle doskonalenie, aspekt szkoleniowy i rozwojowy praktyk ZZL powinien być regularnie aktualizowany, zgodnie z teorią autodeterminacji Deciego i Ryana (1985), która podkreśla znaczenie wewnętrznej motywacji i autonomii w procesie rozwoju pracowników. Pracownicy powinni przejść kompleksowe i specjalistyczne szkolenia, które nie tylko rozwijają ich wiedzę, ale także wzmacniają poczucie autonomii i kompetencji, co z kolei prowadzi do wyższego poziomu zaangażowania i lepszej realizacji zadań. Okresowe programy szkoleniowe, mające na celu podnoszenie indywidualnych kompetencji oraz aktualizowanie wiedzy i umiejętności, powinny uwzględniać potrzeby pracowników w zakresie samorealizacji, co jest kluczowym elementem teorii autodeterminacji. Zapewnienie zaawansowanych możliwości uczenia się, które pozwalają jednostkom kontynuować edukację bez poświęcania zatrudnienia, sprzyja tworzeniu środowiska pracy, w którym pracownicy czują się doceniani i zmotywowani do dalszego rozwoju.

Badania, że stopień sformalizowania i profesjonalizacji procesów szkoleniowych ma istotne znaczenie dla osiąganych wyników organizacyjnych. Przedsiębiorstwa realizujące działania szkoleniowe w sposób spójny, planowy i oparty na modelach teoretycznych uzyskują wyższe rezultaty w zakresie kluczowych wskaźników efektywności, co potwierdza, że rozwój kompetencji pracowników stanowi ważny mechanizm wspierający jakość wykonywania zadań (Pauli, 2020).

Wskazane ujęcia teoretyczne pozwalają spojrzeć na wykonywanie zadań nie tylko jako rezultat kompetencji i formalnych wymagań stanowiska, lecz także jako efekt procesów motywacyjnych i psychologicznych towarzyszących pracy. W tym sensie jakość motywacji oraz warunki sprzyjające jej podtrzymywaniu stanowią ważne tło dla dalszych rozważań nad rolą dobrostanu pracowników. Dobrostan można bowiem traktować jako względnie trwały stan psychologiczny, który integruje doświadczenia związane z motywacją, autonomią, poczuciem kompetencji oraz relacjami społecznymi, a tym samym może istotnie wpływać na

sposób, w jaki pracownicy angażują się w realizację powierzonych im zadań i utrzymują określony poziom ich wykonania.

Dobrostan pracowników ma kluczowe znaczenie nie tylko dla jednostek, ale także odgrywa istotną rolę w sukcesie organizacyjnym. Wykazano, że organizacje, które koncentrują się na dobrostanie pracowników, mogą w dłuższej perspektywie budować przewagę konkurencyjną (Wright, 2006). Korzyści płynące z dobrostanu pracowników dla samych pracowników i dla organizacji obejmują m.in skuteczne wykonywanie zadań (Bryson, Forth i Stokes, 2017; Judge i Church, 2000; Wright i Cropanzano, 2000). Zdrowy, zadowolony i zmotywowany pracownik jest skłonny angażować się w swoje zadania ponad standardowe oczekiwania. Z drugiej strony wyczerpanie emocjonalne i poznawcze ogranicza dostępne zasoby psychiczne niezbędne do efektywnej realizacji zadań (López-Cabarcos i in., 2023; Wu i in., 2020).

Wspomniane badania Wrighta i Cropanzano (2000) stanowią istotny wkład w pogłębienie tej problematyki. Autorzy w dwóch niezależnych badaniach empirycznych wykazali, że dobrostan psychologiczny jest silnie powiązany z ocenami wykonywania zadań. Zależność ta była bardziej wyraźna niż w przypadku relacji między ogólną satysfakcją z pracy a wynikami, co stanowi ważny argument w toczącej się od lat dyskusji na temat relacji pomiędzy dobrostanem a wynikami pracowników.

Badacze wskazali, że pojęcie „szczęścia” w pracy powinno być rozumiane jako dobrostan psychologiczny, a nie ograniczane wyłącznie do kategorii satysfakcji zawodowej, która nie zawsze trafnie odzwierciedla stan emocjonalny pracownika. Wynika to z faktu, że tradycyjne skale satysfakcji z pracy w ograniczonym stopniu odnoszą się do emocji pozytywnych i poczucia szczęścia, skupiając się raczej na ocenie warunków pracy, relacji w zespole czy zadowolenia z wynagrodzenia. Oznacza to, że dobrostan psychologiczny może być bardziej bezpośrednim i trafnym wskaźnikiem potencjału osiągnięcia indywidualnych wyników.

Co istotne, Wright i Cropanzano (2000) zwracają uwagę na dodatkowe czynniki kontekstowe, które mogą moderować tę zależność. W swoich badaniach autorzy zaobserwowali, że próby składały się z pracowników wykonujących zawody o wysokim poziomie formalizacji i biurokratyzacji, co ograniczało ich autonomię i swobodę podejmowania decyzji. Takie ograniczenia mogą wpływać na osłabienie relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a efektami, gdyż to właśnie w zawodach o większej złożoności i autonomii zależność ta wydaje się być silniejsza. W rezultacie autorzy sugerują konieczność prowadzenia dalszych badań

uwzględniających zróżnicowanie środowisk zawodowych pod względem poziomu złożoności pracy i zakresu swobody decyzyjnej.

Wright i Cropanzano (2000) podkreślają również potrzebę odejścia od wyłącznie przekrojowych badań na rzecz długoterminowych analiz podłużnych, które pozwoliłyby śledzić zmiany dobrostanu psychologicznego pracowników w czasie oraz ich wpływ na takie zmienne jak wydajność pracy czy fluktuacja zatrudnienia. Wskazują przy tym, że dobrostan psychologiczny może odgrywać kluczową rolę w predykcji nie tylko wyników pracy, lecz także szerszych rezultatów organizacyjnych, takich jak zaangażowanie, lojalność czy zdolność do radzenia sobie ze stresem i presją organizacyjną (por. Wright i Bonett, 1997; Wright i in., 1993).

Z perspektywy praktyki zarządzania wyniki te mają istotne znaczenie. Wynika z nich bowiem, że troska o dobrostan psychologiczny pracowników nie tylko sprzyja ich lepszemu funkcjonowaniu w miejscu pracy, ale także przekłada się na konkretne wyniki. Tym samym, wdrażanie programów wellbeingowych czy inicjatyw z zakresu zdrowia psychicznego może być traktowane nie tylko jako działanie o charakterze etycznym, ale także jako istotny element strategii budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Istnieją badania, które pokazują jednak, że relacje między dobrostanem pracowników a wykonywaniem zadań są znacznie bardziej złożone. Kwestia zależności pomiędzy dobrostanem pracowników a ich wynikami od lat przyciąga uwagę zarówno badaczy, jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stwierdzenie, że „szczęśliwi pracownicy lepiej wykonują zadania” jest jednym z najbardziej popularnych tematów w literaturze z zakresu organizacji pracy. Jednakże, jak wskazują niektóre badania (np. George, 1990; Zhou, George, 2001; Ayala i in., 2016), relacja ta jest bardziej złożona, niż mogłoby się to wydawać.

W literaturze podkreśla się konieczność wyjścia poza analizę jedynie dwóch zmiennych - dobrostanu i wyników - i uwzględnienia dodatkowych czynników, które mogą moderować lub pośredniczyć w tej relacji. Zachowania pracowników są bowiem determinowane przez wiele nakładających się na siebie czynników - od osobistych cech i wartości, przez relacje społeczne, po warunki organizacyjne i zewnętrzne.

Szczególną uwagę badacze zwracają na poziom zespołowy, sugerując, że czynniki takie jak wielkość grupy, zróżnicowanie nastrojów w zespole czy złożoność i niepewność zadań mogą modyfikować siłę i kierunek relacji między dobrostanem a wydajnością (Tanghe i in., 2010; George i King, 2007; Mäkikangas i in., 2016). Przykładowo, w zadaniach

rutynowych pozytywna atmosfera i jednolity dobrostan zespołu mogą sprzyjać wynikom, natomiast w sytuacjach niepewnych lub wymagających kreatywności - większe zróżnicowanie emocjonalne i poznawcze w zespole może przynieść lepsze rezultaty. Należy również podkreślić, że działanie pod wpływem stresu lub zagrożenia nie wyklucza osiągania wyników - badania Zhou i George'a (2001) wykazały, że w określonych warunkach, np. przy wysokim wsparciu organizacyjnym, niezadowolenie z pracy może prowadzić do większej kreatywności pracowników.

W nowszej literaturze, coraz częściej zwraca się uwagę, że wysoka efektywność może być osiągnięta kosztem zdrowia pracowników, poprzez ignorowanie potrzeb regeneracyjnych (Min i in., 2022; Siman-Tov-Nachlieli i in., 2025).

Podkreślana jest także potrzeba przeprowadzania badań, które pomogłyby lepiej uchwycić dynamikę procesów, w których dobrostan i poziom wykonywania zadań zmieniają się w czasie, przechodząc przez fazy napięcia i ulgi, zagrożenia i rozwiązania (Baumeister i in., 2013; Fredrickson, 2001). Obecne podejścia badawcze często nie dostrzegają tego rodzaju cykliczności i sekwencyjności, co stanowi istotną lukę poznawczą.

Ponadto, badacze postulują potrzebę poszerzenia pojęcia dobrostanu o jego eudajmonistyczne wymiary - związane z rozwojem osobistym, poczuciem sensu, autonomią i zaangażowaniem w znaczące działania (Ryff, 1989; Seligman, 2011; Huta i Waterman, 2014). Istnieją przesłanki, że taki dobrostan - określany również jako „flourishing” - może być silniej powiązany z długoterminowymi efektami i satysfakcją z pracy niż klasyczne, hedonistyczne podejście do dobrostanu (oparte wyłącznie na odczuwaniu przyjemności i zadowolenia).

Ważnym zagadnieniem jest również rola zmiennych moderujących. Badania wskazują, że wpływ dobrostanu na wyniki pracy może być silniejszy w określonych warunkach, takich jak wysoka autonomia zawodowa, złożoność zadań czy rodzaj relacji w zespole (Judge i in., 2001; George i King, 2007). Często jednak te zmienne nie są systematycznie uwzględniane w projektach badawczych, co utrudnia budowanie spójnych modeli wyjaśniających.

Z kolei badania Ayala i in. (2016) pokazują, że nie wszyscy pracownicy wpisują się w klasyczny schemat „szczęśliwy i produktywny” lub „nieszczęśliwy i nieproduktywny”. Część z nich to osoby „nieszczęśliwe, ale osiągające wyniki” lub „szczęśliwe, ale osiągające niskie wyniki”. Oznacza to, że w analizach należy uwzględniać nie tylko sam poziom

dobrostanu i wyników pracy, ale także inne czynniki, takie jak proaktywność, samoocena zawodowa czy poziom wykształcenia.

Podkreśla się również konieczność dostosowania metod badań do współczesnych warunków pracy. Rozwój pracy zdalnej i zespołów wirtualnych wymaga uwzględnienia nowych form przekazywania emocji i nastrojów w środowiskach online, w których bezpośrednia komunikacja twarzą w twarz jest zastępowana przez kontakt za pośrednictwem tekstu i mediów cyfrowych (Barsade, Gibson, 2007).

Ostatecznie coraz większe znaczenie przypisuje się badaniu relacji nieliniowych, w tym np. możliwości istnienia krzywoliniowej relacji między dobrostanem, a wykonywaniem zadań, jak zakłada Model Warr'a (2007). Istnieje prawdopodobieństwo, że powyżej określonego, optymalnego poziomu dobrostanu, jego dalszy wzrost nie zwiększa już poziomu wykonywania zadań, a czasem może nawet ją obniżać.

Wnioski te prowadzą do postulatu rozwijania nowych interwencji w organizacjach, które nie będą jedynie ukierunkowane wyłącznie na poprawę dobrostanu lub wykonywania zadań, lecz równocześnie będą wspierać oba te obszary. Programy rozwoju samooceny i samoregulacji (Frayne, Geringer, 2000) czy szkolenia z zakresu zarządzania stresem (Richardson, Rothstein, 2008) mogą sprzyjać nie tylko lepszym wynikom w pracy, ale również poprawie dobrostanu psychicznego pracowników.

1.4. Wpływ stosowanych narzędzi ZZL na dobrostan, przywiązanie organizacyjne i wykonywanie zadań

We współczesnym, stale zmieniającym się krajobrazie biznesowym zachodzą znaczące przemiany. Należą do nich globalizacja, integracja technologii i systemów informatycznych, ekspansja rynków, zmiana dynamiki konkurencji i szybki wzrost gospodarki światowej. Rzeczywistość organizacyjna zdaje się dziś, w rzeczy samej, niestabilna i podlegająca ciągłym przemianom, co przypomina założenia filozofii płynnej nowoczesności Baumana (2000, s. 13), tylko przełożonej na grunt nauk o zarządzaniu i jakości.

Aby dotrzymać kroku temu postępowi i osiągnąć doskonałość organizacyjną, firmy muszą koncentrować się na wzmacnianiu swoich możliwości organizacyjnych. Wydaje się, że kluczową rolę w tym procesie odgrywa właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), które umożliwia identyfikację niezbędnych zasobów i zdolności potrzebnych do powodzenia projektu i dopasowania organizacji do otoczenia.

W literaturze podkreśla się, że zasoby ludzkie nie są tożsame z samymi pracownikami, lecz obejmują cechy i potencjały, jakimi oni dysponują – w szczególności wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, postawy, wartości oraz motywację. Jednocześnie akcentuje się, że właścicielem tych zasobów pozostaje pracownik, który decyduje o zakresie i intensywności ich wykorzystania w pracy, co nadaje zarządzaniu zasobami ludzkimi wyrażnie relacyjny i podmiotowy charakter (Pocztowski, 2008, s. 22).

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje zasady i funkcje niezbędne do skutecznego działania i dostosowywania się do szybko zmieniającego się otoczenia biznesowego. Współcześnie organizacje stoją przed poważnymi wyzwaniami wynikającymi ze zmian politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych, które nakładają dodatkowe wymagania na działy HR, w zakresie wykonywanych przez nie obowiązków.

Aby dostosować się do stale zmieniającego się krajobrazu biznesowego, inwestowanie w rozwój HR stało się kluczowym obowiązkiem organizacji. Skuteczność ZZL w identyfikowaniu kompetencji, umiejętności i potrzeb szkoleniowych pracowników bezpośrednio wpływa na ich zdolność do generowania wartościowej oferty produktowej.

Badania pokazują, że w warunkach dynamicznych zmian oraz kryzysu, działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są w dużej mierze determinowane subiektywną oceną sytuacji organizacji przez właścicieli i menedżerów, a nie wyłącznie obiektywnymi wskaźnikami ekonomicznymi. Praktyki ZZL w takich warunkach mają najczęściej charakter reaktywny, silnie osadzony w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, co potwierdza konieczność uwzględniania czynników kontekstowych w analizach relacji pomiędzy działaniami organizacyjnymi a efektami pracowniczymi (Pocztowski i Pauli, 2024).

W rezultacie praktyki ZZL zyskały znaczną uwagę jako istotny komponent (adekwatna strategia funkcjonalna) strategii rozwoju organizacji, ale i radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Konieczne, dla skutecznego zarządzania strategicznego wydaje się więc sformułowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która obejmuje planowanie, szkolenie i rozwój personelu, w zmiennych i dynamicznych warunkach.

Według M. Armstronga (2006) ZZL zajmuje się wszystkimi aspektami zatrudniania i zarządzania ludźmi w organizacji. Ten obszar działalności organizacji można też zdefiniować jako praktyczną realizację organizacyjnej polityki kadrowej: planów i procedur organizacyjnych opracowanych w celu zarządzania ludźmi (Russo i in. 2020, s. 63).

ZZL jest więc kluczową funkcją w organizacjach, odpowiedzialną za zarządzanie ludźmi i znajdującymi się w ich dyspozycji zasobami. Polega w szczególności na

pozyskiwaniu kompetentnych osób, zapewnianiu szkoleń, motywowaniu pracowników do osiągania najlepszych wyników oraz ustanawianiu mechanizmów zapewniających ich ciągłą produktywność i zaangażowanie w organizację.

Yingying (2017) podkreśla, że w nowoczesnych organizacjach działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi nie są już ograniczone wyłącznie do odpowiedzialności działu HR, ale wymagają współpracy z menedżerami innych działów (i różnych szczebli) w celu efektywnego zarządzania organizacją.

Aby zoptymalizować wykorzystanie swoich zasobów, organizacja w dużym stopniu opiera się na zasobach ludzkich, umiejętnościach i wiedzy specjalistycznej swoich pracowników. Wartość HR wynika zatem z różnych czynników, takich jak wiedza, umiejętności, postawa, cechy osobiste, potencjał intelektualny oraz umiejętność dzielenia się wiedzą i oferowania unikalnych perspektyw (Hartog i in., 2013). Mechanizm tego wpływu często wiąże się postawami i zachowaniami indywidualnych pracowników, które przekładają się na praktyki ZZL i na wyniki w tym wymiarze (indywidualnym) oraz wymiarze organizacyjnym. Istnieje, więc potrzeba uwzględnienia postrzegania pracowników w badaniach nad ZZL.

W niektórych publikacjach zarządzanie zasobami ludzkimi jest przedstawiane jako pewnego rodzaju inwestycja w rozwój pracowników, która kształtuje ich zachowania i postawy, prowadząc ostatecznie do pozytywnego wpływu na wyniki organizacyjne (Lee i Bruvold, 2003). Zgodnie z tym podejściem ZZL obejmuje zarządzanie wiedzą, umiejętnościami, kompetencjami i trendami, które organizacja wykorzystuje do osiągnięcia swoich celów, przy czym zasoby te różnią się w zależności od instytucji (Liu i in., 2015). Z kolei Nehles i in. (2006) definiują go jako zarządzanie, które zaspokaja potrzeby pracowników organizacji, włączając rekrutację, szkolenia, rozwój, stabilność i wzmocnienie moralne.

Kompetencje pracowników należy traktować jako bezpośredni wyznacznik zdolności do realizacji zadań organizacyjnych, ponieważ stanowią one połączenie wiedzy, umiejętności, postaw i motywacji, które ujawniają się w konkretnych zachowaniach zawodowych. Zarządzanie kompetencjami ukierunkowane jest nie tylko na pozyskanie odpowiednich zasobów ludzkich, lecz przede wszystkim na zapewnienie wysokiej efektywności i jakości wykonywanej pracy poprzez dopasowanie kompetencji pracowników do zmieniających się wymagań stanowiskowych oraz celów organizacji (Sapeta, 2008).

Konkludując ten fragment rozważań wydaje się, że współczesny krajobraz biznesowy podlega dynamicznym zmianom, co wymaga ciągłego dążenia do doskonałości organizacyjnej. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL),

które identyfikuje i rozwija kompetencje pracowników, dostosowując je do celów organizacji. ZZL obejmuje wszystkie aspekty zatrudniania i zarządzania pracownikami, nie tylko w działach HR, ale także we współpracy z menedżerami innych działów. Dzięki ZZL organizacje mogą efektywniej reagować na zmieniające się wymagania otoczenia biznesowego, inwestując w rozwój swoich zasobów ludzkich.

W tym świetle trudno nie zwrócić uwagi na wieloaspektowość obszaru ZZL oraz na dużą liczbę czynników jakie stanowią wyzwanie dla tej funkcji w organizacji. Za Arbab i Mahdi (2018) warto wymienić siedem kluczowych z nich, a mianowicie:

- zatrzymanie talentów,
- kultura organizacyjna,
- rozwój HR,
- szkolenia,
- zachęty i korzyści,
- planowanie kariery,
- ocena wydajności ZZL.

Wieloaspektowy charakter wyzwań stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi został uporządkowany i przedstawiony w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Kluczowe wyzwania ZZL

Obszar wyzwania ZZL	Charakterystyka wyzwania
Zatrzymanie talentów	Zapewnienie atrakcyjnych warunków zatrudnienia, obejmujących zarówno konkurencyjne wynagrodzenie, jak i sprzyjające środowisko pracy, umożliwiające długofalowe związanie pracowników z organizacją
Kultura organizacyjna	Kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej wydajność, innowacyjność oraz kreatywność pracowników
Rozwój zasobów ludzkich	Systematyczne inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników poprzez programy rozwojowe i podnoszenie kwalifikacji
Szkolenia	Dostarczanie specjalistycznej wiedzy oraz doskonalenie umiejętności niezbędnych do efektywnego wykonywania zadań
Zachęty i korzyści	Projektowanie i wdrażanie systemów motywacyjnych, obejmujących nagrody finansowe i pozafinansowe
Planowanie kariery	Dopasowanie indywidualnych celów zawodowych pracowników do długofalowych potrzeb i strategii organizacji
Ocena efektywności ZZL	Monitorowanie realizacji celów personalnych oraz okresowy przegląd i doskonalenie stosowanych praktyk ZZL

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arbab i Mahdi (2018)

Zrozumienie zakresu pojęciowego ZZL ułatwi wgląd w poniżej zaprezentowane kwestie.

Wyzwaniem dla ZZL jest utrzymanie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, która często jest poszukiwana przez konkurencyjne organizacje. Aby sprostać temu wyzwaniu, konieczne jest zapewnienie atrakcyjnych świadczeń finansowych, zdrowych warunków pracy, pozytywnego środowiska społecznego oraz innych nagród, które wspierają lojalność pracowników (Masoodul i in., 2013; Eric i in., 2012).

Kultura organizacyjna to istotna rama tworząca kontekst dla ZZL, która obejmuje wspólne wartości, postawy i przekonania wśród pracowników, a także znajduje odzwierciedlenie w kodeksie postępowania i wynikach organizacji. Wzmacnianie silnej kultury organizacyjnej ma kluczowe znaczenie dla osiągania celów i strategii organizacji, poprawiając jednocześnie wyniki i wspierając kreatywność pracowników. Stąd też potrzeba priorytetowego traktowania procesu tworzenia kultury organizacyjnej, przy jednoczesnym ograniczeniu, że kultury nie można narzucić pracownikom; należy ją wprowadzać ostrożnie poprzez skuteczne przygotowanie i realizację strategii w tym zakresie (David i in., 2015)

Jednym z kluczowych wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest rozwój zasobów ludzkich, który odgrywa istotną rolę w zwiększaniu efektywności organizacji. Obejmuje to różne aspekty, takie jak szkolenie, motywacja i planowanie kariery, co odzwierciedla zaangażowanie administracji w dbanie pracowników. Według Yingying (2017) rozwój pracowników polega na poszerzaniu ich umiejętności poprzez szereg metod kształcenia. Jedną z nich są szkolenia, których głównym celem jest wyposażenie jednostek (pracowników) w specjalistyczną wiedzę zawodową oraz doskonalenie ich umiejętności i cech osobowości. Ma także na celu modyfikację zachowań i ustalenie skutecznych metod działania, które wyznaczają same jednostki. Ostatecznym celem jest zapewnienie możliwości wzrostu, doskonalenia i rozwoju, co prowadzi do wzrostu wyników organizacji (Dessler, 2015). Szkolenia odgrywają kluczową rolę w strategii zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ pomagają identyfikować luki w umiejętnościach i eliminować je poprzez zatrudnianie odpowiednich pracowników lub zapewnianie niezbędnych szkoleń. Identyfikując rozbieżności między rzeczywistymi i oczekiwanymi wynikami, organizacje mogą pracować nad zmniejszeniem tych rozbieżności. Ponadto, powiązanie szkoleń z polityką awansów stanowi dla pracowników czynnik motywujący do ciągłego rozwoju i doskonalenia swoich

umiejętności, zapewniając, że spełniają kryteria awansu i są przygotowani na wyższe stanowiska (Dessler, 2015). Proces szkolenia koncentruje się na zdobywaniu wiedzy i informacji, które sprzyjają rozwojowi pracowników. Celem szkolenia jest modyfikacja zachowań jednostek poprzez zachęcanie ich do wykorzystywania różnych podejść i technik w wykonywanej pracy. Ta zmiana zachowania obejmuje różne aspekty, takie jak wiedza, informacje, koncepcje, wartości, postawy, umiejętności i zdolności (Lee i Bruvold, 2003).

Jak podkreślają Diefendorff i Chandler (2011) zachęty i benefity odgrywają kluczową rolę w motywowaniu pracowników do koncentracji na pracy i osiągania pożądanej jej jakości. Organizacje wykorzystują system zachęt i korzyści, aby realizować swoje cele i zadania, zwiększać produktywność, zarządzać kosztami, ułatwiać podejmowanie decyzji oraz zdobywać wgląd w indywidualne zachowania i motywacje w odniesieniu do celów pracy (Maha 2015).

Kolejnym ważnym wyzwaniem ZZL jest planowanie i rozwój kariery zawodowej. Do podstawowych zadań działów kreujących politykę zasobów ludzkich należy dostosowanie celów i aspiracji jednostki do możliwości rozwoju kariery i przyszłych potrzeb organizacji. Funkcja planowania i rozwoju kariery ma na celu pomaganie pracownikom w osiągnięciu celów związanych z rozwojem i karierą, przy jednoczesnym zapewnieniu, że są one zgodne z wymaganiami organizacji (Arbab, Mahdi, 2018). Według Bakkera i Demerouti (2008) ścieżka kariery polega na skutecznym koordynowaniu indywidualnych umiejętności z potrzebami organizacji.

W literaturze podkreśla się, że budowanie zrównoważonych karier zawodowych pracowników jest możliwe jedynie w warunkach partnerskiej relacji pomiędzy jednostką a organizacją, opartej na dwukierunkowym przepływie kluczowych informacji. W tym ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi pełni rolę systemu działań wspierających rozwój indywidualny pracowników, który – poprzez strategiczne decyzje w obszarze rozwoju – może wpływać na długofalowe przywiązanie i retencję w organizacji (Miś, 2022).

Ostatnim wyzwaniem wymienionym przez Arbaba i Mahdi'ego jest wskazanie roli zarządzania zasobami ludzkimi w realizacji celów organizacji. Wdrażając odpowiednie praktyki ZZL, takie jak wzmacnianie pozycji pracowników, szkolenia, rozwój i nagrody, organizacje mogą osiągnąć retencję pracowników, a w konsekwencji zwiększyć stabilność i sukces organizacji (Muhammad, 2015). Wynika z tego, że w dynamicznym środowisku biznesowym przedsiębiorstwa muszą nieustannie dostosowywać się do zmian. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi, które koncentruje się na

identyfikowaniu i rozwijaniu kompetencji pracowników, by dopasować je do celów organizacji. Odpowiednie radzenie sobie z kluczowymi wyzwaniami stojącymi przed ZZL stanowi ważny element sukcesu organizacji.

Wzmocnienie psychiczne pracowników, czyli ich poczucie kompetencji, wpływu oraz autonomii w pracy, jest uznawane za kluczowy zasób osobisty, który ma bezpośredni związek z praktykami ZZL i ogólnym dobrostanem pracowników (ten Brummelhuis i Bakker, 2012). Ponieważ liderzy odgrywają centralną rolę we wdrażaniu systemów zarządzania zasobami ludzkimi, mają oni znaczący wpływ na to, jak pracownicy postrzegają te praktyki oraz na ich przywiązanie organizacyjne (Den Hartog i in., 2013; Jiang, 2013; Offerman i Malamut, 2002).

Kluczową rolę w tym, jak zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na pracowników odgrywa zaufanie do liderów, które jest istotnym zasobem organizacyjnym. Zaufanie to może wzmacniać relację między praktykami ZZL a satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem pracowników do organizacji (Sepp i in., 2011). Teoria sugeruje, że jednostki dążą do zdobywania, utrzymywania i ochrony cennych zasobów pracy, co pomaga im łagodzić negatywne skutki utraty tychże zasobów oraz promować dobrostan. W kontekście pracy kluczowymi zasobami są kontrola nad pracą, rozwój kariery, ocena wyników oraz wsparcie społeczne ze strony współpracowników i przełożonych (Demerouti i Bakker, 2011).

Z perspektywy organizacyjnej, ZZL koncentruje się na rozwoju, wzroście oraz zaangażowaniu pracowników, co może być postrzegane jako zasób organizacyjny, który wspiera przywiązanie pracowników do firmy (Boon i Kalshoven, 2014; Kalshoven i Boon, 2012). Zasoby te, zdobywane dzięki praktykom ZZL, nie tylko poprawiają dobrostan pracowników, ale także wzmacniają ich przywiązanie organizacyjne. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak szkolenia, rozwój kariery, dzielenie się informacjami oraz zarządzanie partycypacyjne, pomagają pracownikom skuteczniej osiągać cele zawodowe, zwiększają ich poczucie kontroli nad pracą oraz prowadzą do wyższego poziomu dobrostanu i silniejszego przywiązania organizacyjnego (Boon i Kalshoven, 2014; Hu i Mao, 2017).

Dodatkowo ZZL promuje psychologiczną więź między organizacją, a jej pracownikami, zwiększa wzajemne zaufanie, a tym samym promuje tożsamość organizacji i zaangażowanie emocjonalne (Arthur, 1994; Xiao i Bjorkman, 2006). Zasadniczo zaangażowanie i tożsamość organizacyjna mogą złagodzić negatywne konsekwencje celów indywidualnych i organizacyjnych, które są ze sobą sprzeczne. Ponadto, ZZL promuje udział

pracowników w samodzielnym zarządzaniu i samokontroli, zamiast opierać się na zewnętrznych standardach i przepisach (Wood i Wall, 2007).

Wszystkie te czynniki mogą nie tylko poprawić autonomię pracowników i zwiększyć ich kontrolę nad pracą, ale także wzmocnić ich przywiązanie organizacyjne. Autonomia i kontrola nad pracą są kluczowe dla budowania silnego zaangażowania, ponieważ pozwalają pracownikom odczuwać większą satysfakcję z wykonywanych zadań, co z kolei przekłada się na ich lojalność wobec organizacji. Te elementy służą również jako istotne źródła radzenia sobie ze stresem zawodowym, co pozytywnie wpływa na ogólny dobrostan pracowników. Wzmocnienie psychiczne, które polega na postrzeganiu przez jednostkę swojej zdolności do radzenia sobie z sytuacjami, wydarzeniami i problemami, odgrywa tu kluczową rolę. Wzmocnienie to obejmuje cztery elementy: wartości pracy, kompetencje, autonomię i wpływ. Kiedy pracownicy odczuwają, że ich praca ma sens i że są kompetentni w wykonywaniu swoich obowiązków, zwiększa się ich motywacja wewnętrzna, co bezpośrednio wpływa na ich przywiązanie organizacyjne. Sens pracy, czyli wiedza pracowników na temat celu i wartości ich pracy zgodnie z ich własnymi definicjami, oraz przekonanie o własnych kompetencjach zawodowych, stanowią podstawy silnego zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy. Autonomia pracy to stopień kontroli, jaką mają pracownicy nad metodami, których używają do wykonywania swojej pracy i zachowaniami, jakie wykazują. Ostatecznie wpływ to stopień, w jakim pracownicy mają możliwość wpływania na strategię, zarządzanie lub działalność organizacji (Gagné, Bhawe, 2011).

Po omówieniu zasobów pracy, które odgrywają kluczową rolę w budowaniu zaangażowania pracowników i ich przywiązania organizacyjnego, warto wrócić do kwestii zasobów osobistych, które również mają znaczący wpływ na te procesy. Zasoby osobiste, zlokalizowane na poziomie jednostki, są nie mniej istotne niż zasoby organizacyjne. Ich rola w kształtowaniu zaangażowania i lojalności pracowników wobec organizacji jest nie do przecenienia.

Hobfoll i in. (2003) zasugerowali, że zasoby osobiste odnoszą się do możliwości jednostki, które wiążą się z jej kontrolą i wpływem na otoczenie, w tym poczucia własnej skuteczności, poczucia własnej wartości i optymizmu (Xanthopoulou i in., 2007). Badania wykazały, że te zasoby osobiste nie tylko wspierają odporność na stres, ale także pozytywnie wpływają na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników (Chen i in., 2001; Scheier i Carver, 1992). W kontekście przywiązania organizacyjnego, wzmocnienie psychiczne, jako zasób

osobisty, odgrywa kluczową rolę w zwiększaniu satysfakcji z pracy i zaangażowania pracowników.

Ten Brummelhuis i Bakker (2012) zaproponowali ramy dla zasobów, w których wzmocnienie psychologiczne jest uznawane za istotny zasób osobisty, ułatwiający nabywanie i kumulowanie dodatkowych zasobów (Quinones i in., 2013). Z perspektywy teorii zachowania zasobów (COR), im silniejsze jest wzmocnienie psychiczne pracowników, tym więcej zasobów osobistych mogą oni zgromadzić, co prowadzi do wyższego poziomu zaangażowania w organizację (Xanthopoulou i in., 2007). W rezultacie, zasoby osobiste są nie tylko kluczowe dla dobrostanu pracowników, ale również mają bezpośredni wpływ na ich przywiązanie organizacyjne, czyniąc je ważnym elementem w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Dodatkowo, teoria proponuje, że jednostki mają trzy podstawowe potrzeby psychologiczne, którymi są autonomia, kompetencje i relacje, a zaspokojenie tych potrzeb jest niezbędne, aby jednostka była szczęśliwa (Deci i Ryan, 2000). W rezultacie pracownicy o wysokim poziomie wzmocnienia psychicznego zazwyczaj wierzą, że mogą wykonywać zadania i mieć kontrolę nad procesem. Kiedy ich podstawowe potrzeby psychologiczne, w tym autonomia i poczucie kompetencji, są zaspokojone, praca sprawia im przyjemność (Zheng i Liu, 2016).

Współczesne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej podkreślają znaczenie zasobów osobistych pracowników w kontekście ich zaangażowania i przywiązania organizacyjnego. Zasoby te, w tym wzmocnienie psychiczne, odgrywają kluczową rolę w zaspokajaniu podstawowych potrzeb psychologicznych pracowników, co prowadzi do większego dobrostanu w pracy. W związku z tym, warto szczegółowo omówić, jak praktyki ZZL wpływają na rozwój zasobów osobistych, a tym samym na zaangażowanie pracowników i ich przywiązanie organizacyjne.

Biorąc to wszystko pod uwagę, wzmocnienie psychiczne, jako zasób osobisty, odgrywa ważną rolę w zaspokajaniu podstawowych potrzeb psychologicznych pracowników, co z kolei prowadzi do większego dobrostanu w pracy. Badania wykazały, że na wzmocnienie psychiczne wpływa kontekst organizacyjny, a w szczególności sposób podejmowania decyzji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Rozbudowane szkolenia i oceny rozwojowe, umożliwiające pracownikom zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, zwiększają ich kompetencje zawodowe (Nerstad i in., 2018). Inne praktyki HR charakteryzujące się wysokim zaangażowaniem, takie jak dzielenie się informacjami, wzbogacanie pracy i

rotacja stanowisk, pozwalają pracownikom zwiększyć poczucie uczciwości w pracy oraz poczuć się znaczącymi i wpływowymi. Teoria COR stwierdza, że od ZZL oczekuje się tworzenia zasobów i warunków korzystnych dla pracowników w zakresie pozyskiwania i utrzymywania zasobów osobistych (np. wzmocnienia psychicznego). Poprzednie badania wykazały, że wystarczające zasoby organizacji lub miejsc pracy mogą zwiększyć zasoby osobiste, co z kolei prowadzi do pozytywnych wyników indywidualnych i organizacyjnych (Bakker i Xanthopoulou, 2013; Xanthopoulou i in., 2009).

ZZL wpływa na dobrostan pracowników w pracy, zwiększając ich siłę psychiczną. Ponieważ środowisko pracy sprzyja pewności siebie, poczuciu własnej wartości, optymizmowi i rozwojowi odporności u pracowników, zyskują oni wiarę, że są w stanie lepiej kontrolować swoje otoczenie. W rezultacie wywołuje to poczucie uczestnictwa i zadowolenia (Xanthopoulou i in., 2007). Dodatkowo, pracownicy, którzy mają kontakt z zasobami ZZL, czują się wzmocnieni psychicznie, co prowadzi do lepszego samopoczucia. Organizacje biznesowe uznają wartość zaangażowania pracowników i jego rolę w inspirowaniu lojalności i długoterminowego przywiązania pracowników do organizacji. W konkurencyjnym otoczeniu, które charakteryzuje się nowymi przeszkodami w utrzymaniu efektywności i kultywowaniu zaangażowanej siły roboczej (Andavar i in., 2020), zrozumienie pojęcia przywiązania organizacyjnego i jego bezpośrednich skutków staje się kluczowe. Mimo że pojęcie przywiązania organizacyjnego było już przedmiotem wielu badań, wciąż pozostaje jedną z bardziej nieuchwytnych koncepcji w naukach o zarządzaniu.

Wobec powyższego, warto zatrzymać się nad rozpoznaniem związku pomiędzy ZZL a przywiązaniem do organizacji. Przywiązanie pracowników do organizacji stanowi kluczowy element wpływający na efektywność operacyjną przedsiębiorstw, co szczególnie uwidacznia się w badaniach przeprowadzonych przez Alaraqi (2017). Wyniki badań wskazują, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL) odgrywa decydującą rolę w kształtowaniu lojalności i zaangażowania pracowników. Praktyki takie jak efektywne rekrutacja i selekcja, systematyczne szkolenia i rozwój, sprawiedliwe wynagrodzenie oraz rzetelna ocena wyników prowadzą do wzmocnienia więzi pracowników z organizacją, co przekłada się na ich wyższą motywację i gotowość do długoterminowej współpracy. Z drugiej strony, nieadekwatne praktyki ZZL mogą osłabiać przywiązanie pracowników, co negatywnie wpływa na ich wydajność oraz zwiększa ryzyko rotacji kadry. Alaraqi (2017) podkreśla również znaczenie kontekstu kulturowego, który wymaga dostosowania tych praktyk do specyficznych warunków środowiskowych, aby skutecznie budować zaangażowanie

pracowników i wspierać osiągnięcie celów organizacyjnych. W efekcie, odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, z uwzględnieniem uwarunkowań zewnętrznych, staje się kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji w zmiennych warunkach rynkowych. To uwypukla zapotrzebowanie organizacji na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które stanowi zbiór działań podejmowanych w celu zarządzania relacjami i zatrudnieniem w organizacji. Wiąże się to z zatrudnianiem, szkoleniem, ocenianiem i nagradzaniem pracowników w celu poprawy relacji z pracownikami, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz równości. Praktyka w tym zakresie jest integralną częścią promowania zaangażowania pracowników, które jest odpowiedzialne za emocjonalne i psychologiczne przywiązanie jednostki do organizacji (Boxall, Purcell, Wright, 2007).

Zarządzanie zasobami ludzkimi w długim okresie odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu przywiązania pracowników do organizacji, co zostało potwierdzone w badaniach przeprowadzonych przez Al Adresi i Daruna (2017). Zgodnie z wynikami tych badań, odpowiednio wdrożone praktyki ZZL, takie jak rozwój kariery, szkolenia, wynagrodzenie oparte na wynikach oraz udział pracowników w podejmowaniu decyzji, znacząco wpływają na poziom zaangażowania i lojalności pracowników. Pracownicy, którzy doświadczają silnego wsparcia organizacyjnego, są bardziej skłonni do długoterminowego zaangażowania w cele organizacji. Długofalowe przywiązanie pracowników wynika z ich przekonania, że organizacja inwestuje w ich rozwój zawodowy i dba o ich potrzeby, co przekłada się na ich większą motywację oraz chęć do działania na rzecz organizacji. Badanie sugeruje, że integracja celów organizacyjnych z praktykami ZZL jest niezbędna do maksymalizacji zaangażowania pracowników i osiągnięcia lepszych wyników organizacyjnych.

Skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą znacząco zwiększyć produktywność organizacji poprzez rozwijanie umiejętności, wiedzy i motywacji pracowników. Jednakże wpływ tych metod na produktywność organizacji nie zawsze jest bezpośredni. Przywiązanie pracowników do organizacji odgrywa kluczową rolę jako mediator w tej relacji. Pracownicy, którzy są silnie przywiązani do swojej organizacji, wykazują większe zaangażowanie w projekty, często przekraczają swoje obowiązki oraz z większą motywacją dążą do realizacji celów organizacji. Ich lojalność i oddanie mogą prowadzić do wzrostu produktywności, poprawy jakości pracy oraz ogólnej wydajności organizacyjnej. Ostatecznie, wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacji jest silniejszy w przypadku pracowników, którzy są przywiązani do organizacji, ponieważ są oni bardziej skłonni do internalizacji i realizacji pozytywnych aspektów praktyk HR. Samo zwiększenie dostępności

umiejętności nie wystarcza do poprawy jakości pracy, co podkreśla znaczenie przywiązania i zaangażowania pracowników w strategiach rozwoju organizacji (Mahfouz i in., 2021).

Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu przywiązania pracowników do organizacji. Oparty na podejściu zasobowym ZZL obejmuje wiele praktyk, które nie tylko pomagają w osiągnięciu celów organizacyjnych, ale także promują zaangażowanie organizacyjne oraz rozwijają poczucie tożsamości wśród pracowników. To poczucie tożsamości i zaangażowania jest kluczowe dla budowania długoterminowej przewagi konkurencyjnej organizacji (Becker i Huselid, 2006). Praktyki te tworzą solidną podstawę, na której pracownicy mogą budować swoje przywiązanie organizacyjne, co z kolei prowadzi do większej lojalności i długotrwałego zaangażowania.

Już trzy dekady temu Arthur (1994) wyróżnił dwa podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi: kontrolne i oparte na zaangażowaniu. Podejście kontrolne koncentruje się na obniżeniu kosztów pracy poprzez rygorystyczne przestrzeganie zasad, co może prowadzić do krótkoterminowej efektywności, ale niekoniecznie wspiera przywiązanie pracowników do organizacji. Z kolei podejście oparte na zaangażowaniu stara się zaszczepić w pracownikach pożądane postawy i zachowania, tworząc psychologiczny związek między celami organizacji a osobistymi celami pracowników. To właśnie te działania, które promują autonomię i zaufanie, przyczyniają się do rozwoju zaangażowanych pracowników, którzy są silnie związani z organizacją i chętniej identyfikują się z jej misją i wartościami.

Tak rozumiane zarządzanie zasobami ludzkimi, nie tylko wspiera zaangażowanie pracowników, ale także wzmacnia ich przywiązanie organizacyjne, co jest kluczowe dla osiągnięcia długoterminowego sukcesu. Pracownicy, którzy czują się emocjonalnie związani z organizacją, są bardziej skłonni do podejmowania inicjatyw, większego zaangażowania i pozostania w firmie na dłużej, co przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi dużą wagę przywiązuje do rozwoju i potrzeb pracowników, bardziej zależy mu na nawiązaniu i utrzymaniu długotrwałych relacji z pracownikami, w efekcie powinno to mieć znaczący wpływ nie tylko na przywiązania, ale także na dobrostan w pracy. Jak wspomniano wcześniej, w wielu badaniach analizowano koncepcję dobrostanu, w tym subiektywne doświadczenie dobrostanu i dobrostan psychiczny jednostek, przy czym oba opierają się przede wszystkim na podejściu bezkontekstowym, skupiającym się na emocjach jednostki i ogólnej ocenę swojej sytuacji życiowej. Już ponad dekadę temu Boon i Kalshoven (2014) zaproponowali, że zasoby można zidentyfikować na

poziomie organizacyjnym, a system ZZL organizacji, skoncentrowany na rozwoju i party-cypacji pracowników, można postrzegać jako kluczowy zasób sprzyjający wzrostowi przy-wiązania pracowników do organizacji. Z tej perspektywy ZZL jest postrzegany jako zasób organizacyjny, który nie tylko wspiera funkcjonalne aspekty pracy, ale również ułatwia roz-wój osobisty pracowników, co zwiększa ich lojalność i zaangażowanie. Dodatkowo, zasoby organizacyjne mają bezpośredni wpływ na dobrostan pracowników, co z kolei przyczynia się do aktywacji zasobów osobistych, takich jak pewność siebie, poczucie własnej wartości i optymizm (Xanthopoulou i in., 2007). W rezultacie, poprawia się zadowolenie z pracy, co prowadzi do wyższego poziomu zaangażowania i silniejszego przywiązania organizacyjnego. Pracownicy, którzy mają dostęp do odpowiednich zasobów organizacyjnych, są bar-dziej skłonni do długoterminowego zaangażowania się w działania organizacyjne i identyfikowania się z jej celami.

Niedawne badania (Macke i Genari, 2019; Linhartova, 2021) ukazały trzy kluczowe obszary zainteresowania zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi:

- wymiar gospodarczy i zrównoważona konkurencja,
- promowanie dobrostanu społecznego i środowiskowego poprzez zrównoważone praktyki ZZL,
- związek między ZZL a wynikami organizacji, z naciskiem na zrównoważone przywództwo i zrównoważone środowisko pracy.

Kluczowe obszary zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, identyfiko-wane w najnowszych badaniach empirycznych, zostały usystematyzowane i scharakteryzo-wane w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Charakterystyka obszarów zrównoważonego ZZL

Obszar zrównoważonego ZZL	Charakterystyka
Wymiar gospodarczy i zrównoważona konkurencja	Koncentracja na długofalowej efektywności organizacji, budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz odpowiedzialnym gospodarowaniu kapitałem ludzkim
Dobrostan społeczny i środowiskowy	Promowanie dobrostanu pracowników oraz odpowiedzialności społecznej i środowiskowej poprzez wdrażanie zrównoważonych praktyk ZZL
ZZL a wyniki organizacji	Analiza relacji pomiędzy praktykami ZZL a wynikami organizacyjnymi, ze szczególnym uwzględnieniem zrównoważonego przywództwa oraz tworzenia zrównoważonego środowiska pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Macke i Genari (2019) i Linhartova (2021)

Z kolei Guest (2017) oraz Cooper i in. (2019) odkryli związek między praktykami ZZL, a podwyższonym poziomem dobrostanu i pozytywnymi wynikami w zatrudnieniu. Szczególne znaczenie mają te praktyki ZZL, które traktują priorytetowo dobro pracowników, takie jak szkolenia i rozwój, mentoring i wsparcie kariery, projektowanie miejsca pracy, większa autonomia i wyzwania, mechanizmy informacji zwrotnej, pozytywne środowisko społeczne i fizyczne oraz wsparcie organizacyjne (Guest, 2017). Praktyki te przynoszą pozytywne rezultaty zarówno osobom indywidualnym, jak i organizacjom.

Wdrożenie zrównoważonego podejścia do ZZL przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacjom, umożliwiając powszechne przyjęcie takich praktyk w całym funkcjonowaniu organizacji. Budowanie zaufania wewnątrz organizacji, wśród jej liderów i pracowników, jest kluczowe dla skutecznego wdrażania zrównoważonych praktyk ZZL.

Liczne badania wykazały, że zaufanie odgrywa znaczącą rolę w komunikacji, sukcesie organizacji, zadowoleniu pracowników, zaangażowaniu, wynikach indywidualnych i organizacyjnych, a także dobrostanie pracowników. Z tym, że zaufanie jest rozmaicie ujmowane (Yang, Liu, 2021). Przykładowo badacze z zakresu ekonomii, kierując się teorią kosztów transakcyjnych, postrzegają zaufanie jako kalkulację korzyści lub redukcji ryzyka. Socjologowie natomiast uważają zaufanie za integralną część relacji międzyludzkich lub instytucjonalnych, zgodnie z teorią wymiany społecznej. W dziedzinie finansów teoria agencji zakłada, że zaufanie zmniejsza złożoność i niepewność, powstrzymując w ten sposób zachowania oportunistyczne. Wreszcie podejście oparte na zasobach podkreśla przewagę konkurencyjną, jaką niezawodne zasoby ludzkie wnoszą do organizacji (Williamson, 1981; Jensen, Meckling, 1976).

Dominujące w literaturze naukowej ujęcie zaufania opiera się na pracach Mayera i in. (1995) oraz Rousseau i in. (1998). Zgodnie z tym podejściem zaufanie definiowane jest jako przekonanie jednostki, że inni będą postępować w sposób uczciwy i rzetelny, kształtowane przez jej oczekiwania wobec ich zachowań. Na poziom zaufania wpływają dwa kluczowe czynniki: ryzyko oraz współzależność między stronami relacji (Rousseau i in., 1998). Ryzyko odnosi się do postrzeganego prawdopodobieństwa straty po stronie ufającej, podczas gdy współzależność podkreśla wzajemne poleganie między stronami. Dodatkowo Colquitt i in. (2007) przedstawiają życzliwość jako kolejny kluczowy czynnik zaufania,

obejmujący przekonanie, że działania drugiej strony będą życzliwe lub przynajmniej nieszkodliwe.

Zasadniczo zaufanie można rozumieć jako pozytywne postrzeganie drugiej strony jako partnera godnego zaufania i mającego dobre intencje. Należy zwrócić uwagę na dwa istotne aspekty: gotowość strony ufającej do zaakceptowania bezbronności oraz oczekiwanie, że druga strona będzie działać w korzystny sposób w stosunku do tego, kto jej ufa (Colquitt i in., 2007).

Naukowcy zajmujący się zarządzaniem szczegółowo zbadali tę koncepcję (Mayer i in., 1995; Vanhala, Ahteela, 2011; Vanhala, Ritala, 2016; Haynes i in., 2020). Badając zaufanie, badacze rozróżniają dwa jego typy: zaufanie interpersonalne i zaufanie bezosobowe (Vanhala i in., 2016).

Zaufanie interpersonalne, jak opisali Haynes i in. (2020) obejmuje zaufanie do współpracowników i menedżerów, natomiast zaufanie bezosobowe odnosi się do zaufania do organizacji. Zaufanie organizacyjne obejmuje zarówno relacje interpersonalne, jak i zaufanie bezosobowe, pozwalając na analizę na poziomie organizacyjnym, zespołowym i indywidualnym (Fulmer i Gelfand, 2012).

Według Mayera i in. (1995) jednostki oceniają, czy zaufać komuś, na podstawie trzech kluczowych cech: zdolności, życzliwości i uczciwości (Vanhala i in., 2016). Możliwości osoby godnej zaufania definiuje się jako jej umiejętności, kompetencje i cechy osobowe, które umożliwiają jej wykonywanie określonych zadań w określonej dziedzinie (Mayer i in., 1995).

Według Vanhala i Ahteela (2011) pracownicy określają swoje zaufanie do organizacji na podstawie dwóch kluczowych czynników: umiejętności i uczciwości, w kontekście zaufania bezosobowego. Aspekt zdolności odnosi się do zdolności organizacji do radzenia sobie ze złożonymi sytuacjami, wykorzystania zasobów, praktyk decyzyjnych, niezawodności technologicznej, zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności na rynku (Vanhala i Ahteela, 2011).

Z kolei aspekt uczciwości obejmuje odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, uczciwe postępowanie menedżerów organizacji oraz skuteczną komunikację (Vanhala i Ahteela, 2011; Okpamen i Ogbeide, 2020). Dodatkowo na zaufanie do organizacji wpływają emocje, światopogląd, wartości i oceny pracowników.

Podstawą tych komponentów emocjonalnych jest racjonalna ocena tego, czy organizacja jest godna zaufania i uczciwa. Przed utworzeniem przywiązania i zaufaniem jednostki

dążą przede wszystkim do oceny ryzyka związanego z zaufaniem do organizacji (Mehta i in., 2020).

Warto dodać, że w kontekście wykorzystania nowych technologii w procesach decyzyjnych podkreśla się, że skuteczność i akceptacja rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji zależą nie tylko od ich efektywności, lecz także od poziomu zaufania i postrzeganej integralności tych systemów. Zaufanie staje się kluczowym czynnikiem warunkującym zachowania ludzi w interakcjach z technologią, zwłaszcza w obszarach o wysokiej stawce decyzyjnej, takich jak selekcja pracowników czy ocena ich potencjału (Sołtysik i Jarosz, 2023).

Na długoterminowe zaufanie, jakim pracownik obdarza organizację, duży wpływ mają wykazywane kompetencje organizacji. Szeroko zakrojone badania nad zaufaniem organizacyjnym sugerują, że zaufanie odgrywa kluczową rolę w uzyskiwaniu pozytywnych wyników dla organizacji, takich jak bezpieczeństwo pracowników, lojalność, zaangażowanie i identyfikacja z organizacją. Zaufanie do organizacji ma szczególne znaczenie, ponieważ sprzyja relacjom między pracownikami, ułatwia wymianę informacji pomiędzy działami oraz zachęca do zaangażowania się w pozytywne wartości i strategię organizacji. Kiedy pracownicy ufają swojemu kierownictwu i współpracownikom, wzmacnia to spójność zespołu i zwiększa zdolność zespołu do osiągania wyznaczonych celów. Warto zaznaczyć, że zaufanie do organizacji pozwala pracownikom odnaleźć cel w swojej pracy, a także wpływa na ich ogólne samopoczucie (Zhang, Dong, 2022).

Analiza literatury ujawniła, że nowe badania dotyczące dobrostanu pracowników i zaufania w organizacjach, a także relacji pomiędzy tymi pojęciami, skupiały się przede wszystkim na dwóch obszarach. Pierwszy obszar bada bezpośrednie powiązania między dobrostanem a zaufaniem organizacyjnym w ramach kontraktu psychologicznego. Drugi obszar badań pośrednie powiązania między dobrostanem, a zaufaniem organizacyjnym w kontekście teorii wymiany społecznej i wsparcia organizacyjnego (Chen, Sriphon, 2022).

Opracowania badające bezpośredni związek między zaufaniem organizacyjnym, a dobrostanem konsekwentnie podkreślają pozytywne skojarzenia (Helliwell i Huang, 2011; Jovanović, 2016; Ullah i in., 2019; Jena i in., 2018). Ullah i in. (2019) odkryli, że wzrost zaufania interpersonalnego prowadzi do poprawy dobrostanu pracowników, natomiast spadek zaufania interpersonalnego skutkuje pogorszeniem dobrostanu.

Jena i in. (2018) podkreślili wpływ dobrostanu psychicznego na postrzeganie przez pracowników zaufania do organizacji. Według Jena i in. (2018) dobrostan psychiczny wzmaga kreatywne myślenie i sprzyja pozytywnym zachowaniom społecznym, co z kolei

prowadzi do zadowolenia pracowników i osiągania lepszych wyników. W konsekwencji wzmacnia to poczucie celu w pracy i pozytywnie wpływa na zaufanie do organizacji.

Związek między zaufaniem organizacyjnym, a dobrostanem, ze szczególnym uwzględnieniem kontraktu psychologicznego był przedmiotem badań także innych badaczy. Przykładowo Richter i Näswalla (2019) na podstawie wyników badania stwierdzili, że zaufanie organizacyjne jest kluczowym aspektem zdrowych relacji pracodawca-pracownik, który znacząco wpływa na dobrostan pracowników.

W sytuacji, gdy pracownicy dostrzegają, że pracodawca nie wywiązuje się ze swoich obowiązków, na przykład poprzez zatajanie informacji lub zaniedbywanie środków bezpieczeństwa, niszczy to kontrakt psychologiczny. Ten brak zaufania do organizacji prowadzi do zmniejszenia zaufania do własnej pracy, mniejszego zaangażowania i gorszego samopoczucia psychicznego (Richter i Näswall, 2019).

Badając pośredni związek między zaufaniem organizacyjnym a dobrostanem, badacze zbadali kilka czynników, w tym styl przywództwa, informacje zwrotne od lidera, postrzeganie praktyk ZZL, autonomię zawodową, wsparcie organizacyjne, odpowiedzialność społeczną i ich wpływ na dobrostan za pośrednictwem zaufania organizacyjnego. Badania wykazały, że zaufanie do menedżera pełni rolę mediacyjną w relacji pomiędzy przywództwem transformacyjnym menedżera a satysfakcją z pracy (Braun i in., 2013). Ponadto stwierdzono, że zaufanie pośredniczy w związku między cnotliwym przywództwem, satysfakcją z pracy i zaangażowaniem (Hendriks i in., 2020).

Powyższe ustalenia potwierdziły wcześniejsze, które podkreślały znaczenie zaufania na różnych poziomach, w tym na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Jest prawdopodobne, że przywództwo transformacyjne i etyczne odgrywa rolę w tym, jak członkowie zespołu postrzegają swoją wiarygodność w miarę budowania zaufania w zespole.

Dodatkowo, działania liderów, takie jak dzielenie się informacjami, przekazywanie informacji zwrotnej i budowanie wzajemnego zaufania z pracownikami, budzą pozytywne emocje i przyczyniają się do ogólnego dobrostanu zarówno menedżerów, jak i pracowników. Zgodnie z teorią wymiany społecznej pracownicy, którzy ufają swoim przełożonym i członkom zespołu, są bardziej skłonni do sumiennej pracy na rzecz osiągnięcia celów, a jednocześnie są skłonni pomagać swoim współpracownikom i dzielić się cennymi informacjami podczas wykonywania zadań (Dirks, Ferrin, 2002; Bass, Riggio, 2006; Burke i in., 2007).

Co więcej, gdy pracownicy czują się wspierani i doceniani przez swoich przełożonych, wykazują większą lojalność wobec organizacji i utrzymują zrównoważony kontrakt psychologiczny między pracownikiem a pracodawcą.

Wyniki dwóch odrębnych badań rzucają światło na związek między postrzeganymi praktykami ZZL, a dobrostanem pracowników (Alfes i in., 2012), jak również między polityką organizacyjną i dobrostanem (Ullah i in., 2019). Początkowy wniosek był taki, że organizacje, które w swoich praktykach ZZL traktują priorytetowo wyniki pracowników, zwykle gorzej oceniają dobrostan pracowników. Jednak po rozważeniu wpływu zaufania do pracodawców (Alfes i in., 2012) oraz roli zaufania interpersonalnego jako czynnika mediacyjnego (Ullah i in., 2019) odkryto, że zaufanie do menedżerów ma pozytywny wpływ na dobrostan pracowników. Ustalenia te mają znaczącą wartość dla praktyków, którzy chcą osiągnąć wysoką efektywność organizacyjną i zapewnić długoterminowe funkcjonowanie swoich organizacji.

Wynika z tego, że w organizacjach, w których pracownicy ufają swoim menedżerom, ich wyniki w zakresie dobrego samopoczucia są wyższe w porównaniu z organizacjami, które nie ufają swoim menedżerom i pracują w organizacjach, w których priorytetem są praktyki ZZL zorientowane na wyniki. Należy zauważyć, że gdy pracownicy nie ufają swoim menedżerom, skuteczność praktyk ZZL w promowaniu dobrostanu pracowników oraz wyników wykonywanych przez nich zadań będzie zmniejszona.

Badania konsekwentnie wykazują, że postrzegane wsparcie organizacyjne i dobrostan pracowników są ze sobą ściśle powiązane (Tsai, 2013; Paillé i in., 2010). Pracownicy, którzy ufają swojej organizacji, czują się wspierani i dzielą jej wartości, doświadczają wyższego poziomu bezpieczeństwa i szczęścia, co ostatecznie poprawia ich ogólne samopoczucie.

Podobnie naukowcy wykazują pozytywny związek między społeczną odpowiedzialnością biznesu a dobrostanem pracowników (Yu, Choi, 2014). Organizacje, które traktują priorytetowo odpowiedzialność społeczną i wdrażają inicjatywy mające na celu promowanie dobrego samopoczucia pracowników, nie tylko przyczyniają się do szczęścia i bezpieczeństwa swoich pracowników, ale także osiągają lepsze wyniki (Myšková, Hájek, 2019; Gallardo-Vázquez, Lizcano-Álvarez, 2020). Dodatkowo takie organizacje stają się bardziej atrakcyjne dla potencjalnych pracowników, wzmacniając ich markę pracodawcy (Bite, Konczos-Szombathelyi, 2020).

Warto zauważyć, że wsparcie pracowników obejmuje różne aspekty, przyczyniające się do tworzenia pozytywnego środowiska pracy, w którym priorytetem jest dobrostan i wyniki. Przykładowo Bąk (2020) sugeruje, że informację zwrotną przekazywaną przez menedżerów można postrzegać jako formę wsparcia. Wsparcie to ma kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o umożliwienie poszczególnym osobom dostępu do zasobów niezbędnych do skutecznej pracy zdalnej. Ponadto, Tuzovic i Kabadayi (2020) podkreślają znaczenie wsparcia w kontekście społecznym, podkreślając rolę menedżerów, rodziny, przyjaciół i współpracowników.

Według Abela i McQueena (2020) wsparcie społeczne w postaci empatii i wspólnej odpowiedzialności wśród współpracowników lub członków rodziny może pomóc złagodzić stres spowodowany dystansem społecznym. Ponadto, stwierdzono, że zapewnienie pracownikom odpowiednich zasobów finansowych w formie wsparcia społecznego pozytywnie wpływa na szczęście oraz poprawia zdrowie fizyczne i samopoczucie (Tuzovic i Kabadayi, 2020).

Podczas gdy poprzednie badania wykazały bezpośredni związek między zaufaniem, a dobrostanem pracowników (Helliwell i Huang, 2011; Jovanović, 2016), obecnie większość badań koncentruje się na pośrednich związkach między tymi koncepcjami (Jena i in., 2018; Alfes i in., 2012; Heyns, Rothmann, 2018; Yu, Choi, 2014; Ullah i in., 2019; Hendriks i in., 2020). Zachowanie menedżera, na które wpływa wybrany przez niego styl zarządzania, a także zaufanie pracowników, odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu dobrostanu pracowników i związanych z nim wyników (Hendriks i in., 2020; Braun i in., 2013; Ilyas i in., 2020; Bąk, 2020).

Kiedy menadżerowi zależy na zbudowaniu zaufania wśród pracowników, przyjmuje empatyczne zachowania, które mają pozytywny wpływ zarówno na wyniki pracowników, jak i na ich ogólny stosunek do organizacji. Należy zauważyć, że zamieszanie może pojawić się, gdy zaufanie do menedżera zostanie utożsamione z zaufaniem do organizacji. Ponieważ menedżer jest przedstawicielem organizacji, jego działania odzwierciedlają wartości i zasady organizacji. Nie obejmuje to jednak koncepcji bezosobowego zaufania. Dlatego też analizując wpływ stylu zarządzania na dobrostan pracowników, zaufanie do menedżera należy traktować jako zmienną pośrednią.

Trwające dyskusje dodatkowo podkreślają znaczenie postrzegania przez pracowników wsparcia organizacyjnego i uczciwości, ponieważ czynniki te przyczyniają się do budowania zaufania do organizacji. Pracownicy często personalizują organizację i tworzą

ogólne przekonania dotyczące doceniania przez organizację ich wkładu i zaangażowania w ich dobrostan, na co wpływają praktyki zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w organizacji. Kiedy pracownicy czują silne zaangażowanie ze strony pracodawców, odpowiadają własnym zaangażowaniem i postawą obywatelską. Należy jednak zauważyć, że większość badań koncentruje się tylko na jednym typie zaufania organizacyjnego i nie uwzględnia subiektywnych i psychologicznych aspektów dobrostanu pracowników (Eisenberger i in., 2001).

Relacje między dobrostanem a stosowaniem narzędzi ZZL w organizacji są niejednoznaczne (Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven, 2012; Guest, 2017; Nielsen, Miraglia, 2017). Tylko w niewielkiej liczbie badań zbadano wiele zrównoważonych praktyk związanych z dobrostanem, takich jak wsparcie organizacyjne, dostarczanie informacji, informacja zwrotna i autonomia zawodowa. Wykazano jednak, że te zrównoważone praktyki ZZL zwiększają umiejętności pracowników, zwiększają zaangażowanie i przyczyniają się do osiągnięcia celów, co skutkuje obopólnymi korzyściami zarówno dla dobrego samopoczucia pracowników, jak i wyników (Jiang i in., 2012; Pfeffer, 2010; Mayer i in. 1995). Wdrażając zrównoważoną strategię ZZL, organizacje mogą priorytetowo traktować dobro pracowników, budować zaufanie i tworzyć poczucie bezpieczeństwa. Zaufanie, niezależnie od tego, czy jest to zaufanie organizacyjne, czy zaufanie między jednostkami, odgrywa kluczową rolę w związku między praktykami ZZL, a dobrostanem pracowników. Dotyczy to organizacji, dla których priorytetem są praktyki ZZL skupione na odpowiedzialności społecznej, a także tych, dla których priorytetem jest widoczne wsparcie organizacyjne.

Obecność zrównoważonych praktyk ZZL, które sprzyjają zaufaniu organizacyjnemu, ma pozytywny wpływ na dobrostan pracowników. Zaufanie jest zjawiskiem istotnym zarówno dla organizacji, jak i pracowników, ponieważ pozwala im podejmować ryzyko, które może prowadzić do pozytywnych wyników. Dlatego menedżerowie HR powinni aktywnie promować rozwój praktyk ZZL, wsparcie organizacyjne i odpowiedzialność społeczną (Macke, Genari, 2019; Dirks, Ferrin, 2002; Stahl i in. 2020).

Niektórzy badacze twierdzą, że budowanie zaufania do menedżerów jest kluczowe dla dobrostanu pracowników, inni zaś podkreślają znaczenie zaufania do samej organizacji. Jednakże żadne z tych twierdzeń nie zostało odpowiednio przetestowane w badaniach empirycznych. Aby zapewnić kompleksową perspektywę, w różnych badaniach analizowano zaufanie organizacyjne z punktu widzenia zaufania interpersonalnego i bezosobowego (Tsai, 2013; Jovanović, 2016; Vanhala i in., 2016; Haynes i in., 2020).

Chociaż część literatury naukowej sugeruje, że różne rodzaje zaufania można stosować zamiennie, twierdzi się, że wszystkie formy zaufania organizacyjnego odgrywają kluczową rolę w maksymalizacji dobrostanu pracowników. Wniosek ten wyciągnięto z analizy wpływu różnych typów zaufania organizacyjnego na jednostki, zespoły i organizację jako całość. Badania konsekwentnie pokazują, że zaufanie jest niezbędne na wszystkich poziomach i ma pozytywny wpływ na dobrostan pracowników i powiązane z nim wyniki.

Z przedstawionej analizy teoretycznej wynika, że inicjatywy mające na celu poprawę dobrostanu pracowników przyniosą większe i trwalsze rezultaty, jeśli obejmą także transformację kultury organizacyjnej na bardziej egalitarną strukturę, przyznanie pracownikom autonomii i celu w pracy oraz wspieranie wspierającej i opartej na współpracy atmosfery środowisko.

Znaczenie analizy przeprowadzonej na podstawie dotychczasowych badań jest dwójakie: przyczynia się do pogłębienia wiedzy z zakresu ZZL poprzez ustalenie powiązania kultury organizacyjnej z dobrostanem pracowników oraz dostarcza cennych spostrzeżeń dla praktyków zarządzania poprzez nakreślenie niezbędnych zmian w kulturze organizacyjnej z uwzględnieniem cech indywidualnych.

Według Meyera i Allen (1997) zaangażowanie pracownika, w szczególności jego zaangażowanie afektywne, wskazuje na jego psychologiczne oddanie pracodawcy lub organizacji. Paauwe i Richardson (1997) sugerują, że praktyki ZZL wpływają na wyniki organizacji, wpływając na indywidualne wyniki, takie jak satysfakcja z pracy, produktywność, postawa, motywacja i zaangażowanie.

Pomyślne, kreatywne wykonanie zadań można osiągnąć tylko wtedy, gdy pracownicy są zmotywowani i chętni do zainwestowania swoich wysiłków w skuteczne przeprojektowanie procesów pracy. Osiągnięcie pożądanych wyników i zwiększenie rentowności organizacji zależy w dużej mierze od jakości praktyk ZZL (Wright i in., 2003).

Budhwar i Khatr (2001) podkreślili istotny związek między kluczowymi funkcjami ZZL, takimi jak rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój, wynagrodzenie i komunikacja z pracownikami. Podobnie Sterman (1987) już w latach 80. podkreślił znaczenie dostosowania praktyk ZZL do nadrzędnej filozofii organizacji. Także Othman i Poon (2000) podkreślili związek między praktykami ZZL, a elastycznością w dostosowywaniu strategii do potrzeb organizacji. Kierunek, w którym ukierunkowane są te praktyki, ma duży wpływ na poprawę wykonywania zadań.

Według Thornhilla i in. (2000) strategie ZZL odgrywają kluczową rolę we wprowadzaniu zmian i dostosowywaniu kultury pracy. Można to osiągnąć na różne sposoby, takie jak rekrutacja menedżerów z innych organizacji, redukcja siły roboczej, wdrażanie programów szkoleniowych oraz wykorzystywanie strategii nagradzania w celu modyfikacji postaw pracowników.

Chandler i McEvoy (2000) zwrócili uwagę na potrzebę zidentyfikowania powszechnie akceptowanego podejścia do zarządzania jednostkami poprzez zharmonizowany zestaw strategii lub praktyk. Schmidt i Hunter (1983) argumentowali, że organizacje, które priorytetowo traktują zaangażowanie pracowników, zwykle przywiązują dużą wagę do satysfakcji pracowników, co bezpośrednio wpływa na jakość rekrutowanej siły roboczej.

Po przeanalizowaniu literatury można wywnioskować, że wpływ praktyk ZZL na postawy, zachowania i zaangażowanie pracowników może być pozytywny, o ile istnieje zgodność między celami indywidualnymi i organizacyjnymi. Kiedy praktyki te są dobrze zaprojektowane i zrationalizowane, mogą znacznie zwiększyć motywację pracowników i poprawić ogólną produktywność. Dlatego organizacje muszą dokładnie ocenić i ustanowić praktyki ZZL opierając się zgodności celów organizacji z celami indywidualnymi pracowników. Wdrożenie praktyk ZZL, które są zgodne z celami organizacji, może pozytywnie wpłynąć na przywiązanie pracowników, prowadząc do poprawy wydajności w kreatywnym wykonywaniu zadań. Kiedy ludzie chętnie uczestniczą w procesach organizacyjnych, ich kreatywność ma większe szanse na zabłyśnięcie w przypisanych im rolach i obowiązkach.

Kilibarda i Fonda (1997) podkreślili znaczenie skutecznych praktyk rekrutacji i selekcji w minimalizowaniu ryzyka niepowodzenia w osiągnięciu celów strategicznych i ponoszenia niepotrzebnych wydatków. Metody pozyskiwania powinny być dobrze wyważone, obejmować ukierunkowaną rekrutację, reklamę, wewnętrzne polecenia i potencjalną współpracę z agencjami zewnętrznymi. Aby móc wspierać powyższe, organizacje powinny kultywować pozytywne środowisko pracy, które traktuje każdego pracownika z szacunkiem, współczuciem, uczciwością i godnością, wspierając w ten sposób wzajemne zaufanie i zaangażowanie między pracownikami. Tętniąca życiem kultura pracy, charakteryzująca się empatią, dzieleniem się wiedzą, współpracą i zaufaniem, wraz z jasną wizją, jest niezbędna dla zadowolenia pracowników. Innymi słowy, organizacje powinny priorytetowo traktować promowanie zaangażowania pracowników i tworzyć sprzyjające środowisko pracy, aby podnieść morale i wzmocnić poczucie przynależności, co prowadzi do zwiększenia zaangażowania afektywnego.

Warto w tym miejscu zauważyć, że konstrukcja ram atrybucji ZZL opiera się na podejściu zorientowanym na proces (Sanders i in., 2014). Takie podejście sugeruje, że badacze powinni skupić się na zrozumieniu psychologicznego znaczenia, jakie pracownicy przypisują praktykom ZZL, z którymi mają kontakt (Sanders, Yang, 2015). W badaniach nad zarządzaniem zasobami ludzkimi powszechnie stosuje się dwa podstawowe paradygmaty: podejście oparte na treści i podejście oparte na procesach. Tradycyjnie, badania ZZL obejmowały wybór zestawu praktyk ZZL i zbadanie, w jaki sposób wpływają one na wyniki lub samopoczucie pracowników (Boon i in., 2019; Peccei, van de Voorde, 2019). Analiza kosztów i korzyści nie jest jednak wystarczająca do wyjaśnienia wpływu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki pracowników czy dobre samopoczucie (Ostroff, Bowen, 2016; Sanders i in., 2014).

Dotychczasowe badania wykazały pozytywny związek między praktykami ZZL, a wykonaniem zadania przez pracowników i efektami kontekstu (Alfes i in., 2012; Alfes i in., 2013; Edgar i in., 2018; Sun i in., 2007). Jednak większość z tych badań nie wyjaśnia, dlaczego praktyki ZZL prowadzą do poprawy wyników.

Ponieważ praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na samopoczucie i wyniki pracowników, sugeruje się by, badania koncentrować na tym, jak pracownicy interpretują i rozumieją te praktyki (Boselie i in., 2009; Delbridge, Keenoy, 2010; Wang i in., 2020). Na przykład pracownicy mogą postrzegać nawet najskuteczniejsze praktyki ZZL jako wyzysk, wierząc, że mają one na celu zwiększenie ich obciążenia pracą (Imhof, Andresen, 2018; Imperatori, 2017; Jensen, van de Voorde, 2016). Takie postrzeganie eksploatacji może negatywnie wpływać na ich wyniki, prowadząc do zwiększonego poziomu stresu i napięcia (Kroon i in., 2009; Ogbonnaya, 2019; Ogbonnaya i Messersmith, 2019).

Zasadniczo znaczenie praktyk ZZL jest subiektywne i opiera się na własnych spostrzeżeniach i interpretacjach pracowników, które bezpośrednio wpływają na ich wykonywanie zadań i dobre samopoczucie (Beijer i in., 2019; Nishii i in., 2008; Shantz i in., 2016).

Innymi słowy, podejście PBA wskazuje, że sposób, w jaki pracownicy postrzegają i interpretują praktyki ZZL, ma silniejszą i bardziej znaczącą korelację z ich samopoczuciem i wynikami (Sanders i Yang, 2016; Wang i in., 2020). Atrybucje ZZL opierają się na teorii atrybucji, która sugeruje, że interakcje społeczne obejmują aktorów inicjujących zachowanie i obserwatorów, którzy interpretują to zachowanie (Heider, 1958; Kelley, 1967). Po

wykonaniu zadań, obserwatorzy starają się zrozumieć motywy i intencje stojące za zachowaniem aktora (Heider, 1958; Kelley, 1967).

Interpretacje dokonywane przez pracowników, znane jako atrybucje ZZL, oparte na teorii atrybucji (Kelley, Michela, 1980), mają znaczący wpływ na ich emocje, postawy i zachowania (Sanders, Yang, 2016; Wang i in., 2020). Atrybucje te można podzielić na dwa typy: atrybucje PIMA (Post-Incident Maintenance Attributions), w których pracownicy postrzegają, że praktyki ZZL są wdrażane w celu wspierania ich wyników, oraz atrybucje WHRA (Within-Human Resource Attribution), w których pracownicy postrzegają, że praktyki firm są wdrażane w celu poprawy ich samopoczucia.

Kiedy wzrasta zapotrzebowanie na pracę, wyczerpuje to energię fizyczną i psychiczną pracowników, co prowadzi do spadku wyników. Jednak zapewnienie zasobów pracy zwiększa zaangażowanie pracowników, zmniejsza stres i motywuje zarówno do wykonywania zadań, jak i do wykonywania zadań w kontekście (Bakker, Schaufeli, 2008; Christian i in., 2011; Khwaja i Ahmed, 2013; Schaufeli, 2017).

Postrzeganie i przekonanie pracowników, że ich kierownictwo zapewnia im niezbędne zasoby i wsparcie, aby mogli doskonalić się w swojej pracy, znane jako PHRA (Perceived Human Resource Attribution), prawdopodobnie poprawia zarówno wykonywanie zadań, jak i kontekst. Ramy teoretyczne 1D-R (One-Dimensional Resource) i POS (Perceived Organizational Support) oferują wyjaśnienia, w jaki sposób ta atrybucja może pozytywnie wpłynąć na wykonywanie zadań przez pracowników. Kiedy pracownicy czują się niedoceniani lub wykorzystywani, ich motywacja do pracy ma tendencję do spadku, jak zauważył Kahn (1990). I odwrotnie, gdy pracownicy wierzą, że ich organizacja docenia ich wkład i priorytetowo traktuje ich dobre samopoczucie, są bardziej skłonni zainwestować swoją energię emocjonalną, poznawczą i fizyczną w wykonywanie zadań (Eisenberger i in., 2020; Lesener i in., 2019; Rich i in., 2010).

Twórcy konstruktu wdzięczności za pracę (Work Gratitude, WG) wezwali w szczególności do zbadania wpływu WG na wykonywanie zadań (Youssef-Morgan i in., 2022). Teoretyczne podstawy zrozumienia, w jaki sposób wdzięczność może wpływać na wykonanie zadania i kontekstu, mogą być następujące. Kiedy jednostki dostrzegają, że otrzymały korzyść od kogoś z życzliwych pobudek, doświadczają wdzięczności skierowanej przez innych. To uczucie wdzięczności motywuje ich następnie do odwzajemniania i odwdzięczania się dobroczyńcom (Ma i in., 2017; McCullough i in., 2001; Schaumberg, Flynn, 2009). W środowisku pracy, gdy pracownicy wierzą, że ich kierownictwo wdrożyło praktyki ZZL z

dobrymi intencjami, wynikająca z tego wdzięczność może zainspirować ich do poświęcenia całej energii swojej pracy, zwiększając w ten sposób poziom wykonywania zadań (Di Fabio i in., 2017; Fehr i in., 2017).

Wpływ wdzięczności za pracę (WG) na wyniki pracowników to bardzo obszerny temat. Kiedy ludzie czują wdzięczność wobec kogoś, kto im pomógł, nie są po prostu zmotywowani do odwzajemnienia się w sposób transakcyjny. Zamiast tego mogą zrobić wszystko, aby odwdziżyć się za przysługę, przekraczając podstawowe oczekiwania wzajemności (Algoe i in., 2008; Bartlett i in., 2012; Schaumberg i Flynn, 2009).

To pragnienie przekroczenia normy wzajemności rzuca światło na to, jak wdzięczni pracownicy mogą wykazać się wyjątkowym oddaniem swojej organizacji, ostatecznie wyniki. Badania wykazały pozytywną korelację między wdzięcznością pracowników, a wykonywaniem zadań (Cortini i in., 2019).

Wpływ praktyk ZZL na samopoczucie i wyniki pracowników zależy od postrzegania ich jako wspierających i życzliwych przez pracowników. Interpretacja praktyk ZZL przez pracowników odgrywa kluczową rolę w określaniu ich znaczenia. To właśnie poprzez subiektywną interpretację ZZL można odkryć związek między ZZL, a wykonywaniem zadań, jak również między ZZL i dobrostanem pracowników.

Ostatnie badania wskazują na konieczność dalszego rozwoju teorii dotyczącej zmiennych pośredniczących, które łączą ZZL z indywidualnymi wynikami i dobrostanem pracowników. Ta potrzeba rozwoju została podkreślona przez Peccei i Van De Voorde (2019).

Badania nad wdzięcznością, które były kluczowym przedmiotem zainteresowania psychologii pozytywnej przez ostatnie dwie dekady, rzuciły światło na to, jak powstaje wdzięczność i jaki jest jej wpływ na samopoczucie psychiczne, społeczne i emocjonalne jednostek (Skrzelinska i Ferreira, 2020). Zauważalny jest jednak brak badań oceniających, w jaki sposób wdzięczność odnosi się konkretnie do wykonywania zadań, zwiększania produktywności i dobrego samopoczucia pracowników (Di Fabio i in., 2017; Youssef-Morgan i in., 2022).

Oczywiste jest, że wsparcie organizacyjne może znacząco wpłynąć na realizację zadań. Teoria wymiany społecznej (Social Exchange Theory - SET) zakłada, że zachowania społeczne można przypisać wzajemnej wymianie. Kiedy jedna strona udziela wsparcia, zarówno materialnego, jak i niematerialnego, druga strona jest skłonna odwzajemnić się korzystnymi zachowaniami (Homans, 1958). W szczególności organizacje, które priorytetowo

traktują dobre samopoczucie i interesy swoich pracowników, spotykają się ze zwiększonym poziomem wykonywania zadań u swoich pracowników (Wayne i in., 1997). Liczne badania empiryczne konsekwentnie potwierdzają tę perspektywę.

Badanie metaanalizyczne ujawniło pozytywny związek między wsparciem organizacyjnym, a wykonywaniem zadań (Rhoades, Eisenberger, 2002). Korelacja ta jest szczególnie wyraźna w krajach kultury wschodniej, o czym świadczy międzykulturowa metaanaliza (Rockstuhl i in., 2020).

Co więcej, retrospektywne badanie krzyżowe pokazało, że wsparcie organizacyjne służy jako pozytywny predyktor proaktywnych zachowań pracowników wobec organizacji, podczas gdy proaktywne zachowania pracowników nie generują wsparcia organizacyjnego (Caesens i in., 2015). Ponadto, badanie przeprowadzone w warunkach eksperymentalnych dostarczyło dodatkowych dowodów potwierdzających pogląd, że uznanie społeczne organizacji ma pozytywny wpływ zarówno na wyniki indywidualne, jak i zespołowe (Li i in., 2016).

Związek między wsparciem organizacyjnym, a wykonywaniem zadań może być pośredniczony przez satysfakcję z pracy. Satysfakcja z pracy jest definiowana jako ocena przychylności dla pracy, która może wahać się od pozytywnej do negatywnej w skali ciągłej (Weiss, 2002). Obejmuje zarówno satysfakcję wewnętrzną, jak i zewnętrzną (Weiss i in., 1967).

Na wykonywanie zadań przez pracowników może wpływać ich poziom satysfakcji z pracy, co sugeruje hipoteza szczęśliwego i produktywnego pracownika (Zelenski i in., 2008). Satysfakcja z pracy jest ściśle związana ze szczęściem, a osoby, które są szczęśliwe, mają tendencję do kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów i aktywnego wypełniania swoich obowiązków zawodowych, co skutkuje lepszymi wynikami (Fredrickson, Branigan, 2001; Zelenski i in., 2008).

Przegląd badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi pokazuje, że praktyki HRM wywierają pozytywny wpływ na zachowania pracowników, ich kompetencje oraz indywidualne wyniki pracy, jednak efekty te mają charakter silnie kontekstowy i zależą od stopnia formalizacji działań, spójności praktyk oraz specyfiki organizacyjnej przedsiębiorstw. Oznacza to, że wpływ HRM na wykonywanie zadań nie jest bezpośredni ani uniwersalny, lecz kształtowany przez uwarunkowania organizacyjne i doświadczenia pracowników (Purgał-Popieła, 2025).

Warto w tym miejscu, nieco zmienić perspektywę i spróbować osadzić Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL) w kontekście innych ważnych zmiennych tj. indywidualnych i organizacyjnych wyników lub efektywności lub wykonywania zadań (WZ) oraz dobrostanu pracowników (DP). Zrozumienie zależności między tymi czynnikami jest jednym z ważniejszych zadań niniejszej pracy.

Za Peccei i Van De Voorde (2019) warto zaznaczyć, że relacja między ZZL, DP i WZ były badane i opisywane na wiele różnych sposobów w dotychczasowej literaturze. W zasadzie istnieje wiele sposobów, w jaki te trzy zmienne mogą być ze sobą powiązane, w zależności na przykład od siły i kierunku relacji między nimi oraz od tego, czy zaangażowane powiązania są pozytywne czy negatywne. W praktyce jednak istniejące badania skupiały się na małym podzbiorze możliwych modeli ZZL-DP-WZ. W szczególności dotychczasowe zainteresowanie skupiało się na roli, jaką ZZL odgrywa zarówno w kontekście DP, jak i WZ. Dlatego też dominujące zainteresowanie skupiało się na "modelach sterowanych przez ZZL" relacji ZZL-DP-WZ, gdzie zakłada się, że kierunek przyczynowości prowadzi od ZZL do DP, do WZ lub do obu.

Modele te można pogrupować w następujący sposób:

- Modele Pełnej Mediacji (Typ 1):
 - Wzajemne Korzyści w Modelu Pełnej Mediacji (Typ 1a)
 - Sprzeczne Wyniki w Modelu Pełnej Mediacji (Typ 1b)
 - Wzajemne Straty w Modelu Pełnej Mediacji (Typ 1c)
- Modele Częściowej Mediacji (Typ 2):
 - Wzajemne Korzyści w Modelu Częściowej Mediacji (Typ 2a)
 - Sprzeczne Wyniki w Modelu Częściowej Mediacji (Typ 2b)
 - Wzajemne Straty w Modelu Częściowej Mediacji (Typ 2c)
- Modele Równoległych Wyników (Typ 3):
 - Wzajemne Korzyści w Modelu Równoległych Wyników (Typ 3a)
 - Sprzeczne Wyniki w Modelu Równoległych Wyników (Typ 3b)

Dominujące w literaturze modele ujmujące relacje ZZL–dobrostan pracowników–wykonywanie zadań zostały uporządkowane i przedstawione w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Przegląd modeli ujmujących relacje między zarządzaniem zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, a wykonywaniem zadań

Typ modelu	Charakter relacji ZZZL-DP-WZ	Interpretacja relacji
Modele pełnej mediacji (Typ 1)	$ZZL \rightarrow DP \rightarrow WZ$	Wpływ ZZZL na wykonywanie zadań jest w całości zapośredniczony przez dobrostan pracowników
Typ 1a – Wzajemne korzyści	Pozytywny wpływ ZZZL na DP i WZ	ZZL sprzyja jednocześnie dobrostanowi i efektywności
Typ 1b – Sprzeczne wyniki	Pozytywny wpływ na jeden obszar, negatywny na drugi	ZZL poprawia np. wyniki kosztem dobrostanu lub odwrotnie
Typ 1c – Wzajemne straty	Negatywny wpływ ZZZL na DP i WZ	ZZL pogarsza zarówno dobrostan, jak i wykonywanie zadań
Modele częściowej mediacji (Typ 2)	$ZZL \rightarrow DP \rightarrow WZ$ oraz $ZZL \rightarrow WZ$	ZZL oddziałuje na wykonywanie zadań zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio przez dobrostan
Typ 2a – Wzajemne korzyści	Pozytywne efekty bezpośrednie i pośrednie	Wzmocnione efekty ZZZL dzięki synergii dobrostanu i wyników
Typ 2b – Sprzeczne wyniki	Niejednoznaczne efekty	Korzyści w jednym obszarze współwystępują z kosztami w innym
Typ 2c – Wzajemne straty	Negatywne efekty bezpośrednie i pośrednie	ZZL prowadzi do obniżenia dobrostanu i wyników
Modele równoległych wyników (Typ 3)	$ZZL \rightarrow DP$ oraz $ZZL \rightarrow WZ$	Dobrostan i wykonywanie zadań są niezależnymi rezultatami ZZZL
Typ 3a – Wzajemne korzyści	Pozytywny wpływ ZZZL na DP i WZ	ZZL poprawia oba obszary niezależnie
Typ 3b – Sprzeczne wyniki	Pozytywny wpływ na jeden obszar	ZZL przynosi korzyści kosztem drugiego obszaru

Źródło: opracowanie własne na podstawie Peccei i Van De Voorde (2019)

Pierwszą dużą grupę modeli stanowią modele pełnej mediacji, które proponują w pełni zapośredniczoną relację między ZZZL i WZ, gdzie rolę mediatora odgrywa dobrostan pracowników.

Pełna mediacja w badaniu oznacza, że wpływ jednej zmiennej na inną jest całkowicie pośredniczony przez trzecią zmienną. Innymi słowy, gdy występuje pełna mediacja, efekt

jednej zmiennej na drugą przekazywany jest całkowicie przez trzecią zmienną, a nie bezpośrednio.

W kontekście badania związków między ZZL, DP i WZ (lub zmiennymi podobnymi jak np. indywidualna i organizacyjna efektywność), pełna mediacja oznacza, że wpływ ZZL na WZ jest całkowicie pośredniczony przez DP. Innymi słowy, sposób, w jaki ZZL wpływa na WZ, jest w pełni wyjaśniony przez jego wpływ na DP. Nie ma bezpośredniego wpływu ZZL na WZ, który nie jest pośredniczony przez DP.

W tym kontekście modele pełnej mediacji mogą przyjmować różne formy, w zależności od natury relacji między ZZL, DP i WZ. Mogą to być modele wzajemnych korzyści, sprzecznych wyników lub wzajemnych strat, zależnie od tego, czy relacje między tymi zmiennymi są zakładane jako pozytywne, negatywne czy też mieszane. Każdy z tych rodzajów modeli pełnej mediacji analizuje, w jaki sposób ZZL wpływa na DP, a następnie, przez DP, na WZ. (Peccei i in., 2013; Van De Voorde i in., 2012)

Model wzajemnych korzyści z pełną mediacją typu 1a zakłada, że ZZL pozytywnie wpływa na WZ poprzez dobrostan pracowników. Oznacza to, że oczekuje się, że zarówno powiązania ZZL-DP, jak i DP-WZ w modelu będą pozytywne. W rezultacie oczekuje się, że ogólny wpływ ZZL na WZ będzie pozytywny i całkowicie zależny od dobrostanu pracowników. Dlatego model ten reprezentuje sytuację, w której wygrywają obie strony w relacji ZZL-DP-WZ, przynosząc korzyści zarówno pracownikom, jak i kierownictwu/organizacji dzięki wysokiej efektywności. Ten model opiera się na behawioralnych perspektywach zarządzania zasobami ludzkimi (Peccei, 2004). Szczególnie koncentruje się na przekonaniu, że wdrożenie progresywnych praktyk HR, takich jak podejście wymagające dużego zaangażowania, dużej zaangażowania lub wysokiej wydajności, może poprawić wyniki zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym (Appelbaum i in., 2000; Guest, 2002). Jedną z teorii wspierających ten model jest teoria wymiany społecznej (Blau, 1964), która wyjaśnia potencjalny pozytywny wpływ ZZL na dobrostan pracowników, a następnie jego wpływ na wykonywanie zadań lub wydajność. Teoria wymiany społecznej wyjaśnia pozytywny wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacyjne poprzez poprawę samopoczucia pracowników. Pracownicy są postrzegani jako angażujący się w relacje wymiany z organizacją, oczekując korzyści w postaci zadowolenia z pracy, zaangażowania i satysfakcji, które przyczyniają się do lepszego wykonywania zadań zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji.

Oprócz teorii wymiany społecznej i zasady wzajemności, istnieje szereg innych teorii, modeli teoretycznych, struktur i argumentów, które można wykorzystać w istniejących badaniach do wyjaśnienia hipotetycznego pozytywnego wpływu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) na wyniki organizacyjne poprzez dobrostan pracowników, takie jak:

- Teoria samostanowienia (Deci i Ryan, 1985)
- Model wymagań i zasobów pracy (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreimer i Schaufeli, 2001)
- Teoria zachowania zasobów (COR) (Hobfoll, 1989)
- Rama zdolności, motywacji i możliwości (AMO) (Appelbaum i in., 2000)
- Teoria projektowania pracy i autonomizacji (Hackman i Oldham, 1980; Spreitzer, 1995)
- Teoria poszerzania i budowania (Fredrickson, 2001)

Wybrane teorie i modele teoretyczne, które w literaturze przedmiotu wykorzystywane są do wyjaśniania potencjalnego wpływu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacyjne poprzez dobrostan pracowników, zostały syntetycznie zestawione w tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Przegląd teorii wyjaśniających możliwy pozytywny wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacyjne przez dobrostan pracowników

Teoria / model	Główne założenie	Mechanizm pośredniczący (rola dobrostanu)
Teoria samostanowienia	Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych sprzyja autonomicznej motywacji	Praktyki ZZL wspierające autonomię, kompetencje i relacje zwiększają dobrostan i zaangażowanie pracowników
Model wymagań i zasobów pracy (JD-R)	Równowaga między wymaganiami pracy a zasobami determinuje funkcjonowanie pracownika	ZZL dostarcza zasobów pracy, które chronią dobrostan i sprzyjają lepszym wynikom
Teoria zachowania zasobów (COR)	Jednostki dążą do pozyskiwania i ochrony zasobów	Dobrostan pełni funkcję kluczowego zasobu pośredniczącego pomiędzy ZZL a wynikami
Rama zdolności, motywacji i możliwości (AMO)	Wyniki pracownika zależą od jego zdolności, motywacji i możliwości działania	ZZL wpływa na dobrostan poprzez wzmacnianie motywacji i poczucia sprawczości

Teoria projektowania pracy i autonomizacji	Charakterystyki pracy wpływają na motywację i postawy pracowników	Autonomia i sens pracy zwiększają dobrostan, co przekłada się na efektywność
Teoria poszerzania i budowania	Pozytywne emocje poszerzają repertuar działań i budują trwałe zasoby	Dobrostan sprzyja rozwojowi zasobów osobistych wspierających wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

W odróżnieniu od wspomnianego wcześniej modelu wzajemnych korzyści, model pełnej mediacji sprzecznych wyników 1b proponuje negatywne relacje pomiędzy ZZL-DP i DP-WZ. Innymi słowy, model ten sugeruje, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma szkodliwy wpływ na dobrostan pracowników i go pogarsza, co z kolei ma prowadzić do zwiększonego poziomu wydajności. Dodatkowo model ten zakłada, że ogólny wpływ ZZL na WZ jest pozytywny, podobnie jak w modelu wzajemnych korzyści. W przeciwieństwie do modelu wzajemnie korzystnych, model sprzecznych wyników działa przy założeniu, że pozytywny efekt następuje kosztem pracowników. Model ten nie jest zgodny z dobrem pracowników i koncentruje się wyłącznie na zyskach organizacji. Ten model sprzecznych wyników opiera się głównie na teorii procesu pracy, opracowanego przez Delbridge i Turnbull (1992). Według tej teorii, istnieje zasadniczy konflikt interesów między pracownikami a pracodawcami. Pracownicy dążą do poprawy swojego statusu zawodowego, warunków pracy i wynagrodzenia, podczas gdy pracodawcy często starają się maksymalizować zyski poprzez kontrolę nad kosztami pracy i zwiększanie wydajności.

Model ten opiera się na przekonaniu, że praktyki HR, takie jak szkolenia, zarządzanie wynikami i projektowanie stanowisk pracy są postrzegane w negatywnym świetle, jako intensyfikujące i monitorujące pracę, co ostatecznie prowadzi do wycisku pracowników i negatywnie wpływa na ich dobrostan (Peccei, 2004). Uważa się jednak, że to właśnie ta zwiększona kontrola zarządcza w połączeniu z faktem, że pracownicy w wysokowydajnych systemach zarządzania zasobami ludzkimi muszą pracować ciężiej i stawiać czoła większej presji zawodowej, uważa się za czynnik napędzający pożądaną poprawę produktywności i wyników finansowych (Peccei i in., 2013).

Trzeci rodzaj w modelu pełnej mediacji, znany jako model wzajemnych strat (1c), różni się od dwóch poprzednich modeli tym, że sugeruje negatywny związek między ZZL, a dobrostanem, podkreślając jednocześnie pozytywny związek między dobrostanem, a WZ.

Koncepcja ta, podobnie jak model sprzecznych wyników, opiera się na założeniu, że ZZL ma szkodliwy wpływ na dobrostan, zmniejszając jego wartość. Dlatego przewiduje się

w nim, że zarówno pracownicy, jak i organizacja ucierpią w wyniku przyjęcia różnych praktyk i systemów ZZL. Konceptyjnie i teoretycznie model wzajemnych strat łączy elementy i argumenty zarówno z modeli wzajemnych zysków, jak i sprzecznych wyników.

Podobnie jak model sprzecznych wyników, model wzajemnych strat zakłada, że pracownicy mają mniejszą autonomię, stawiają czoła podwyższonym wymaganiom w pracy i doświadczają zwiększonej presji zawodowej (Peccei, 2004). Zasadniczo postrzega się, że intensywne praktyki HR przyczyniają się do większego obciążenia pracą, prowadząc do niższego poziomu dobrostanu zdrowotnego oraz do zwiększenia ryzyka podwyższonego stresu w pracy i wypalenia zawodowego (Van De Voorde i in., 2012).

W przeciwieństwie do modelu sprzecznych wyników, model skupiający się na intensyfikacji pracy i obciążeniu pracą nie postrzega ich jako przyczyniających się do wydajności, szczególnie w dłuższej perspektywie. Zamiast tego pokrywa się z argumentami behawioralnymi z zakresu psychologii pracy i organizacji, sugerując, że zwiększona intensywność pracy i napięcia prowadzą do obniżenia poziomu dobrostanu, co z kolei osłabia wydajność indywidualną i organizacyjną. W tym modelu zakłada się, że ZZL ma negatywny wpływ na dobrostan, a w konsekwencji na wydajność, wpływając zarówno na pracowników, jak i na kierownictwo/organizację (Peccei i Van de Voorde, 2019).

Inna grupa modeli opartych na ZZL, znana jako modele mediacji częściowej, sugeruje, że istnieje pośredni związek między ZZL a WZ, przy czym dobrostan (DP) pełni rolę mediatora. Niemniej jednak modele te zakładają również istnienie bezpośredniego wpływu ZZL na WZ, który nie jest uzależniony od DP. W rezultacie te modele oferują bardziej złożone spojrzenie na związek między ZZL, DP i WZ w porównaniu z wcześniej omawianymi modelami pełnej mediacji.

Istnieją trzy główne odmiany tych modeli częściowej mediacji, które odpowiadają swoim pełnym odpowiednikom:

- Wzajemne Korzyści w Modelu Częściowej Mediacji (Typ 2a)
- Sprzeczne Wyniki w Modelu Częściowej Mediacji (Typ 2b)
- Wzajemne Straty w Modelu Częściowej Mediacji (Typ 2c)

Wszystkie trzy modele zakładają, że ZZL ma pozytywny, bezpośredni wpływ na WZ. Dlatego zarówno w modelach wzajemnych korzyści, jak i sprzecznych modelach częściowej mediacji, spodziewany jest dodatni wpływ ZZL na WZ poprzez DP, który wzmocni pozytywny efekt bezpośredni. Jednak w modelu częściowej mediacji strat pośredni wpływ

ZZL na WZ poprzez DP jest negatywny i może raczej zmniejszyć niż wzmocnić jakikolwiek pozytywny, bezpośredni wpływ ZZL na WZ (Peccei i Van de Voorde, 2019).

Ze względu na podobieństwo podstaw teoretycznych modeli częściowej mediacji z modelami pełnymi, nie będą ona ponownie omawiane w tej pracy.

Trzecią grupę stanowią modele wyników równoległych: model wzajemnych korzyści i model sprzecznych wyników.

Model wzajemnych korzyści (3a) zakłada, że ZZL ma pozytywny wpływ zarówno na dobrostan pracowników (DP), jak i wydajność. I odwrotnie, w przypadkach, gdy wyniki są sprzeczne (3b), oczekuje się, że ZZL będzie miało pozytywny wpływ na wyniki, ale negatywny wpływ na dobrostan. W rezultacie te dwa równoległe modele wydajności można postrzegać jako uproszczone wersje modeli ZZL-WB-WZ, w których wygrywają obie strony.

Podsumowując tą część pracy, modele pełnej mediacji sugerują, że ZZL wpływa na WZ poprzez DP. W zależności od natury relacji między tymi zmiennymi, modele mogą być typu wzajemnych korzyści, sprzecznych wyników lub wzajemnych strat. Modele częściowej mediacji sugerują, że istnieje pośredni związek między ZZL a WZ poprzez DP, ale istnieje również bezpośredni wpływ ZZL na WZ, niezależny od DP. Modele równoległych wyników zakładają, że ZZL ma jednoczesny wpływ na DP i WZ, bez pośrednictwa.

Warto zauważyć, że modele pełnej mediacji skupiają się na zależnościach pośrednich, gdzie wpływ jednej zmiennej na drugą jest całkowicie pośredniczony przez третią zmienną. Modele częściowej mediacji i równoległych wyników oferują bardziej złożone spojrzenie na te związki, uwzględniając także bezpośredni wpływ ZZL na WZ.

Te modele są istotne dla zrozumienia roli ZZL w organizacji i jej wpływu na dobrostan pracowników oraz wydajność. Ich zastosowanie może pomóc w lepszym zrozumieniu, jakie praktyki ZZL są najbardziej skuteczne w osiągnięciu pożądanych wyników zarówno dla pracowników, jak i organizacji.

Jeśli chodzi o związek pomiędzy ZZL (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi) i DP (dobrostan pracowników) pozostaje on tematem o ograniczonym zrozumieniu i niewystarczającym opisanie. Przykładem tego są różne konceptualizacje praktyk HR, takich jak szkolenie pracowników, które czasami są postrzegane jako wymagania zawodowe, a innym razem jako zasób pracownika. W związku z tym praktyki te mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na dobrostan. Często jednak nie jest jasne, dlaczego HR i jego składowe praktyki są klasyfikowane jako zasoby lub wymagania. Kolejną kwestią jest złożony i

wieloaspektowy charakter konstruktów zarówno dobrostanu, jak i wykonywania zadań (lub wydajności) w istniejących modelach relacji ZZL-DP-WZ (indywidualna, organizacyjna i wydajnościowa). Skomplikowany charakter tych konstrukcji ma istotne implikacje dla modeli i teorii dotyczących relacji ZZL-DP-WZ.

Warto skoncentrować się na wpływie, jaki systemy i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą mieć zarówno na ogólne samopoczucie i wykonywanie zadań, jak i na różne ich wymiary. Na przykład zdecentralizowane praktyki projektowania stanowisk pracy, powszechnie spotykane w systemach zarządzania zasobami ludzkimi wymagającymi dużego zaangażowania, mogą jednocześnie przyczyniać się do zwiększenia satysfakcji z pracy i pozytywnego wpływu na pracowników, jednocześnie potencjalnie zwiększając obciążenie pracą i prowadząc do wyższego poziomu stresu i wypalenia zawodowego (Wood, Van Veldhoven, Croon, de Menezes, 2012).

Należy zauważyć, że poza kilkoma modelami wymienionymi powyżej istnieje wiele innych modeli, które są istotne zarówno teoretycznie, jak i empirycznie w zrozumieniu związku między ZZL, dobrostanem i wynikami indywidualnymi/organizacyjnymi.

Mniej zbadana kategoria modeli koncentruje się na potencjalnym związku przyczynowym między interoperacyjnością a ZZL i/lub DP, a nie na konwencjonalnym kierunku od ZZL do DP. Tym modelom opartym na WZ nie poświęcono dotychczas zbyt wiele uwagi. Z biegiem czasu rola działu zasobów ludzkich ewoluowała od funkcji czysto administracyjnej do bardziej strategicznej. Obecnie powszechnie uważa się, że celem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jest pomaganie organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez opracowywanie i wdrażanie strategii HR, wspieranie rozwoju pracowników, kultywowanie pozytywnych relacji pracowniczych, promowanie etycznych praktyk zarządzania ludźmi i nadawanie priorytetu zrównoważeniu środowiskowemu (Ehnert, 2009; Braga i in., 2021).

Badania nad zarządzaniem zasobami ludzkimi wskazują, że kształt i skuteczność stosowanych praktyk są silnie uzależnione od kontekstu organizacyjnego, a ich oddziaływanie nie poddaje się prostym, uniwersalnym schematom. Złożoność uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych sprawia, że identyfikacja jednoznacznych wzorców zależności pomiędzy praktykami ZZL a efektami organizacyjnymi jest istotnie ograniczona, co wymaga uwzględniania pośrednich mechanizmów oraz specyfiki badanych organizacji (Pocztowski i Pauli, 2021).

W praktyce ZZL polega na bieżącym rozwiązywaniu różnorodnych problemów pojawiających się w relacjach pracownik - pracodawca, pracownik - przełożony, pracownik -

pracownik, a także w interakcjach ze związkami zawodowymi. Na ludzkie zachowanie, emocje i postawy wpływają zarówno cechy indywidualne, jak i czynniki środowiskowe.

Dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) przeszła znaczącą ewolucję pod wpływem wielu czynników. Zmiany demograficzne, technologiczne, a także globalizacja odegrały kluczową rolę w kształtowaniu tej dyscypliny (Greiling, 2011; Silva, Lima 2018; Gerhart i Fang, 2005).

Dodatkowo na rozwój ZZL wpływ mają również zdarzenia nieplanowane, takie jak epidemie. Naukowcy zajmujący się tą dziedziną mają ważne zadanie identyfikacji, zdefiniowania i wyjaśnienia kluczowych czynników wpływających na ZZL, a jednocześnie pomagają praktykom zrozumieć te wpływy. Presja organizacyjna może jednocześnie sprzyjać adaptacyjności i generować wyczerpanie, w zależności od dostępnych zasobów i interpretacji sytuacji przez pracowników (Jones i in. 2021; Wand i in., 2024; Zhou i in. 2025)

Ponadto, badacze są odpowiedzialni za formułowanie praktycznych wytycznych dotyczących zarządzania ludźmi w różnych kontekstach, a także za identyfikowanie obszarów przyszłych badań. ZZL czerpie z wkładu z innych dziedzin, włączając i stosując odpowiednie teorie i koncepcje (Boxall i in., 2009).

Tradycyjne przeglądy, które przyjmują podejście ilościowe, takie jak metaanaliza lub przegląd systematyczny, często zawierają elementy opisowe lub jakościowe. Artykuły te służą pogłębianiu podstaw teoretycznych, identyfikowaniu anomalii w istniejących badaniach, integracji wniosków z różnych publikacji i dostarczaniu aktualnej wiedzy w tej dziedzinie, często autorstwa czołowych ekspertów (Palmatier i in., 2018).

Należy jednak zauważyć, że przeglądy te zazwyczaj obejmują jedynie niewielką część, około 8% wszystkich dostępnych badań (Blake, 2010). Aby uzyskać głębsze zrozumienie tematu, autorzy często uciekają się do ręcznych metod przeglądu (Cooper i in., 2020). Niemniej jednak konwencjonalne systematyczne przeglądy literatury mogą mieć ograniczenia, takie jak błędy w wyborze artykułów, potencjalne uproszczenia oraz niekompletne lub subiektywne wyniki. W ostatnich latach pojawiły się alternatywne podejścia mające na celu usunięcie tych niedociągnięć. Jednym z takich podejść, które zyskuje coraz większą uwagę, są badania bibliometryczne (Capobianco-Uriarte i in., 2019).

Biorąc pod uwagę, że prowadzone badania obejmują ponad dwie dekady, można się spodziewać, że w tym czasie wyłoniły się i zanikły pewne tendencje. Niemniej jednak, poprzez wnikliwą analizę istnieje możliwość odświeżenia tematów badawczych poprzez integrację przeszłych i obecnych trendów, przy jednoczesnym uwzględnieniu

interdyscyplinarnego charakteru ZZL jako pola badawczego. Aspekt ten podkreśla wagę i wartość naukową niniejszej pracy.

1.5. Mediująca rola dobrostanu w relacji między ZZL, a wykonywaniem zadań i przywiązaniem organizacyjnym

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu środowiska pracy, które sprzyja dobrostanowi pracowników. Strategie motywacyjne, elastyczne podejście do potrzeb pracowników oraz dbałość o pozytywny wizerunek firmy to elementy ZZL, które mogą wpływać na poziom dobrostanu pracowników (Wright, 2005). Dobrostan, obejmujący zarówno zdrowie psychiczne, fizyczne, jak i aspekty społeczne, wpływa na motywację, zaangażowanie oraz zdolność pracowników do radzenia sobie ze stresem. Pracownicy, którzy doświadczają wysokiego poziomu dobrostanu, są bardziej skłonni do angażowania się w pracę, co przekłada się na lepsze wykonanie zadań (Staw i Barsade, 1993; Staw i in., 1994; Wright i in., 2002; Hauff i in., 2020; Salas-Vallina i in., 2020; Ogbonnaya i Aryee, 2022). Część badań wskazuje również na bezpośredni wpływ praktyk ZZL na wykonywanie zadań, co uzasadnia potrzebę empirycznej weryfikacji przyjętego modelu (El Saeed i in., 2025).

Wyniki badania Wrighta, Cropanzano i Bonetta (2007) przekonują, że dobrostan psychiczny moderuje związek między satysfakcją z pracy a wydajnością pracy. Dobrostan psychiczny, definiowany jako ogólna efektywność funkcjonowania psychologicznego jednostki, wpływa na zdolność pracowników do wykorzystania satysfakcji z pracy w celu poprawy wyników (Wright et al., 2007).

Model poszerzania i budowania zasobów (broaden-and-build) Fredricksona (2001) wyjaśnia, w jaki sposób pozytywne emocje poszerzają myślenie i budują zasoby osobiste, co prowadzi do lepszej wydajności. Pracownicy z wysokim poziomem dobrostanu są bardziej zdolni do wykorzystania swojej satysfakcji z pracy do poprawy wydajności (Wright et al., 2007). Badania Wrighta, Cropanzano i Bonetta (2007) dostarczają dowodów empirycznych na poparcie tezy o moderującej roli dobrostanu pracowników. Wyniki sugerują, że wysoka satysfakcja z pracy w połączeniu z wysokim poziomem dobrostanu prowadzi do najwyższej wydajności. Można przyjąć zatem, że dobrostan pełni rolę mediatora w zależności między ZZL a wykonaniem zadań, a także moderatora tego związku. Organizacje powinny inwestować w programy wspierające dobrostan, aby zwiększyć efektywność praktyk ZZL i poprawić wydajność pracy. Przyszłe badania powinny skupić się na dalszym badaniu

mechanizmów, poprzez które dobrostan wpływa na wyniki pracowników, uwzględniając różne aspekty ZZL oraz kontekst organizacyjny.

Wśród ciekawych badań, w których dobrostan pracowników przybiera rolę mediatora wyróżnia się praca Huo i Jiang (2023). W ramach przeprowadzonych analiz zidentyfikowano dobrostan pracownika jako istotny czynnik pośredniczący w relacji pomiędzy konfliktem praca-życie, a wydajnością pracownika. Tym samym badanie stanowi rozwinięcie dotychczasowego dorobku, który w znacznej mierze koncentrował się na bezpośrednich powiązaniach pomiędzy tymi zmiennymi (Liao i in., 2019; Ribeiro i in., 2023). Uwzględnienie dobrostanu jako zmiennej mediacyjnej pozwala lepiej uchwycić psychologiczne mechanizmy, za pośrednictwem których konflikt między rolami zawodowymi i prywatnymi może wpływać na zachowania i wyniki pracowników (Haider i in., 2018). Zgodnie z przyjętym przez Huo i Jiang (2023) modelem, konflikt praca-życie wpływa negatywnie na dobrostan psychiczny jednostki, co z kolei przekłada się na obniżenie jej wydajności zawodowej. Mechanizm ten można rozpatrywać w kontekście teorii zasobów i obciążenia Hobfolla (1989), według której chroniczne napięcia w jednym z obszarów życia prowadzą do wyczerpania zasobów psychicznych i emocjonalnych, niezbędnych do skutecznego funkcjonowania w innych obszarach - w tym w pracy zawodowej. Co istotne, wyniki badania sugerują, że sam konflikt praca-życie nie musi automatycznie skutkować spadkiem wyników. Umiarkowany poziom ingerencji obowiązków zawodowych w sferę prywatną może być przez niektórych pracowników tolerowany, a nawet traktowany jako część naturalnej dynamiki życia zawodowego. Jednak w sytuacjach, gdy konflikt ten prowadzi do istotnego pogorszenia dobrostanu - np. poprzez wzrost poziomu stresu, wyczerpania emocjonalnego czy spadek satysfakcji z życia - jego negatywne skutki zaczynają się przekładać na jakość i wykonywanie zadań (Huo, Jiang, 2023). Zidentyfikowany efekt mediacyjny może również przyczynić się do wyjaśnienia rozbieżności występujących w dotychczasowych badaniach. O ile część autorów odnotowywała istotny negatywny związek pomiędzy konfliktem praca-życie, a wynikami (np. Liao i in., 2019), inne badania nie potwierdziły takiej zależności (np. Ribeiro i in., 2023). Włączenie dobrostanu jako zmiennej pośredniczącej rzuca nowe światło na te niespójności - sugerując, że bezpośredni wpływ konfliktu praca-życie na wydajność może być warunkowany stanem psychologicznym pracownika.

Wspomniane badanie (Huo, Jiang, 2023) ma również znaczenie praktyczne. Menedżerowie, którym zależy na zdrowiu i wynikach pracowników, powinni promować równowagę praca-życie, monitorując i dostosowując intensywność pracy, aby ograniczać

interferencję obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Może to wymagać wdrożenia rozwiązań przyjaznych rodzinie, takich jak elastyczne harmonogramy pracy (Kinnunen, Mauno, 2008). Ponadto, ustalenia wskazujące, że dobrostan pracowników jest czynnikiem determinującym wydajność, sugerują, że warto inwestować w programy prozdrowotne w miejscu pracy, które mogą poprawić zdrowie pracowników, a tym samym ich efektywność (Boxall, 2021).

W literaturze rośnie zainteresowanie rolą dobrostanu psychicznego jako zmiennej mediacyjnej w relacjach między warunkami organizacyjnymi a zachowaniami pracowników. Dobrostan coraz częściej postrzegany jest nie tylko jako pożądany stan sam w sobie, ale również jako mechanizm wyjaśniający, w jaki sposób różnorodne czynniki wpływają na wydajność pracy (Judge i in., 2001). Jednym z przykładów zastosowania tego podejścia jest badanie Haidera i in. (2018), które dostarcza empirycznego potwierdzenia, że dobrostan psychiczny odgrywa istotną rolę pośredniczącą w relacji pomiędzy równowagą praca-życie (*work-life balance*) a wydajnością pracowników. Wyniki ich badań pokazują, że wpływ tego związku na wykonywanie zadań nie jest bezpośredni - działa on za pośrednictwem poprawy dobrostanu psychicznego pracownika (Hauff i in., 2020; Salas-Vallina i in., 2020; Ogbonaya i Aryee, 2022). Oznacza to, że korzystne warunki do łączenia życia zawodowego i prywatnego wzmacniają dobrostan, który z kolei umożliwia jednostce skuteczniejsze i bardziej zaangażowane funkcjonowanie w pracy. Co istotne, autorzy wykazali również, że siła tego procesu mediacyjnego zależy od poziomu satysfakcji pracowników ze współpracy z innymi. Wysoka jakość relacji interpersonalnych sprzyja zatem intensyfikacji pozytywnego wpływu *work-life balance* na dobrostan, a w konsekwencji - na wyniki pracownika. Model zaproponowany przez Haidera i in. (2018) stanowi zatem kolejny przykład teoretycznego i empirycznego ujęcia, w którym dobrostan psychiczny działa jako kluczowy zasób pośredniczący między czynnikami organizacyjnymi a zachowaniami pracowniczymi. Podobne zależności obserwowano wcześniej m.in. w kontekście afektywnego przywiązania organizacyjnego (Kim, 2014) czy wyczerpania emocjonalnego jako mediatora relacji między konfliktem praca-rodzina a efektywnością (Karatepe, 2012). Wyniki Haidera i in. (2018) nie tylko potwierdzają trafność takiego podejścia, ale także wnoszą nową wartość, integrując mechanizmy mediacyjne i moderacyjne - co, stanowi ważny kierunek rozwoju współczesnych modeli wyjaśniających.

Ujęcie dobrostanu psychicznego jako mediatora wskazuje, że skuteczność strategii organizacyjnych, takich jak wspieranie równowagi między pracą a życiem prywatnym,

zależy nie tylko od ich wdrożenia, ale również od tego, w jaki sposób wpływają one na stan psychiczny pracownika. To przesuwają punkt ciężkości z myślenia o działaniach organizacyjnych jako bezpośrednich determinantach efektywności, na ich rolę w tworzeniu środowiska sprzyjającego dobrostanowi, który z kolei przekłada się na wysoką wydajność.

Przegląd literatury oraz przytoczone badania wskazują jednoznacznie na istotną rolę dobrostanu jako zmiennej mediacyjnej w relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, a takimi wynikami organizacyjnymi jak wykonywanie zadań i przywiązanie organizacyjne. Dobrostan nie tylko odzwierciedla subiektywne poczucie komfortu psychicznego i fizycznego pracowników, ale pełni także funkcję mechanizmu psychologicznego, za pośrednictwem którego narzędzia ZZL wpływają na zachowania i wyniki pracowników. Wysoki poziom dobrostanu wzmacnia pozytywny wpływ działań ZZL na wydajność i lojalność pracowników, natomiast jego obniżony poziom może osłabiać skuteczność nawet dobrze zaprojektowanych interwencji organizacyjnych.

Zastosowanie podejścia mediacyjnego pozwala zatem na bardziej wnikliwe rozumienie mechanizmów, które leżą u podstaw skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim. Ujęcie to przesuwają uwagę z prostych relacji przyczynowo-skutkowych na złożone interakcje pomiędzy warunkami organizacyjnymi a stanem psychicznym pracowników. Wyniki licznych badań (m.in. Huo i Jiang, 2023; Haider i in., 2018; Wright i in., 2007) potwierdzają trafność tej perspektywy i podkreślają potrzebę dalszej eksploracji ról mediacyjnych i moderacyjnych dobrostanu w kontekście organizacyjnym.

Badania empiryczne wskazują też, że postrzegane wsparcie organizacyjne stanowi istotny, choć dynamiczny czynnik sprzyjający poprawie indywidualnych wyników pracowników. Jednocześnie podkreśla się, że jego znaczenie ujawnia się w sposób kontekstowy i wymaga ciągłego dostosowywania do zmieniających się doświadczeń, zasobów i informacji otrzymywanych przez pracowników, co uzasadnia traktowanie POS (perceived organisational support) jako mechanizmu pośredniczącego oraz potrzebę prowadzenia badań o charakterze cyklicznym i podłużnym. (Wójcik-Karpacz i in., 2019; Wójcik-Karpacz i in., 2022).)

Wnioski te mają także istotne implikacje praktyczne - skuteczne strategie ZZL powinny uwzględniać nie tylko rozwój kompetencji i satysfakcji zawodowej, ale również całościowe wspieranie dobrostanu pracowników jako kluczowego czynnika wpływającego na wyniki i retencję w organizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych warto postawić hipotezę, że dobrostan będzie miał rolę mediatora między stosowaniem narzędzi ZZL, a osobno:

wykonywaniem zadań i przywiązaniem do organizacji. Hipoteza ta zakłada, że dobrostan pracowników działa jak "łącznik" lub "pośrednik" między narzędziami ZZL stosowanymi w organizacji a dwoma ważnymi wynikami: ich efektywnością w pracy (wykonywaniem zadań) oraz lojalnością wobec firmy (przywiązaniem do organizacji).

Analiza implikacji praktycznej wpływu narzędzi ZZL na to, jak dobrze pracownicy wykonują swoje obowiązki i jak bardzo czują się związani z firmą, zależy od tego, jak te narzędzia wpływają na ich ogólny dobrostan (dobrostan) osadzona jest na wyobrażeniu firmy, która wprowadza nowy program szkoleniowy (narzędzie ZZL). Jeśli program ten jest dobrze zaprojektowany i dopasowany do potrzeb pracowników, może zwiększyć ich kompetencje, pewność siebie i satysfakcję z pracy (wpływ na dobrostan). Pracownicy, którzy czują się bardziej kompetentni i zadowoleni, będą prawdopodobnie wykonywać swoje zadania lepiej i chętniej (wpływ na wykonywanie zadań) oraz będą bardziej lojalni wobec firmy, która zainwestowała w ich rozwój (wpływ na przywiązanie organizacyjne). Dobrostan działałby w tym przykładzie jak filtr. Narzędzie ZZL, jakim jest szkolenie, same w sobie nie gwarantuje sukcesu. Jego pozytywny wpływ na wykonywanie zadań i przywiązanie organizacyjne zależałby od tego, jak te narzędzia są odbierane przez pracowników na podstawie ich subiektywnego poczucia dobrostanu.

Choć warto wspomnieć, że orientacja na uczenie się stanowi istotny czynnik sprzyjający poprawie wyników organizacyjnych, niezależnie od poziomu dynamiki otoczenia rynkowego. Oznacza to, że zachowania ukierunkowane na uczenie się i rozwój pełnią rolę strategicznego zasobu organizacyjnego, którego znaczenie ujawnia się nawet w warunkach wysokiej zmienności środowiskowej (Karpacz i Wójcik-Karpacz, 2024).

Współczesne badania coraz częściej wskazują na rolę dobrostanu jako kluczowego czynnika w kształtowaniu efektywności pracowników (Cropanzano, Wright, 2001). Niniejszy fragment pracy ma na celu zbadanie, w jaki sposób dobrostan pracowników pośredniczy w zależności między zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) a wykonaniem zadań (WZ), uwzględniając moderującą rolę dobrostanu psychicznego pracowników.

2. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

2.1. Uzasadnienie podjęcia badań i procedura badawcza

Współczesne miejsce pracy przestaje być wyłącznie przestrzenią wykonywania obowiązków zawodowych, zamiast tego, coraz częściej postrzega się je jako istotny czynnik wpływający na dobrostan psychiczny pracowników. W kontekście rosnącej świadomości społecznej i naukowej znaczenia zdrowia psychicznego, pojawia się potrzeba głębszego zrozumienia, jak organizacje mogą reagować na wyzwania związane z psychicznym funkcjonowaniem pracowników oraz jaką rolę w tym procesie mogą odgrywać praktyki zarządzania.

Podjęcie badań w tym obszarze wynika zarówno z aktualnych wyzwań społecznych, jak i z potrzeby odpowiedzi na realne dylematy, z którymi mierzą się osoby zarządzające. W coraz bardziej złożonym i dynamicznym świecie pracy konieczne staje się poszukiwanie rozwiązań wspierających dobrostan pracowników, przy jednoczesnym utrzymaniu efektywności organizacyjnej.

Dobrostan w ujęciu psychologicznym i organizacyjnym opisywany jest wielowymiarowo. Tradycyjnie wyróżnia się dwa główne podejścia: hedonistyczne (subiektywne) oraz eudajmonistyczne (obiektywne) (Diener i in., 2018; Iłska, Kołodziej-Zaleska, 2018). Pierwsze z nich koncentruje się na emocjach i subiektywnej satysfakcji z życia (Argyle, 2004), drugie - na realizacji potencjału jednostki i spełnieniu egzystencjalnym (Ryff, 1989; Deci, Ryan, 2008). Integracją obu perspektyw jest m.in. model PERMA (*Positive Emotions* - pozytywne emocje; *Engagement* - zaangażowanie; *Relationships* - relacje; *Meaning* - poczucie sensu; *Accomplishment* - osiągnięcia) (Seligman, 2018), w którym uwzględnia się zarówno elementy afektywne, jak i funkcjonalne. W literaturze przedmiotu dobrostan opisywany jest także poprzez wymiary psychiczny, fizyczny, społeczny oraz - w niektórych podejściach - finansowy (Grant, Christianson, Price, 2007; Budd, Spencer, 2015).

Wyniki przeglądu literatury (Viot, Benraiss-Noailles, 2019; Białas i in., 2020) wskazują, że dobrostan pracowników nie jest wyłącznie skutkiem indywidualnych cech, ale także w dużej mierze wynika z kontekstu organizacyjnego: stylu przywództwa, polityki ZZL, jakości komunikacji i wsparcia. To właśnie te obszary, będące także częścią zaprezentowanego w dysertacji autorskiego modelu badawczego, uznaje się za istotne predyktory zarówno dobrostanu, jak i przywiązania organizacyjnego.

W ramach zaproponowanego modelu teoretycznego przyjęto, że dobrostan pełni funkcję mediatora w związkach między różnymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi a kluczowymi zmiennymi zależnymi - takimi jak przywiązanie organizacyjne i jakość wykonywanych zadań. Jest to podejście o istotnym znaczeniu teoretycznym, ponieważ pozwala zrozumieć nie tylko, czy, ale także jak i dlaczego określone działania organizacyjne prowadzą do większego zaangażowania i lojalności pracowników.

Dotychczasowe badania pokazują, że dobrostan może wyjaśniać mechanizmy wpływu środowiska pracy na przywiązanie organizacyjne (Guest, 2017; Makowski, 2017). W szczególności istnieją przesłanki, że poczucie dobrostanu może być kluczowym elementem spajającym relację między praktykami ZZL, a afektywnym przywiązaniem do organizacji - najbardziej pożądanym z perspektywy zarządzania komponentem przywiązania (Meyer, Allen, 1997).

Literatura (Lewicka, Pec, 2017; Motyka, Krzyżak; 2020; Kinowska, 2021) podkreśla, że czynniki wpływające na przywiązanie są złożone - obejmują zarówno subiektywne predyspozycje jednostki (np. optymizm, poczucie sprawczości), jak i cechy środowiska pracy (np. sprawiedliwość organizacyjna, styl zarządzania, możliwości rozwoju). Dobrostan w tym ujęciu może pełnić funkcję buforującą między wymaganiami a zasobami, zgodnie z założeniami teorii zachowania zasobów (COR, Hobfoll, 1989).

Pomimo rosnącego zainteresowania tematyką dobrostanu, zarządzania zasobami ludzkimi i przywiązania organizacyjnego, w literaturze wciąż brakuje prac naukowych, które kompleksowo badałyby model, w którym dobrostan pełni funkcję mediatora pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, a efektami organizacyjnymi w postaci jakości pracy i przywiązania. Istnieją publikacje koncentrujące się na poszczególnych parach zmiennych, jednak model integrujący wszystkie te elementy w jednej strukturze badawczej wciąż pozostaje niedostatecznie rozpoznany. Proponowany w niniejszej pracy model może wypełnić tę lukę badawczą, stanowiąc oryginalny wkład w rozwój teorii z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Co istotne, analizowany model badawczy nie tylko integruje istotne zmienne psychologiczne i organizacyjne, ale również porządkuje relacje między nimi w logiczny i możliwy do empirycznego przetestowania sposób. Uwzględnienie dobrostanu jako mediatora pozwala zredukować ryzyko uproszczonych interpretacji zależności przyczynowo-skutkowych i lepiej odzwierciedla złożoność ludzkiego funkcjonowania w organizacji. Tym samym projekt badawczy odpowiada na potrzebę budowania bardziej zniuansowanych

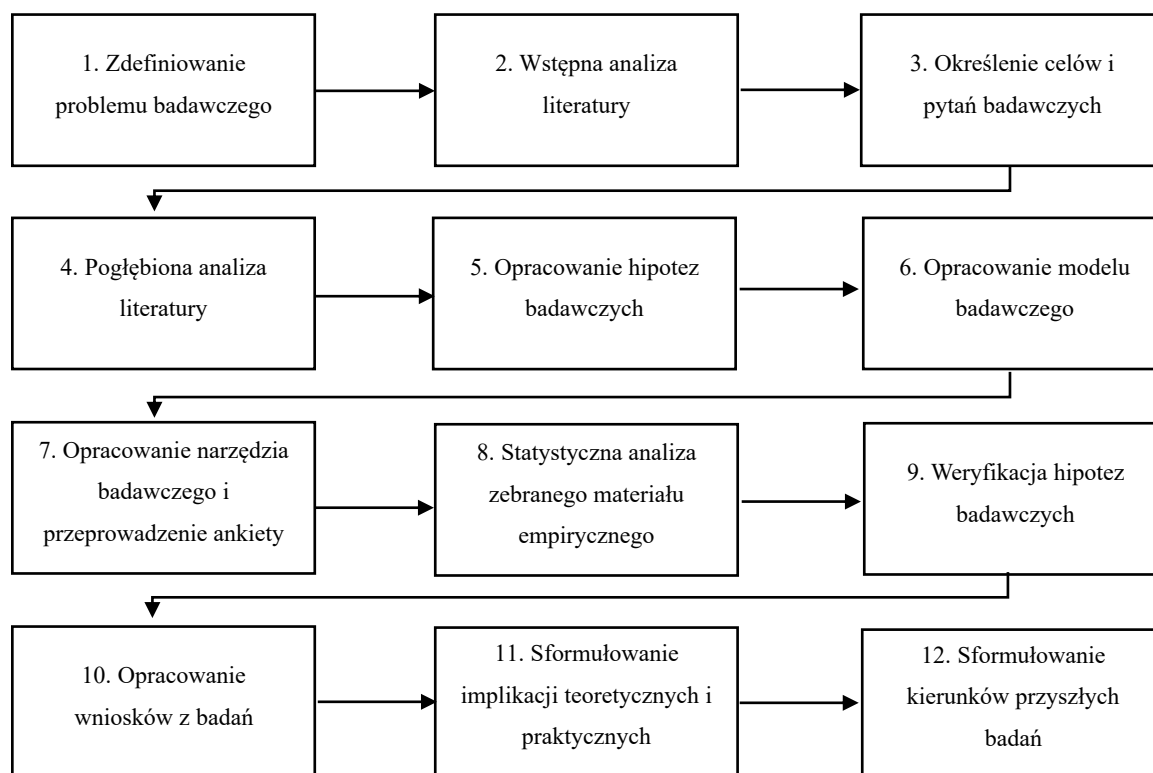
modeli, które uwzględniają nie tylko bezpośrednie zależności między działaniami organizacyjnymi a ich efektami, ale również mechanizmy psychologiczne, przez które ten wpływ się dokonuje.

Implikacje praktyczne płynące z badań mogą być szczególnie istotne dla organizacji dążących do zwiększenia retencji pracowników, poprawy ich dobrostanu oraz podniesienia efektywności pracy. Zrozumienie roli dobrostanu jako mechanizmu pośredniczącego umożliwia bardziej precyzyjne projektowanie strategii ZZL - takich, które nie tylko zwiększają wyniki organizacji, ale również wspierają zdrowie psychiczne i przywiązanie pracowników. Wyniki badań mogą posłużyć jako baza dla wdrażania polityk organizacyjnych promujących zrównoważony rozwój kapitału ludzkiego i wspierających długofalowe relacje pracowników z organizacją. Wskazania płynące z projektu mogą być również pomocne w projektowaniu interwencji wspierających liderów i zespoły, zwłaszcza w czasach podwyższonej niepewności i zmienności.

Podsumowując, uzasadnienie podjęcia badań opiera się na potrzebie pogłębienia wiedzy o roli dobrostanu jako zmiennej mediującej w relacjach istotnych z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania. Badania te odpowiadają na potrzebę integracji podejść psychologicznych i organizacyjnych oraz dostarczają narzędzi do projektowania skutecznych interwencji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyczne znaczenie wyników może mieć zastosowanie w budowaniu środowisk pracy, które nie tylko wspierają wyniki, ale również promują trwałe przywiązanie i dobrostan pracowników.

Podjęta w niniejszej pracy problematyka wymagała zaprojektowania adekwatnego i wieloetapowego postępowania badawczego, które umożliwiłoby rzetelną realizację celów oraz weryfikację postawionych hipotez. Proces badawczy został przeprowadzony zgodnie z klasyczną logiką projektowania badań empirycznych w naukach społecznych i zarządzaniu. Struktura wieloetapowej procedury badawczej została oparta na tych jakie prezentowane są w pracach naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu i dodatkowo były wykorzystywane do zbadania zjawisk podobnych do tych prezentowanych w niniejszej pracy (np. Karpacz, 2019). Obejmował on szereg powiązanych ze sobą działań - od konceptualizacji problemu, przez dobór narzędzi, aż po analizę wyników i sformułowanie wniosków.

Poszczególne etapy przyjętej procedury badawczej, obejmującej kolejne fazy konceptualne, empiryczne i analityczne realizacji badań, zostały schematycznie przedstawione na rysunku 2.1.



Rys. 2.1. Procedura badawcza

Źródło: Opracowanie własne

Poniżej scharakteryzowano działania jakie zostały wykonane w kolejnych etapach procedury badawczej.

Krok 1 - Zdefiniowanie problemu badawczego

Pierwszym krokiem było określenie kluczowego problemu badawczego, którym było zrozumienie roli dobrostanu jako zmiennej mediującej pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a takimi efektami organizacyjnymi, jak jakość wykonywania zadań i przywiązanie organizacyjne.

Krok 2 - Wstępna analiza literatury

Na tym etapie dokonano przeglądu istniejących prac naukowych dotyczących konstruktywów: dobrostanu, zarządzania zasobami ludzkimi, wykonywania zadań oraz przywiązania organizacyjnego oraz wielowymiarowych powiązań między zmiennymi. Analiza ta pozwoliła zidentyfikować główne teorie, podejścia badawcze i dotychczasowe wyniki empiryczne.

Krok 3 - Określenie celów i pytań badawczych

W oparciu o zdefiniowany problem badawczy oraz przegląd literatury sformułowano cele badawcze oraz szczegółowe pytania, które miały zostać empirycznie zweryfikowane w dalszej części pracy.

Krok 4 – Poglębiona analiza literatury

Pogłębienie przeglądu literatury umożliwiło nie tylko sprecyzowanie definicji pojęć, ale również identyfikację luk badawczych i braków w dotychczasowych modelach teoretycznych. W celu zapewnienia transparentności i obiektywności w badaniu, procedura badawcza została opracowana zgodnie z zasadami systematycznego przeglądu literatury. Jak podkreślają Kraus, Breier i Dasí-Rodríguez (2020), systematyczny przegląd literatury jest metodą, która pozwala na przejrzyste syntezowanie istniejącej literatury, co jest kluczowe dla tworzenia wiarygodnych wniosków. W niniejszym badaniu SLR (Systematic Literature Review – systematyczny przegląd literatury) został wybrany jako metoda, która umożliwia stworzenie spójnego i obiektywnego przeglądu literatury, a także pozwala na identyfikację luk w wiedzy i sformułowanie istotnych pytań badawczych. Procedura badawcza obejmowała kilka kluczowych kroków. Po pierwsze, określono precyzyjne pytanie badawcze, które było podstawą doboru literatury (Briner i Denyer, 2012). Następnie opracowano protokół przeglądu, który obejmował transparentny i powtarzalny proces wyszukiwania, oceny jakości i syntezy danych (Tranfield i in., 2003). Wszystkie te kroki były realizowane zgodnie z zaleceniami dotyczącymi przeglądów systematycznych, aby zapewnić wysoki poziom obiektywności i wiarygodności wyników.

Przyjęta procedura systematycznego przeglądu literatury została zaprojektowana w sposób analogiczny do rozwiązań stosowanych w dojrzałych przeglądach z obszaru nauk o zarządzaniu, w których kluczowe znaczenie ma nie tylko kompletność doboru źródeł, lecz także logika ich porządkowania i syntezy. Analiza literatury została podporządkowana celowi rekonstrukcji i uporządkowania dorobku naukowego dotyczącego czterech równoważnych konstruktów teoretycznych: zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanu pracowników, wykonywania zadań oraz przywiązania do organizacji. Konstrukty te stanowią fundament teoretyczny dalszych analiz empirycznych i zostały potraktowane jako wzajemnie powiązane, lecz konceptualnie odrębne obszary.

W ramach pogłębionego przeglądu przyjęto podejście problemowo-koncepcyjne, a nie wyłącznie chronologiczne. Celem analizy nie było bowiem odtworzenie historii rozwoju poszczególnych pojęć, lecz identyfikacja dominujących sposobów ich definiowania, operacjonalizacji oraz badania wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Takie ujęcie jest zgodne

z rekomendacjami metodologicznymi dotyczącymi systematycznych przeglądów literatury w naukach o zarządzaniu, które podkreślają znaczenie krytycznej syntezy i refleksyjnego porządkowania wiedzy zamiast prostego zestawiania wyników badań (Tranfield i in., 2003; Czakon, Klimas i Kawa, 2019).

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi analiza literatury koncentrowała się na pracach ujmujących ZZL jako spójny system praktyk organizacyjnych, a nie zbiór odrębnych działań. W szczególności uwzględniono opracowania, w których zarządzanie zasobami ludzkimi konceptualizowane jest w perspektywie systemowej oraz konfiguracyjnej, co znajduje odzwierciedlenie w podejściach odwołujących się do wysokowydajnych systemów pracy. Literatura ta stanowiła punkt odniesienia dla definicji ZZL przyjętej w części teoretycznej rozprawy oraz dla założeń dotyczących jego potencjalnych konsekwencji dla funkcjonowania pracowników.

Dobrostan pracowników analizowany był z uwzględnieniem zróżnicowania podejść teoretycznych obecnych w literaturze. Przegląd objął ujęcia hedoniczne, koncentrujące się na satysfakcji z pracy i doświadczanych stanach afektywnych, jak i podejścia eudajmoniczne, akcentujące realizację potrzeb psychologicznych, sens pracy oraz długofalowe funkcjonowanie jednostki. W części teoretycznej rozprawy dobrostan został osadzony w literaturze, w której kluczową rolę odgrywają klasyczne definicje dobrostanu w kontekście pracy (m.in. Warr, 1987; Warr, 2007) oraz rozróżnienie pomiędzy ocenami poznawczymi a doświadczeniami afektywnymi (Weiss, 2002). Analiza tych prac pozwoliła na precyzyjne określenie zakresu konstruktów dobrostanu wykorzystywanego w modelu badawczym.

W odniesieniu do wykonywania zadań przegląd literatury ujawnił znaczną heterogeniczność definicyjną i metodologiczną. Obok klasycznych ujęć koncentrujących się na realizacji formalnie przypisanych obowiązków identyfikowane były prace podkreślające adaptacyjny i kontekstowy charakter sprawności działania. W części teoretycznej rozprawy punkt odniesienia stanowiły badania, w których wykonywanie zadań analizowane jest jako kluczowy komponent funkcjonowania pracownika, odróżniany od innych form zachowań organizacyjnych (Wright, 2005). Zróżnicowanie to miało istotne znaczenie dla decyzji dotyczących zakresu operacjonalizacji tego konstruktów w badaniu empirycznym.

Analiza literatury dotyczącej przywiązania do organizacji wskazała na dominację ujęć traktujących je jako względnie trwałą postawę pracownika wobec organizacji, kształtowaną w dłuższym horyzoncie czasowym. W części teoretycznej rozprawy przywiązanie do

organizacji zostało osadzone w literaturze podkreślającej jego odrębność od bardziej zmiennych stanów afektywnych oraz jego znaczenie dla długofalowej relacji pracownik–organizacja. Takie rozumienie konstruktu miało bezpośrednie konsekwencje dla sposobu interpretacji jego relacji z dobrostanem oraz wykonywaniem zadań.

Tak zaprojektowany i przeprowadzony systematyczny przegląd literatury umożliwił spójną syntezę dorobku naukowego w obrębie czterech analizowanych konstruktów oraz identyfikację obszarów wymagających dalszych badań empirycznych. Jednocześnie stanowił on bezpośrednie zaplecze teoretyczne dla konstrukcji modelu badawczego oraz sformułowania hipotez, zapewniając ich osadzenie w istniejącej literaturze przedmiotu i zgodność z aktualnym stanem wiedzy.

Krok 5 - Opracowanie hipotez badawczych

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano siedem hipotez badawczych - obejmujących zarówno zależności bezpośrednie między zmiennymi, jak i związki medowane przez dobrostan.

Krok 6 - Opracowanie modelu badawczego

Hipotezy zostały zintegrowane w spójny model teoretyczny, zakładający, że dobrostan jest zmienną pośredniczącą między praktykami ZZL a efektami organizacyjnymi. Model ten stanowił podstawę projektowania narzędzia badawczego oraz dalszej analizy statystycznej.

Krok 7 - Opracowanie narzędzia badawczego i przeprowadzenie ankiety

Skonstruowanie narzędzia badawczego stanowiło kluczowy etap w procesie projektowania niniejszego badania. Jego celem było zapewnienie rzetelnego i trafnego pomiaru zmiennych objętych modelem teoretycznym: praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), dobrostanu psychicznego pracowników (wellbeing), przywiązania organizacyjnego (organizational commitment) oraz jakości wykonywanych zadań (task performance). Każda z tych zmiennych została zoperacjonalizowana na podstawie starannie dobranej literatury, która nie tylko dostarczała uzasadnienia teoretycznego, ale również oferowała sprawdzone w badaniach empirycznych narzędzia pomiarowe.

Do pomiaru postrzeganych przez pracowników praktyk ZZL wykorzystano podejście zaproponowane przez Russo i in. (2020), które pozwala uchwycić zróżnicowane aspekty funkcjonowania organizacji z punktu widzenia równego traktowania, uznania, komunikacji, szkoleń, pracy zespołowej i równowagi praca–życie. Wybór tej skali był podyktowany dwoma względami. Po pierwsze, struktura pytań odzwierciedla istotne komponenty

współczesnego podejścia do ZZL w organizacjach opartych na wartościach partycypacyjnych. Po drugie, artykuł ten łączy tematykę praktyk ZZL z subiektywnymi odczuciami pracowników, co zbiega się z celem niniejszego badania, jakim jest zrozumienie ich wpływu na dobrostan, przywiązanie i jakość pracy.

Dobrostan (*wellbeing*) został zmierzony za pomocą skali GHQ-12 (Goldberg, 1978), która służy do pomiaru ogólnego stanu zdrowia psychicznego. Wybór tej skali został podyktowany jej ugruntowaną pozycją w psychologii zdrowia oraz szerokim zastosowaniem w badaniach populacyjnych i środowiskowych. GHQ-12 umożliwia pomiar zarówno komponentów pozytywnych (energia, sens, odporność), jak i negatywnych (lęk, napięcie, niska samoocena), co jest szczególnie istotne w analizie pośredniczącej roli dobrostanu. Zaletą skali jest jej zwiezłość, wysoka trafność i możliwość stosowania w różnych grupach zawodowych, w tym w środowiskach korporacyjnych.

Zmienna przywiązania organizacyjnego (*organizational commitment*) została zmierzona przy użyciu narzędzia opracowanego przez Marsdena, Kalleberga i Cooka (1993), które koncentruje się na lojalności, identyfikacji z celami organizacyjnymi oraz gotowości do dalszego zatrudnienia. Wybór tej skali był podyktowany jej zgodnością z afektywnym ujęciem przywiązania organizacyjnego, które - zgodnie z modelem Meyer i Allen (1997) - stanowi najważniejszy predyktor dobrowolnego pozostania w organizacji. Skala zawiera stwierdzenia odnoszące się zarówno do emocjonalnej więzi, jak i do praktycznych wyborów pracowniczych, co czyni ją adekwatną do celów niniejszego badania.

Do pomiaru wykonania zadania (*task performance*) wykorzystano skalę Griffina, Neala i Parkera (2007), która pozwala uchwycić nie tylko podstawowe aspekty realizacji zadań, ale również zdolność adaptacyjną i proaktywną postawę pracowników. Jej zastosowanie wynika z potrzeby mierzenia nie tylko biegłości wykonawczej, ale też zachowań wyprzedzających i innowacyjnych, które w nowoczesnych organizacjach stają się istotnym wskaźnikiem efektywności indywidualnej. Skala ta została zweryfikowana w badaniach nad rolami zawodowymi w środowiskach o wysokim poziomie złożoności i niepewności - co jest spójne z charakterystyką badanej populacji.

Wszystkie skale zostały ujednolicone pod względem formatu odpowiedzi - zastosowano pięciopunktową skalę Likerta. Rozwiązanie to umożliwia spójność porównawczą oraz zwiększa komfort respondentów. Treść poszczególnych pozycji została poddana weryfikacji językowej i kulturowej w celu zapewnienia zrozumiałości dla respondentów w warunkach polskich.

Dobór narzędzi pomiarowych w niniejszym badaniu opiera się na przesłankach teoretycznych oraz sprawdzonych rozwiązaniach empirycznych. Każdy komponent kwestionariusza został dobrany w sposób przemyślany, z zachowaniem zgodności z przyjętym modelem teoretycznym i hipotezami badawczymi. Tak skonstruowane narzędzie umożliwia nie tylko rzetelny pomiar zmiennych, ale również przeprowadzenie analiz mediacyjnych, które są kluczowe dla testowania struktury zależności przyjętej w projekcie badawczym.

Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety online, co umożliwiło dotarcie do szerokiego grona respondentów zatrudnionych w różnych organizacjach w sektorze prywatnym, a dokładnie w branży IT. Forma elektroniczna pozwoliła nie tylko na zwiększenie dostępności i wygody dla uczestników, ale również na zapewnienie anonimowości oraz standaryzacji procesu zbierania danych.

Kwestionariusz został udostępniony za pośrednictwem platformy internetowej (*Google Forms*), a zaproszenie do udziału w badaniu zostało przekazane poprzez sieci zawodowe, grupy branżowe oraz bezpośrednie kontakty z przedstawicielami organizacji. Zadbano o to, aby respondenci spełniali kryteria włączenia do badania - byli aktywnymi zawodowo pracownikami organizacji z branży IT.

Na wstępie kwestionariusza znajdowała się informacja o celu badania, dobrowolności udziału, anonimowości odpowiedzi oraz możliwości wycofania się z udziału na każdym etapie bez podania przyczyny. Respondenci wyrażali zgodę na udział w badaniu poprzez zaznaczenie odpowiedniego pola. Następnie przystępowali do wypełniania kolejnych sekcji kwestionariusza, uporządkowanych zgodnie z kolejnością zmiennych: dane metryczkowe, praktyki ZZL, dobrostanu, przywiązanie organizacyjne oraz wykonywanie zadań.

W celu zapewnienia jakości danych, kwestionariusz został poddany pilotażowi na próbie 20 osób, spoza próby generalnej, dzięki czemu możliwe było wychwycenie ewentualnych niejasności językowych oraz technicznych problemów z działaniem formularza. Na podstawie uwag uczestników pilotażu wprowadzono drobne korekty redakcyjne.

Cały proces badania został przeprowadzony zgodnie z zasadami etyki badań naukowych, w tym z poszanowaniem prywatności, dobrowolności oraz ochrony danych osobowych uczestników badania.

Krok 8 - Statystyczna analiza zebranego materiału empirycznego

Po zebraniu danych przeprowadzono wstępne czyszczenie bazy, a następnie analizę statystyczną z wykorzystaniem m.in. analizy korelacji, regresji oraz analizy mediacji. Celem

było określenie siły i kierunku relacji między zmiennymi oraz sprawdzenie istotności statystycznej założeń modelu.

Krok 9 - Weryfikacja hipotez badawczych

Wyniki analiz statystycznych posłużyły do weryfikacji każdej z siedmiu hipotez badawczych. Zidentyfikowano zarówno potwierdzenia, jak i potencjalne rozbieżności względem założeń teoretycznych.

Krok 10 - Opracowanie wniosków z badań

Na podstawie wyników sformułowano szczegółowe wnioski, odnoszące się do roli dobrostanu, skuteczności praktyk ZZL oraz ich wpływu na przywiązanie i jakość pracy.

Krok 11 - Sformułowanie implikacji teoretycznych i praktycznych

Wyniki badania posłużyły do sformułowania rekomendacji zarówno dla środowiska akademickiego (w zakresie rozwoju teorii ZZL i dobrostanu), jak i dla praktyków zarządzania - w tym menedżerów HR i liderów organizacyjnych.

Krok 12 - Sformułowanie kierunków przyszłych badań

Ostatnim etapem było wskazanie potencjalnych kierunków dalszych badań - zarówno uzupełniających, jak i eksploracyjnych - związanych z rolą mediacyjną dobrostanu, rozszerzeniem modelu o inne zmienne lub zastosowaniem w różnych kontekstach kulturowych i branżowych.

Podsumowując, procedura badawcza zastosowana w niniejszej pracy miała charakter systematyczny, wieloetapowy i oparta była na rygorystycznych zasadach metodologicznych. Każdy etap — od sformułowania problemu badawczego, poprzez konstrukcję narzędzia, aż po analizę danych i interpretację wyników — został zaplanowany i zrealizowany w sposób logiczny i spójny z przyjętym modelem teoretycznym. Szczególny nacisk położono na zapewnienie zgodności między celami badawczymi, narzędziem pomiarowym i metodami analizy.

Uwzględnienie mediacyjnej roli dobrostanu jako centralnego mechanizmu pośredniczącego w relacji między praktykami ZZL, a wykonywaniem zadań i przywiązaniem do organizacji, wymagało doboru odpowiednich narzędzi, które umożliwiły rzetelny i trafny pomiar każdej zmiennej. Zaprojektowane narzędzie ankietowe, oparte na skalach zaczerpniętych z literatury empirycznej, przeszło etap pilotażu i walidacji językowej, co zapewniło jego wiarygodność i zrozumiałość w kontekście polskim.

Realizacja badania w formie ankiety online umożliwiła dotarcie do szerokiej grupy respondentów i ułatwiła standaryzację procedury zbierania danych. Zastosowane techniki

analizy statystycznej pozwoliły na dokładną weryfikację hipotez oraz zidentyfikowanie zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich efektów. Dzięki temu możliwe było wyciągnięcie wniosków o znaczeniu teoretycznym i praktycznym.

Tak zaprojektowana i przeprowadzona procedura badawcza nie tylko pozwoliła na osiągnięcie założonych celów empirycznych, ale także może stanowić wzór dla podobnych badań podejmowanych w obszarze psychologii pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Poprzez integrację wątków organizacyjnych i psychologicznych niniejsze badanie wpisuje się w aktualne trendy badawcze i dostarcza wartościowych danych dla środowisk akademickich oraz praktyków zarządzania.

2.2. Cele i problemy badawcze

W odpowiedzi na złożoność relacji pomiędzy czynnikami organizacyjnymi a psychologicznymi, niniejsze badanie zostało oparte na pogłębionej analizie literatury przedmiotu, obejmującej zarówno klasyczne podejścia teoretyczne, jak i aktualne wyniki badań empirycznych. Szczególny nacisk położono na obszary zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanu psychicznego pracowników, jakości wykonywanej pracy oraz przywiązania organizacyjnego. Analiza ta objęła publikacje dostępne w wiodących bazach danych, takich jak ScienceDirect, Web of Science, Springer, Emerald, Wiley-Blackwell i Taylor i Francis, a także polskojęzyczne źródła naukowe.

Zidentyfikowana na tej podstawie luka badawcza — brak całościowych modeli integrujących dobrostan jako zmienną mediującą między praktykami ZZL a przywiązaniem do organizacji oraz wykonywaniem zadań — stała się punktem wyjścia do sformułowania celów niniejszego badania. Cele i problemy badawcze wywodzą się bezpośrednio z konstrukcji teoretycznej, przyjętego modelu oraz hipotez, i służą zarówno pogłębieniu wiedzy teoretycznej, jak i wypracowaniu konkretnych wniosków aplikacyjnych.

Cele aplikacyjne niniejszego badania odnoszą się do praktycznego wykorzystania jego wyników w realiach funkcjonowania organizacji. Ich głównym zadaniem jest dostarczenie wartościowych wskazówek dla praktyków zarządzania - w szczególności menedżerów HR, liderów zespołów oraz osób odpowiedzialnych za projektowanie środowisk pracy i kultury organizacyjnej. Wskazane cele mają na celu przełożenie wniosków płynących z analizy danych na konkretne działania wspierające dobrostan, efektywność i długofalowe przywiązanie pracowników do organizacji.

Wychodząc od sformułowanego problemu badawczego oraz wyników przeglądu literatury, cele niniejszego badania zostały tak skonstruowane, aby umożliwić weryfikację proponowanego modelu teoretycznego i odpowiedzieć na istotne luki poznawcze zidentyfikowane w dotychczasowych badaniach. Cele badawcze wynikają bezpośrednio z hipotez oraz z uzasadnień teoretycznych omówionych w poprzednich rozdziałach.

Zbadanie, w jaki sposób postrzegane przez pracowników praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na jakość wykonywanych zadań oraz przywiązanie organizacyjne, z uwzględnieniem mediacyjnej roli dobrostanu psychicznego.

Dobrostan psychiczny, jako dynamiczny konstrukt psychologiczny i organizacyjny (Diener et al., 2018; Ryff, 1989), został wskazany w literaturze jako potencjalny mechanizm tłumaczący, w jaki sposób działania organizacyjne wpływają na efektywność oraz przywiązanie pracowników do organizacji (Guest, 2017; Makowski, 2017). Dlatego w centrum modelu badawczego umieszczono dobrostan jako zmienną mediacyjną.

Celem głównym dysertacji jest poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie związku między zarządzaniem zasobami ludzkimi, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji z uwzględnieniem mediującej roli dobrostanu psychicznego pracowników.

Ze względu na złożoność tak postawionego celu jego osiągnięcie wymagało dekompozycji na cele szczegółowe. W efekcie sformułowano siedem celów szczegółowych tj.;

Cel 1: *Zidentyfikowanie wpływu dobrostanu psychicznego pracowników na jakość wykonywanych zadań.*

Wysoki poziom dobrostanu może zwiększać koncentrację, przywiązanie i odporność psychiczną, co przekłada się na jakość wykonywanej pracy (Griffin et al., 2007). Zrozumienie tej zależności pozwala określić, czy dobrostan pełni funkcję zasobu wspierającego efektywność zawodową.

Cel 2: *Rozpoznanie wpływu dobrostanu na przywiązanie organizacyjne.*

Literatura wskazuje, że pracownicy doświadczający dobrostanu częściej odczuwają pozytywną więź z organizacją, są bardziej lojalni i mniej skłonni do zmiany pracy (Meyer i Allen, 1997; Guest, 2017). Badanie tej zależności pozwala określić, czy dobrostan może stanowić predyktor przywiązania afektywnego.

Cel 3: *Określenie wpływu praktyk ZZL na poziom dobrostanu.*

Badania potwierdzają, że percepcja działań ZZL - takich jak uznanie, komunikacja, rozwój, równowaga praca-życie - wpływa na poziom dobrostanu pracowników (Białas i in.,

2020). Celem jest empiryczna weryfikacja tej zależności na gruncie zaproponowanego modelu.

Cel 4: *Zbadanie bezpośredniego wpływu ZZL na jakość wykonywania zadań.*

Skuteczne praktyki ZZL mogą bezpośrednio poprawiać jakość pracy, wpływając na jasność oczekiwań, dostęp do zasobów i motywację wewnętrzną. Zbadanie tej relacji pozwala określić, czy działania organizacyjne przekładają się na wyniki bez pośrednictwa czynników psychologicznych.

Cel 5: *Zbadanie bezpośredniego wpływu ZZL na przywiązanie organizacyjne.*

Organizacyjne praktyki oparte na dialogu, sprawiedliwości i możliwościach rozwoju wzmacniają emocjonalne przywiązanie pracowników. Celem jest sprawdzenie, czy percepcja ZZL może bezpośrednio wpływać na poziom lojalności wobec organizacji.

Cel 6: *Zweryfikowanie wpływu dobrostanu jako zmiennej pośredniczącej w relacji ZZL z wykonaniem zadań.*

Włączenie dobrostanu jako mediatora pozwala zidentyfikować mechanizm, przez który działania ZZL mogą wpływać na jakość pracy. Sprawdzenie tej zależności ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia, czy efekty indywidualne są wynikiem poprawy dobrostanu.

Cel 7: *Zweryfikowanie wpływu dobrostanu jako zmiennej pośredniczącej w relacji ZZL z przywiązaniem organizacyjnym.*

Dobrostan może działać jako mechanizm psychologiczny łączący postrzegane wsparcie ze strony organizacji z afektywnym przywiązaniem pracownika. Analiza tej zależności pozwala lepiej zrozumieć wpływ strategii ZZL na postawy organizacyjne.

Główne pytanie badawcze, na które odpowiada niniejsza rozprawa, brzmi: jaką rolę w relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a jakością wykonywanych zadań oraz przywiązaniem do organizacji pełni dobrostan?

Z tego pytania wynikają bardziej szczegółowe problemy badawcze:

1. *Jak poziom dobrostanu jest powiązany z jakością wykonywanych zadań?*
2. *Jak dobrostan wpływa na poziom przywiązania pracownika do organizacji?*
3. *Jak praktyki ZZL wpływają na poziom dobrostanu pracowników?*
4. *Jak praktyki ZZL wpływają na jakość pracy?*
5. *Jak praktyki ZZL wpływają na przywiązanie organizacyjne?*
6. *Jaką rolę w relacji ZZL z wykonywaniem zadań pełni dobrostan?*
7. *Jaką rolę odgrywa dobrostan w relacji ZZL i przywiązania organizacyjnego?*

Tak sformułowane cele i problemy badawcze stanowią podstawę konstrukcji modelu teoretycznego oraz schematu analizy empirycznej. Ich struktura odzwierciedla nie tylko założenia teoretyczne, ale także odpowiada na potrzeby aplikacyjne, umożliwiając przełożenie wyników badań na konkretne działania organizacyjne. Jednocześnie, precyzyjne powiązanie z hipotezami sprawia, że model badawczy zachowuje spójność logiczną i merytoryczną, pozwalając na rzetelną weryfikację założeń naukowych.

2.3. Hipotezy i model badawczy

Zgodnie z przyjętą logiką badania oraz modelem teoretycznym niniejsza rozprawa zakłada istnienie zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników oraz dwoma kluczowymi efektami organizacyjnymi – wykonywaniem zadań i przywiązaniem do organizacji.

Sformułowane hipotezy zostały osadzone w teoriach i podejściach omawianych w rozdziale pierwszym, w szczególności w systemowym i strategicznym ujęciu zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z którym ZZL należy traktować jako spójny system wzajemnie powiązanych praktyk organizacyjnych, a nie zbiór izolowanych narzędzi (Boxall i in., 2009; Gerhart i Fang, 2005; Ehnert, 2009). Tak rozumiane ZZL stanowi bezpośrednią podstawę teoretyczną do formułowania zależności pomiędzy praktykami personalnymi a wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji. Jednocześnie model badawczy odwołuje się do koncepcji wysokowydajnych i wysokozaangażowanych systemów pracy, w których efekty praktyk ZZL nie zawsze ujawniają się w sposób bezpośredni, lecz często są zapośredniczone przez doświadczenia pracowników, w tym ich dobrostan. W tym kontekście wykorzystano również teorię wymagań i zasobów pracy, powszechnie stosowaną w badaniach nad projektowaniem pracy i systemami ZZL, która dostarcza ram interpretacyjnych dla roli dobrostanu jako zasobu pośredniczącego pomiędzy działaniami organizacyjnymi a efektami pracowniczymi (Demerouti i Bakker, 2011; ten Brummelhuis i Bakker, 2012). Relacje pomiędzy praktykami ZZL a przywiązaniem do organizacji zostały dodatkowo osadzone w teoriach wymiany społecznej i kontraktu psychologicznego, zgodnie z którymi sposób postrzegania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na gotowość pracowników do odwzajemniania organizacji poprzez wyższy poziom przywiązania do organizacji, lojalność i jakość wykonywania zadań (Blau, 1964; Conway i Coyle-Shapiro, 2011).

Konstrukcja problemu badawczego oparta została na przekonaniu, że dobrostan nie tylko stanowi wartość samą w sobie, ale może być kluczowym mechanizmem

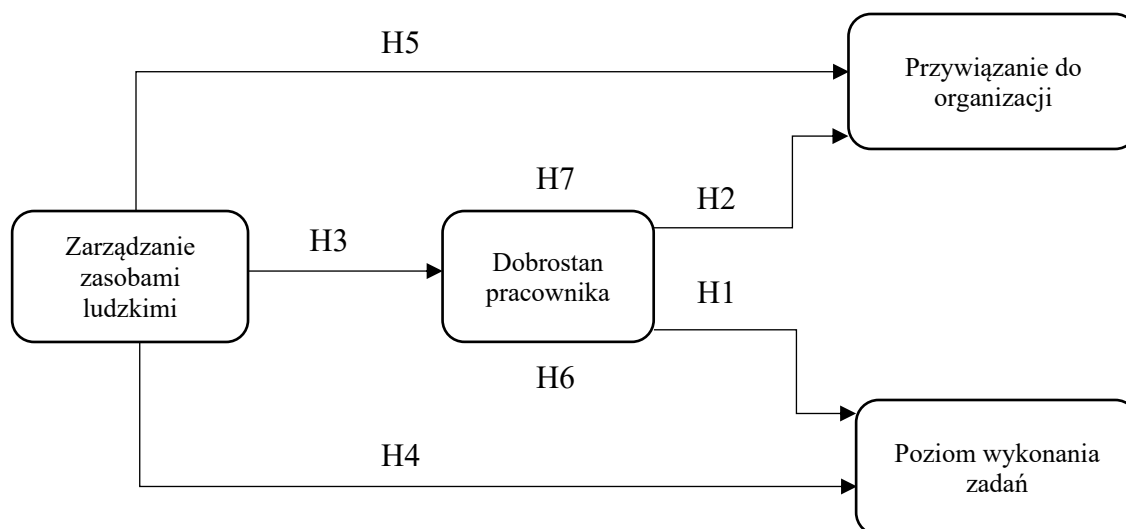
pośredniczącym, przez który praktyki zarządzania przekładają się na konkretne efekty organizacyjne. W tym kontekście podjęcie badań uzasadnione jest zarówno potrzebą empirycznej weryfikacji zaproponowanego modelu teoretycznego, jak i koniecznością pogłębienia wiedzy o roli czynników psychologicznych w zarządzaniu.

Badanie skoncentrowane zostało na weryfikacji siedmiu hipotez badawczych, które odzwierciedlają przyjęty model teoretyczny oraz przewidywane zależności pomiędzy kluczowymi zmiennymi. Dwie pierwsze hipotezy (H1 i H2) zakładają bezpośredni wpływ dobrostanu pracownika na jakość wykonywanych przez niego zadań (*task performance*) oraz na poziom przywiązania organizacyjnego. W hipotezie H3 testowany jest z kolei wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) na poziom dobrostanu. Kolejne dwie hipotezy (H4 i H5) odnoszą się do bezpośrednich relacji ZZL z wykonywaniem zadań oraz z przywiązaniem organizacyjnym. Kluczowe dla struktury modelu badawczego są hipotezy mediacyjne (H6 i H7), w których przyjmuje się, że dobrostan pośredniczy w relacjach między ZZL a wykonywaniem zadań oraz między ZZL a przywiązaniem organizacyjnym. Tak skonstruowany zestaw hipotez umożliwia jednocześnie zbadanie zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich wpływów praktyk ZZL na efekty organizacyjne - co stanowi wartość poznawczą niniejszego projektu.

Na podstawie przeprowadzonych badań literatury postawiono 7 hipotez wymagających empirycznego sprawdzenia. Sformułowano je następująco:

- H1: Dobrostan pracownika jest powiązany z poziomem wykonywania zadań;*
- H2: Dobrostan pracownika jest powiązany z jego przywiązaniem do organizacji;*
- H3: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają dodatnio na dobrostan pracownika;*
- H4: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na poziom wykonywania zadań;*
- H5: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na przywiązanie do organizacji;*
- H6: Dobrostan pracownika mediuje (pośredniczy) w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań;*
- H7: Dobrostan pracownika mediuje (pośredniczy) w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a jego przywiązaniem.*

Graficznie powyższe hipotezy przedstawiono w modelu badawczym zaprezentowanym na rysunku 2.2.



Rys. 2.2 Model badawczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury

Uwzględniając szeroko opisywane w literaturze związki pomiędzy przywiązaniem pracownika a jego efektywnością w wykonywaniu zadań, celowo zrezygnowano z testowania jednoznacznych zależności przyczynowych pomiędzy tymi konstrukcjami. Po pierwsze, wykonywanie zadań przez pracownika rzadko bywa wyłącznie konsekwencją jego przywiązania - relacja ta jest silnie uwarunkowana przez szereg czynników kontekstowych, takich jak wsparcie organizacyjne, specyfika zadań, czy ogólne warunki pracy. Po drugie, przyjęcie takiego podejścia znajduje uzasadnienie w badaniach Conwaya i Coyle-Shapiro (2011), którzy ukazali złożoną naturę relacji między realizacją kontraktu psychologicznego a wynikami pracownika. Ich wyniki wskazują, że relacja ta zależy m.in. od postrzeganego wsparcia organizacyjnego i doświadczenia zawodowego jednostki.

Związek pomiędzy przywiązaniem do organizacji, a wykonywaniem zadań może być również trafnie interpretowany z perspektywy teorii zachowania zasobów (*Conservation of Resources Theory*), zgodnie z którą przywiązanie może pełnić zarówno funkcję przyczyny, jak i skutku wysokiej wydajności. Dobre wykonanie zadań dostarcza bowiem pozytywnej informacji zwrotnej, która może wzmacniać motywację i zaangażowanie pracownika w kolejnych okresach. W ujęciu tej teorii zasoby - rozumiane jako cenione przez pracownika obiekty, warunki czy informacje - są aktywnie pozyskiwane, chronione i wykorzystywane

w celu osiągnięcia celów. Kluczowe założenie głosi, że osoby dysponujące ograniczonymi zasobami są bardziej narażone na ich utratę, natomiast jednostki posiadające zasoby o wysokiej wartości są bardziej zdolne do ich ochrony i skutecznego wykorzystania (Hakanen i in., 2008).

Mechanizm ten - znany jako *gain spiral* - pozwala spojrzeć na relację między dobrostanem pracownika a efektami praktyk ZZL jako na dynamiczną, wzajemnie wzmacniającą się zależność. Z jednej strony obserwujemy efekt poznawczo-motywacyjny (manifestujący się w przywiązaniu), z drugiej - efekt behawioralny, wyrażany w indywidualnych wynikach. W takiej perspektywie relacje te mają charakter spiralny: to, co w jednym okresie pełni funkcję przyczyny (np. przywiązanie prowadzące do lepszych wyników), w kolejnym może być skutkiem (np. wysoka efektywność podnosząca przywiązanie).

Decyzję o pominięciu jednoznacznych zależności przyczynowych dodatkowo wzmacniało ograniczenie badawcze wynikające z charakterystyki danych - wszystkie zmienne były mierzone jednocześnie, co znacząco utrudnia określenie kierunku oddziaływań. W takich warunkach próby przypisania kierunkowości związkowi pomiędzy przywiązaniem, a wykonywaniem zadań mogłyby prowadzić do błędnych wniosków i problemów z prawidłową specyfikacją modelu, np. w postaci współliniowości zmiennych. W związku z tym bardziej trafne wydaje się podejście, w którym oba konstrukty traktowane są jako współwystępujące przejawy szerszego procesu regulacyjnego zachodzącego w ramach relacji pracownik - organizacja.

2.4. Opis przebiegu badania i charakterystyka próby badawczej

Populację generalną poddaną badaniu w niniejszym projekcie badawczym stanowią osoby zatrudnione w branży IT, pracujące na różnych stanowiskach w organizacjach prywatnych na terenie Polski.

Aby zweryfikować postawione hipotezy badawcze zaprojektowano badania ilościowe wśród pracowników przedsiębiorstw z branży IT. Badania empiryczne zostały przeprowadzone na początku 2024 roku, na próbie 475 pracowników organizacji funkcjonujących w branży IT. Zbieranie danych trwało około 12 tygodni i zakończyło się po osiągnięciu planowanej liczby respondentów.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy. W pierwszej kolejności przyjęto kryterium zatrudnienia w organizacjach prywatnych funkcjonujących w sektorze IT w Polsce, a następnie uwzględniono zróżnicowanie badanych pod względem wielkości organizacji,

wieku, płci oraz stażu pracy. Celem takiego podejścia było zapewnienie możliwie szerokiej reprezentacji populacji, przy jednoczesnym zachowaniu spójności merytorycznej próby. W szczególności ważne było uzyskanie danych od pracowników reprezentujących zarówno stanowiska techniczne (np. programiści, administratorzy systemów, specjaliści ds. analizy danych, projektanci UX/UI), jak i stanowiska wspierające (działy HR, obsługa klienta, project management), co pozwoliło na pełniejsze uchwycenie kontekstu funkcjonowania zespołów IT.

Proces rekrutacji respondentów nie był pozbawiony trudności. Ze względu na specyfikę branży, część osób zatrudnionych w IT cechuje się wysokim obciążeniem zadaniowym oraz ograniczoną gotowością do uczestniczenia w badaniach ankietowych, co skutkowało koniecznością zastosowania zróżnicowanych kanałów dotarcia. Kwestionariusz został udostępniony w sieciach zawodowych, na branżowych grupach dyskusyjnych w mediach społecznościowych, a także przekazany poprzez bezpośrednie kontakty z działami HR wybranych organizacji. W ten sposób połączono metodę rekrutacji otwartej z elementami rekrutacji ukierunkowanej, co zwiększyło szanse na pozyskanie zróżnicowanych respondentów.

Dodatkowym kryterium włączenia do badania była aktywność zawodowa - respondenci musieli w momencie badania pozostawać w stosunku pracy lub wykonywać zadania w ramach stałej współpracy z przedsiębiorstwem z branży IT. Nie obejmowano osób dopiero przygotowujących się do podjęcia pracy w sektorze, np. studentów kierunków informatycznych czy osób uczestniczących wyłącznie w kursach programistycznych. Wykluczono również pracowników firm jednoosobowych oraz osób samozatrudnionych, ze względu na odmienny charakter praktyk ZZL i brak porównywalnego kontekstu organizacyjnego.

Zbieranie danych wiązało się także z koniecznością zapewnienia poczucia anonimowości i bezpieczeństwa respondentów, co w przypadku środowiska IT - często świadomego ryzyka związanego z przepływem informacji - miało szczególne znaczenie. Ankieta została więc przeprowadzona online z wykorzystaniem bezpiecznego formularza, a każdemu respondentowi zapewniono poufność oraz brak możliwości identyfikacji odpowiedzi przez pracodawcę. Mimo że początkowo zakładano krótszy czas zbierania danych, proces ten rozciągnął się do 12 tygodni z uwagi na trudności w utrzymaniu stałego tempa napływu odpowiedzi, co jest częstą praktyką w badaniach realizowanych w sektorach wymagających wysokich kompetencji specjalistycznych.

Tak zaprojektowany i zrealizowany proces doboru próby pozwolił na zgromadzenie danych od osób zróżnicowanych pod względem wieku, płci, doświadczenia zawodowego

i wielkości organizacji, przy jednoczesnym zachowaniu spójności branżowej. Dzięki temu uzyskane wyniki mogą być interpretowane jako dobrze odzwierciedlające specyfikę funkcjonowania pracowników w polskim sektorze IT, z zachowaniem świadomości ograniczeń wynikających z nielosowego charakteru doboru próby.

Analizy danych prowadzone były w 3 różnych programach. Podstawowe statystyki opisowe oraz tabele przestawne obliczono wykorzystując arkusz kalkulacyjny Excel, współczynniki korelacji, alfa Cronbacha oraz eksploracyjne analizy czynnikowe obliczone zostały w programie JASP oraz SPSS, a modelowanie równań strukturalnych, celem oszacowania zależności pomiędzy zmiennymi, przeprowadzono w pakiecie MPlus.

W próbie znalazło się 201 kobiet, 273 mężczyzn, a jedna osoba wskazała inną płeć. W próbie, znalazło się 204 pracowników firm małych i średnich - zatrudniających do 250 pracowników, 155 pracowników firmy dużych, zatrudniających od 250 do 1000 pracowników, oraz 115 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach bardzo dużych, zatrudniających więcej niż 1000 pracowników. Pośród badanych, 55 pracowników miało poniżej 29 lat, 211 było w wieku 30-39 lat, 124 miało 40-49 lat, 52 pracowników miało 50-59 lat, a 24 pracowników w momencie badania miało ukończone przynajmniej 60 lat. 9 osób nie podało swojego wieku. Wśród badanych 159 osób zapewniało wsparcie pracowników IT, a 315 to pracownicy IT (proszę wymienić stanowiska). Badani mieli w większości przypadków staż pracy od roku do 4 lat (224 uczestników badania. 71 pracowników miało staż pracy w przedziale 4-6 lat, a 108 osób miało staż przekraczający 6 lat. 72 pracowników miało relatywnie krótki staż pracy, wynoszący poniżej 1 roku.

Wybór tej populacji nie był przypadkowy - decyzja o skupieniu się na sektorze informatycznym wynika z kilku kluczowych przesłanek natury metodologicznej i merytorycznej. Branża IT charakteryzuje się wysoką dynamiką rozwoju, silnym nasyceniem wiedzą specjalistyczną oraz znacznym poziomem autonomii pracowników w realizacji powierzonych zadań. Częstość pracy zdalnej lub hybrydowej, projektowy charakter pracy, presja na innowacyjność oraz szybkie tempo zmian technologicznych stanowią istotne czynniki kontekstu organizacyjnego, w którym zarządzanie zasobami ludzkimi, dobrostan pracowników oraz efektywność realizacji zadań nabierają szczególnego znaczenia. Dodatkowo, sektor IT przyciąga pracowników o wysokim poziomie kompetencji cyfrowych i często ponadprzeciętnych oczekiwaniach wobec organizacji, -nie tylko w zakresie wynagrodzenia, ale również stylu zarządzania, równowagi praca-życie, możliwości rozwoju oraz jakości

komunikacji. Z tego względu, populacja ta jest szczególnie wrażliwa na jakość praktyk ZZL, a także na ich wpływ na dobrostan i przywiązanie organizacyjne (Krawczyk, 2019).

Z badań i raportów rynkowych (np. No Fluff Jobs, 2023; Deloitte, 2022) wynika, że fluktuacja kadr oraz wypalenie zawodowe należą do istotnych problemów organizacji IT, co czyni temat dobrostanu i retencji pracowników szczególnie aktualnym. Dodatkowo, środowisko pracy w IT wiąże się często z dużym poziomem złożoności poznawczej oraz współzależności między zadaniami - co wzmacnia znaczenie efektywnej komunikacji i współpracy zespołowej.

Zastosowane narzędzie badawcze zostało rozpowszechnione wśród pracowników branży IT za pośrednictwem sieci zawodowych i mediów społecznościowych. Respondenci reprezentowali różne specjalizacje (programowanie, analiza danych, UX/UI, zarządzanie projektami, administrowanie systemami), co pozwoliło na uzyskanie zróżnicowanego, ale spójnego obrazu percepcji praktyk ZZL oraz ich wpływu na dobrostan, przywiązanie organizacyjne i jakość pracy.

Wybór branży IT jako kontekstu badawczego wzmacnia trafność i użyteczność wyników - zarówno poznawczo, jak i aplikacyjnie. Wskazania płynące z niniejszego badania mogą stanowić podstawę do formułowania rekomendacji dla organizacji funkcjonujących w warunkach wysokiej zmienności i konkurencyjności, typowych dla sektora nowych technologii.

2.5. Charakterystyka badanych zmiennych

2.5.1. Przywiązanie do organizacji

Aby przetestować przywiązanie do organizacji wykorzystano skalę zaproponowaną i sprawdzoną empirycznie przez Marsdena, Kalleberga i Cooka (1993), złożoną z 6 kwestii odnoszących się do gotowości do ciężkiej pracy dla wspierania sukcesu organizacji, lojalności względem organizacji, przyjęcia każdego zadania, by móc dalej pracować dla obecnego pracodawcy, oceny zgodności wartości własnych i organizacji, dumy z pracy dla organizacji oraz zrezygnowania z bardziej korzystnej finansowo oferty konkurencji, by móc dalej pracować dla organizacji. Stwierdzenia te oceniane były na 5-cio stopniowej skali Likerta, a współczynnik alfa Cronbacha dla skali wyniósł 0,847. Usunięcie któregośkolwiek z elementów skali nie prowadziło do poprawy stopnia jej rzetelności.

Przeprowadzona w kolejnym kroku eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax (miara Kaiser-Meyer-Olkin - ogólne MSA = 0,848; test sferyczności Bartletta: $\chi^2 = 1100,2$, przy 15 stopniach swobody i $p < 0,001$) ukazała, że konstrukt ten jest jednoczynnikowy, a poziom skumulowanej wariancji wyjaśnionej przez ten jeden czynnik wyniósł 0,490. Dla dalszych analiz przyjęto, że przywiązanie pracowników do organizacji traktowane będzie jako zmienna latentna w procedurze modelowania równań strukturalnych, a dla potrzeb analizy korelacji obliczono metazmienną traktowaną jako średnią wartość poszczególnych elementów wchodzących w skład opisywanej zmiennej. Wartości poszczególnych kwestii (średnie, odchylenia standardowe, minima i maksima dla poszczególnych stwierdzeń oraz wartości metazmiennej przedstawiono w tabeli 2.1.).

Tabela 2.1. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące przywiązania pracowników do organizacji

Stwierdzenie	Ważne	Braki	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum	Skośność	Kurtoza
Jestem gotów/gotowa pracować ciężiej, niż muszę, aby pomóc tej organizacji odnieść sukces.	475	0	3,238	1,135	1	5	-,303	-,663
Czuję bardzo dużą lojalność wobec tej organizacji.	475	0	3,362	1,127	1	5	-,267	-,617
Przyjąłbym/przyjęłabym prawie każde zadanie, aby nadal pracować dla tej organizacji.	474	1	2,772	1,2	1	5	,137	-,871
Stwierdzam, że moje wartości i wartości organizacji są bardzo podobne.	475	0	3,288	1,031	1	5	-,287	-,218
Jestem dumny/a, że pracuję dla tej organizacji.	475	0	3,389	1,122	1	5	-,379	-,395
Zrezygnowałbym/zrezygnowałabym z innej pracy za wyższą płacę, aby pozostać w tej organizacji.	475	0	2,728	1,226	1	5	,130	-,906

Źródło: opracowanie własne

Analiza odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące przywiązania do organizacji wykazuje kilka ogólnych prawidłowości. Po pierwsze, poziomy średnie dla większości elementów skali oscylują wokół połowy skali (wartość 3). Są niższe od połowy dla zaledwie

dwóch stwierdzeń - odnoszących się do skłonności akceptowania zadań wybiegających daleko poza normalny zakres obowiązków (stwierdzenie 3) oraz skłonności do odrzucenia bardziej intratnej propozycji pracy (stwierdzenie 6), choć po odpowiedziach na pytania 2 i 5 można wnioskować, że ogólnie respondenci postrzegają się jako osoby relatywnie lojalne i dumne z pracy w organizacji. Poziom wartości średniej dla metazmiennej wynoszący 3,13 wskazuje na pewne przywiązanie, które jednak określić można jako umiarkowane („na średnim poziomie”). Poziomy odchylenia standardowego dla poszczególnych pytań wahają się w przedziale pomiędzy 1,031 a 1,226, i te poziomy odchylen należy za istotne. Oznacza to, że respondenci stosunkowo mocno różnią się od siebie w badanych kwestiach, a w odpowiedziach nie brakuje ocen skrajnych (bardzo wysokich i bardzo niskich). Siłą rzeczy, rozkłady odpowiedzi odbiegać będą od normalnego, co jednak w dużej mierze może potwierdzać rzetelność samego narzędzia oraz skali, zważywszy na fakt, że respondenci pochodzą z różnych organizacji i znajdują się na różnym etapie rozwoju zawodowego.

Rozkłady zmiennych mierzonych na pięciopunktowej skali Likerta charakteryzowały się umiarkowaną symetrią. Wartości skośności mieściły się w przedziale od -0,379 do 0,137, co wskazuje na brak istotnych odchylen od symetrii - niektóre rozkłady były nieznacznie lewoskośne, inne lekko prawoskośne, jednak wszystkie mieściły się w granicach uznawanych za akceptowalne - $|\text{skośność}| < 1$.

Wartości kurtozy mieściły się w zakresie od -0,906 do -0,218, co sugeruje, że rozkłady były nieco bardziej płaskie niż rozkład normalny, jednak również w granicach uznawanych za dopuszczalne. Takie wartości są typowe dla danych porządkowych, w szczególności pochodzących ze skal Likerta.

2.5.2. Wykonywanie zadań

Celem pomiaru wykonywania zadań przez pracowników wykorzystano skalę zaproponowaną i sprawdzoną przez Griffina, Neala i Parkera (2007), złożoną z 9 elementów ocenianych na 5-cio stopniowej skali likerta. Kwestie te odnosiły się do jakości wykonywania swoich zadań, wykonywania ich zgodnie ze standardami organizacji, sprawdzania prawidłowości wykonania zadań, przystosowywania się do zmian w zakresie głównych zadań, radzenia sobie ze zmianami w sposobie wykonywania zadań, uczenia się nowych umiejętności pomagających w adaptacji do zmian, inicjowania lepszych sposobów wykonywania głównych zadań, wymyślania nowych rozwiązań, by ulepszać sposoby wykonywania podstawowych zadań oraz wprowadzania zmian w sposobie wykonywania podstawowych zadań.

Współczynnik alfa Cronbacha dla rzeczowej skali wyniósł 0,886, a usunięcie któregośkolwiek ze stwierdzeń nie poprawiłoby jakości skali.

Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax (miara Kaiser-Meyer-Olkin = 0,877, test sferyczności Bartletta: przybliżone $\chi^2 = 1263,1$, przy 36 stopniach swobody, $p < 0,001$) ukazała, że zmienna efektywność indywidualna pracowników jest dwuwymiarowa, a poziom wyjaśniania skumulowanej wariancji dla dwóch wymiarów wyniósł 64,4%. Strukturę czynnikową przedstawiono w tabeli 2.2. zawierającej macierz czynników rotowanych. Pierwszy z wymiarów określono jako sprawność, drugi jako adaptacyjność.

Tabela 2.2. Macierz czynników rotowanych dla zmiennej wykonywanie zadań (1)

Stwierdzenie	Składowa	
	Sprawność	Adaptacyjność
1. Upewniam się, że moje zadania zostały wykonane prawidłowo	0,833	0,135
2. Wykonuję swoje zadania zgodnie ze standardami organizacji	0,769	0,275
3. Dobrze wykonuję zasadniczą część swoich zadań	0,755	0,186
4. Dobrze przystosowuję się do zmian w zakresie moich głównych zadań	0,664	0,396
5. Wprowadzam zmiany w sposobie wykonywania podstawowych zadań	0,576	0,475
6. Inicjuję lepsze sposoby wykonywania podstawowych zadań	0,243	0,856
7. Wymyślam nowe rozwiązania, aby ulepszyć sposób wykonywania podstawowych zadań	0,207	0,834
8. Nauczyłem się nowych umiejętności, które pomogą mi dostosować się do zmian w moich głównych zadaniach	0,239	0,754
9. Dobrze radzę sobie ze zmianami w sposobie wykonywania moich głównych zadań	0,496	0,507
Metoda wyodrębniania: głównych składowych Rotacja Varimax z normalizacją Kaisera. W tabeli wytłuszczono ładowania istotne (silne)		

Źródło: opracowanie własne

Ponieważ stwierdzenia 5 i 9 wchodziły w skład dwóch czynników z bardzo porównywalną siłą przekraczającą poziom 0,4, uznawany za istotny, zdecydowano się przeprowadzić analizę czynnikową raz jeszcze, z pominięciem tych dwóch elementów skali.

Przeprowadzona analiza czynnikowa z rotacją Varimax (miara Kaiser-Meyer-Olkin = 0,859; test sferyczności Bartletta: przybliżone $\chi^2 = 1603,1$, przy 21 stopniach swobody i $p < 0,001$) ukazała podobnie jak poprzednio dwuczynnikową strukturę konstruktu, która wyjaśnia niemal 72% zmienności całej skali, co jest wynikiem wyższym, niż w poprzednim przypadku. Macierz składowych rotowanych będących wynikiem tej analizy przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Macierz czynników rotowanych dla zmiennej wykonywanie zadań - pozycje uporządkowane według dominującego czynnika

Kwestia	Składowa	
	Sprawność	Adaptacyjność
3. Upewniam się, że moje zadania zostały wykonane prawidłowo	0,815	0,193
2. Wykonuję swoje zadania zgodnie ze standardami organizacji	0,807	0,230
1. Dobrze wykonuję zasadniczą część swoich zadań	0,791	0,242
4. Dobrze przystosowuję się do zmian w zakresie moich głównych zadań	0,641	0,395
7. Inicjuję lepsze sposoby wykonywania podstawowych zadań	0,245	0,885
8. Wymyślam nowe rozwiązania, aby ulepszyć sposób wykonywania podstawowych zadań	0,264	0,857
6. Nauczyłem się nowych umiejętności, które pomogą mi dostosować się do zmian w moich głównych zadaniach	0,278	0,808
Metoda wyodrębniania: głównych składowych Rotacja Varimax z normalizacją Kaisera. W tabeli wytłuszczono ładowania istotne (silne)		

Źródło: opracowanie własne

Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej dla skali pomiaru indywidualnego wykonywania zadań, opartej na 7 czynnikach jednoznacznie ukazują, że rozwiązanie rotowane jest istotnie lepsze od pierwszego z rozwiązań. Świadczą o tym siła ładowania poszczególnych elementów do czynników, przekraczająca w przypadku stwierdzenia najsłabiej ładującego się do pierwszej składowej wartość 0,6, oraz wysokie przeciętne siły ładowania w

przypadku pozostałych kwestii osiągające wartości przekraczające lub zbliżone do poziomu 0,8. Można zatem stwierdzić, że jest to rozwiązanie istotnie lepsze od pierwszego z testowanych i z tego względu zdecydowano się na wykorzystanie tej skróconej wersji skali pomiaru indywidualnych wyników pracownika w dalszych analizach. Dla potrzeb modelowania równań strukturalnych przyjęto, że wykonywanie zadań przez pracownika mierzone jest przy pomocy dwóch zmiennych latentnych, z których pierwsza opisywana jest przez 4 stwierdzeń (sprawność), a druga, przy pomocy 3 stwierdzeń. Obliczone poziomy alfa Cronbacha dla każdego z czynników wyniosły odpowiednio: 0,824 dla elementów wchodzących w skład czynnika „sprawność” oraz 0,873 dla czynnika „adaptacyjność”, co przekracza powszechnie przyjęty poziom alfy ustalony na 0,7. W tabeli 2.4. przedstawiono podstawowe statystyki opisowe poszczególnych elementów skali wykonywania zadań przez pracowników.

Tabela 2.4. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące wykonywania zadań przez pracowników

Stwierdzenie	Ważne	Braki	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum	Skośność	Kurtoza
1. Dobrze wykonuję zasadniczą część swoich zadań	475	0	4,04	0,861	1	5	-0,770	0,388
2. Wykonuję swoje zadania zgodnie ze standardami organizacji	474	1	4,04	0,869	1	5	-0,781	0,447
3. Upewniam się, że moje zadania zostały wykonane prawidłowo	474	1	4,09	0,868	1	5	-0,874	0,719
4. Dobrze przystosowuję się do zmian w zakresie moich głównych zadań	473	2	3,90	0,898	1	5	-0,640	0,244
5. Nauczyłem się nowych umiejętności, które pomogą mi dostosować się do zmian w moich głównych zadaniach	475	0	3,85	0,945	1	5	-0,718	0,355
6. Inicjuję lepsze sposoby wykonywania podstawowych zadań	475	0	3,83	0,986	1	5	-0,699	0,227
7. Wymyślam nowe rozwiązania, aby ulepszyć sposób wykonywania podstawowych zadań	475	0	3,72	0,984	1	5	-0,566	-0,022

Źródło: opracowanie własne

Analiza tabeli 2.4 prowadzi do obserwacji, że przeciętnie pracownicy wyżej oceniali swój poziom wykonywania zadań w miejscu pracy, niż miało to miejsce w przypadku przywiązania. Przeciętne oceny odpowiedzi na poszczególne pytania wahają się w przedziale od 3,72 do 4,09, przy odchyleniu standardowym mniejszym niż 1. Ogólnie zatem pracownicy wysoko oceniają swoje indywidualne wyniki, choć odpowiedzi dotyczące sprawności (kwestie 1, 2, 3 i 4) są oceniane nieco wyżej niż te, dotyczące adaptacyjności (kwestie 6, 7 i 8). Skośność była ujemna i mieściła się w zakresie od -0,566 do -0,874, co oznacza, że rozkłady odpowiedzi były lewostronnie skośne - więcej odpowiedzi pojawiało się po prawej stronie skali (wyższe oceny). Kurtosa mieściła się w przedziale od -0,022 do 0,719, co wskazuje na rozkłady zbliżone do normalnego, przy czym niektóre cechowały się lekko spłaszczoną lub lekko skupioną formą.

2.5.3. Dobrostan pracowników

Dla pomiaru dobrostanu pracowników (ang. *well-being*) wykorzystano skalę zaproponowaną i sprawdzoną empirycznie w 1978 roku przez Goldberga, złożoną z 12 stwierdzeń ocenianych na skali 1-5 Likerta. Stwierdzenia te podzielone są na dwie grupy - w pierwszej, wydźwięk jest pozytywny, i dotyczy zdolności do koncentracji, odgrywania ważnej roli w wykonywaniu zadań, poczucia bycia kompetentnym w procesach podejmowania decyzji lub wykonywaniu zadań, cieszenia się z wykonywanej pracy, umiejętności stawiania czoła problemom, czy poczucia szczęśliwości. Drugi zestaw stwierdzeń, odnoszących się do problemów ze snem, pozostawania w napięciu emocjonalnym (stresie), poczucia trudności w przeciwstawianiu się przeciwnościom, poczucia przygnębienia bądź braku szczęścia, utraty wiary w siebie czy myślenia o sobie jako osobie bezwartościowej nacechowany jest negatywnie, a wysokie odpowiedzi wskazują na niski poziom dobrostanu. Tym samym, skala bada jedno zjawisko, ale z dwóch punktów widzenia - poczucia wysokiego poziomu dobrostanu i postrzegania negatywnych aspektów funkcjonowania zawodowego. Współczynnik alfa Cronbacha dla całej skali wyniósł 0,619, jednak ze względu na konstrukcję pytań (6 pytań „wprost”, 6 pytań „odwróconych”), nie jest to miara w pełni obiektywna.

Aby rozstrzygnąć o rzetelności badanej skali warto odnieść się do wyników eksploracyjnej analizy czynnikowej tak, by rozpatrywać te dwa aspekty dobrostanu niezależnie. Wyniki przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej metodą głównych składowych z rotacją Varimax (miara Kaiser-Meyer-Olkin = 0,862, test sferyczności Bartletta: przybliżone $\chi^2 = 2075,5$, przy 66 stopniach swobody i $p < 0,001$) ukazała, że w istocie konstrukt

dobrostanu pracownika jest dwuwymiarowy, przy dwóch wymiarach wyjaśniających 54,5% wariancji badanej skali. Struktura czynnikowa dla zmiennej dobrostan pracownika przedstawiona jest w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Macierz czynników rotowanych dla zmiennej dobrostan pracownika

Kwestia	Składowa	
	Wyczerpanie	Szczęśliwość
10. Czy ostatnio utraciłeś/utraciłaś wiarę w siebie?	0,819	-0,204
9. Czy ostatnio czułeś/czułaś się nieszczęśliwy/a lub przygnębiony/a	0,809	-0,161
5. Czy ostatnio czułeś/czułaś, że jesteś w ciągłym napięciu emocjonalnym (stres)?	0,781	
11. Czy ostatnio myślałeś/myślałaś o sobie, jako osobie bezwartościowej?	0,756	-0,201
6. Czy ostatnio czułeś/czułaś, że nie możesz przezwyciężyć trudności	0,748	
2. Czy ostatnio straciłeś dużo snu nie mogłeś/łaś spać przez trapiące cię problemy	0,636	
8. Czy ostatnio byłeś/byłaś w stanie stawić czoła problemom?	-0,189	0,741
4. Czy ostatnio czułeś/czułaś się kompetentny/a do podjęcia decyzji o wykonaniu bądź załatwieniu jakiejś rzeczy?		0,713
3. Czy ostatnio czułeś/łaś, że odgrywasz ważną rolę w wykonaniu/załatwieniu jakiejś sprawy/rzeczy?	0,120	0,712
7. Czy ostatnio byłeś/byłaś w stanie cieszyć się codziennych czynności?	-0,278	0,660
12. Czy biorąc pod uwagę ostatnie kilka tygodni, czułeś/czułaś się w miarę szczęśliwy?	-,355	,626
1. Czy ostatnio skoncentrowałeś/łaś się na tym, co robisz?		,557
Metoda wyodrębniania: głównych składowych Rotacja Varimax z normalizacją Kaisera. W tabeli wytłuszczono ładowania istotne (silne)		

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników eksploracyjnej analizy czynnikowej prowadzi do wniosku, że pytania nacechowane negatywnie tworzą jeden z wymiarów, który nazwano „wyczerpaniem”, a pytania nacechowane pozytywnie tworzą odmienny, drugi wymiar, określony jako „szczęśliwość”. Współczynniki alfa Cronbacha dla tych dwóch wymiarów wyniosły odpowiednio 0,861 dla czynnika „wyczerpanie” i 0,770 dla czynnika „szczęśliwość”. Sugeruje to, że te

dwa wymiary nie są lustrzanym odbiciem siebie, a stanowią niejako dwa aspekty dobrostanu, które mogą być interpretowane niezależnie od siebie; sugeruje to, że te dwa stany, w pewnych warunkach, mogą występować jednocześnie z wysokim natężeniem u badanych. Nie są one zatem przeciwieństwami w sensie dosłownym, ale raczej dwoma aspektami jednego zjawiska, sprzecznością w sensie dialektycznym. Taką dwuczynnikową strukturę konstruktu przyjęto do dalszych analiz, a dla potrzeb modelowania równań strukturalnych dwa zidentyfikowane wymiary potraktowano jako zmienne latentne manifestujące się odpowiadającymi im stwierdzeniami. W tabeli 2.6 przedstawiono statystyki opisowe dla poszczególnych kwestii wchodzących w skład skali pomiaru dobrostanu pracowników.

Tabela 2.6. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące dobrostanu pracowników

Stwierdzenie	Ważne	Braki	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum	Skośność	Kurtoza
1. Czy ostatnio skoncentrowałeś/łaś się na tym, co robisz?	475	0	3,75	0,956	1	5	-0,558	0,039
*2. Czy ostatnio straciłeś dużo snu nie mogłeś/łaś spać przez trapiące cię problemy? (pytanie odwrócone)	475	0	2,79	1,291	1	5	0,169	-1,062
3. Czy ostatnio czułeś/łaś, że odgrywasz ważną rolę w wykonaniu/załatwieniu jakiejś sprawy/rzeczy?	475	0	3,48	1,030	1	5	-0,452	-0,214
4. Czy ostatnio czułeś/czułaś się kompetentny/a do podjęcia decyzji o wykonaniu bądź załatwieniu jakiejś rzeczy?	475	0	3,66	0,953	1	5	-0,431	-0,167
*5. Czy ostatnio czułeś/czułaś, że jesteś w ciągłym napięciem emocjonalnym (stres)? (pytanie odwrócone)	475	0	3,32	1,173	1	5	-0,248	-0,770
*6. Czy ostatnio czułeś/czułaś, że nie możesz przezwyciężyć trudności? (pytanie odwrócone)	475	0	3,05	1,149	1	5	-0,061	-0,736
7. Czy ostatnio byłeś/byłaś w stanie cieszyć się codziennych czynności?	473	2	3,41	1,056	1	5	-0,331	-0,483
8. Czy ostatnio byłeś/byłaś w stanie stawić czoła problemom?	475	0	3,55	0,904	1	5	-0,380	-0,011

*9. Czy ostatnio czułeś/czułaś się nieszczęśliwy/a lub przygnębiony/a? (pytanie odwrócone)	473	2	3,14	1,243	1	5	-0,171	-0,944
*10. Czy ostatnio utraciłeś/utraciłaś wiarę w siebie? (pytanie odwrócone)	475	0	2,80	1,243	1	5	0,131	-0,968
*11. Czy ostatnio myślałeś/myślałaś o sobie, jako osobie bezwartościowej? (pytanie odwrócone)	474	1	2,52	1,386	1	5	0,384	-1,167
12. Czy biorąc pod uwagę ostatnie kilka tygodni, czułeś/czułaś się w miarę szczęśliwy?	475	0	3,40	0,991	1	5	-0,270	-0,283

Źródło: opracowanie własne

Wyniki analiz przedstawione w tabeli 6 ukazują grupę pracowników raportujących relatywnie dobry poziom dobrostanu. Poziomy średnie oscylują w przypadku pytań „wprost” nieco powyżej środka skali (w przedziale 3,40 - 3,75), co wskazuje na ogólny postrzegany poziom dobrostanu nieco wyższy niż przeciętny. Przy pytaniach odwróconych średnie wartości są nieco niższe i wahają się w przedziale 2,52 - 3,32 - statystycznie można zaobserwować również nieco wyższe poziomy odchylenia standardowego dla pytań odwróconych, przekraczające wartość 1. Interpretacja skośności wygląda podobnie jak w przypadku uprzednio omawianych konstruktów, a kurtoza przyjmuje wartości świadczące o odbieganiu od rozkładu normalnego w przypadku kwestii 2 i 11 (oba to pytania odwrócone). Ogólnie można uznać, że rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania jest zbliżony do normalnego.

2.5.4. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi

Do pomiaru stosowanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystano skalę uprzednio zaproponowaną i przetestowaną przez Russo i in. (2020), złożoną z 7 stwierdzeń ocenianych na skali 1-5 Likerta. Stwierdzenia te odnosiły się do równości i sprawiedliwości szans na odniesienie sukcesu przez pracownika, możliwość wykonywania pracy dającej poczucie osobistego spełnienia, dostrzegania przez przedstawicieli organizacji faktu dobrego wykonywania zadań, komunikowania ważnych informacji przez menedżerów w odpowiednim czasie, kładzenia nacisku na możliwości pracy zespołowej, możliwości utrzymywania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz otrzymania przeszkolenia do prawidłowego wykonywania swojej pracy. Współczynnik alfa Cronbacha dla rzeczonoj skali wyniósł 0,796, co świadczy o dobrej rzetelności analizowanego narzędzia.

Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych (miara Kaiser-Meyer-Olkin = 0,839, test sferyczności Bartletta: przybliżone $\chi^2 = 0,860$, przy 21 stopniach swobody i $p < 0,001$) ukazała, że stosowanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (a w zasadzie percepcja skuteczności narzędzi HR), jest zmienną jednowymiarową, z jedną składową wyjaśniającą niemal 46% zmienności całego konstrukt. Siła przynależności poszczególnych stwierdzeń do tego konstrukt była zróżnicowana, i wynosiła od 0,749 dla kwestii 4, odnoszącej się do komunikacji informacji przez menedżerów, do 0,455 dla stwierdzenia 6, odnoszącego się do równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Dla dalszych analiz przyjęto zatem jednoczynnikową strukturę badanej zmiennej, a dla potrzeb modelowania równań strukturalnych była ona traktowana jako zmienna latentna.

W tabeli 2.7. przedstawiono statystyki opisowe dla poszczególnych kwestii mierzących stosowanie rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 2.7. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące stosowania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi

Stwierdzenie	Ważne	Braki	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum	Skośność	Kurtoza
1. Wszyscy członkowie mojej organizacji bez względu na rasę, narodowość, płeć czy inne indywidualne różnice, posiadają równe i sprawiedliwe szanse na odniesienie sukcesu w organizacji	474	1	3,87	0,974	1	5	-0,448	-0,584
2. Praca daje mi poczucie osobistego spełnienia.	475	0	3,63	0,980	1	5	-0,481	-0,084
3. Kiedy dobrze wykonuję swoją pracę, zostaje to zauważone.	475	0	3,65	1,023	1	5	-0,554	-0,169
4. Menedżerowie komunikują ważne informacje w odpowiednim czasie.	475	0	3,40	1,083	1	5	-0,367	-0,321
5. Praca zespołowa jest ważnym priorytetem w mojej organizacji.	473	2	3,76	1,032	1	5	-0,637	-0,196
6. Utrzymuję równowagę między życiem zawodowym a prywatnym	475	0	3,60	1,099	1	5	-0,357	-0,652

7. Otrzymałem przeszkolenie, którego potrzebowałem, żeby wykonywać jakościowo swoją pracę.	475	0	3,49	1,164	1	5	-0,492	-0,503
--	-----	---	------	-------	---	---	--------	--------

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące postrzegania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych w ich organizacjach wskazują na relatywnie wysoką ich ocenę, przekraczającą w każdym pojedynczym przypadku wartość środka skali (wahania w przedziale 3,40-3,87). Wartości odchylenia standardowego oscylują wokół jedności wskazując na umiarkowane zróżnicowanie odpowiedzi. W każdym przypadku wartości skośności są ujemne, co pozwala wnioskować, że rozkłady odpowiedzi są lewostronnie skośne i relatywnie spłaszczone - mniej skupione wokół średniej z mniejszą liczbą wartości skrajnych. Wszystko to przemawia za stwierdzeniem, że rozkłady badanych zmiennych, choć nie zupełnie zgodne z rozkładem normalnym, są do niego zbliżone.

3. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

3.1. Kontekst interpretacji wyników badań empirycznych

Istotnym kontekstem interpretowania wyników badań jest szczególna charakterystyka branży IT (Information Technology - Technologia Informacyjna), na której skoncentrowano się w niniejszej pracy badawczej. Badacze tacy jak García-Valenzuela i in. (2023) oraz Huang i Ichikohji (2024) podkreślają znaczenie badań sektorowo specyficznych, szczególnie w kontekście długoterminowych i sektorowo zróżnicowanych skutków kryzysu COVID-19.

Współczesne środowisko biznesowe jest w coraz większym stopniu kształtowane przez czynniki związane z niestabilnością (Volatility), niepewnością (Uncertainty), złożonością (Complexity) oraz niejednoznacznością (Ambiguity) - określane wspólnie akronimem VUCA - wynikające z szybkiego postępu technologicznego, globalnych kryzysów, zagrożeń cybernetycznych, zmian klimatycznych, zaburzeń finansowych oraz niestabilności społeczno-politycznej. Czynniki te łącznie stanowią istotne zagrożenie dla wyników organizacji, ich trwałości oraz długoterminowego przetrwania. Spośród ostatnich zakłóceń, pandemia COVID-19 wywarła szczególnie transformujący wpływ, przekształcając sposób funkcjonowania biznesu oraz struktury organizacyjne w wielu sektorach. Organizacje technologii informacyjnych (IT) zostały dotknięte w szczególnie sposób, mierząc się z wyzwaniami takimi jak przejście na pracę zdalną, niedobory talentów oraz zmieniające się wymagania technologiczne, co uwypukla pilną potrzebę strategicznej adaptacyjności (Biswakarma, Bohora, 2025, s. 2).

Dynamika otoczenia organizacyjnego zwiększyła presję na organizacje sektora IT, aby nieustannie dostosowywały i redefiniowały swoje strategie oraz operacje w sposób sprzyjający efektywności i skuteczności. W takich warunkach najbardziej kluczową i niezbędną strategią jest rozwijanie przez organizacje zdolności do świadomego identyfikowania i reagowania na zmiany w otoczeniu oraz do bycia zwinnymi (agile) (Chikhale, Mansouri, 2015; Awwad i in. 2022).

Wynika z tego, że jedną z najważniejszych cech charakterystycznych branży IT jest zdolność reagowania na zmienność i zdolność do adaptacji (Lowry, Willson, 2016).

Według McManus (2008, s. 1) odpowiedzią organizacji na zmienność i występowanie nieprzewidywanych okoliczności jest odporność (rezyliencja) organizacji.

W psychologii organizacji, zarządzaniu strategicznym oraz zarządzaniu operacyjnym odporność przyczynia się do poprawy konkurencyjności, elastyczności oraz wyników organizacji. Odnosi się ona do zdolności organizacji do przetrwania, reagowania i odbudowy po kryzysach przy jednoczesnym ograniczaniu strat, a niekiedy także wzmacnianiu swojej pozycji (Seville i in., 2008). McManus (2008) podkreśla znaczenie świadomości sytuacyjnej, zarządzania wrażliwymi obszarami oraz zdolności adaptacyjnych, natomiast Annarelli i Noino (2016) akcentują rolę zarządzania kryzysowego w zapewnieniu ciągłości działania. Inni autorzy wskazują także na znaczenie przywództwa, elastyczności, komunikacji oraz relacji z interesariuszami w przewyżnianiu zakłóceń oraz koncentrują się na samej rezyliencji jako kluczowym czynniku (Biswakarma, Bohora, 2025). Długoterminowe przetrwanie w niestabilnych środowiskach wymaga proaktywnego przygotowania, identyfikowania podatności oraz czerpania z doświadczeń.

Biswakarma i Bohora (2025) wskazują także na trzy główne obszary rezyliencji: adaptacyjność, zwinność i odporność.

Adaptacyjność odnosi się do zdolności organizacji do wykorzystywania wiedzy, doświadczenia oraz ekspertyzy w celu dostosowywania się i doskonalenia w zmieniających się warunkach otoczenia biznesowego. Wang i współautorzy (2017) definiują ją jako gotowość do modyfikowania zachowań i działań w odpowiedzi na wymagania zewnętrzne. Organizacje adaptacyjne dostosowują strategię, operacje oraz systemy zarządzania w celu reagowania na ryzyka, uzyskując w ten sposób przewagę konkurencyjną. Wysoki poziom adaptacyjności ułatwia funkcjonowanie w warunkach niepewności, pozwala wykorzystywać pojawiające się szanse oraz zachować elastyczność, choć jej rozwijanie stanowi istotne wyzwanie dla liderów (Biswakarma, Bohora, 2025).

Zwinność organizacyjna oznacza zdolność do szybkiego identyfikowania i reagowania na nieprzewidziane zmiany w otoczeniu biznesowym (Žitkienė i Deksnys, 2018). Obejmuje ona strategiczne wykorzystywanie oraz rekonfigurowanie zasobów w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla Teece (2016), zwinność umożliwia efektywne przekształcanie zasobów w wartość dla klienta w warunkach dynamicznych. Pozwala ona organizacjom dostosowywać procesy i strategię do zmian środowiskowych, innowacyjnie reagując zarówno na pojawiające się szanse, jak i zagrożenia (Wageeh, 2016).

Odporność, odzwierciedla zdolność organizacji do wytrzymywania zakłóceń oraz utrzymania stabilności w warunkach niepewności. Zapewnia ona ciągłość działania dzięki elastycznym systemom, które są w stanie absorbować wstrząsy oraz umożliwiać szybkie

odzyskiwanie sprawności operacyjnej. Organizacje charakteryzujące się wysokim poziomem odporności skutecznie radzą sobie z kryzysami, wykazując odporność na zakłócenia środowiskowe przy jednoczesnym zachowaniu funkcjonalności i realizacji celów. W połączeniu z adaptacyjnością i zwinnością odporność wzmacnia zdolność organizacji do rozwoju i funkcjonowania w warunkach niepewności Biswakarma i Bohora (2025).

Badania nad transformacją cyfrową organizacji wskazują też, że zmiany technologiczne – przyspieszone m.in. przez sytuacje kryzysowe – nie mają jednolitego ani liniowego wpływu na funkcjonowanie organizacji. Ich konsekwencje są silnie zróżnicowane w zależności od sektora, procesów oraz perspektywy decydentów, co podkreśla znaczenie elastyczności, zdolności adaptacyjnych oraz uwzględniania czynników kontekstowych w projektowaniu działań zarządczych, w tym praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Barczak i in., 2022).

Wymagania stawiane pracownikom branży IT wynikają bezpośrednio z warunków funkcjonowania organizacji w erze VUCA, które - jak pokazują Majewski i Leja (2023) - przekładają się na konieczność radzenia sobie ze zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością na poziomie codziennej pracy. Pracownicy muszą mierzyć się m.in. z ciągłymi zmianami technologicznymi, wymogami szybkiej adaptacji do nowych narzędzi i procesów, a także z rosnącą liczbą cyberzagrożeń oraz coraz bardziej złożonymi regulacjami prawnymi. Ze względu na niejednoznaczność sytuacji biznesowych - np. gdy klienci zgłaszają problemy, których nie potrafią precyzyjnie opisać - wymagana jest umiejętność eksperymentowania, iteracyjnego rozwiązywania problemów i szybkiego prototypowania rozwiązań. Jednocześnie pracownicy IT funkcjonują w środowisku, które wymaga stałego uczenia się, podnoszenia kompetencji i aktywnego monitorowania zmian, aby nadążyć za dynamicznie zmieniającymi się technologiami oraz preferencjami klientów. Wszystko to sprawia, że elastyczność, zdolność do pracy w warunkach wysokiej niepewności i gotowość do adaptacji stają się kluczowymi kompetencjami determinującymi efektywne funkcjonowanie w sektorze IT (Majewski, Leja, 2023)

Szczególne znaczenie nabiera więc zdolność do ciągłego uczenia się oraz adaptacji kompetencyjnej, wynikająca z szybkiego tempa zmian technologicznych oraz zjawiska dezaktualizacji kompetencji, które jest immanentną cechą pracy w branży IT (Lee i in., 1995; Joseph, Ang, 2001; Fu, 2011). Umiejętności, które w przeszłości stanowiły istotny kapitał zawodowy, mogą z czasem tracić na wartości, jeśli nie odpowiadają aktualnym wymaganiom stanowiskowym, co przekłada się na spadek ich użyteczności organizacyjnej oraz

ograniczenie wkładu w efektywność pracy (Blanton i in., 1998; Rong, Grover, 2009). W warunkach wysokiej zmienności oznacza to, że pracownicy IT funkcjonują w stałym napięciu pomiędzy koniecznością wykorzystywania posiadanych kompetencji a potrzebą ich nieustannego aktualizowania i rozwijania, co zwiększa zarówno poznawcze, jak i emocjonalne obciążenie pracy.

Wyniki badań wskazują, że znaczenie kluczowych kompetencji pracowników nie ma charakteru stałego, lecz ulega modyfikacjom wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacyjnym. Szczególnie istotne okazują się kompetencje o charakterze adaptacyjnym i relacyjnym – takie jak elastyczność, kreatywność, przetwarzanie informacji oraz komunikacja interpersonalna – których rola wzrasta w warunkach nasilonej konkurencji, kryzysów oraz intensywnego wykorzystania nowoczesnych technologii (Miś i Łysik, 2024).

W warunkach narastającej zmienności organizacyjnej, niepewności rynkowej oraz dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych, wymagania stawiane pracownikom w branży IT ulegają istotnemu poszerzeniu i intensyfikacji. Praca w obszarze IT ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania współczesnych organizacji, ponieważ specjaliści IT stanowią centralny element systemów socjotechnicznych integrujących technologie informacyjne, procesy pracy oraz przetwarzanie danych (Guzman i in., 2008; Niederman et al., 2016). Odpowiadają oni za projektowanie, rozwój oraz utrzymanie zasobów technologicznych, takich jak oprogramowanie, infrastruktura czy dane, realizując przy tym szerokie spektrum zadań o wysokim stopniu złożoności. W konsekwencji od pracowników IT oczekuje się nie tylko wysokiego poziomu kompetencji technicznych, lecz także znacznej różnorodności umiejętności umożliwiających skuteczne funkcjonowanie w zmieniających się warunkach organizacyjnych (Zhang et al., 2012; Ang et al., 2015).

Jednocześnie praca w IT coraz częściej realizowana jest w formie zespołowej oraz projektowej, co dodatkowo wzmacnia wymagania adaptacyjne wobec pracowników. Projektowanie architektury systemów informatycznych, integrowanie ich komponentów oraz koordynowanie działań wielu interesariuszy wymaga wysokiego poziomu współpracy, zdolności komunikacyjnych oraz umiejętności funkcjonowania w złożonych relacjach organizacyjnych (Levina, 2005; Majchrzak i in., 2005). Badania wskazują również, że skuteczna realizacja zadań IT opiera się nie tylko na wiedzy technicznej, lecz także na kompetencjach miękkich, takich jak komunikacja interpersonalna, praca zespołowa czy zdolność do dzielenia się wiedzą, które nabierają szczególnego znaczenia w dynamicznych i

niejednoznacznych kontekstach organizacyjnych (Guzman i in., 2008; Ang, Slaughter, 2001; Kudaravalli i in., 2017).

Szczególnie istotnym wyzwaniem dla pracowników branży IT jest zjawisko technostresu, wynikające z jednoczesnego tworzenia nowych technologii i bycia pod ich stałym wpływem. Dynamiczny rozwój sektora, wysoka presja konkurencyjna oraz konieczność szybkiego wdrażania innowacji powodują, że specjaliści IT muszą nieustannie aktualizować swoją wiedzę i kompetencje, często także w czasie wolnym. Złożoność nowych systemów technologicznych oraz krótkie ramy czasowe realizacji projektów dodatkowo zwiększają obciążenie pracowników, prowadząc do chronicznego przeciążenia i konieczności ciągłego uczenia się w warunkach wysokiej presji. W efekcie technostres staje się trwałym elementem środowiska pracy w IT i jednym z kluczowych czynników wpływających na dobrostan i funkcjonowanie pracowników (Wang i in. 2008).

Jednym z kluczowych czynników nasilających zmienność oraz trudność przewidywania przyszłości branży IT jest dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji oraz uczenia maszynowego, które w coraz większym stopniu redefiniują zarówno zakres, jak i charakter działalności organizacji technologicznych. Technologie te charakteryzują się wysokim potencjałem transformacyjnym, prowadząc do szybkiego rozszerzania obszarów zastosowań, zmiany architektur systemowych oraz przeobrażeń procesów projektowych i decyzyjnych w firmach IT. Rozwój rozwiązań opartych na analizie danych w czasie rzeczywistym oraz rosnące znaczenie zaawansowanych algorytmów, takich jak sztuczne sieci neuronowe, wymagają ciągłe dostosowywanie kompetencji pracowników, narzędzi programistycznych i infrastruktury technologicznej. Jednocześnie zróżnicowanie skuteczności poszczególnych modeli uczenia maszynowego oraz konieczność ich oceny przy użyciu wielu miar efektywności podkreślają złożoność środowiska technologicznego i brak jednoznacznych, stabilnych standardów rozwoju. W efekcie branża IT funkcjonuje w warunkach przyspieszonej innowacji, w których tempo zmian technologicznych, kierunki rozwoju systemów oraz sposób generowania wartości biznesowej ulegają częstym i trudnym do przewidzenia przekształceniom, wzmacniając niepewność i zmienność otoczenia organizacyjnego (Singh i in. 2025).

Dodatkowym źródłem niepewności w branży IT stają się praktyki komunikacyjne związane z prezentowaniem rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, w szczególności zjawisko określane jako AI washing, polegające na wyolbrzymianiu lub zniekształcaniu rzeczywistych możliwości technologii AI. W warunkach dynamicznego rozwoju

technologicznego oraz braku jednoznacznych standardów definiujących poziom zaawansowania systemów AI, organizacje IT funkcjonują w otoczeniu, w którym granice między rzeczywistą innowacją a deklaratywnym wykorzystaniem AI stają się coraz mniej czytelne. Zjawisko to nie tylko zaburza mechanizmy rynkowe i ocenę dojrzałości technologicznej firm, lecz także wzmacnia zmienność otoczenia organizacyjnego, utrudniając podejmowanie decyzji strategicznych oraz prognozowanie kierunków rozwoju sektora IT (Elhajjar, Itani, 2025).

Rozwój i wdrażanie systemów sztucznej inteligencji ma istotne implikacje dla funkcjonowania branży IT, wykraczające poza kwestie czysto technologiczne i obejmujące wymiar organizacyjny, społeczny oraz regulacyjny. Organizacje IT coraz częściej projektują systemy działające jako inteligentni agenci, które podejmują decyzje i realizują działania w imieniu ludzi oraz z realnym wpływem na innych użytkowników i otoczenie. Oznacza to, że rozwiązania te funkcjonują w określonych mechanizmach społecznych, w których kluczowe znaczenie mają cele, ograniczenia oraz normy definiowane przez człowieka. W praktyce branży IT przekłada się to na konieczność uwzględniania nie tylko efektywności algorytmicznej, lecz także zdolności systemów do adaptacyjnego interpretowania zadań w kontekście społecznym oraz działania pod istotnymi ograniczeniami zasobów. Jednocześnie złożoność środowisk, w których funkcjonują systemy AI, sprawia, że organizacje IT nie są w stanie projektować rozwiązań optymalnych w sensie absolutnym, lecz muszą akceptować logikę ograniczonej racjonalności i ciągłej adaptacji. W konsekwencji rośnie znaczenie zagadnień związanych z wiarygodnością, odpowiedzialnością i regulacją systemów AI, ponieważ brak możliwości wykazania, że dany system spełnia określone wymogi społeczne i prawne, może podważać zasadność jego wdrożenia, nawet jeśli oferuje on wymierne korzyści techniczne lub biznesowe. Tym samym branża IT funkcjonuje w warunkach, w których rozwój technologiczny musi być równoważony zdolnością do analizy kontekstów społecznych, projektowania mechanizmów kontrolnych oraz dostosowywania rozwiązań do zmiennych oczekiwań regulacyjnych i społecznych (Braun, Möller, 2024).

Kolejną istotną cechą charakterystyczną branży IT jest funkcjonowanie pracy zdalnej i hybrydowej, co może mieć istotny wpływ na dobrostan oraz inne badane w pracy zmienne. Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT - Information and Communication Technologie) fundamentalnie przekształcił charakter współczesnej pracy, umożliwiając masowe upowszechnienie pracy zdalnej, która stała się jednym z kluczowych modeli funkcjonowania w sektorze IT. Jak podkreśla Dudek (2024), ICT zmieniły zarówno

środowisko, jak i kulturę organizacyjną - zlikwidowały tradycyjny dzień pracy, osłabiły znaczenie czasu i miejsca wykonywania zadań oraz umożliwiły elastyczne harmonogramy i tworzenie wirtualnych zespołów. Te warunki sprawiają, że pracownik branży IT w coraz większym stopniu funkcjonuje w środowisku „odłączonym od lokalizacji”, co z jednej strony oferuje autonomię, a z drugiej - znacząco redefiniuje relację między jednostką a pracą ICT stają się integralnym elementem codziennych obowiązków, a ich nieustanny rozwój powoduje, że kompetencje cyfrowe oraz zdolność adaptacji stają się podstawowymi zasobami determinującymi zdolność do efektywnego wykonywania pracy w trybie zdalnym (Tasser i in., 2022). To właśnie ta intensywna technologizacja pracy sprawia, że sektor IT jest szczególnie podatny na przemiany związane z rozwojem pracy zdalnej, które jednocześnie stwarzają nowe możliwości organizacyjne i zwiększają obciążenia psychologiczne pracowników.

Praca zdalna w warunkach silnego nasycenia technologiami sprzyja występowaniu technostresu, którego źródeł Dudek (2024) upatruje w trzech fundamentalnych właściwościach środowiska technologicznego: rosnącej zależności od ICT, rosnącej złożoności narzędzi oraz konieczności ciągłego uczenia się nowych rozwiązań w krótkich przedziałach czasu. W przypadku pracowników branży IT, dla których technologie są zarówno narzędziem pracy, jak i jej przedmiotem, zdalny model wykonywania obowiązków wzmacnia intensywność czynników stresogennych takich jak techno-overload (zwiększenie tempa i liczby zadań), techno-invasion (zacieranie granic między pracą a życiem prywatnym), techno-complexity (złożoność systemów i konieczność szybkiej adaptacji), techno-uncertainty (ciągłe zmiany i aktualizacje) czy techno-insecurity (obawy o pozostanie w tyle kompetencyjnym względem innych) - szczegółowo opisanych przez Tarafdara i współautorów (2007, s. 301). Warunki pracy zdalnej - takie jak stała dostępność, wielozadaniowość czy łączność z miejscem pracy - sprawiają, że pracownicy IT często doświadczają zwiększonego tempa pracy, przeciążenia zadaniami i przerywania przerw, co potwierdzają wyniki badań Dudek (2024) nad pracownikami zdalnymi (najbardziej dotknięte obszary to: tempo pracy, obciążenie zadaniowe, ciągła łączność z pracą). Dzięki temu praca zdalna w IT jawi się jako przestrzeń szczególnie podatna na kumulację stresorów technologicznych.

Konsekwencje pracy zdalnej w wysoce z informatyzowanym środowisku są wielowymiarowe i wykraczają poza obciążenia stricte techniczne. Analizy wskazują, że technostres w pracy zdalnej może wpływać na dobrostan psychiczny, poczucie samotności, konflikt

praca-rodzina, ryzyko wypalenia oraz ogólną jakość funkcjonowania zawodowego (Singh i in., 2022; Taser i in., 2022; Consiglio i in., 2023)

W warunkach IT szczególne znaczenie ma techno-invasion - stała łączność z miejscem pracy i elastyczność godzin prowadzą do wydłużania czasu pracy i zacierania granic między rolami żywymi. Jednocześnie techno-complexity oraz techno-uncertainty, wynikające z konieczności ciągłego uczenia się nowych narzędzi i adaptacji do zmian, mogą wpływać na poczucie kompetencji i samoocenę zawodową. Doświadczenia pracy zdalnej są silnie zróżnicowane - na poziom technostresu wpływa m.in. stanowisko, częstotliwość pracy zdalnej, forma zatrudnienia, poziom kompetencji technologicznych czy sytuacja rodzinna pracownika (Dudek, 2024)

Chociaż wysoka satysfakcja z pracy oraz kompetencje cyfrowe mogą działać jako inhibitory stresu, to ogólny obraz wskazuje, że praca zdalna w branży IT wymusza na pracownikach ciągłe radzenie sobie z presją technologiczną, przeciążeniem i niepewnością, co czyni ją jednym z najbardziej wymagających środowisk pracy współczesnej gospodarki cyfrowej.

Jedną z fundamentalnych cech funkcjonowania branży IT jest także dominacja pracy projektowej, która stanowi podstawową formę organizacji działań w tym sektorze. Projekty informatyczne definiowane są jako tymczasowe, złożone przedsięwzięcia ukierunkowane na wytworzenie unikatowego produktu, usługi lub rezultatu, realizowane w warunkach ograniczonych zasobów, presji czasu oraz wysokiej niepewności (Krysiak, Głowania, 2017). Praca w branży IT ma zatem charakter sekwencyjny i cykliczny - pracownicy funkcjonują w zespołach projektowych, które powstają na określony czas, realizują konkretne cele, a następnie ulegają rozwiązaniu lub rekonfiguracji. Projekty IT charakteryzują się przy tym wysokim poziomem złożoności technicznej i organizacyjnej, co sprawia, że są uznawane za jedne z najbardziej ryzykownych typów projektów, wymagających ciągłego podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i niepewności. W odpowiedzi na tę specyfikę branża IT szeroko wykorzystuje zarówno klasyczne, jak i zwinne metodyki zarządzania projektami, przy czym dominację zyskują podejścia zwinne, zorientowane na iteracyjność, elastyczność oraz ścisłą współpracę zespołową i klientocentryczność. Tym samym praca projektowa w IT nie tylko determinuje strukturę organizacyjną i sposób realizacji zadań, lecz także bezpośrednio wpływa na wymagania wobec pracowników, w tym konieczność adaptacyjności, odpowiedzialności zespołowej oraz gotowości do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy (Krysiak, Głowania, 2017).

Jak wskazują Koi-Akrofi i in. (2024), projekty IT stanowią główny mechanizm realizacji procesów cyfryzacji, wdrażania nowych systemów informatycznych oraz osiągania celów strategicznych organizacji. Wraz z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz rosnącym zapotrzebowaniem na rozwiązania cyfrowe w różnych sektorach gospodarki, liczba projektów IT systematycznie wzrasta, a ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji staje się kluczowe. Jednocześnie autorzy podkreślają, że projekty IT charakteryzują się relatywnie wysokim poziomem ryzyka oraz znaczącym odsetkiem niepowodzeń, co od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy (Akkermans, van Helden, 2002; Cooke-Davies, 2002; Fortune, White, 2006; Rai i in., 2009).

Z perspektywy organizacyjnej praca projektowa w branży IT wymusza rozwój formalnych struktur zarządzania projektami oraz podnoszenie poziomu dojrzałości projektowej organizacji. Badania wskazują, że brak jasno zdefiniowanych procesów projektowych, niski poziom standaryzacji metodyk oraz niewystarczające wsparcie instytucjonalne (np. w postaci PMO) istotnie zwiększają prawdopodobieństwo niepowodzeń projektów IT (Bannerman, Thorogood, 2012; McLeod i in., 2012; Howsawi i in., 2014). Organizacje funkcjonujące na niskich poziomach dojrzałości projektowej częściej doświadczają przekroczeń harmonogramów, budżetów oraz niespełnienia oczekiwań interesariuszy, co bezpośrednio wpływa na ich efektywność i stabilność operacyjną (Koi-Akrofi i in., 2019; Koi-Akrofi, 2020).

Praca projektowa w IT ma również istotne konsekwencje dla pracowników realizujących projekty. Jak podkreślają Koi-Akrofi i in. (2024), projekty IT realizowane są w warunkach presji czasu, ograniczeń budżetowych oraz zmiennych wymagań interesariuszy, co przekłada się na wysokie wymagania wobec kompetencji pracowników. Szczególną rolę odgrywają kierownicy projektów, od których oczekuje się nie tylko wiedzy technicznej i znajomości metodyk zarządzania projektami, lecz także rozwiniętych kompetencji interpersonalnych, zdolności komunikacyjnych oraz umiejętności zarządzania ryzykiem i niepewnością (Cooke-Davies, 2002; Bannerman, 2008; za: Koi-Akrofi i in., 2024). Jednocześnie autorzy zaznaczają, że wysokie wymagania dotyczą całych zespołów projektowych, które muszą funkcjonować w dynamicznym środowisku, często w obliczu sprzecznych oczekiwań interesariuszy oraz niejednoznacznych kryteriów sukcesu projektu (Castro i in., 2019; Serrador, Turner, 2015; za: Koi-Akrofi i in., 2024).

W rezultacie praca projektowa w branży IT tworzy specyficzne środowisko pracy, charakteryzujące się podwyższonym poziomem złożoności organizacyjnej oraz obciążenia

poznawczego. Koi-Akrofi i in. (2024) podkreślają, że skuteczność projektów IT zależy nie tylko od zarządzania klasycznymi ograniczeniami projektowymi (czas, koszt, zakres), lecz także od zdolności organizacji i pracowników do adaptacji, koordynacji działań oraz podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Tym samym praca projektowa nie jest neutralnym tłem dla funkcjonowania branży IT, lecz kluczowym czynnikiem kształtującym zarówno sposób działania organizacji, jak i doświadczenia zawodowe pracowników, co ma istotne znaczenie dla interpretacji wyników badań nad efektywnością, dobrostanem oraz trwałością funkcjonowania firm IT (Koi-Akrofi i in., 2024).

Innym czynnikiem, istotnym w kontekście analizy wyników badań jest narastający niedobór talentów, który przejawia się w kilku wzajemnie powiązanych zjawiskach: rosnącym zapotrzebowaniu na specjalistów, chronicznym deficycie kompetencji, wysokiej rotacji pracowników oraz pogłębiającej się luce talentów. Zjawiska te są szczególnie widoczne w kontekście dynamicznego rozwoju gospodarki gig oraz cyfrowych rynków pracy, które w coraz większym stopniu kształtują sposób funkcjonowania sektora IT (Jabagi i in. 2019; Kuhn 2016). Jak pokazują dane, znaczna część siły roboczej - zwłaszcza w obszarach takich jak inżynieria oprogramowania czy programowanie komputerowe - funkcjonuje obecnie poza tradycyjnymi strukturami organizacyjnymi, co stanowi odpowiedź na trudności firm w pozyskiwaniu i utrzymywaniu wykwalifikowanych pracowników (Gussek, Wiesche, 2023). W szczególności w sektorze IT cyfrowe rynki pracy oferują mechanizmy łagodzenia skutków niedoboru talentów, umożliwiając organizacjom dostęp do globalnej puli specjalistów w sytuacji chronicznych braków kadrowych, wysokiej rotacji oraz narastającej luki kompetencyjnej (Apfel i in. 2020; Fuller i in. 2020; Wiesche i in. 2019).

Jednocześnie specyfika pracy IT sprawia, że niedobór talentów nie ma wyłącznie charakteru ilościowego, lecz również jakościowy. Praca informatyczna charakteryzuje się szerokim zakresem wymaganej wiedzy i umiejętności, wysoką dynamiką zmian technologicznych oraz koniecznością ciągłego uczenia się i adaptacji w intelektualnie wymagającym środowisku pracy (Riemenschneider, Armstrong 2021). W konsekwencji specjaliści IT – w tym freelancerzy działający na cyfrowych platformach pracy - muszą nieustannie reagować na zagrożenie dezaktualizacji kompetencji, ponosząc wysoki poziom osobistej odpowiedzialności za rozwój zawodowy, aktualizowanie wiedzy oraz utrzymanie konkurencyjności na rynku pracy (Graham i in. 2017; Kost i in. 2020; Spreitzer i in. 2017). W warunkach globalnej konkurencji, charakterystycznej dla cyfrowych rynków pracy, presja ta ulega dalszemu nasileniu, ponieważ specjaliści IT muszą wyróżniać się nie tylko poziomem

kompetencji, lecz także zdolnością do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się technologii i oczekiwań zlecniodawców (Gandini 2016; Jarrahi i in. 2020).

Niedobór talentów w branży IT jest dodatkowo wzmacniany przez złożoność i współzależność zadań realizowanych w tym sektorze. W porównaniu z innymi obszarami pracy freelancerskiej, zadania IT są bardziej złożone, silniej powiązane z innymi elementami systemów oraz podlegają ciągłej ewolucji technologicznej, co zwiększa zapotrzebowanie na specjalistyczne i aktualne kompetencje (Gussek, Wiesche, 2023). Jednocześnie część kluczowych aspektów pracy IT, takich jak projektowanie architektury systemów czy integracja komponentów, tradycyjnie wymaga współpracy i pracy zespołowej (Ang Slaughter 2001; Kudravalli i in. 2017; Levina 2005; Majchrzak i in. 2005). Na cyfrowych rynkach pracy, gdzie dominującym modelem jest praca indywidualna, ograniczona możliwość współpracy zespołowej może dodatkowo utrudniać rozwój kompetencji i pogłębiać strukturalną lukę talentów w sektorze IT (Ashford i in. 2018; Gussek, Wiesche 2022). W efekcie niedobór talentów w branży IT należy postrzegać jako trwałe i wielowymiarowe wyzwanie, wynikające zarówno z dynamicznego wzrostu zapotrzebowania na specjalistów, jak i z samej natury pracy informatycznej, wymagającej ciągłego uczenia się, adaptacji oraz funkcjonowania w warunkach wysokiej konkurencji i zmienności.

Istotnym aspektem, który należy wziąć po uwagę analizując wyniki badań jest rosnące znaczenie pracy zespołowej realizowanej w warunkach rozproszenia geograficznego. Zespoły tworzące oprogramowanie coraz częściej funkcjonują w strukturach rozproszonych, co stanowi odpowiedź na globalizację rynku pracy oraz zapotrzebowanie na specjalistyczne kompetencje niezależnie od lokalizacji. Jednocześnie badania empiryczne wskazują, że rozproszenie geograficzne zespołów IT wiąże się z istotnymi wyzwaniami organizacyjnymi, ponieważ jest negatywnie powiązane zarówno z jakością procesów pracy zespołowej, jak i z efektywnością zespołów realizujących zadania programistyczne. Zjawisko to podkreśla, że rozproszenie geograficzne nie jest jedynie neutralnym kontekstem organizacyjnym, lecz stanowi istotny czynnik wpływający na sposób funkcjonowania zespołów IT oraz osiągnięte przez nie rezultaty (Cramton, Webber, 2025).

Badania nad zespołami wielokulturowymi wskazują, że różnorodność kulturowa nie wpływa bezpośrednio na efektywność zespołów, lecz oddziałuje pośrednio poprzez kluczowe procesy zespołowe, takie jak kreatywność, spójność, poziom konfliktu oraz jakość współpracy. Znaczenie różnorodności kulturowej w zespołach IT może być dodatkowo modyfikowane przez czynniki kontekstowe, takie jak stopień złożoności realizowanych zadań,

stabilność składu zespołu oraz poziom rozproszenia geograficznego, co sugeruje, że jej wpływ na funkcjonowanie zespołów prawdopodobnie ma charakter warunkowy i procesowy, a nie jednoznacznie pozytywny lub negatywny (Stahl, Maznevski, 2021).

Rozproszone geograficznie i zróżnicowane kulturowo zespoły stanowią odpowiedź na globalizację rynku pracy, cyfryzację procesów organizacyjnych oraz rosnące zapotrzebowanie na specjalistyczne kompetencje, niezależnie od lokalizacji pracowników. Rozproszona praca zespołowa jest ponadto zjawiskiem wielopoziomowym, osadzonym jednocześnie w kontekście globalnych przepływów pracy oraz rozwoju gospodarczego, a jej znaczenie wykracza poza pojedyncze organizacje, wpływając także na zdolność gospodarek do utrzymania konkurencyjności. Jednocześnie globalna praca realizowana w wielokulturowych zespołach nie stanowi rozwiązania uniwersalnego, lecz wymaga spełnienia określonych warunków organizacyjnych i kompetencyjnych, aby przynosiła zakładane efekty (Froese i in., 2025).

Na poziomie organizacyjnym praca w rozproszonych i wielokulturowych zespołach wiąże się z koniecznością redefinicji projektowania ról zawodowych, procesów rekrutacyjnych oraz sposobów wykorzystania technologii cyfrowych. Organizacje decydujące się na takie formy współpracy kierują się zazwyczaj dążeniem do zwiększenia elastyczności, redukcji kosztów oraz uzyskania dostępu do globalnej puli talentów. Cele te wpływają na decyzje dotyczące doboru i integracji narzędzi cyfrowych, międzynarodowej rekrutacji oraz kształtowania składu zespołów projektowych (Froese i in., 2025). W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają nie tylko kompetencje techniczne pracowników, lecz także kompetencje międzykulturowe, znajomość języków oraz umiejętności efektywnej współpracy w środowisku cyfrowym, które sprzyjają ograniczaniu konfliktów, poprawie komunikacji i integracji zespołów oraz osiąganiu pozytywnych rezultatów pracy (Froese i in., 2025).

Badania nad funkcjonowaniem organizacji opartych na wiedzy wskazują, że efektywność wykonywania zadań w zespołach nie zależy od jednego dominującego czynnika, lecz od konfiguracji wewnętrznych mechanizmów zespołowych. Jednocześnie podkreśla się, że nie wszystkie determinanty wykonania zadań mają jednakowe znaczenie, co oznacza, że ich wpływ na wyniki pracy zespołów jest zróżnicowany i silnie zależny od specyfiki kontekstu organizacyjnego. (Buchelt i Knop-Sapała, 2020)

Istotne konsekwencje pracy w zespołach rozproszonych i wielokulturowych ujawniają się również na poziomie zespołowym i indywidualnym. Funkcjonowanie w środowisku pracy pozbawionym bezpośrednich interakcji oraz wspólnego kontekstu kulturowego

może prowadzić do trudności w budowaniu zaufania, osłabienia identyfikacji z organizacją oraz poczucia izolacji. Zjawiska te są szczególnie widoczne w przypadku pracowników funkcjonujących w elastycznych formach zatrudnienia, takich jak freelancerzy, pracownicy platformowi czy globalni nomadzi, którzy mogą nie posiadać wystarczającej znajomości organizacyjnych norm i kultury pracy. W takich warunkach skuteczne funkcjonowanie zespołów wymaga zarówno indywidualnej zdolności do adaptacji kulturowej (Gibson i in., 2023a; Gibson i in., 2023b; Takeuchi, 2010), jak i aktywnego wsparcia organizacyjnego, obejmującego m.in. społeczno-kulturowy onboarding (*proces wprowadzania nowego pracownika do organizacji*), rozwój przywództwa oraz systemów wsparcia sprzyjających komunikacji i współpracy (Froese i in., 2025).

Praca w rozproszonych i wielokulturowych zespołach ma ponadto charakter procesowy i dynamiczny. Jak wskazują Froese i in. (2025), tego typu współpraca jest często epizodyczna i rekursywna, co oznacza, że jej efektywność zależy od ciągłej diagnozy, systematycznych procesów informacji zwrotnej oraz zdolności organizacji do uczenia się na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Wyniki osiągnięte w przeszłości powinny stanowić podstawę do modyfikowania praktyk organizacyjnych, składu zespołów oraz rozwiązań technologicznych. Szczególnym wyzwaniem pozostaje skuteczny transfer wiedzy pomiędzy zespołami rozproszonymi oraz jej trwała internalizacja w organizacji, co wymaga regularnej oceny zakresu tego transferu i dostosowywania praktyk organizacyjnych do zróżnicowanych uwarunkowań lokalnych (Gibson i in., 2021; Froese i in., 2025).

W świetle przedstawionych uwarunkowań branża IT stanowi specyficzny kontekst interpretacyjny dla wyników badań empirycznych: funkcjonuje w warunkach nasilonej zmienności i niepewności (VUCA), a jednocześnie opiera się na pracy projektowej, wysokiej technologizacji oraz coraz częstszej pracy zdalnej i zespołach rozproszonych. Konsekwencją jest podwyższony poziom wymagań adaptacyjnych wobec organizacji i pracowników, wzmacniany przez technostres, ryzyko dezaktualizacji kompetencji oraz presję wynikającą z niedoboru talentów i globalnej konkurencji. Oznacza to, że analizowane w pracy zależności należy odczytywać z uwzględnieniem tej dynamiki: jako osadzone w środowisku, w którym zdolności rezyliencyjne (adaptacyjność, zwinność i odporność) oraz zasoby wspierające dobrostan mogą pełnić kluczową rolę w utrzymaniu efektywności i trwałości funkcjonowania organizacji IT.

3.2. Analizy wstępne

Przed przystąpieniem do prezentacji wyników analiz korelacyjnych konieczne jest wyjaśnienie przyjętego sposobu operacjonalizacji dobrostanu oraz wykonywania zadań, które w niniejszym badaniu zostały ujęte jako konstrukty wielowymiarowe. Wyodrębnienie odrębnych aspektów tych zmiennych nie jest konsekwencją eksploracyjnego charakteru analiz empirycznych, lecz wynika bezpośrednio z założeń teoretycznych przyjętych w części teoretycznej rozprawy oraz z wyników analiz czynnikowych przeprowadzonych na etapie weryfikacji narzędzi pomiarowych.

W odniesieniu do dobrostanu, wyniki analiz czynnikowych wskazały na zasadność rozdzielania dobrostanu dodatniego, operacjonalizowanego jako poczucie szczęśliwości w pracy, oraz dobrostanu ujemnego, wyrażającego się w postaci wyczerpania. Takie ujęcie znajduje silne uzasadnienie w literaturze przedmiotu, która konsekwentnie podkreśla, że dobrostan nie powinien być traktowany jako jednowymiarowe kontinuum pomiędzy dobrym a złym samopoczuciem, lecz jako konstrukt złożony, obejmujący względnie niezależne aspekty pozytywnego i negatywnego funkcjonowania jednostki (Diener, 1984; Diener, 2000; Junça Silva i Dias, 2023). Już klasyczne koncepcje dobrostanu subiektywnego wskazywały na odrębność komponentów afektywnych i poznawczych, obejmujących zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia emocjonalne (Diener, 1984; Diener, 2000), natomiast ujęcia dobrostanu psychologicznego akcentowały istnienie pozytywnych wymiarów funkcjonowania, takich jak sens, rozwój osobisty czy relacje, które nie stanowią prostego odwrócenia stanów negatywnych (Ryff i Singer, 1996; Ryff, 2014). Również nowsze modele dobrostanu, w tym podejścia eudajmonistyczne oraz model PERMA, ujmują dobrostan jako zbiór odrębnych komponentów pozytywnych, przy jednoczesnym traktowaniu negatywnych stanów emocjonalnych jako osobnego obszaru analizy (Seligman, 2011; Butler i Kern, 2016). Empiryczne wyniki uzyskane w niniejszym badaniu dodatkowo wspierają zasadność takiego rozróżnienia, wskazując na umiarkowaną, choć istotną statystycznie, ujemną korelację pomiędzy szczęśliwością a wyczerpaniem, co sugeruje ich względną niezależność i potwierdza zasadność ich odrębnego analizowania.

Analogiczna logika została przyjęta w odniesieniu do wykonywania zadań. Przeprowadzone analizy czynnikowe wskazały na konieczność wyodrębnienia dwóch rozłącznych wymiarów wykonywania zadań: sprawności oraz adaptacyjności. Takie rozróżnienie jest zgodne z literaturą dotyczącą funkcjonowania pracowników w warunkach wysokiej

zmienności i niepewności, charakterystycznych dla pracy opartej na wiedzy, w tym w branży IT. Badania wskazują, że tradycyjnie rozumiana sprawność realizacji bieżących, sformalizowanych zadań nie wyczerpuje pełnego spektrum zachowań niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w dynamicznym środowisku pracy (Lee i in., 1995; Joseph i Ang, 2001; Fu, 2011). W takich warunkach kluczowego znaczenia nabierają zdolności adaptacyjne, obejmujące uczenie się, modyfikowanie sposobów działania oraz reagowanie na zmiany technologiczne i organizacyjne (Blanton i in., 1998; Rong i Grover, 2009). Rozróżnienie pomiędzy sprawnością (proficiency) a adaptacyjnością (adaptivity) zostało wprost zaproponowane i empirycznie potwierdzone przez Griffina i współpracowników (2007), którzy wykazali, że stanowią one odrębne wymiary zachowań zadaniowych, różniące się zarówno treścią, jak i uwarunkowaniami. W konsekwencji literatura przedmiotu konsekwentnie potwierdza zasadność analitycznego rozdzielenia sprawności i adaptacyjności jako komplementarnych, lecz odrębnych aspektów wykonywania zadań, co pozostaje spójne z wynikami przeprowadzonych analiz czynnikowych oraz z przyjętym modelem badawczym.

W pierwszym kroku, przed sprawdzeniem zgodności skonstruowanego modelu teoretycznego z danymi empirycznymi, przeprowadzono analizę korelacji celem odkrycia, czy zmienne są ze sobą powiązane. Tabela 3.1. ukazuje korelacje liniowe Pearsona pomiędzy zmiennymi wraz z poziomami ich istotności.

Tabela 3.1. Korelacje liniowe Pearsona pomiędzy zmiennymi

	Przywiązanie do organizacji	Sprawność	Adaptacyjność	Wyczerpanie	Szczęśliwość	Ocena narzędzi ZZL
Przywiązanie do organizacji	--					
	--					
Sprawność	0,201**	--				
	<0,001	--				
Adaptacyjność	0,225**	0,578**	--			
	<0,001	<0,001	--			
Wyczerpanie	-0,026	-0,121**	-0,080*	--		
	0,289	0,004	0,041	--		
Szczęśliwość	0,421**	0,500**	0,472**	-0,310**	--	
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	--	

Ocena narzędzi ZZL	0,515**	0,394**	0,300**	-0,196**	0,541**	--
	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	--

* - korelacja istotna na poziomie $p < 0,05$ (jednostronna)

** - korelacja istotna na poziomie $p < 0,01$ (jednostronna)

źródło: opracowanie własne

Ocena tabeli 8 - korelacji liniowych Pearsona - wskazuje, że przywiązanie do organizacji jest umiarkowanie powiązane ze sprawnością działania ($r=0,201$; $p<0,01$) i adaptacyjnością ($r=0,225$, $p<0,01$). Choć korelacje te są istotne statystycznie, to jednak związek tych zmiennych ze sobą jest niewielki, co sugeruje, że przywiązanie do organizacji i wykonywanie zadań pracowników nie muszą iść w parze, choć przesłanki wskazują, że jeśli tak się dzieje, to wzrostom poziomu przywiązania odpowiadają wzrosty efektywności indywidualnej. Wyczerpanie pracowników jest negatywnie powiązane z przywiązaniem do organizacji, jednak związek ten jest bardzo słaby i do tego nieistotny statystycznie ($r=-0,026$; $p=0,289$). Przy takiej liczebności próby można by spodziewać się większego efektu. Natomiast związek przywiązania do organizacji z postrzeganą szczęśliwością jest silny, ma kierunek dodatni i jest istotny statystycznie ($r=0,421$; $p<0,01$). Ocena stosowanych narzędzi ZZL koreluje najmocniej spośród badanych zmiennych z przywiązaniem pracownika do organizacji ($r=0,515$; $p<0,01$). Wskazuje to na kluczową rolę, jaką odgrywa odpowiednio kształtowania polityka personalna dla zapewnienia przywiązanie pracowników do organizacji, co z resztą jest zgodne z dotychczasową wiedzą.

Kontynuując analizę danych zawartych w powyższej tabeli, rozpatrując mechanizmy kształtujące sprawność realizacji zadań, warto wskazać na silne powiązanie tej właśnie sprawności z adaptacyjnością - drugim wymiarem wykonywania zadań ($r=0,578$; $p<0,01$). Takiego związku można się spodziewać zważywszy, że dla sprawnej realizacji zadań na stanowiskach w branży IT wymagane jest ciągle uczenie się. Wyczerpanie pracowników jest negatywnie powiązane ze sprawnością realizacji zadań ($r=-0,121$; $p=0,004$). Choć związek ten jest ujemny i istotny statystycznie, to jednak mając na uwadze relatywnie dużą liczebność próby można się spodziewać, że nawet niewielkie związki będą istotne statystycznie. Wynik ten nie zaskakuje - wyczerpany pracownik gorzej realizuje zadania. Jednak zależność ta wcale nie musi mieć takiego charakteru. Równie prawdopodobne jest przypuszczenie, że dobra lub bardzo dobra skuteczność w realizacji zadań (np. dzięki przywiązaniu) powoduje u pracowników wyczerpanie. Poczucie dobrostanu w wymiarze szczęśliwości jest natomiast silnie, istotnie i dodatnio powiązane ze sprawną realizacją zadań. Wskazuje to, że gdy

poziom szczęśliwości rośnie, rośnie również poziom realizacji zadań (i, czego nie można wykluczyć, odwrotnie). W końcu ocena narzędzi ZZL jest pozytywnie i istotnie powiązana ze skutecznością realizacji zadań ($r=0,394$; $p<0,01$). Potencjalnie może to wskazywać na korzystne efekty świadomie kształtowanego środowiska pracy dla wyników indywidualnych.

Drugi z wymiarów wykonywania zadań przez pracowników - adaptacyjność, przejawiająca się w umiejętności wprowadzania zmian i uczenia się w sposobach wykonywania pracy jest negatywnie powiązana z wyczerpaniem ($r=-0,080$, $p=0,041$), jednak wynik ten jest na granicy istotności statystycznej i powinien być interpretowany z ostrożnością. Nie podlegają natomiast dyskusji pozytywne związki postrzeganej szczęśliwości jako wymiaru dobrostanu z adaptacyjnością w miejscu pracy ($r=0,482$; $p<0,001$). Oznacza to, że wysokim poziomom szczęśliwości odpowiadają wysokie poziomy adaptacyjności. W końcu, powiązanie pomiędzy oceną stosowanych narzędzi ZZL a adaptacyjnością jest umiarkowanie silne, acz istotne statystycznie ($r=0,300$; $p<0,01$). Może to wskazywać, że klimat w organizacji będący efektem działań komórek odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi silniej wpływa na szeroko rozumianą sprawność wykonywanych zadań, a w nieco mniejszym stopniu na adaptacyjność.

Wyczerpanie pracowników jest powiązane negatywnie i istotnie statystycznie z poczuciem szczęśliwości ($r=-0,310$, $p<0,01$), co uwypukla dwuaspektowość przyjętej skali pomiaru. Związek ten nie jest jednak bardzo silny, co może wskazywać na fakt, że choć są to zjawiska powiązane, to jednak mogą być doświadczane przez pracowników w pewnym stopniu niezależnie od siebie. Co znamienne, stosowanie narzędzi ZZL poprawiających jakość relacji i warunki w miejscu pracy jest negatywnie powiązane z wyczerpaniem pracowników - co oznacza, że wzrostom intensywności działań komórek personalnych towarzyszą spadki poziomu wyczerpania u pracowników ($r=-0,196$, $p<0,01$). Związek ten jednak nie jest bardzo silny, co może oznaczać, że działania służb personalnych mają ograniczony wpływ na poziom wyczerpania u pracowników. Ostatnia z badanych korelacji wskazuje na istotne statystycznie i silne powiązanie pomiędzy oceną stosowanych narzędzi ZZL w organizacji ze szczęśliwością, jako drugim wymiarem dobrostanu pracowników ($r=0,541$; $p<0,01$). Siła i kierunek tego związku pozwalają się domyślać, że pracownicy dostrzegają starania i zaangażowanie organizacji w tworzenie sprzyjających warunków pracy i potrafią je docenić i z nich korzystać.

Ze względu na wysoką istotność zależności pomiędzy badanymi zmiennymi zdecydowano się przeprowadzić analizy współliniowości, po to, aby wykluczyć prawdopodobieństwo „skrzywienia wyników” analiz regresji wynikających z autokorelacji badanych zmiennych. W tym celu w programie SPSS przeprowadzono analizę regresji z testem VIF, ustawiając jako zmienną zależną przywiązanie pracowników do organizacji. Jako zmienne niezależne w każdym z modeli wprowadzono pozostałe badane w modelu zmienne (z wyłączeniem dwóch pozostałych zmiennych zależnych). Ze względu na jednakową listę determinant poszczególnych zmiennych zależnych, przeprowadzanie dodatkowych testów współliniowości dla sprawności i adaptacyjności byłoby redundantne - prowadziłyby do takich samych wyników. Tabela 3.2. przedstawia wyniki analizy regresji dla zmiennej zależnej przywiązanie do organizacji, gdzie zmiennymi objaśniającymi są wyczerpanie, szczęśliwość i ocena narzędzi ZZL.

Tabela 3.2. Test współliniowości zmiennych dla zmiennej zależnej przywiązanie do organizacji

Model	Współczynniki nie-standaryzowane		Współczynniki standaryzowane - Beta	t	Istotność (p)	Statystyki współliniowości	
	B	Błąd standardowy				Tolerancja	VIF
(Stała)	-0,110	0,258		-0,427	0,670		
Wyczerpanie	0,116	0,036	0,129	3,203	0,001	0,903	1,108
Szczęśliwość	0,306	0,060	0,239	5,079	<0,001	0,664	1,505
Stosowane narzędzia ZZL	0,501	0,055	0,412	9,036	<0,001	0,707	1,415
a. Zmienna zależna: Przywiązanie do organizacji							
b. Współczynnik determinacji R-kwadrat=0,309							

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik determinacji dla modelu (por. tab. 9) przyjął wartość 0,309, co ocenić należy jako umiarkowaną. Oznacza on, że kombinacja trzech zmiennych niezależnych wyjaśnia zmienność przywiązania do organizacji w zaledwie 30%. Analiza statystyk współliniowości VIF (variance inflation factors) prowadzi do obserwacji, że zmienne niezależne nie są ze sobą skorelowane na tyle istotnie, aby zaburzać poprawność wyników. Przyjmuje się, że wartości VIF bliskie jedności świadczą o niskiej autokorelacji, która nie powinna obniżać wiarygodności prowadzonych analiz regresji. Dla poszczególnych zmiennych wartości te są niskie, i wynoszą odpowiednio: 1,1 dla wyczerpania, 1,5 dla szczęśliwości i 1,4

dla stosowanych narzędzi ZZL. Niemniej, analiza tabeli 9 prezentującej wyniki regresji ze współczynnikami współliniowości prowadzi do jeszcze jednej obserwacji - dużo bardziej zaskakującej. A mianowicie, w modelu regresji wyczerpanie pracowników jest powiązane z przywiązaniem do organizacji w sposób istotny, co jest nieco zaskakujące w świetle wyników analiz korelacji, niemniej bardziej zaskakuje pozytywny związek wyczerpania z przywiązaniem, przy ujemnym wyniku prezentowanym w tabeli korelacji. Niemniej, związek ten jest stosunkowo niewielki, a uwzględniając wartość błędu standardowego jego istotność oceniać należy ostrożnie. Wydaje się, że paradoksalnie wyczerpanie pracowników może być, mimo wszystko dodatnio powiązane z przywiązaniem do organizacji i je wzmacniać. Może to oznaczać, że osoby bardzo wyczerpane skłonne były wiązać je z ich przywiązaniem do organizacji (a co za tym idzie, zaangażowaniem w jej działania). Więcej uwagi na ten temat poświęcono w dyskusji. Aby sprawdzić, czy podobne zjawisko nie występuje również z przypadku dwóch pozostałych zmiennych zależnych: sprawności w realizacji zadań i adaptacyjności. Wyniki przedstawiono w tabelach 3.3. i 3.4., jednak w tym przypadku odstąpiono od szacowania współczynnika VIF, gdyż wyniki były identyczne.

Tabela 3.3. Model regresji dla zmiennej zależnej sprawność realizacji zadań

Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność (p)
		B	Błąd standardowy	Beta		
1	(Stała)	1,724	0,218		7,897	<0,001
	Wyczerpanie	0,032	0,030	0,043	1,051	0,294
	Szczęśliwość	0,441	0,051	0,418	8,663	<0,001
	Stosowane narzędzia ZZL	0,177	0,047	0,176	3,776	<0,001
c. Zmienna zależna: Sprawność						
d. Współczynnik determinacji R-kwadrat = 0,273						

Źródło: opracowanie własne

Analiza tabeli 3.3 prowadzi do stwierdzenia, że sprawność w realizacji zadań jest tłumaczona przez trzy badane zmienne w 27,3% (współczynnik determinacji), przy czym wyczerpanie jest zmienną nieistotną w modelu ($B=0,032$, $p=0,294$). Istotna jest natomiast wartość stałej, wynosząca 1,724 i poziomy szczęśliwości ($B=0,441$; $p<0,01$) i ocena stosowanych narzędzi ZZL ($B=0,177$; $p<0,01$). Analiza ta dobrze ukazuje, jak wykorzystanie prostych narzędzi, jakimi są analizy korelacji, może prowadzić do błędów wynikających z wzajemnego oddziaływania wielu czynników na zmienną zależną. Wyniki te oznaczają, że można się spodziewać wzrostu poziomu sprawności realizacji zadań powodowanego przez

szczęśliwość i odpowiednie stosowanie narzędzi ZZL, jednak, aby to ostatecznie potwierdzić, warto przeprowadzić bardziej zaawansowane analizy z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych, co zaprezentowano w dalszej części rozprawy.

Tabela 3.4. Model regresji dla zmiennej zależnej adaptacyjność

Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
		B	Błąd standardowy	Beta		
1	(Stała)	1,196	0,276		4,342	<0,001
	Wyczerpanie	0,068	0,038	0,075	1,774	0,077
	Szczęśliwość	0,596	0,064	0,460	9,280	<0,001
	Stosowane narzędzia ZZL	0,081	0,059	0,066	1,364	0,173
a. Zmienna zależna: adaptacyjność						
b. Współczynnik determinacji R-kwadrat=0,231						

Źródło: opracowanie własne

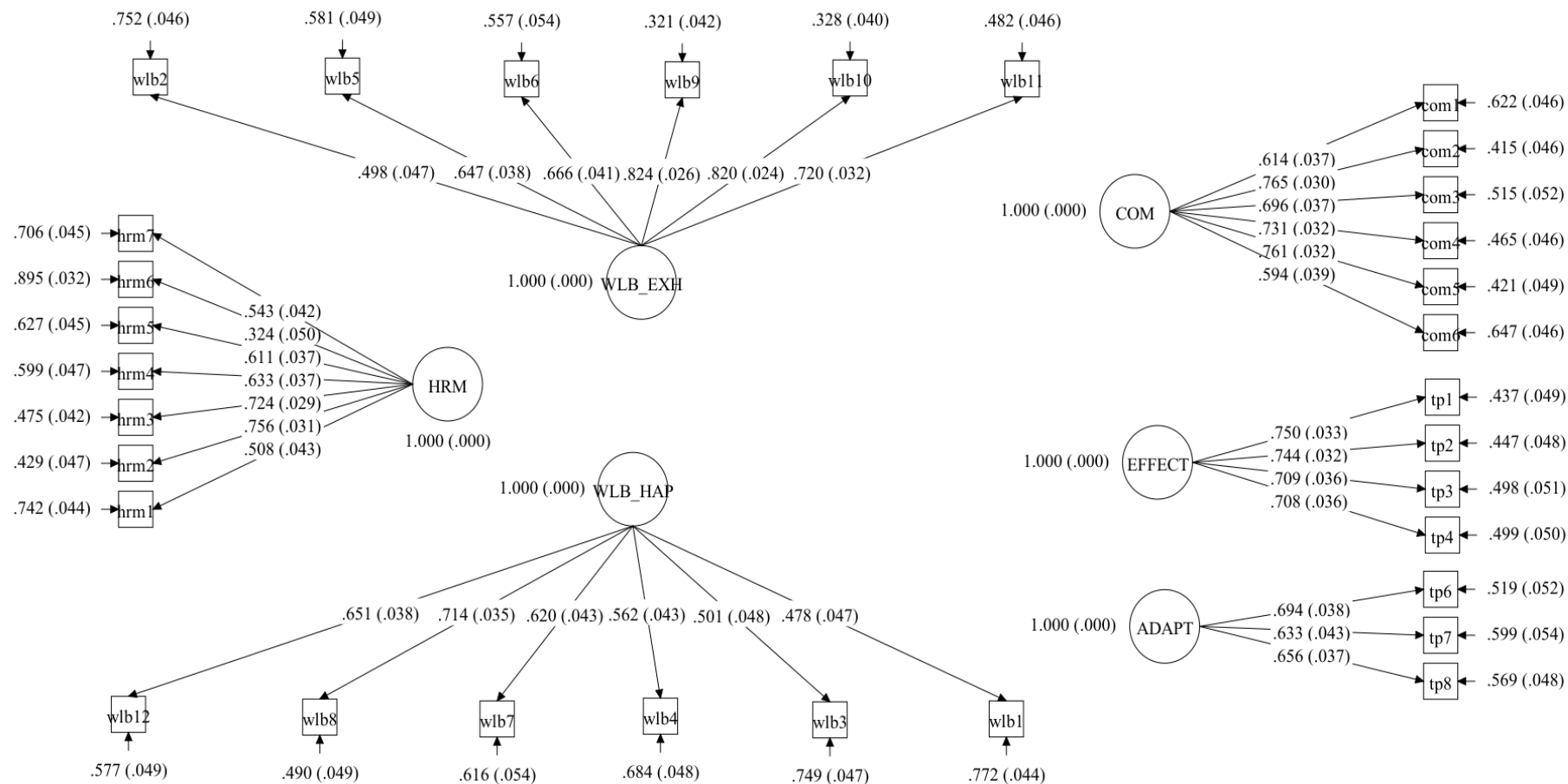
Analiza modelu regresji przedstawionego w tabeli 3.4. prowadzi do wniosku, że adaptacyjność może być wyjaśniana w inny sposób przez zmienne niezależne, niż sprawność w realizacji zadań. W szczególności, współczynnik determinacji R-kwadrat wyniósł dla analizowanego modelu 23,1%, co jest wartością umiarkowaną, a jedyną zmienną istotnie wpływającą na poziom zmiennej zależnej w modelu jest szczęśliwość ($B=0,596$; $p<0,01$). Zarówno poziom wyczerpania jak i stosowane przez organizacje narzędzia ZZL nie wydają się istotnie wpływać na poziom adaptacyjności pracowników. W dalszej części rozprawy przedstawiono wyniki modelowania równań strukturalnych, by lepiej zrozumieć uwikłane zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi.

3.3. Model pomiarowy

Przed przystąpieniem do właściwego modelowania równań strukturalnych, zakładającego przyczynowe związki pomiędzy poszczególnymi zmiennymi, zgodnie ze sugestią płynącą z analiz literatury (Boemelburg, 2023), oszacowano model pomiarowy. Jest to model oparty na wynikach confirmacyjnej analizy czynnikowej, a celem jego obliczenia jest sprawdzenie dopasowania modelu i dokładniejsze rozpoznanie własności psychometrycznych poszczególnych skal. Każdej spośród zmiennych latentnych w modelu SEM musi być jednoznacznie przypisana miara lub zakres pomiaru, a zatem w modelu tym do pierwszej ze

zmiennych obserwowanych będących efektem nieobserwowanej zmiennej latentnej przypisano wartość 1. Postać modelu pomiarowego ukazano na rysunku 3.1.

Rys. 3.1. Model pomiarowy



Źródło: opracowanie własne

Legenda: nad strzałkami ukazano współczynniki B z modeli regresji; przy zmiennych latentnych znajduje się ich zestandaryzowana wartość (średnia dla zmiennej latentnej wynosząca 0 z odchyleniem standardowym na poziomie 1). Wartości błędu pomiaru dla zmiennych obserwowanych to na rysunku wolne wyrazy połączone ze zmienną obserwowaną strzałką. Im wyższa wartość błędu pomiaru w przypadku zmiennych obserwowanych, tym niższa wartość tej zmiennej obserwowanej w modelu - ich uwzględnianie może prowadzić do błędnych interpretacji wyników.

Etykiety zmiennych:

Zmienne obserwowane: hrm1-hrm7 - stosowane narzędzia ZZL; wlb1-wlb12 - dobrostan pracowników; tp1-tp8 – wykonywanie zadań przez pracowników; com1-com6 - przywiązanie pracowników do organizacji.

Zmienne latentne: HRM - stosowane narzędzia ZZL; WLB_EXH - wyczerpanie; WLB_HAP - szczęśliwość; COM - przywiązanie pracowników do organizacji; EFFECT - sprawność w realizacji zadań; ADAPT - adaptacyjność.

Ze względu na czytelność tego rysunku zrezygnowano z prezentowania na nim związków pomiędzy zmiennymi latentnymi, gdyż na tym etapie analizy ich ukazywanie nie wnosi nic do analizy; były one jednak szacowane na etapie estymacji tego modelu, a większość z tych związków była istotna statystycznie ($p < 0,01$; zarówno w modelu opartym na danych surowych, jak i po standaryzacji). Model przedstawiony na rysunku 2 prezentuje wyniki standaryzowane XY, co jest uzasadnione charakterem zmiennych jak i celem samej analizy - testowania własności psychometrycznych wykorzystanych skal.

Mając na uwadze dobre praktyki analizy danych empirycznych z wykorzystaniem modeli równań strukturalnych, należy stwierdzić, że model pomiarowy oparty na zestawieniu konfirmacyjnych analiz czynnikowych dla poszczególnych zmiennych latentnych wzajemnie ze sobą powiązanych, jest relatywnie dobrze dopasowany. Współczynnik RMSEA wyniósł dla analizowanego modelu 0,053, co jest wartością poniżej granicznej akceptowalnej (według literatury powinien on wynosić poniżej 0,06; choć badacze w tym zakresie nie są jednomyślni). Podobnie rzecz się ma ze współczynnikiem SMRM - standardized root mean square residual. W testowanym modelu jego wartość wyniosła 0,060, co jest na granicy akceptowalności. Statystyki Compound Fit Index i Tucker-Lewis Indeks wyniosły odpowiednio 0,907 i 0,894, co jest nieznacznie powyżej i nieznacznie poniżej akceptowalnych poziomów (poziom uznany za akceptowalny to 0,9 w przypadku obu tych wskaźników). Podsumowując omówienie dopasowania modelu do danych można stwierdzić, że teoretyczna struktura czynnikowa znalazła potwierdzenie w wynikach badań empirycznych.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizy współczynników korelacji pomiędzy zmiennymi latentnymi celem określenia trafności dyskryminacyjnej (sprawdzenia, czy konstrukty badają różne rzeczy). Dane te, których nie przedstawiono na rysunku 2 ze względu na zachowanie jego czytelności, ukazano w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Korelacje pomiędzy zmiennymi latentnymi w modelu pomiarowym

	HRM	WLB_EXH	WLB_HAP	COM	EFFECT
HRM					
WLB_EXH	-0.211				
WLB_HAP	0.667	-0.451			
COM	0.684	-0.059	0.509		
EFFECT	0.470	-0.172	0.640	0.251	
ADAPT	0.537	-0.202	0.700	0.349	0.885

Legenda: Zmienne latentne: HRM - stosowane narzędzia ZZL; WLB_EXH - wyczerpanie; WLB_HAP - szczęśliwość; COM - przywiązanie pracowników do organizacji; EFFECT - sprawność w realizacji zadań; ADAPT - adaptacyjność.

Źródło: opracowanie własne.

Większość współczynników korelacji nie budzi zastrzeżeń, bo ich wartości nie przekraczają (lub nie przekraczają znacząco) poziomu 0,65 (por. Boemelburg, 2023); jednak silna zależność pomiędzy dwoma zmiennymi zależnymi - sprawnością w realizacji zadań i adaptacyjnością ($r=0,885$), mając na uwadze wyniki estymacji modelu pomiarowego, może niepokoić. Może to oznaczać, że z perspektywy szacowanego modelu te dwie zmienne latentne mierzą to samo zjawisko. Z tego względu zdecydowano się na przeprowadzenie analizy HTMT - Heterotrait-Mototrait Ratio, który pozwala lepiej odzwierciedlić odrębność poszczególnych skal. Obliczenia wykonano w programie JASP (por. tabela 3.6.).

Tabela 3.6. Wartości statystyk HTMT dla konstruktów latentnych

Heterotrait-monotrait ratio						
	HRM	WLB_EXH	WLB_HAP	COM	EFFECT	ADAPT
HRM	1.000					
WLB_EXH	0.163	1.000				
WLB_HAP	0.686	0.307	1.000			
COM	0.516	0.085	0.510	1.000		
EFFECT	0.487	0.120	0.625	0.198	1.000	
ADAPT	0.452	0.111	0.649	0.302	0.817	1.000

Legenda: Zmienne latentne: HRM - stosowane narzędzia ZZL; WLB_EXH - wyczerpanie; WLB_HAP - szczęśliwość; COM - przywiązanie pracowników do organizacji; EFFECT - sprawność w realizacji zadań; ADAPT - adaptacyjność.

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie ze wskazówkami interpretacyjnymi wskaźników pozwalających ustalić własności dyskryminacyjne skal, wartości HTMT przekraczające poziom 0,85 powinny budzić niepokój. Wśród wskaźników przedstawionych w tabeli 13, żaden z nich nie przekracza poziomu uznawanego za świadczący o niskiej wartości dyskryminacyjnej, niemniej dwa wymiary wykonywania zadań są do siebie widocznie podobne (por. Henseler, Ringle i Starstedt, 2015).

W kolejnym, ostatnim kroku analitycznym obliczono wartości współczynników AVE dla poszczególnych zmiennych latentnych. Miara ta szacuje jaką część wariancji

zmiennych obserwowanych wyjaśnia zmienna utajona (convergent validity). Drugą z miar jest CR - composite reliability - rzetelność złożona/spójność wewnętrzna. Miara ta pozwala ocenić, jak dobrze zestaw wskaźników pomiarowych odzwierciedla zmienną latentną, którą mają one mierzyć. Wysoka wartość CR - powyżej 0,7, sugeruje, że wskaźniki są ze sobą spójne i dobrze reprezentują zmienną utajoną. AVE obliczono w programie JASP, a współczynniki CR przy pomocy kalkulatora w programie EXCEL. Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 3.7.

Tabela 3.7. Współczynniki Average Variance Extracted i Composite Reliability dla badanych skal

Czynnik	AVE	CR
HRM	0.428	0.789
WLB_EXH	0.583	0.852
WLB_HAP	0.429	0.762
COM	0.549	0.848
EFFECT	0.634	0.818
ADAPT	0.646	0.699

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując przeprowadzone analizy AVE i CR można wskazać, że w przypadku dwóch zmiennych - stosowanych narzędzi ZZL i szczęśliwości skale mają mniejsza niż powszechnie przyjęta za minimalną 0,5 trafność zbieżną (wynoszą one odpowiednio 0,428 i 0,429). Niemniej, w przypadku wysokich poziomów CR, co w tych przypadkach ma miejsce, część badaczy argumentuje za włączeniem tych zmiennych do modelu równań strukturalnych z pełną świadomością konieczności ostrożnej interpretacji wyników badań. W przypadku spójności wewnętrznej wszystkie miary przyjmują wartości uznawane za świadczące o dobrym doborze zestawu wskaźników.

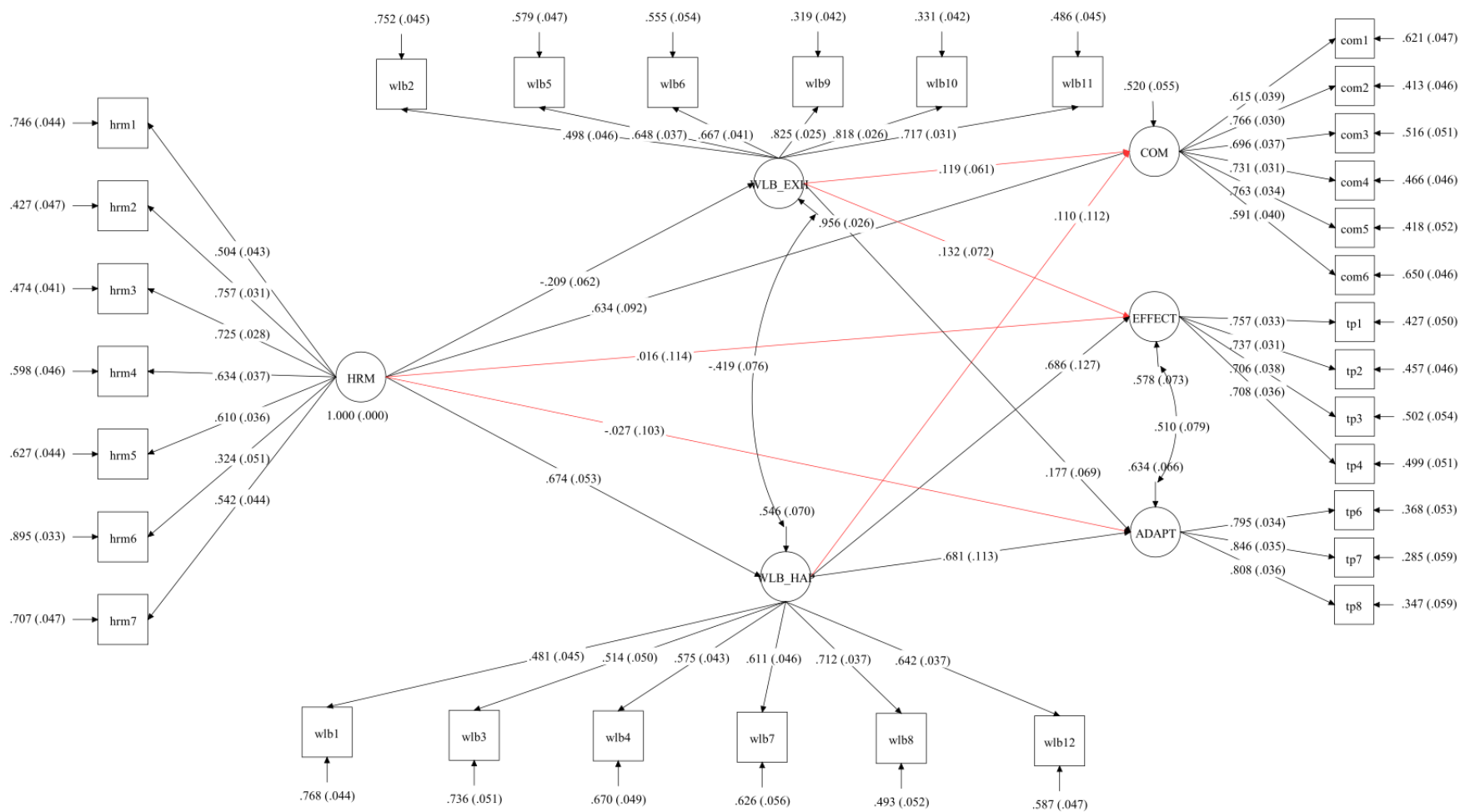
Podsumowując przeprowadzone analizy modelu pomiarowego, mając na uwadze przede wszystkim trafność dyskryminacyjną, trafność zbieżną i spójność wewnętrzną można stwierdzić, że z wyjątkiem wartości AVE dla dwóch zmiennych pozostałe zmienne spełniają założenia w stopniu przynajmniej wystarczającym. W związku z powyższym postanowiono przejść do modelowania równań strukturalnych.

3.4. Modelowanie równań strukturalnych

Modelowanie równań strukturalnych przeprowadzono w pakiecie MPlus. Wykorzystano typ estymacji ogólny, z wykorzystaniem estymatora Maximum Likelihood - maksymalnego prawdopodobieństwa, przy 10000 iteracji i poziomie zbieżności ustalonym domyślnie na 0.00005. Aby zminimalizować błędy mogące pochodzić z niewielkiej liczebności próby badawczej względem liczby estymowanych parametrów i tym samym zwiększyć wiarygodność wyników wykorzystano opcję Bootstrap (ustawioną na 1000 iteracji). Polega ona wielokrotnym losowaniu prób z oryginalnych danych (z powtórzeniami) pozwalająca na oszacowanie rozkładów statystyk i uzyskania dokładniejszych przedziałów ufności. Metoda ta pozwala również ocenić istotność statystyczną bez zakładania normalności rozkładu błędów, które to założenie mogłoby nie zostać spełnione przy tradycyjnej technice estymacji modelu.

Struktura czynnikowa w modelu SEM została analogiczna jak w modelu pomiarowym, natomiast sam kod w programie MPlus uzupełniony został o zależności przyczynowe tożsame z modelem badawczym przedstawionym na rysunku 1 w części metodycznej pracy. Na etapie analizy testowano od razu efekty mediacji korzystając z opcji Model Indirect (model pośredni) oferującej możliwości szacowania efektów mediacji równoległe z modelem równań strukturalnych. Oszacowany model przedstawiono na rysunku 3.

Rys. 3.2. Oszacowany model strukturalny zależności pomiędzy badanymi zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

Legenda: nad strzałkami ukazano współczynniki B z modeli regresji wraz z oszacowanymi poziomami błędu; przy zmiennych latentnych znajduje się ich zestandaryzowana wartość (średnia dla zmiennej latentnej wynosząca 0 z odchyleniem standardowym na poziomie 1). Wartości błędu pomiaru dla zmiennych obserwowanych to na rysunku wolne wyrazy połączone ze zmienną obserwowaną strzałką. Na czarno zaznaczono zależności istotne statystycznie; kolorem czerwonym zależności nieistotne statystycznie.

Etykiety zmiennych:

Zmienne obserwowane: hrm1-hrm7 - stosowane narzędzia ZZL; wlb1-wlb12 - dobrostan pracowników; tp1-tp8 – wykonywanie zadań przez pracowników; com1-com6 - przywiązanie pracowników do organizacji.

Zmienne latentne: HRM - stosowane narzędzia ZZL; WLB_EXH - wyczerpanie; WLB_HAP - szczęśliwość; COM - przywiązanie pracowników do organizacji; EFFECT - sprawność w realizacji zadań; ADAPT - adaptacyjność.

Model zaprezentowany na rysunku 3 oszacowany został na podobnym poziomie co model pomiarowy. Współczynnik RMSEA wyniósł 0,053, współczynniki CFI i TLI osiągnęły odpowiednio wartości 0.910 i 0.898. Wskaźnik SRMR osiągnął wartość 0,061. Oszacowany model wyjaśnia 42,2% zmienności sprawności pracowników w realizacji zadań; 36,6% zmienności adaptacyjności pracowników; 48% zmienności przywiązania pracowników do organizacji, 45% zmienności szczęśliwości jako wymiaru dobrostanu pracowników oraz zaledwie 4,4% zmienności wyczerpania.

Przywiązanie pracowników do organizacji jest wyjaśniane przede wszystkim ich percepcją stosowanych narzędzi ZZL poprawiających warunki i szeroko rozumianą jakość pracy ($\beta = 0,634$; $p < 0,001$). Zarówno wpływ wyczerpania ($\beta = 0,119$; $p = 0,051$) jak i szczęśliwości ($\beta = 0,110$; $p = 0,323$) był w tym przypadku nieistotny statystycznie, choć wyczerpanie jest jedną ze zmiennych prawdopodobnych pozwalających tłumaczyć zmienność przywiązania pracowników do organizacji. Być może zwiększenie próby badawczej pozwoliłoby na lepsze wyjaśnienie tej sytuacji.

Sprawność pracowników w realizacji zadań jest przede wszystkim pochodną poziomu ich szczęśliwości ($\beta = 0,686$; $p < 0,000$). Im wyższa postrzegana szczęśliwość, tym wyższa sprawność w realizacji zadań. Wpływ wyczerpania ($\beta = 0,132$; $p = 0,065$) oraz stosowanych narzędzi ZZL ($\beta = 0,016$; $p = 0,891$) był natomiast nieistotny statystycznie. Zatem w testowanym modelu sprawność realizacji zadań zależy przede wszystkim od poczucia szczęścia wśród pracowników.

Adaptacyjność pracowników, przejawiająca się w zdolności wprowadzania zmian i uczenia się nowych rozwiązań na potrzeby realizacji bieżących zadań w modelu jest natomiast pochodną obu wymiarów dobrostanu pracowników. Po pierwsze, najistotniejszym czynnikiem przesądzającym o adaptacyjności jest poczucie szczęśliwości ($\beta = 0,681$; $p < 0,000$), a w drugiej kolejności pozytywny (!) wpływ na to zjawisko ma poziom wyczerpania ($\beta = 0,177$; $p = 0,010$). Więcej uwagi temu zagadnieniu wraz z potencjalnym wyjaśnieniem poświęcono w dyskusji. Niemniej można przypuszczać, że osoby muszące wprowadzać częste zmiany w sposobach wykonywania pracy i uczące się dużo celem realizacji zadań są tym faktem zmęczone, stąd rzeczona zależność - niemniej, jest to jedynie przypuszczenie. Stosowane w organizacji narzędzia ZZL nie były natomiast istotnie powiązane z poziomem adaptacyjności pracowników ($\beta = -0,027$; $p = 0,793$).

Stosowane w organizacjach narzędzia ZZL jawią się jako ważne czynniki determinujące oba wymiary dobrostanu pracowników. Niemniej, w zdecydowanie większym

stopniu ocena tych narzędzi wpływa na poziom szczęśliwości ($\beta = 0,674$; $p < 0,000$), a w zdecydowanie mniejszym na ograniczanie poziomu wyczerpania ($\beta = -0,209$; $p = 0,001$). Negatywny znak przy związku pomiędzy praktykami ZZL a wyczerpaniem pracowników świadczy o ograniczającym wpływie stosowanych rozwiązań i narzędzi na poziom wyczerpania u pracownika, niemniej wpływ ten jest niewielki, o czym świadczą zarówno parametr β w modelu jak i współczynnik determinacji R-kwadrat wynoszący zaledwie 4,4%.

Z innych obserwacji wynikających z analizy modelu warto zaobserwować, że dwa wymiary dobrostanu pracowników są ze sobą istotnie powiązane - w tym przypadku nie zakładano związku przyczynowo-skutkowego, gdyż literatura nie dawała jednoznacznych podstaw do jego sformułowania, a sama konstrukcja skali nie sugerowała przyczynowości w niej potencjalnie wbudowanej. Parametr ($r = -0,419$; $p = 0,000$) świadczy o umiarkowanie silnym powiązaniu tych dwóch zjawisk. Znak ujemny oznacza, że wzrostom szczęśliwości towarzyszy, w pewnym stopniu, spadający poziom wyczerpania, i odwrotnie. Może być to przedmiotem dalszych badań, jednak w takim przypadku konieczne byłoby zaprojektowanie badań uwzględniających separację czasową przyczyny i skutku.

Podobnie rzecz się ma ze związkiem pomiędzy sprawnością w wykonywaniu zadań i adaptacyjnością ($r = 0,510$; $p < 0,000$). Te dwa wymiary są ze sobą silnie skorelowane, jednak podobnie jak w przypadku poprzednim, testowanie przyczynowości w tej sytuacji byłoby nieuprawnione teoretycznie. Ostatnim z etapów analizy jest sprawdzenie, czy w modelu zachodzą efekty mediacji. Jest to przedmiotem analiz w kolejnym punkcie.

3.5. Analizy mediacji

Ostatnim z etapów analitycznych jest ocena efektów mediacji wymiarów dobrostanu w zależnościach pomiędzy stosowanymi narzędziami ZZL a przywiązaniem pracowników do organizacji oraz wymiarami efektywności indywidualnej. W tym przypadku konieczne było oszacowanie 6 ścieżek. Były nimi

1. Stosowanie narzędzi ZZL → wyczerpanie → przywiązanie do organizacji,
2. Stosowanie narzędzi ZZL → szczęśliwość → przywiązanie do organizacji,
3. Stosowanie narzędzi ZZL → wyczerpanie → sprawność w realizacji zadań,
4. Stosowanie narzędzi ZZL → szczęśliwość → sprawność w realizacji zadań,
5. Stosowanie narzędzi ZZL → wyczerpanie → adaptacyjność,
6. Stosowanie narzędzi ZZL → szczęśliwość → adaptacyjność.

Mediacja szacowana była w programie MPlus, równolegle z zasadniczym modelowaniem równań strukturalnych. Efekty bezpośrednie, pośrednie oraz całkowite przedstawiono w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Analiza mediacyjnej roli dobrostanu pracowników

	Oszacowanie (β)	Błąd standardowy (S.E.)	B / S.E.	Dwustronna istotność (p)
Ścieżki od stosowanych narzędzi ZZL do przywiązania pracownika do organizacji				
Efekt bezpośredni	0.634	0.092	6.873	0.000
Suma efektów pośrednich	0.05	0.071	0.695	0.487
Stosowane narzędzia ZZL → wyczerpanie → przywiązanie	-0.025	0.015	-1.667	0.096
Stosowane narzędzia ZZL → szczęśliwość → przywiązanie	0.074	0.076	0.975	0.330
Efekt całkowity (TOTAL EFFECT)	0.684	--	--	--
Ścieżki od stosowanych narzędzi ZZL do sprawności w realizacji zadań				
Efekt bezpośredni	0.016	0.117	0.137	0.891
Suma efektów pośrednich	0.435	0.098	4.429	0.000
Stosowane narzędzia ZZL → wyczerpanie → sprawność	-0.028	0.019	-1.46	0.144
Stosowane narzędzia ZZL → szczęśliwość → sprawność	0.463	0.106	4.351	0.000
Efekt całkowity (TOTAL EFFECT)	0.451	--	--	--
Ścieżki od stosowanych narzędzi ZZL do adaptacyjności pracowników				
Efekt bezpośredni	-0.027	0.103	-0.262	0.793
Suma efektów pośrednich	0.422	0.09	4.687	0.000
Stosowane narzędzia ZZL → wyczerpanie → adaptacyjność	-0.037	0.02	-1.898	0.058
Stosowane narzędzia ZZL → szczęśliwość → adaptacyjność	0.459	0.097	4.758	0.000
Efekt całkowity (TOTAL EFFECT)	0.395	--	--	--

Źródło: opracowanie własne. W tabeli wytłuszczono związki istotne statystycznie.

Analiza tabeli 3.8. ukazuje, że żaden z dwóch wymiarów dobrostanu pracowników nie jest istotnym mediatorem zależności pomiędzy stosowanymi narzędziami ZZL a przywiązaniem pracowników do organizacji. Oba efekty mediacji są nieistotne statystycznie, podobnie jest w przypadku ich sumy - ona również jest nieistotna statystycznie. W związku z tym można stwierdzić, że poziom dobrostanu pracowników nie jest mediatorem w zależności pomiędzy oceną stosowanych narzędzi ZZL a przywiązaniem pracownika do organizacji.

Inaczej rzecz się ma w przypadku dwóch wymiarów efektywności indywidualnej pracowników. W odniesieniu do wpływ oceny stosowanych narzędzi ZZL na sprawność realizacji zadań efekt bezpośredni jest nieistotny statystycznie, ale istotna statystycznie jest mediacja tego wpływu przez szczęśliwość pracowników ($\beta = 0,463$; $p < 0,001$). Pomimo negatywnej mediacji tego wpływu przez wyczerpanie ($\beta = -0,028$; $p = 0,144$), suma efektów pośrednich jest istotna statystycznie ($\beta = 0,435$; $p < 0,001$). W efekcie, w tym przypadku można stwierdzić, że jest to mediacja pełna. Zatem dobrostan pracowników jest mediatorem zależności pomiędzy stosowanymi praktykami ZZL a sprawnością realizacji zadań. W szczególności, poziom szczęśliwości pracowników istotnie pośredniczy - przekłada percepcję jakości działań komórek odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi na konkretne, wymierne efekty.

Bardzo podobnie rzecz się ma w przypadku adaptacyjności jako wymiaru efektywności indywidualnej pracowników. Efekt bezpośredni jest nieistotny statystycznie (co opisano już w modelowaniu równań strukturalnych), ale istotne jest mediacja tego wpływu przez szczęśliwość pracowników ($\beta = 0,459$; $p < 0,001$). I choć wyczerpanie ogranicza mediujący wpływ szczęśliwości na zależność pomiędzy oceną stosowanych narzędzi ZZL na adaptacyjność ($\beta = -0,037$; $p < 0,058$), to jednak suma efektów pośrednich jest istotna statystycznie ($\beta = 0,422$; $p < 0,001$). Zatem, dobrostan pracowników jest mediatorem zależności pomiędzy postrzeganą jakością działań komórek odpowiedzialnych za ZZL a adaptacyjnością, przy czym nośnikiem tego wpływu jest przede wszystkim poczucie szczęśliwości. Jest to zatem mediacja pełna.

3.6. Podsumowanie prowadzonych analiz - weryfikacja hipotez

Na podstawie przeprowadzonych analiz - modelowania równań strukturalnych i analizy mediacji możliwa jest weryfikacja sformułowanych hipotez badawczych. Przedstawiono ją w tabeli 3.9.

Tabela 3.9. Wyniki weryfikacji hipotez

Treść hipotezy	Wynik weryfikacji	Uzasadnienie
<i>H1: Dobrostan pracownika jest powiązany z wykonywaniem zadań przez pracownika;</i>	Częściowo potwierdzona	Wyczerpanie jako wymiar dobrostanu, wpływa na adaptacyjność pracowników ($\beta = 0,177$; $p = 0,010$), a szczęśliwość wpływa zarówno na sprawność ($\beta = 0,686$; $p < 0,001$) oraz na adaptacyjność ($\beta = 0,681$; $p < 0,001$). Przemawia to za częściowym przyjęciem hipotezy, ponieważ nie stwierdzono istotnego wpływu

		wyczerpania na sprawność ($\beta = 0,132$; $p=0,065$).
<i>H2: Dobrostan pracownika jest powiązany z jego przywiązaniem do organizacji;</i>	Odrzucona	Brak jest istotnego wpływu wyczerpania ($\beta = 0,119$; $p=0,051$) oraz szczęśliwości ($\beta = 0,110$; $p=0,323$) na poziom przywiązania pracownika do organizacji.
<i>H3: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają dodatnio na dobrostan pracownika;</i>	Potwierdzona	Ocena narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi wpływa dodatnio zarówno na wyczerpanie (ograniczając jego stopień) ($\beta = -0,209$; $p=0,001$), jak i na poczucie szczęśliwości ($\beta = 0,674$; $p<0,000$).
<i>H4: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na wykonywanie zadań przez pracownika;</i>	Odrzucona	Ocena narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi nie wpływa ani na poziom sprawności realizacji zadań ($\beta = 0,016$; $p=0,891$), ani na poziom jego adaptacyjności ($\beta = -0,027$; $p=0,793$).
<i>H5: Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na przywiązanie do organizacji;</i>	Potwierdzona	Ocena narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi wpływa dodatnio na poziom przywiązania pracownika do organizacji ($\beta = 0,634$; $p<0,000$).
<i>H6: Dobrostan pracownika mediuje (pośredniczy) w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań przez pracownika.</i>	Potwierdzona	Efekt bezpośredni pomiędzy oceną narzędzi ZZL a dwoma wymiarami wykonywania zadań przez pracowników jest nieistotny; a obie sumy efektów pośrednich (przez dwa wymiary dobrostanu pracowników) są istotne statystycznie ($\beta = 0,435$; $p<0,001$ i $\beta = 0,422$; $p<0,001$). Jest to zatem mediacja pełna.
<i>H7: Dobrostan pracownika mediuje (pośredniczy) w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a jego przywiązanie.</i>	Odrzucona	Efekt bezpośredni pomiędzy oceną narzędzi ZZL a przywiązaniem pracownika do organizacji jest istotny statystycznie, a suma efektów pośrednich (przez dwa wymiary dobrostanu pracowników) nie jest istotna statystycznie ($\beta = 0,050$; $p<0,487$). W tym przypadku zatem mediacja nie występuje.

Źródło: opracowanie własne

Zatem, spośród 7 postawionych hipotez badawczych 3 zostały potwierdzone, 3 - odrzucone, a 1 można przyjąć częściowo. W dalszej części niniejszej rozprawy przedstawione wyniki badań poddano dyskusji.

3.7. Dyskusja wyników

Wyniki przeprowadzonych analiz czynnikowych, wskazujące na potrzebę wyodrębnienia dwóch rozłącznych etykiet dobrostanu - dobrostanu dodatniego (szczęśliwości) oraz dobrostanu ujemnego (wyczerpania) - znajdują silne uzasadnienie w literaturze przedmiotu. Badania konsekwentnie podkreślają, że dobrostan nie może być rozumiany wyłącznie jako

przeciwieństwo złego samopoczucia, lecz stanowi konstrukt wielowymiarowy, obejmujący zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty funkcjonowania jednostki (Diener, 2000; Junça Silva, Dias, 2023). Już w klasycznych ujęciach dobrostanu subiektywnego wskazywano na odrębność komponentów afektywnych i poznawczych, obejmujących zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje (Diener, 2000; Diener, 1984]. Równoległe koncepcje dobrostanu psychologicznego akcentowały istnienie względnie niezależnych wymiarów pozytywnego funkcjonowania, takich jak sens, rozwój osobisty czy pozytywne relacje, które nie są prostym odwróceniem stanów negatywnych (Ryff, 2014; Ryff, Singer, 1996). W nowszych modelach dobrostanu, w tym podejściach eudajmonistycznych i modelu PERMA, dobrostan ujmowany jest jako zbiór odrębnych, pozytywnych elementów funkcjonowania, przy jednoczesnym uwzględnieniu negatywnych stanów emocjonalnych jako osobnego obszaru pomiaru (Butler, Kern, 2016; Seligman, 2011). Takie podejście potwierdza zasadność analitycznego rozdzielenia dobrostanu dodatniego i ujemnego, zamiast traktowania ich jako biegunów jednego kontinuum, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w konstrukcji współczesnych skal dobrostanu, jak i w wynikach przeglądów literatury wskazujących na brak konsensusu co do jednowymiarowej definicji tego konstruktu (Hone i in., 2014; Iasiello i in., 2023).

Empiryczne wyniki uzyskane w niniejszym badaniu dodatkowo wzmacniają zasadność takiego rozróżnienia dobrostanu. Analiza korelacji wykazała, że wyczerpanie pracowników jest istotnie statystycznie, lecz umiarkowanie negatywnie powiązane z poczuciem szczęśliwości ($r = -0,310$; $p < 0,01$). Relacja ta, mimo wyraźnej istotności statystycznej, charakteryzuje się stosunkowo niewielką siłą, co sugeruje, że oba wymiary dobrostanu nie stanowią prostych przeciwieństw, lecz mogą być doświadczane względnie niezależnie. Innymi słowy, możliwe jest jednoczesne występowanie podwyższonego poziomu wyczerpania przy zachowanym poczuciu szczęśliwości lub odwrotnie, co potwierdza dwuaspektowy charakter przyjętej skali pomiaru.

Wyniki modelowania równań strukturalnych wskazują jednocześnie, że oba wymiary dobrostanu pozostają ze sobą wyraźnie powiązane na poziomie modelu całościowego, co sugeruje istnienie wspólnego podłoża lub wzajemnych oddziaływań pomiędzy pozytywnym i negatywnym aspektem funkcjonowania. Uzyskane zależności nie podważają jednak ich odrębności analitycznej, lecz raczej potwierdzają, że dobrostan pracowników należy rozpatrywać jako układ powiązanych, lecz nieredukowalnych do siebie komponentów.

Dodatkowych wniosków dostarcza analiza mediacji, w której ujemny znak relacji pomiędzy szczęśliwością a wyczerpaniem wskazuje, że wzrostem poczucia szczęśliwości towarzyszy - w pewnym zakresie - obniżenie poziomu wyczerpania, i odwrotnie. Zależność ta ma jednak charakter współwystępowania, a nie jednoznacznego kierunku przyczynowego. Oznacza to, że na podstawie danych przekrojowych nie można rozstrzygnąć, czy obniżenie wyczerpania sprzyja wzrostowi szczęśliwości, czy też wyższe poczucie szczęśliwości chroni pracowników przed doświadczaniem wyczerpania.

Znaczna część badań nad dobrostanem w pracy koncentruje się na perspektywie hedonicznej, która odnosi się do szczęścia oraz poznawczej i afektywnej oceny własnego życia przez jednostkę oraz zakłada właśnie współlistnienie dwóch wymiarów koncentrując się na wzroście szczęścia i ustaniu cierpienia (Diener, 2000, Feldman, 2004, Schotanus-Dijkstra i in., 2016, Bartels i in., 2019, Leite i in., 2019).

Literatura wskazuje również, że pomiar dobrostanu obarczony jest istotną niejednoznacznością metodologiczną, wynikającą z istnienia dużej liczby skal opartych na odmiennych definicjach i konceptualizacjach tego konstruktu. Opracowano liczne narzędzia pomiarowe uwzględniające różne domeny dobrostanu - od subiektywnego i psychologicznego, przez eudajmonistyczny, aż po jakość życia czy wellness - co utrudnia wskazanie jednego, uniwersalnego sposobu jego operacjonalizacji. Przeglądy literatury podkreślają brak konsensusu zarówno co do definicji dobrostanu, jak i doboru jego kluczowych wymiarów, a także wskazują, że nie wszystkie skale są adekwatne dla każdego kontekstu badawczego i populacji. W konsekwencji wybór narzędzia pomiarowego wymaga każdorazowo świadomego dopasowania do celu badania, przyjętej perspektywy teoretycznej oraz specyfiki analizowanej grupy, zamiast opierania się na jednym, jednoznacznie rekomendowanym standardzie pomiaru dobrostanu (Zhang i in., 2024).

Ponadto przeprowadzone analizy czynnikowe, wskazujące na konieczność wyodrębnienia dwóch rozłącznych etykiet wykonywania zadań - sprawności oraz adaptacyjności - znajdują uzasadnienie w literaturze dotyczącej funkcjonowania pracowników w warunkach wysokiej zmienności i niepewności, charakterystycznych dla pracy w branży IT. Badania nad pracą opartą na wiedzy jednoznacznie pokazują, że tradycyjnie rozumiana skuteczność pracownika, odnosząca się do jakości realizacji bieżących, sformalizowanych zadań, nie wyczerpuje pełnego spektrum zachowań niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w dynamicznym środowisku technologicznym (Lee i in., 1995; Joseph, Ang, 2001; Fu, 2011). Szybkie tempo zmian technologicznych oraz zjawisko dezaktualizacji kompetencji

sprawiają, że umiejętności stanowiące w danym momencie istotny kapitał zawodowy mogą w krótkim czasie tracić na wartości, jeśli nie są aktualizowane i dostosowywane do nowych wymagań stanowiskowych, co prowadzi do spadku ich użyteczności organizacyjnej oraz ograniczenia wkładu w bieżącą efektywność pracy (Blanton i in., 1998; Rong, Grover, 2009). W takim kontekście sprawność wykonywania zadań odnosi się przede wszystkim do efektywnego wykorzystywania aktualnych kompetencji w celu realizacji jasno określonych obowiązków, natomiast adaptacyjność dotyczy zdolności do uczenia się, modyfikowania sposobów działania oraz reagowania na zmiany w zadaniach, technologiach i wymaganiach organizacyjnych. To rozróżnienie zostało wprost zaproponowane i empirycznie potwierdzone przez Griffina i współpracowników (2007), którzy - opierając się na teorii ról zawodowych - wykazali, że sprawność (proficiency) i adaptacyjność (adaptivity) stanowią odrębne wymiary zachowań zadaniowych, różniące się zarówno treścią, jak i uwarunkowaniami. Analizy czynnikowe przeprowadzone przez autorów potwierdziły, że zachowania adaptacyjne nie redukują się do jakości wykonywania rutynowych zadań, lecz obejmują odrębny zestaw aktywności ukierunkowanych na radzenie sobie ze zmianą (Griffin i in., 2007). W konsekwencji od pracowników IT oczekuje się nie tylko wysokiej sprawności w realizacji bieżących zadań, lecz także zdolności adaptacyjnych umożliwiających skuteczne funkcjonowanie w zmieniających się warunkach organizacyjnych i technologicznych (Zhang i in., 2012; Ang i in., 2015). Tym samym literatura przedmiotu konsekwentnie potwierdza zasadność analitycznego rozdzielenia sprawności i adaptacyjności jako dwóch rozłącznych, komplementarnych wymiarów wykonywania zadań, co pozostaje spójne z wynikami przeprowadzonych analiz czynnikowych.

Analiza korelacji wykazała, że wyczerpanie pracowników jest istotnie i ujemnie powiązane ze sprawnością realizacji zadań ($r = -0,121$; $p = 0,004$). Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu wyczerpania obserwowany jest spadek sprawności w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Choć siła tej zależności jest relatywnie niewielka, jej istotność statystyczna może być po części konsekwencją dużej liczebności próby badawczej, co sprzyja wykrywaniu nawet słabych związków.

Sam kierunek zależności nie jest zaskakujący i pozostaje w zgodzie z obecną wiedzą nauk o zarządzaniu - osoby doświadczające wyczerpania psychicznego lub emocjonalnego mogą mieć ograniczone zasoby niezbędne do efektywnej realizacji zadań (López-Cabarcos i in., 2023; Ma i in., 2019; Roster, Ferrari, 2020; Van Emmerik i in., 2005; Wu i in., 2020)

Jednocześnie należy podkreślić, że charakter korelacyjny analizy nie pozwala na jednoznaczne wnioskowanie o kierunku zależności. Równie prawdopodobne jest bowiem przypuszczenie, że wysoka skuteczność w realizacji zadań, zwłaszcza osiągnięta kosztem intensywnego zaangażowania lub długotrwałego wysiłku, może prowadzić do wzrostu poziomu wyczerpania pracowników. Zależność ta znajduje potwierdzenie w literaturze wskazującej na tzw. *employee phsical self-jeopardizing* (EPSJ), czyli zachowania polegające na nienaruszającym formalnych reguł, lecz świadomym narażaniu własnej kondycji fizycznej i psychicznej w celu utrzymania wysokiego poziomu wykonania pracy (SimanTov-Nachlieli i in., 2025). Badania pokazują, że pracownicy często ignorują zmęczenie, ból, chorobę, sen czy potrzeby regeneracyjne, aby sprostać oczekiwaniom wydajnościowym (Aronsson, Gustafsson, 2005; Min i in., 2022). Zjawisko to bywa interpretowane jako koszt intensywnego zaangażowania, presji wyników oraz norm organizacyjnych promujących wysoką efektywność, które w krótkim okresie mogą sprzyjać realizacji zadań, lecz jednocześnie prowadzą do narastającego wyczerpania pracowników (Mitchell i in., 2018; Bakker, Demerouti, 2007).

W kontekście adaptacyjności najistotniejszym czynnikiem okazało się poczucie szczęśliwości, co sugeruje, że pozytywne funkcjonowanie psychiczne sprzyja elastyczności, uczeniu się oraz gotowości do wprowadzania zmian w sposobie realizacji zadań. Wynik ten jest spójny z analizą korelacji, która wskazywała na silne powiązanie szczęśliwości ze sprawną realizacją zadań. Pozytywny wpływ dobrostanu pracowników na wydajność i produktywność pracy potwierdzają liczne badania (Bryson i in. 2017; Judge, Church, 2000; Wright, Cropanzano, 2000), choć jak wspomniano w części teoretycznej pracy niektóre badania (George, 1990; Zhou, George, 2001; Ayala i in., 2016), wskazują, że relacja ta jest bardziej złożona. Warto więc przyjąć, że wzrost poziomu szczęśliwości współwystępuje z wyższą jakością wykonywania pracy, choć nie można wykluczyć odwrotnego kierunku tej zależności.

Szczególnie interesującym rezultatem badań jest brak istotnego wpływu wyczerpania na sprawność realizacji zadań, przy jednoczesnym dodatnim wpływie wyczerpania na adaptacyjność pracowników. Wynik ten może sugerować, że wyczerpanie nie musi bezpośrednio przekładać się na obniżenie jakości wykonywanych zadań, lecz może współwystępować z nasileniem zachowań adaptacyjnych. Jednym z możliwych wyjaśnień jest to, że doświadczenie wyczerpania uruchamia u pracowników poszukiwanie nowych rozwiązań, zmianę strategii działania lub próbę reorganizacji sposobu pracy. W literaturze wskazuje się,

że wyczerpanie, presja oraz wzrost wymagań pracy nie muszą prowadzić wyłącznie do obniżenia jakości funkcjonowania zawodowego, lecz w określonych warunkach mogą współwystępować z nasileniem zachowań adaptacyjnych. Reakcje pracowników na obciążenie zależą od sposobu interpretacji sytuacji pracy oraz dostępnych zasobów indywidualnych i organizacyjnych (Zhou i in., 2025).

Jednym z istotnych czynników różnicujących te reakcje jest orientacja na cele, w szczególności orientacja na cele uczenia się. Pracownicy charakteryzujący się takim nastawieniem koncentrują się na rozwoju kompetencji i opanowywaniu nowych umiejętności (Stasielowicz, 2019; Utman, 1997) oraz mają tendencję do postrzegania wyzwań i presji jako okazji do nauki (Schneider, Sting, 2020). Towarzyszy temu przekonanie o możliwości rozwijania własnych zdolności poprzez ciągłe zdobywanie wiedzy i doświadczeń (Jones i in., 2021), co sprzyja aktywnemu reagowaniu na przeciążenie.

W warunkach transformacji cyfrowej orientacja na cele uczenia się wpływa również na sposób postrzegania możliwości wykorzystania technologii cyfrowych. Pracownicy ci częściej interpretują je jako źródło kontroli nad pracą i wsparcia w realizacji zadań, a nie jedynie jako dodatkowe wymagania (Wang i in., 2024).

Zależności te można interpretować w świetle teorii Job Demands-Resources, zgodnie z którą wymagania pracy mogą inicjować procesy obciążenia, natomiast zasoby - takie jak kontrola nad pracą - sprzyjają procesom motywacyjnym i zachowaniom adaptacyjnym (Bakker, Demerouti, 2017). W tym ujęciu adaptacyjność może stanowić reakcję na presję i wyczerpanie, o ile pracownik dysponuje zasobami umożliwiającymi aktywne przystosowanie się do wymagań środowiska pracy.

Uzyskane wyniki wskazują zatem, że adaptacyjność pracowników, rozumiana jako zdolność wprowadzania zmian i uczenia się nowych rozwiązań na potrzeby realizacji bieżących zadań, jest w analizowanym modelu pochodną zarówno pozytywnego, jak i negatywnego wymiaru dobrostanu, choć mechanizmy ich oddziaływania wydają się odmienne.

Analiza wyników wykazała, że związek pomiędzy dobrostanem pracownika a jego przywiązaniem do organizacji, choć istotny statystycznie na poziomie korelacyjnym, nie utrzymuje się w modelu strukturalnym. Zarówno wyczerpanie, jak i szczęśliwość nie okazały się istotnymi predyktorami przywiązania organizacyjnego, co skutkowało odrzuceniem hipotezy drugiej. Skorelowanie obu zmiennych, brak powiązania strukturalnego oraz wielowymiarowość (występowanie istotnych czynników) tej relacji potwierdza dostępna

literatura (Anwar, Abdullah, 2021; Bilgin, Demirer, 2012; Choo i in., 2016; Kinowska, 2021; Talib i in., 2015; Zerbe, Springer, 2024).

Szczególnie interesującym i wymagającym ostrożnej interpretacji rezultatem jest dodatni związek pomiędzy wyczerpaniem, a przywiązaniem do organizacji ujawniony na etapie analizy współliniowości. Wynik ten może sugerować, że w określonych warunkach wyczerpanie pracowników współwystępuje z wysokim poziomem przywiązania, zamiast je osłabiać. Możliwe jest, że osoby silnie zaangażowane w działania organizacji, identyfikujące się z jej celami i wartościami, doświadczają jednocześnie podwyższonego poziomu wyczerpania jako konsekwencji intensywnego wkładu pracy. Tego rodzaju zależność wskazuje, że wyczerpanie nie musi być wyłącznie przejawem negatywnego funkcjonowania pracownika, lecz może odzwierciedlać koszt emocjonalny i energetyczny ponoszony w związku z wysokim przywiązaniem i lojalnością wobec organizacji (Bi i in., 2025; Cheng, McCarthy, 2018; Conroy i in., 2017; Kabins i in., 2016; Meyer, Morin, 2016; Perkins Stark i in., 2025; Vaziri i in., 2020).

Jednocześnie brak istotnego wpływu zarówno wyczerpania, jak i szczęśliwości na poziom przywiązania w modelu strukturalnym sugeruje, że dobrostan pracownika nie buduje przywiązania do organizacji w sposób bezpośredni. Uzyskane wyniki pozwalają przypuszczać, że dobrostan może pełnić raczej rolę czynnika towarzyszącego lub wtórnego wobec jakości relacji pracownika z organizacją, niż jej pierwotnego źródła. Przywiązanie organizacyjne może zatem kształtować się przede wszystkim w oparciu o inne mechanizmy, takie jak charakter relacji wymiany z organizacją, identyfikacja organizacyjna czy normy zaangażowania, a dobrostan pracownika może być jednym z efektów tych procesów, a nie ich bezpośrednią przyczyną (Huo i Jiang, 2023; Haider i in., 2018; Wright i in., 2007; Zerbe, Springer, 2024).

Wyniki przeprowadzonych analiz potwierdziły hipotezę trzecią, wskazując, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wywierają istotny wpływ na dobrostan pracowników. Ocena stosowanych narzędzi ZZL okazała się dodatnio powiązana zarówno z obniżeniem poziomu wyczerpania, jak i ze wzrostem poczucia szczęśliwości pracowników, co potwierdza znaczenie organizacyjnych uwarunkowań pracy dla funkcjonowania psychicznego zatrudnionych osób.

W szczególności zaobserwowano, że pozytywna ocena praktyk ZZL wiąże się z istotnym, choć umiarkowanym spadkiem poziomu wyczerpania pracowników. Wynik ten sugeruje, że odpowiednio zaprojektowane i konsekwentnie stosowane narzędzia zarządzania

zasobami ludzkimi mogą pełnić funkcję bufora ograniczającego negatywne skutki obciążeń związanych z pracą. Jednocześnie relatywnie słabsza siła tego efektu wskazuje, że wyczerpanie pracowników jest zjawiskiem wieloczynnikowym, na które - poza praktykami ZZL - wpływają również inne elementy środowiska pracy, takie jak intensywność wymagań, presja czasowa czy charakter wykonywanych zadań (Cooper i in., 2019; Huettermann, Bruch, 2019; Ogbonnaya i Messersmith, 2019).

Znacznie silniejszy efekt ujawnił się w odniesieniu do pozytywnego wymiaru dobrostanu, jakim jest poczucie szczęśliwości. Wyniki wskazują, że praktyki ZZL w istotnym stopniu sprzyjają pozytywnemu funkcjonowaniu pracowników, wzmacniając ich subiektywne doświadczenie dobrostanu. Literatura potwierdza, że narzędzia ZZL - poprzez zapewnianie wsparcia, jasnych zasad funkcjonowania, możliwości rozwoju oraz poczucia sprawiedliwości organizacyjnej - oddziałują przede wszystkim na motywacyjny i afektywny wymiar funkcjonowania pracowników (Guest, 2017; Hauff i in., 2020).

Wyniki modelowania równań strukturalnych potwierdzają, że stosowanie narzędzi ZZL stanowi istotny element kontekstu organizacyjnego, który sprzyja kształtowaniu dobrostanu pracowników. Jednocześnie zróżnicowana siła oddziaływania praktyk ZZL na negatywny i pozytywny wymiar dobrostanu wskazuje, że mechanizmy leżące u podstaw redukcji wyczerpania oraz wzmacniania szczęśliwości mogą mieć odmienny charakter. Podczas gdy ograniczanie wyczerpania może wymagać bardziej kompleksowych interwencji obejmujących redukcję wymagań pracy, wzrost szczęśliwości wydaje się być silniej związany z jakością relacji pracownik-organizacja oraz postrzeganym wsparciem ze strony systemów zarządzania (Huettermann, Bruch, 2019).

Analiza korelacji wykazała, że ocena narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi jest dodatnio i istotnie powiązana ze skutecznością realizacji zadań. Zgodne z obecną wiedzą naukową jest, że pozytywne postrzeganie praktyk ZZL może współwystępować z wyższą jakością wykonywania pracy na poziomie indywidualnym, co potencjalnie wskazuje na korzystne efekty świadome kształtowanego środowiska pracy dla wyników pracowników (Barney, Wright, 1998; Paauwe i in., 2013)

Jednocześnie obserwowany wzorec korelacji wskazuje, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest silniej powiązane z szeroko rozumianą sprawnością wykonywanych zadań niż z adaptacyjnością pracowników. Może to oznaczać, że praktyki ZZL sprzyjają przede wszystkim stabilnemu i efektywnemu wykonywaniu bieżących obowiązków, natomiast adaptacyjność - rozumiana jako zdolność do uczenia się i dostosowywania do zmian –

w większym stopniu zależy od czynników sytuacyjnych i indywidualnych, takich jak charakter zadań, presja zmian czy zasoby osobiste pracowników. Innymi słowy, co potwierdza literatura, adaptacyjność może wskazywać, że zdolność pracowników do reagowania na zmiany i uczenia się nowych rozwiązań jest słabiej uwarunkowana oceną formalnych praktyk organizacyjnych, a silniej związana z dynamiką środowiska pracy, intensywnością zmian oraz indywidualnymi orientacjami i kompetencjami pracowników (Park i Park, 2019; Huang i in., 2014; Nandini i in., 2022)

Pomimo istotnych zależności korelacyjnych, wyniki modelowania równań strukturalnych nie potwierdziły bezpośredniego wpływu praktyk ZZL na wykonywanie zadań przez pracownika, choć takie zależności występują w literaturze (El Saeed i in., 2025). Ocena narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi nie okazała się istotnym predyktorem ani sprawności realizacji zadań, ani adaptacyjności, co skutkowało odrzuceniem hipotezy czwartej. Wynik ten sugeruje, że oddziaływanie praktyk ZZL na wyniki pracy ma charakter pośredni, a nie bezpośredni. Uzyskane rezultaty pozwalają przypuszczać, że zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na wyniki indywidualne przede wszystkim poprzez kształtowanie określonych stanów i zasobów pracownika, takich jak dobrostan psychiczny (Huettermann, Bruch, 2019), motywacja (Demerouti i in., 2001), czy satysfakcja (Aryee i in., 2016), które z kolei przekładają się na jakość wykonywania pracy.

Wyniki przeprowadzonych analiz potwierdziły hipotezę piątą, wskazując, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi istotnie i dodatnio wpływają na poziom przywiązania pracownika do organizacji, co znajduje potwierdzenie zarówno w analizie korelacji, jak i w modelu strukturalnym. Uzyskany efekt wskazuje, że spójne, czytelne i konsekwentnie realizowane narzędzia ZZL sprzyjają budowaniu trwałej więzi pracowników z organizacją (Eisenberger i in., 1990; Shore i Wayne, 1993; Wayne, Shore, i Liden, 1997).

Jednocześnie nowsze badania pokazują znaczny poziom skomplikowania tej relacji, w związku z różnymi sposobami stosowania ZZL, wymiarami przywiązania, czy rozmaitych czynników moderujących. Większość dotychczasowych badań prowadzonych na poziomie jednostki miała charakter zorientowany na zmienne i koncentrowała się głównie na zależnościach między postrzeganymi praktykami HRM a przywiązaniem afektywnym (AC) wobec organizacji (Kooij i in., 2010). Metaanaliza przeprowadzona przez Kooij i in. (2010) wykazała, że ogólna percepcja praktyk HRM była umiarkowanie dodatnio skorelowana z przywiązaniem afektywnym. Autorzy wyjaśniali te wyniki w oparciu o teorię wymiany społecznej (Blau, 1964; Eisenberger i in., 1986) oraz teorię sygnalizacji (Casper i Harris,

2008; Ostroff i Bowen, 2000), sugerując, że poprzez wdrażanie wysokiej jakości praktyk HRM organizacje komunikują troskę o pracowników, którzy z kolei odwzajemniają się silnym przywiązaniem oraz gotowością do pozostania w organizacji. Jedynie nieliczne badania uwzględniały miary przywiązania trwania i/lub normatywnego (Aydoğan i Arslan, 2020; Herrbach i in., 2009; Meyer i Smith, 2000). Związki z ZZL z przywiązaniem normatywnym są zazwyczaj podobne do tych obserwowanych dla przywiązania afektywnego i również wyjaśniane są procesami wymiany społecznej (tj. pozytywne traktowanie wzbudza poczucie obowiązku odwzajemnienia). Natomiast związki z przywiązania przetrwaniowego są zwykle słabsze i bardziej zróżnicowane - obejmują zarówno relacje dodatnie, jak i ujemne. Jednym z możliwych wyjaśnień tych rozbieżnych wyników jest fakt, że przywiązanie oparte o chęć przetrwania może być doświadczane w różny sposób w zależności od siły pozostałych komponentów, zwłaszcza AC, w obrębie danego profilu przywiązania (Meyer i in., 2012; Sinclair i in., 2005).

Stwierdzony dodatni wpływ oceny narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi na przywiązanie pracownika do organizacji sugeruje, że to nie tylko formalna obecność praktyk ZZL, lecz przede wszystkim ich pozytywna percepcja przez pracowników odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw organizacyjnych. Wynik ten jest zgodny z podejściami akcentującymi znaczenie subiektywnego odbioru działań organizacyjnych oraz jakości relacji pracownik-organizacja dla rozwoju przywiązania (Vihari i in., 2024)

Uzyskane rezultaty wpisują się w nurt badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z którym praktyki ZZL pełnią funkcję sygnału intencji organizacji wobec pracowników, wzmacniając ich identyfikację z organizacją oraz skłonność do utrzymywania długofalowej relacji zatrudnienia.

Wyniki analiz potwierdziły hipotezę szóstą, wskazując, że dobrostan pracownika pełni rolę mediatora w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wykonywaniem zadań. Analiza efektów bezpośrednich wykazała brak istotnego wpływu oceny narzędzi ZZL na sprawność realizacji zadań oraz adaptacyjność pracowników, podczas gdy łączne efekty pośrednie, realizowane za pośrednictwem wymiarów dobrostanu, okazały się istotne statystycznie. Oznacza to występowanie mediacji pełnej.

Uzyskane rezultaty wskazują, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie składają się bezpośrednio na wykonywanie zadań, lecz oddziałują na nią poprzez kształtowanie określonych stanów psychicznych pracowników. W tym ujęciu dobrostan stanowi

kluczowy mechanizm transformujący percepcję jakości działań ZZL w konkretne, wymierne efekty związane z realizacją zadań (Huettermann, Bruch, 2019; Salas-Vallina i in. 2020).

Szczególnie istotną rolę w tym procesie odgrywa pozytywny wymiar dobrostanu, jakim jest poczucie szczęśliwości. Wyniki wskazują, że to właśnie szczęśliwość pracowników w największym stopniu pośredniczy w relacji pomiędzy postrzeganą jakością praktyk ZZL a sprawnością realizacji zadań. Może to sugerować, że pozytywne doświadczenia emocjonalne i poznawcze związane z pracą sprzyjają efektywnemu wykorzystaniu zasobów oferowanych przez ZZL, co przekłada się na wyższą jakość wykonywanych obowiązków. Potwierdza to przegląd literatury (Lyubomirsky i in., 2005; Mazzetti i in., 2016), choć dostępność źródeł potwierdzających zależność jest ograniczona.

Analogiczny mechanizm ujawnił się w odniesieniu do adaptacyjności pracowników. Dobrostan pracowników, a w szczególności poczucie szczęśliwości, okazał się pełnym mediatorem zależności pomiędzy oceną praktyk ZZL a zdolnością pracowników do dostosowywania się do zmian i uczenia się nowych rozwiązań. Wynik ten wskazuje, że adaptacyjność nie jest bezpośrednim rezultatem stosowania narzędzi ZZL, lecz wymaga uruchomienia pozytywnych stanów psychicznych, które sprzyjają otwartości na zmiany oraz elastycznemu reagowaniu na wymagania środowiska pracy. Literatura potwierdza pozytywny wpływ dobrostanu na adaptacyjność pracowników, w tym radzenie sobie z niepewnością w obliczu zadań (Emur, Satrya, 2024; Genty i in., 2017).

Całość uzyskanych rezultatów potwierdza zatem, że dobrostan pracowników pełni centralną rolę w mechanizmie oddziaływania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na wykonywanie zadań. Praktyki ZZL tworzą warunki sprzyjające dobrostanowi, natomiast to dobrostan - jako zasób psychologiczny - umożliwia pracownikom skuteczne i adaptacyjne funkcjonowanie w środowisku pracy (Ogbonnaya, Aryee, 2022; Vihari i in., 2024).

Wyniki przeprowadzonych analiz nie potwierdziły hipotezy siódmej, zgodnie z którą dobrostan pracownika miał pośredniczyć w zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a przywiązaniem do organizacji. Analiza efektów wykazała, że bezpośredni wpływ oceny narzędzi ZZL na poziom przywiązania organizacyjnego jest istotny statystycznie, natomiast suma efektów pośrednich realizowanych za pośrednictwem wymiarów dobrostanu nie osiągnęła istotności statystycznej. Oznacza to brak mediacji oraz bezpośredni charakter oddziaływania praktyk ZZL na przywiązanie pracowników.

Szczegółowa analiza wskazuje, że żaden z dwóch wymiarów dobrostanu pracowników - ani wyczerpanie, ani szczęśliwość - nie pełni roli istotnego mediatora w relacji

pomiędzy postrzeganą jakością narzędzi ZZL a przywiązaniem do organizacji. Wynik ten sugeruje, że mechanizm kształtowania przywiązania organizacyjnego różni się zasadniczo od mechanizmów odpowiedzialnych za efektywność indywidualną pracowników i nie opiera się na tych samych stanach psychicznych.

Uzyskane rezultaty pozwalają przypuszczać, że przywiązanie do organizacji jest budowane przede wszystkim w oparciu o bezpośrednie doświadczenia relacyjne pracownika z organizacją, takie jak spójność polityki ZZL, postrzegana sprawiedliwość, stabilność warunków zatrudnienia czy jasność reguł funkcjonowania, a nie poprzez bieżące stany dobrostanu psychicznego (Eisenberger i in., 1990; Shore i Wayne, 1993; Wayne, Shore, i Liden, 1997). Brak mediacji dobrostanu może również wskazywać, że przywiązanie organizacyjne ma charakter bardziej normatywny i poznawczy niż afektywny, a jego kształtowanie opiera się na długofalowej ocenie relacji wymiany z organizacją, a nie na aktualnych doświadczeniach emocjonalnych pracownika

ZAKOŃCZENIE

Celem niniejszej rozprawy doktorskiej było zbadanie zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, indywidualnym wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem do organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem mediu-
jącej roli dobrostanu pracowników. Istotnym aspektem było osadzenie analizowanych rela-
cji w specyfice branży IT, charakteryzującej się wysoką złożonością poznawczą pracy, dy-
namicznymi zmianami oraz podwyższonymi wymaganiami adaptacyjnymi wobec pracow-
ników.

Postawiony cel został zrealizowany poprzez opracowanie spójnego modelu badaw-
czego integrującego kluczowe konstrukty analizowane w rozprawie, a następnie jego empi-
ryczną weryfikację z wykorzystaniem danych pochodzących od pracowników branży IT. Przeprowadzone analizy umożliwiły nie tylko ocenę bezpośrednich zależności pomiędzy
praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a badanymi rezultatami pracowniczymi, lecz
także identyfikację pośrednich mechanizmów wyjaśniających te relacje, w szczególności
roli dobrostanu pracowników.

Uzyskane wyniki pozwoliły na weryfikację przyjętych hipotez badawczych oraz na
pogłębione zrozumienie złożonych relacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi. W szcze-
gółności badanie umożliwiło rozróżnienie mechanizmów, za pomocą których praktyki za-
rządzania zasobami ludzkimi oddziałują na efektywność indywidualną oraz na przywiązanie
do organizacji, a także wskazanie odmiennych ról pozytywnego i negatywnego wymiaru
dobrostanu w tych procesach. Tym samym cel rozprawy został osiągnięty zarówno na po-
ziomie empirycznym, jak i konceptualnym, dostarczając spójnych i interpretowalnych wnio-
sków dotyczących funkcjonowania pracowników w organizacjach branży IT.

Implikacje teoretyczne

Celem tej części pracy jest wskazanie wkładu przeprowadzonych badań do teorii za-
rządzania, w szczególności do nurtów integrujących zarządzanie zasobami ludzkimi, dobro-
stan pracowników, efektywność indywidualną oraz przywiązanie organizacyjne. Uzyskane
wyniki nie tylko porządkują dotychczasową wiedzę empiryczną, lecz także umożliwiają bar-
dziej precyzyjne uchwycenie mechanizmów oddziaływania praktyk ZZL na różne kategorie
rezultatów pracowniczych, które w literaturze często traktowane są w sposób uproszczony
lub jednorodny.

Jednym z kluczowych wkładów teoretycznych niniejszej pracy jest empiryczne potwierdzenie, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie oddziałują na rezultaty pracownicze w sposób jednolity ani uniwersalny. Wyniki badań wskazują, że relacje pomiędzy ZZL, dobrostanem, efektywnością indywidualną oraz przywiązaniem organizacyjnym przebiegają według odmiennych mechanizmów, zależnych od charakteru analizowanego rezultatu. Tym samym badanie to wnosi istotny głos do dyskusji nad zróżnicowanym charakterem efektów HRM, wskazując, że próby wyjaśniania ich za pomocą jednego, uniwersalnego mechanizmu są niewystarczające.

W odniesieniu do efektywności indywidualnej pracowników, rozumianej zarówno jako sprawność realizacji zadań, jak i adaptacyjność, praktyki ZZL nie wykazują bezpośredniego wpływu, natomiast oddziałują na te rezultaty pośrednio - poprzez dobrostan pracowników. Potwierdzona mediacja pełna wskazuje, że dobrostan pełni funkcję mechanizmu transformacyjnego, który przekłada postrzeganą jakość działań ZZL na konkretne zachowania i rezultaty zadaniowe. W ujęciu teoretycznym oznacza to, że ZZL nie są bezpośrednim „narzędziem produkcji efektywności”, lecz elementem szerszego kontekstu organizacyjnego, który kształtuje warunki psychologiczne umożliwiające efektywne funkcjonowanie pracowników.

Takie rozumienie roli ZZL wpisuje się w podejścia traktujące organizację jako system warunków umożliwiających lub ograniczających wykorzystanie zasobów pracownika, a nie jako prosty zbiór bodźców sterujących zachowaniem. Wyniki niniejszego badania wzmacniają zatem te nurty teorii zarządzania, które podkreślają znaczenie pośrednich mechanizmów psychologicznych w relacjach pomiędzy praktykami organizacyjnymi a wynikami pracy, jednocześnie pokazując, że pomijanie tych mechanizmów prowadzi do niepełnych lub niespójnych wniosków empirycznych.

Odmienny mechanizm ujawnia się w przypadku przywiązania organizacyjnego. W tym obszarze praktyki ZZL oddziałują bezpośrednio, natomiast dobrostan nie pełni roli mediatora. Oznacza to, że przywiązanie pracowników do organizacji kształtowane jest przede wszystkim w oparciu o relacyjne, poznawcze i normatywne doświadczenia związane z funkcjonowaniem w organizacji, a nie poprzez bieżące stany dobrostanu psychicznego. Wynik ten ma istotne znaczenie teoretyczne, ponieważ podważa rozpowszechnione w części literatury założenie, że poprawa dobrostanu automatycznie przekłada się na wzrost lojalności i przywiązania pracowników.

Uzyskane rezultaty wskazują, że przywiązanie organizacyjne ma charakter bardziej stabilnej postawy, zakorzenionej w długofalowej ocenie relacji z organizacją, a nie w krótkookresowych doświadczeniach afektywnych. Tym samym badanie to wzmacnia koncepcje traktujące przywiązanie jako efekt relacji wymiany, identyfikacji organizacyjnej oraz norm zaangażowania, a nie jako prostą konsekwencję subiektywnego dobrostanu. W ujęciu teoretycznym pozwala to na wyraźniejsze oddzielenie mechanizmów odpowiedzialnych za efektywność pracy od mechanizmów kształtujących relacje pracownik-organizacja.

Takie zróżnicowanie mechanizmów oddziaływania praktyk ZZL pozwala zaproponować rozróżnienie pomiędzy funkcjonalnym i relacyjnym wymiarem ich wpływu. W wymiarze funkcjonalnym, odnoszącym się do efektywności pracy, kluczową rolę odgrywają mechanizmy psychologiczne, w szczególności dobrostan jako zasób umożliwiający skuteczne wykonywanie zadań oraz adaptację do zmieniających się wymagań. W wymiarze relacyjnym, dotyczącym przywiązania organizacyjnego, dominują mechanizmy o charakterze poznawczym i normatywnym, związane z oceną sprawiedliwości, spójności oraz wiarygodności działań organizacji.

Istotnym wkładem teoretycznym pracy jest również wykazanie, że dobrostan pracownika nie pełni roli uniwersalnego mediatora w relacjach pomiędzy ZZL a rezultatami pracowniczymi. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że dobrostan pośredniczy w relacji pomiędzy praktykami ZZL a efektywnością indywidualną, lecz nie pośredniczy w relacji pomiędzy ZZL a przywiązaniem organizacyjnym. Oznacza to, że znaczenie dobrostanu jako mechanizmu wyjaśniającego zależy od charakteru analizowanego rezultatu, a jego rola nie może być uogólniana na wszystkie kategorie postaw i zachowań pracowniczych.

W przypadku sprawności i adaptacyjności dobrostan - a w szczególności jego pozytywny wymiar w postaci poczucia szczęśliwości - stanowi kluczowy mechanizm umożliwiający przekładanie warunków organizacyjnych na konkretne zachowania zadaniowe. Wynik ten wspiera podejścia traktujące pozytywny dobrostan jako zasób funkcjonalny, który sprzyja zaangażowaniu poznawczemu, elastyczności oraz efektywnemu wykorzystaniu kompetencji pracowników. Jednocześnie brak mediacji w przypadku przywiązania wskazuje, że dobrostan nie stanowi mechanizmu konstytutywnego dla kształtowania długofalowej więzi z organizacją.

Takie ujęcie stanowi istotną korektę uproszczonych narracji obecnych w części literatury, które traktują dobrostan jako bezpośredni antecendent szerokiego spektrum postaw i zachowań pracowniczych. Wyniki niniejszego badania sugerują, że dobrostan jest przede

wszystkim zasobem funkcjonalnym, wspierającym wykonywanie pracy i adaptację, a nie głównym źródłem relacyjnej więzi z organizacją. Tym samym badanie to przyczynia się do bardziej precyzyjnego konceptualizowania roli dobrostanu w modelach zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejnym istotnym wkładem teoretycznym jest empiryczne potwierdzenie zasadności rozróżniania zarówno pozytywnego i negatywnego wymiaru dobrostanu, jak i różnych wymiarów wykonywania zadań. Wyniki badań pokazują, że szczęśliwość i wyczerpanie nie są jedynie przeciwstawnymi biegunami jednego kontinuum, lecz odgrywają odmienne role w mechanizmach organizacyjnych. Szczęśliwość pełni funkcję kluczowego nośnika wpływu praktyk ZZL zarówno na sprawność realizacji zadań, jak i na adaptacyjność pracowników, natomiast wyczerpanie wykazuje bardziej złożone relacje z analizowanymi zmiennymi, w tym współwystępowanie z adaptacyjnością oraz przywiązaniem organizacyjnym.

Wyniki te wspierają koncepcje traktujące dobrostan jako konstrukt wielowymiarowy, w którym pozytywne i negatywne doświadczenia mogą współistnieć i pełnić odmienne funkcje. Jednocześnie wskazują na ograniczenia podejść redukujących dobrostan do jednego wskaźnika lub traktujących go jako jednorodny stan psychiczny. Analogiczne różnicowanie dotyczy wykonywania zadań. Sprawność realizacji zadań oraz adaptacyjność okazały się różnie powiązane zarówno z dobrostanem, jak i z praktykami ZZL, co potwierdza zasadność ich analitycznego rozdzielania.

Całość uzyskanych rezultatów pozwala na zaproponowanie bardziej zintegrowanego modelu relacji pomiędzy praktykami ZZL, dobrostanem oraz rezultatami pracowniczymi. Model ten zakłada, że praktyki ZZL oddziałują na dobrostan pracowników bezpośrednio, dobrostan pośredniczy w relacji pomiędzy ZZL a wykonywaniem zadań, natomiast przywiązanie organizacyjne jest kształtowane bezpośrednio przez praktyki ZZL, niezależnie od dobrostanu. Takie ujęcie pozwala lepiej zrozumieć niespójności obecne w dotychczasowych badaniach empirycznych oraz wskazuje na konieczność precyzyjnego różnicowania zarówno typów rezultatów, jak i mechanizmów ich powstawania w przyszłych modelach teoretycznych zarządzania.

Dodatkowym wkładem niniejszej pracy do teorii zarządzania jest zaproponowanie i empiryczna weryfikacja spójnego modelu badawczego integrującego praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostan pracowników, wykonywanie zadań oraz przywiązanie organizacyjne. Model ten nie tylko porządkuje relacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi, lecz także *explicite* różnicuje mechanizmy oddziaływania w zależności od rodzaju rezultatu

pracowniczego. Uzyskane wyniki wskazują, że zaproponowany model posiada potencjał aplikacyjny i eksploracyjny, umożliwiający jego dalsze testowanie, modyfikowanie oraz rozszerzanie w przyszłych badaniach empirycznych.

W szczególności model ten może stanowić punkt wyjścia do analiz prowadzonych w innych branżach oraz kontekstach organizacyjnych, pozwalając na weryfikację stabilności zaobserwowanych mechanizmów oraz identyfikację czynników kontekstowych modyfikujących siłę i kierunek zależności pomiędzy praktykami ZZL, dobrostanem, wykonywaniem zadań i przywiązaniem. Możliwe jest również dalsze rozwijanie modelu poprzez włączanie dodatkowych zmiennych moderujących lub mediujących, przy jednoczesnym zachowaniu jego podstawowej logiki rozróżniającej funkcjonalne i relacyjne efekty zarządzania zasobami ludzkimi.

Istotnym wkładem teoretycznym pracy jest także analiza i uporządkowanie dotychczasowej wiedzy w obszarze czterech kluczowych zmiennych: praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanu pracowników, indywidualnego wykonywania zadań oraz przywiązania organizacyjnego. Praca integruje rozproszone w literaturze podejścia, które często analizują te konstrukty w izolacji, oferując spójną ramę interpretacyjną umożliwiającą jednoczesne uchwycenie ich wzajemnych relacji. W tym sensie badanie przyczynia się do redukcji fragmentaryczności dotychczasowych ujęć teoretycznych i wskazuje na potrzebę bardziej holistycznego podejścia do analizy funkcjonowania pracowników w organizacji.

Dodatkowo, uwzględnienie specyfiki branży IT jako kontekstu badawczego pozwala na wzbogacenie teorii zarządzania o wnioski odnoszące się do środowisk pracy charakteryzujących się wysoką złożonością poznawczą, zmiennością oraz presją adaptacyjną. Analiza relacji pomiędzy ZZL, dobrostanem, wykonywaniem zadań i przywiązaniem w tym kontekście pokazuje, że mechanizmy opisywane w literaturze ogólnej mogą przyjmować odmienne formy w branżach opartych na wiedzy i pracy intelektualnej. Tym samym praca wnosi wkład do badań kontekstowych, wskazując, że charakterystyka branży powinna być traktowana nie jedynie jako tło, lecz jako istotny element interpretacji relacji pomiędzy kluczowymi zmiennymi zarządzania.

Implikacje praktyczne

Z kolei celem tego fragmentu dysertacji jest przedstawienie implikacji praktycznych wynikających bezpośrednio z rezultatów przeprowadzonych badań, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki branży IT. Zaprezentowane wnioski odnoszą się do

projektowania i stosowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania dobrostanem pracowników, kształtowania efektywności indywidualnej oraz budowania przywiązania do organizacji. Wskazane implikacje nie mają charakteru normatywnego ani uniwersalnego, lecz stanowią konsekwencję empirycznie potwierdzonych zależności i mechanizmów ujawnionych w badaniu.

Jednym z najważniejszych wniosków praktycznych jest konieczność odejścia od założenia, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi oddziałują bezpośrednio na efektywność pracy pracowników. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że ocena narzędzi ZZL nie wpływa bezpośrednio ani na sprawność realizacji zadań, ani na adaptacyjność, natomiast oddziałuje na te rezultaty pośrednio - poprzez dobrostan pracowników. Z perspektywy praktycznej oznacza to, że skuteczność ZZL powinna być rozpatrywana przede wszystkim przez pryzmat ich zdolności do kształtowania warunków psychologicznych pracy, a nie jako narzędzie bezpośredniego sterowania wydajnością.

W kontekście branży IT wniosek ten ma szczególne znaczenie. Praca w tym sektorze charakteryzuje się wysoką intensywnością poznawczą, koniecznością rozwiązywania złożonych problemów oraz ciągłą ekspozycją na zmiany technologiczne i organizacyjne. W takich warunkach próby bezpośredniego zwiększania efektywności poprzez formalne mechanizmy kontroli, oceny czy standaryzacji pracy mogą okazać się nieskuteczne lub wręcz kontrproduktywne. Wyniki badań sugerują, że praktyki ZZL w branży IT powinny być projektowane w taki sposób, aby sprzyjały utrzymaniu dobrostanu pracowników, który następnie umożliwia efektywne wykorzystanie kompetencji technicznych.

Kluczową rolę w mechanizmie pośredniczącym pomiędzy ZZL a efektywnością indywidualną odgrywa pozytywny wymiar dobrostanu, jakim jest poczucie szczęśliwości. Wyniki badań wskazują, że to właśnie szczęśliwość stanowi główny nośnik wpływu praktyk ZZL zarówno na sprawność realizacji zadań, jak i na adaptacyjność. Z perspektywy praktycznej oznacza to, że działania ZZL, które poprawiają subiektywne doświadczenie pracy, mają większe znaczenie dla jakości wykonywanych zadań niż działania skoncentrowane wyłącznie na ograniczaniu negatywnych stanów, takich jak wyczerpanie.

W środowisku IT, gdzie praca często ma charakter projektowy, a efektywność zależy od koncentracji, kreatywności i zdolności do integrowania wiedzy, pozytywne doświadczenia związane z pracą mogą pełnić funkcję istotnego zasobu poznawczego. Wyniki badań sugerują, że organizacje IT powinny zwracać uwagę na to, w jaki sposób praktyki ZZL wpływają na codzienne doświadczenia pracowników - w tym na poczucie sensu wykonywanych

zadań, możliwość wpływu na sposób pracy oraz ocenę sprawiedliwości i spójności decyzji personalnych.

Jednocześnie wyniki badań wskazują, że negatywny wymiar dobrostanu, jakim jest wyczerpanie, nie wpływa istotnie na sprawność realizacji zadań, natomiast wykazuje dodatni związek z adaptacyjnością. Z perspektywy praktycznej oznacza to, że pracownicy doświadczający wyczerpania mogą jednocześnie wykazywać wysoką zdolność do dostosowywania się do zmian. W kontekście branży IT, gdzie adaptacyjność jest często kluczowym kryterium oceny pracowników, wynik ten ma istotne konsekwencje interpretacyjne.

W praktyce zarządzania w sektorze IT oznacza to, że wysoka adaptacyjność nie powinna być automatycznie interpretowana jako wskaźnik zdrowego funkcjonowania pracownika. Pracownicy, którzy skutecznie reagują na zmiany technologiczne, modyfikacje wymagań projektowych czy presję czasową, mogą jednocześnie ponosić istotne koszty energetyczne i emocjonalne. Organizacje IT powinny zatem unikać utożsamiania zdolności adaptacyjnych z dobrostanem oraz monitorować długofalowe skutki intensywnej adaptacji dla kondycji psychicznej pracowników.

Kolejną istotną implikacją praktyczną jest konieczność rozróżniania działań ukierunkowanych na poprawę sprawności realizacji zadań oraz działań mających na celu rozwijanie adaptacyjności. Wyniki badań wskazują, że sprawność jest silniej powiązana z pozytywnym dobrostanem oraz pośrednimi mechanizmami psychologicznymi, natomiast adaptacyjność w większym stopniu zależy od czynników sytuacyjnych i indywidualnych. W praktyce oznacza to, że organizacje IT nie powinny oczekiwać, iż te same narzędzia ZZL będą w równym stopniu wspierać oba wymiary efektywności.

Wyniki badań niosą również istotne implikacje dla zarządzania przywiązaniem organizacyjnym. Praktyki ZZL wykazują bezpośredni, silny wpływ na przywiązanie pracowników do organizacji, natomiast dobrostan nie pełni w tej relacji roli mediatora. Z perspektywy praktycznej oznacza to, że budowanie przywiązania w branży IT nie powinno być utożsamiane wyłącznie z inicjatywami wellbeingowymi. Choć dobrostan może współwystępować z przywiązaniem, to nie stanowi jego podstawowego mechanizmu kształtowania.

W kontekście wysokiej mobilności pracowników IT oraz konkurencyjnego rynku pracy oznacza to, że organizacje powinny koncentrować się na spójności, przewidywalności i wiarygodności praktyk ZZL. Przejrzyste zasady wynagradzania, rozwoju kompetencji, awansu czy oceny pracy mogą mieć większe znaczenie dla utrzymania pracowników niż doraźne działania ukierunkowane na poprawę samopoczucia. Wyniki badań sugerują, że to

właśnie percepcja jakości i uczciwości narzędzi ZZL stanowi fundament przywiązania organizacyjnego.

Szczególnie istotnym wynikiem badań, niosącym ważne implikacje praktyczne, jest dodatni związek pomiędzy wyczerpaniem a przywiązaniem organizacyjnym. W kontekście branży IT wynik ten może wskazywać na zjawisko, w którym silne zaangażowanie w projekty, produkty lub technologie prowadzi do intensywnego wysiłku i wyczerpania, przy jednoczesnym utrzymywaniu wysokiego poziomu lojalności wobec organizacji. Z perspektywy praktycznej oznacza to, że wysoki poziom przywiązania nie powinien być traktowany jako jednoznaczny wskaźnik dobrostanu.

W praktyce zarządzania w sektorze IT implikuje to konieczność szczególnej ostrożności w interpretacji zaangażowania i lojalności pracowników. Organizacje, które opierają swoją przewagę konkurencyjną na wysokim zaangażowaniu zespołów projektowych, powinny jednocześnie monitorować koszty psychologiczne ponoszone przez tych pracowników. Brak takiej refleksji może prowadzić do sytuacji, w której krótkookresowe korzyści organizacyjne osiąmane są kosztem długofalowej kondycji pracowników.

Wyniki badań wskazują również na dwukierunkowy charakter relacji pomiędzy dobrostanem a efektywnością pracy. Z perspektywy praktycznej oznacza to, że wysoka skuteczność realizacji zadań może zarówno wynikać z wysokiego dobrostanu, jak i prowadzić do jego obniżenia w wyniku intensywnego zaangażowania. W branży IT, gdzie praca często wiąże się z długimi godzinami, presją terminów i silnym zaangażowaniem poznawczym, implikacja ta ma szczególne znaczenie.

Z perspektywy menedżerów liniowych wyniki badań wskazują na konieczność bardziej zniuansowanego podejścia do oceny pracy zespołów IT. Wysoka efektywność, adaptacyjność czy lojalność nie powinny być oceniane w oderwaniu od dobrostanu pracowników. Skuteczne zarządzanie wymaga uwzględniania zarówno rezultatów pracy, jak i kosztów psychologicznych, które towarzyszą ich osiągnięciu.

Podsumowując, implikacje praktyczne wynikające z niniejszego badania wskazują, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w branży IT wymaga odejścia od prostych, liniowych założeń dotyczących relacji pomiędzy praktykami ZZL, dobrostanem, efektywnością i przywiązaniem organizacyjnym. Praktyki ZZL oddziałują na różne rezultaty pracownicze poprzez odmienne mechanizmy, a ich skuteczność zależy od zdolności organizacji do świadomego zarządzania warunkami pracy oraz kosztami psychologicznymi ponoszonymi przez pracowników. Uwzględnienie tych zależności może przyczynić się do bardziej

realistycznego, odpowiedzialnego i długofalowo zrównoważonego zarządzania pracownikami w branży IT.

Ograniczenia badawcze

Jak każde badanie empiryczne, niniejsza rozprawa posiada określone ograniczenia, które należy uwzględnić przy interpretacji uzyskanych wyników. Ich identyfikacja nie podważa wartości przeprowadzonych analiz, lecz pozwala precyzyjniej określić zakres wnioskowania oraz wskazać obszary wymagające dalszych badań.

Pierwszym ograniczeniem badania jest jego przekrojowy charakter. Zastosowany projekt badawczy umożliwia analizę zależności pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, wykonywaniem zadań oraz przywiązaniem organizacyjnym w określonym momencie czasowym, jednak nie pozwala na jednoznaczne wnioskowanie o kierunku zależności przyczynowo-skutkowych. W szczególności relacje pomiędzy dobrostanem, a wykonywaniem zadań mogą mieć charakter dwukierunkowy, czego nie da się w pełni uchwycić w badaniach przekrojowych. Ograniczenie to jest typowe dla badań opartych na jednorazowym pomiarze i zostało uwzględnione w interpretacji wyników.

Drugim ograniczeniem jest zastosowanie danych opartych na samoopisie respondentów. Wszystkie kluczowe zmienne w badaniu zostały zmierzone na podstawie subiektywnych ocen pracowników, co może wiązać się z ryzykiem wystąpienia wspólnej wariancji metody (common method bias) oraz wpływu czynników takich jak tendencja do aprobaty społecznej czy chwilowy stan emocjonalny respondentów. Z drugiej strony, percepcja praktyk ZZL oraz subiektywne doświadczenie dobrostanu stanowią istotny element analizowanych konstruktów, co uzasadnia wykorzystanie tego rodzaju pomiaru. Niemniej jednak przyszłe badania mogłyby uzupełniać dane samoopisowe o wskaźniki obiektywne lub dane pochodzące z innych źródeł.

Kolejnym ograniczeniem badania jest zakres dostępności próby badawczej. Próba została dobrana w oparciu o dostępność respondentów, co może ograniczać możliwość pełnej generalizacji wyników na całą populację pracowników branży IT lub innych sektorów gospodarki. Choć liczebność próby pozwoliła na przeprowadzenie zaawansowanych analiz statystycznych, należy zachować ostrożność w ekstrapolowaniu wyników poza analizowany kontekst. Ograniczenie to jest charakterystyczne dla badań prowadzonych w warunkach naturalnych i nie podważa wewnętrznej spójności uzyskanych rezultatów.

Istotnym ograniczeniem jest także koncentracja badania na jednej branży - sektorze IT. Z jednej strony pozwoliło to na pogłębioną analizę relacji pomiędzy badanymi zmiennymi w kontekście charakteryzującym się wysoką złożonością poznawczą, intensywnością pracy umysłowej oraz presją adaptacyjną. Z drugiej strony ogranicza to możliwość bezpośredniego przenoszenia wniosków na branże o odmiennej specyfice pracy. Uzyskane wyniki należy zatem interpretować jako kontekstowo osadzone, a ich uniwersalność powinna być weryfikowana w dalszych badaniach prowadzonych w innych sektorach.

Kolejnym ograniczeniem jest przyjęta operacjonalizacja badanych konstruktów. Pomimo zastosowania narzędzi pomiarowych o potwierdzonej rzetelności i trafności, każda operacjonalizacja stanowi pewne uproszczenie złożonych zjawisk psychologicznych i organizacyjnych. W szczególności dobrostan pracowników został ujęty poprzez dwa wymiary - szczęśliwość i wyczerpanie - co pozwala na uchwycenie kluczowych aspektów tego konstruktów, lecz nie wyczerpuje wszystkich jego możliwych komponentów. Podobnie efektywność indywidualna została ograniczona do sprawności realizacji zadań oraz adaptacyjności, co stanowi uzasadniony, lecz nie jedyny możliwy sposób jej konceptualizacji.

Ograniczeniem badania jest również brak uwzględnienia potencjalnych zmiennych moderujących, które mogłyby wpływać na siłę lub kierunek analizowanych zależności. W niniejszym badaniu skoncentrowano się na weryfikacji głównych relacji oraz mechanizmów mediacyjnych, co było zgodne z przyjętymi hipotezami badawczymi. Niemniej jednak czynniki takie jak poziom stanowiska, charakter wykonywanych zadań, doświadczenie zawodowe czy specyfika zespołu mogłyby stanowić istotne moderatory i zostać uwzględnione w przyszłych badaniach.

Warto również wskazać, że zastosowane podejście analityczne opierało się na modelach liniowych, które - mimo swojej użyteczności - nie zawsze w pełni oddają złożoność relacji pomiędzy zmiennymi organizacyjnymi. Choć przyjęte metody były adekwatne do postawionych hipotez, alternatywne podejścia analityczne, takie jak modele konfiguracyjne czy analizy nieliniowe, mogłyby ujawnić dodatkowe wzorce zależności. Ograniczenie to zostało świadomie przyjęte na etapie projektowania badania.

Kierunki przyszłych badań

Uzyskane wyniki badań, mimo że dostarczają spójnego i empirycznie uzasadnionego obrazu relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, efektywnością indywidualną oraz przywiązaniem organizacyjnym, otwierają

jednocześnie szereg istotnych kierunków dalszych badań. Kierunki te wynikają bezpośrednio zarówno z przyjętej koncepcji badawczej, jak i z ograniczeń zastosowanego podejścia metodologicznego oraz złożoności ujawnionych zależności.

Jednym z kluczowych obszarów wymagających dalszej eksploracji są relacje pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi wymiarami dobrostanu pracowników. Wyniki badań wskazują, że szczęśliwość i wyczerpanie pozostają ze sobą istotnie powiązane, jednak nie stanowią prostych przeciwieństw jednego kontinuum. Ujemny znak korelacji sugeruje, że wzrostowi szczęśliwości towarzyszy, w pewnym stopniu, spadek poziomu wyczerpania, i odwrotnie, jednak współwystępowanie obu wymiarów w różnych konfiguracjach wskazuje na bardziej złożoną dynamikę dobrostanu.

Przyszłe badania mogłyby zatem koncentrować się na pogłębionej analizie relacji pomiędzy tymi wymiarami, w szczególności z wykorzystaniem projektów badawczych umożliwiających separację czasową przyczyny i skutku. Badania podłużne pozwoliłyby odpowiedzieć na pytanie, czy zmiany w poziomie szczęśliwości prowadzą w dłuższej perspektywie do redukcji wyczerpania, czy też przeciwnie - okresy wysokiej szczęśliwości mogą współwystępować z narastającym wyczerpaniem jako kosztem intensywnego zaangażowania w pracę. Takie podejście umożliwiłoby lepsze uchwycenie dynamiki dobrostanu, której nie da się w pełni zrekonstruować na podstawie badań przekrojowych.

Istotnym kierunkiem dalszych badań jest również pogłębienie analizy dwukierunkowych relacji pomiędzy dobrostanem a efektywnością indywidualną. Wyniki niniejszego badania sugerują, że zależności te nie mają charakteru jednoznacznie przyczynowego, a wysoka skuteczność realizacji zadań może zarówno wynikać z wysokiego dobrostanu, jak i prowadzić do jego obniżenia w wyniku intensywnego wysiłku i zaangażowania. Przyszłe badania mogłyby zatem uwzględniać modele dynamiczne, pozwalające analizować wzajemne sprzężenia zwrotne pomiędzy dobrostanem i efektywnością w czasie, co miałoby szczególne znaczenie w kontekstach charakteryzujących się wysoką intensywnością pracy poznawczej.

Kolejnym ważnym kierunkiem przyszłych badań jest dalsza eksploracja różnic pomiędzy sprawnością realizacji zadań a adaptacyjnością pracowników. Wyniki badań wskazują, że oba wymiary efektywności są powiązane z dobrostanem i praktykami ZZL w odmienny sposób, co potwierdza zasadność ich analitycznego rozdzielania. Przyszłe badania mogłyby koncentrować się na identyfikacji czynników moderujących te relacje, takich jak charakter zadań, poziom niepewności środowiska pracy czy stopień standaryzacji procesów organizacyjnych. Szczególnie interesujące byłoby sprawdzenie, w jakich warunkach

adaptacyjność przestaje współwystępować z wyczerpaniem, a w jakich staje się jego potencjalnym źródłem.

Jak wspomniano wcześniej, istotnym ograniczeniem niniejszego badania jest jego przekrojowy charakter, który uniemożliwia jednoznaczne wnioskowanie o kierunku zależności przyczynowo-skutkowych. W związku z tym jednym z kluczowych kierunków przyszłych badań powinno być zastosowanie projektów podłużnych, umożliwiających obserwację zmian analizowanych zmiennych w czasie. Badania longitudinalne pozwoliłyby zweryfikować stabilność zaobserwowanych mechanizmów, w szczególności mediacyjnej roli dobrostanu w relacji pomiędzy praktykami ZZL a efektywnością indywidualną oraz bezpośredniego wpływu ZZL na przywiązanie organizacyjne.

Rozszerzeniem podejścia podłużnego mogłyby być również badania wielopoziomowe, uwzględniające jednoczesne oddziaływanie czynników na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. W niniejszym badaniu praktyki ZZL analizowane były na poziomie percepcji pracowników, jednak przyszłe badania mogłyby uwzględniać także obiektywne charakterystyki systemów ZZL oraz zróżnicowanie ich stosowania pomiędzy zespołami i jednostkami organizacyjnymi. Takie podejście pozwoliłoby lepiej zrozumieć, w jakim stopniu efekty ZZL są efektem indywidualnej interpretacji, a w jakim konsekwencją strukturalnych rozwiązań organizacyjnych.

Interesującym kierunkiem dalszych badań, wskazanym również przez konsultanta rozprawy, jest zastosowanie podejść konfiguracyjnych, takich jak fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). Metoda ta umożliwiłaby identyfikację różnych konfiguracji praktyk ZZL, poziomów dobrostanu oraz cech kontekstu organizacyjnego prowadzących do określonych rezultatów, takich jak wysoka efektywność indywidualna lub silne przywiązanie organizacyjne. W przeciwieństwie do podejść opartych na modelach liniowych, fsQCA pozwala uchwycić wielość równoważnych ścieżek prowadzących do tego samego efektu, co wydaje się szczególnie adekwatne w kontekście złożonych relacji ujawnionych w niniejszym badaniu.

Zastosowanie podejścia konfiguracyjnego mogłoby pozwolić na odpowiedź na pytanie, jakie kombinacje czynników - na przykład wysokiej jakości praktyk ZZL, wysokiej szczęśliwości oraz umiarkowanego poziomu wyczerpania - prowadzą do wysokiej sprawności lub adaptacyjności, a jakie konfiguracje sprzyjają przywiązaniu organizacyjnemu. Takie podejście umożliwiłoby odejście od poszukiwania jednego „najlepszego” modelu na

rzecz identyfikacji różnych, kontekstowo uwarunkowanych ścieżek efektywnego funkcjonowania pracowników.

Uzupełnieniem podejścia konfiguracyjnego mogłoby być zastosowanie analizy koniecznych warunków (Necessary Condition Analysis - NCA), która pozwala określić, które elementy są niezbędne do wystąpienia danego efektu, nawet jeśli same w sobie nie są wystarczające. W kontekście niniejszego badania NCA mogłaby posłużyć do sprawdzenia, czy na przykład minimalny poziom szczęśliwości jest warunkiem koniecznym dla wysokiej sprawności realizacji zadań, lub czy określony poziom jakości praktyk ZZL jest niezbędny do ukształtowania przywiązania organizacyjnego. Takie podejście mogłoby znacząco wzbogacić rozumienie mechanizmów ujawnionych w badaniu.

Kolejnym ważnym kierunkiem przyszłych badań jest testowanie zaproponowanego modelu badawczego w innych branżach oraz kontekstach organizacyjnych. Niniejsze badanie osadzone zostało w specyfice branży IT, charakteryzującej się wysoką złożonością poznawczą, intensywnością pracy umysłowej oraz dynamicznymi zmianami technologicznymi. Przyszłe badania mogłyby sprawdzić, w jakim stopniu zaobserwowane mechanizmy utrzymują się w branżach o odmiennym charakterze pracy, takich jak sektor produkcyjny, usługi publiczne czy organizacje non-profit.

Rozszerzenie badań na inne konteksty kulturowe stanowi kolejny istotny kierunek dalszych analiz. Relacje pomiędzy ZZL, dobrostanem, efektywnością i przywiązaniem mogą być modyfikowane przez normy kulturowe, oczekiwania wobec pracy oraz instytucjonalne uwarunkowania rynku pracy. Badania porównawcze umożliwiłyby sprawdzenie, czy zaobserwowane w niniejszym badaniu mechanizmy mają charakter uniwersalny, czy też są specyficzne dla określonych kontekstów kulturowych i organizacyjnych.

W kontekście dynamicznych zmian technologicznych, w tym rosnącego znaczenia automatyzacji, pracy zdalnej oraz narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, przyszłe badania mogłyby również analizować, w jaki sposób zmieniające się warunki pracy wpływają na relacje pomiędzy ZZL, dobrostanem i efektywnością. Choć niniejsze badanie nie koncentrowało się bezpośrednio na tych zjawiskach, jego wyniki wskazują, że mechanizmy pośredniczące i relacyjne mogą ulegać istotnym modyfikacjom w warunkach rosnącej niepewności i presji adaptacyjnej.

Podsumowując, przyszłe badania powinny koncentrować się na pogłębianiu i rozszerzaniu wniosków płynących z niniejszej pracy, przy wykorzystaniu bardziej złożonych projektów badawczych oraz alternatywnych podejść metodologicznych. Zaproponowany

model badawczy oraz uzyskane wyniki stanowią solidny punkt wyjścia do dalszych analiz, które mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia złożonych mechanizmów funkcjonowania pracowników w nowoczesnych organizacjach.

SPIS LITERATURY

1. Abdullah, N. N. (2019). Probing the Level of Satisfaction towards the Motivation Factors of Tourism in Kurdistan Region. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5 (6). 439-443.
2. Abdullah, N. N., i Abdul Rahman, M. (2015). Chinese Economic Activities and Interests in Developing Countries. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(25), 79-86.
3. Abel, T. i McQueen, D. (2020). The COVID-19 pandemic calls for spatial distancing and social closeness: Not for social distancing. *International Journal of Public Health*, 65, 231.
4. Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 79-89.
5. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. W: Berkowitz, L. (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, t. 2, 267-299. New York: Academic Press.
6. Akca, Y., Özer, G. i Kırkan, H. (2018). The effects of organizational culture and leadership on firm performance. *International Review of Management and Business Research*, 7(3), 766-776.
7. Akkermans, H. i van Helden, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: A case study of interrelations between critical success factors. *European Journal of Information Systems*, 11, 35-46.
8. Al Adresi, A. i Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(3), 215-226.
9. Alaraqi, K. (2017). Relationship between strategic human resource management and organizational performance among Iraqi oil companies. *Journal of Global Economics*, 5(1), 241
10. Alfes, K., Shantz, A. i Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
11. Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. i Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
12. Algoe, S. B., Haidt, J. i Gable, S. L. (2008). Beyond reciprocity: Gratitude and relationships in everyday life. *Emotion*, 8(3), 425-429.
13. Anand, G., Chhajed, D., i Delfin, L. (2012). Job autonomy, trust in leadership, and continuous improvement: An empirical study in health care. *Operations Management Research*, 5(3-4), 70-80.
14. Andavar, V., Ali, B.J., and Ali, S.A. (2020) Rainwater for Water Scarcity Management: An Experience of Woldia University (Ethiopia). *Journal of Business, Economics and Environmental Studies*, 10(4), 29-34.
15. Andel, S. A., Shen, W., i Arvan, M. L. (2021). Depending on your own kindness: The moderating role of self-compassion on the within-person consequences of work loneliness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 276-290.

16. Ang, S., Joseph, D. i Slaughter, S. A. (2015). IT professionals and the IT profession. W: Cooper, C. L. (red.), *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-6. John Wiley i Sons.
17. Ang, S., Slaughter, S. A. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *Management Information Systems Quarterly*, 25(3), 321-350.
18. Angelis, M., de Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S.T., Mazzetti, G., van den Heuvel, M., Sijbom, R.B.L., Pelzer, V., Chiesa, R. i Pietrantonio, L. (2020). H-WORK Project: Multilevel Interventions to Promote Mental Health in SMEs and Public Workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(21), 8035.
19. Aniszewska, G. (2007). Kultura organizacyjna - istota zjawiska. W: Aniszewska, G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
20. Annarelli, A., i Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
21. Anwar, G., i Abd Zebari, B. (2015). The Relationship between Employee Engagement and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Car Dealership in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences i Educational Studies*, 2(2), 45.
22. Anwar, K. i Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 183-194.
23. Anwar, K. i Balcioglu, H. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2), 250-256.
24. Anwar, K. i Qadir, G. H. (2017). A study of the relationship between work engagement and job satisfaction in private companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 1102-1110.
25. Apfel, I., Krcmar, H., Pflügler, C. i Wiesche, M. (2020). IT project member turnover and outsourcing relationship success: An inverted-U effect. W: *Proceedings of the 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, 1333-1348. Potsdam, Germany.
26. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., i Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press.
27. Arbab, A. M. H. i Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.
28. Argyle, M. (2004). *Psychologia szczęścia*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
29. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
30. Aronsson, G. i Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958-966.
31. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
32. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M. i Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resources to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*, 42(2), 1-20.
33. Ashford, S. J., Caza, B. B. i Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41.

34. Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., i Güngör, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics i Sociology*, 15(1), 284-296.
35. Awwad, A. S., Ababneh, O. M. A., i Karasneh, M. (2022). The mediating impact of IT capabilities on the association between dynamic capabilities and organizational agility: The case of the Jordanian IT sector. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23, 315-330.
36. Ayala, Y., Peiró Silla, J. M., Tordera, N., Lorente, L. i Yeves, J. (2017). Job satisfaction and innovative performance in young Spanish employees: Testing new patterns in the happy-productive worker thesis—A discriminant study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401.
37. Aydoğan, E. i Arslan, Ö. (2021). HRM practices and organizational commitment link: Maritime scope. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 260-276.
38. Baard, P. P., Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
39. Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
40. Bakker A.B. i Demerouti E., (2008), Towards a Model of Work Engagement, *Career Development International*, 13(3), 209-223
41. Bakker, A. B. i Demerouti, E., (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
42. Bakker, A. B., i Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
43. Bakker, A.B. i Xanthopoulou, D. (2013), Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2760-2779.
44. Bannerman, P. L. i Thorogood, A. (2012). Celebrating IT project success: A multi-domain analysis. W: *Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4874-4883
45. Bańka, A. i Wołowska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: Analiza typów przywiązania do pracy i zaangażowania w pracę. W: Rożnowski, B., Biela, A. i Bańka, A. (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian* (123-139). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
46. Barczak, B., Sołtysik, M., Jarosz, S., Zakrzewska, M. i Kozłowski, A. (2022). The impact of digital transformation on changes in business models: Will COVID-19 accelerate change? *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 157, 45–61.
47. Barney, J. B. i Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
48. Bartlett, M. Y., Condon, P., Cruz, J., Baumann, J., i Desteno, D. (2012). Gratitude: Prompting behaviours that build relationships. *Cognition and Emotion*, 26(1), 2-13.
49. Barsade, S. G., i Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59.
50. Bartels, A. L., Peterson, S. J. i Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4), e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>

51. Bass, B. M. i Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
52. Bastian, B., Kuppens, P., De Roover, K. i Diener, E. (2014). Is valuing positive emotion associated with life satisfaction? *Emotion*, 14(4), 639-645
53. Bauman, Z., (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press
54. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Aaker, J. L, i Garbinsky, E. N. (2013). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *Journal of Positive Psychology*, 8, 505-516.
55. Bāk, H. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.
56. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006), Strategic human resources management: where do we go from here?, *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
57. Befort, N., i Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
58. Beijer, S., Van De Voorde, K., and Tims, M. (2019). An Interpersonal Perspective on HR Attributions: Examining the Role of Line Managers, Coworkers, and Similarity in Work-Related Motivations. *Frontiers in Psychology*, 10. 1-10.
59. Bernardin, H. K., Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D. i Johnson, D. L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. W: Ferris, G. R., Rosen, S. D. i Barnum, D. J. (red.), *Handbook of human resource management*. Cambridge: Blackwell.
60. Bernardi, A. (2019). The capability approach and organizational climate as tools to study occupational health and safety. *Insights into Regional Development*, 1(2), 155-169.
61. Bersin, J. (2021). The Healthy Organization: Next Big Thing In Employee Wellbeing. <https://joshbersin.com/2021/10/the-healthy-organization-the-next-big-thing-in-employee-wellbeing/>
62. Bi, H., Chen, W., Wang, W., Wei, W., Yu, L. i Wang, W., (2025). The effect of inspirational leadership on nurses' voice: The mediating effect of emotional exhaustion and the moderating mechanism of employee organizational identification. *BMC Nursing*, 24, 1-12.
63. Białas, S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*. Warszawa: WN PWN.
64. Białas, S., Molek - Winiarska, D. i Pelc, A., (2020). Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników. *Czasopismo Psychologii Organizacji i Zarządzania*, 9(3), 112-126
65. Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., i Mishchuk, V. (2020). Gender discrimination and its links with compensations and benefits practices in enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(3), 189-204.
66. Bilgin, N. i Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470-473.
67. Biswakarma, G. i Bohora, B. (2025). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of organizational resilience in IT sector. *Future Business Journal*, 11, 1-19
68. Bite, P., i Konczos-Szombathelyi, M. (2020). Employer branding concept for small- and medium-sized family firms. *Journal of International Studies*, 13(3), 143-160.
69. Blake, C. (2010), Beyond genes, proteins, and abstracts: identifying scientific claims from full-text biomedical articles, *Journal of Biomedical Informatics*, 43 (2), 173-189

70. Blanton, J. E., Schambach, T., i Trimmer, K. J. (1998). Factors affecting professional competence of information technology professionals. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, 19(3), 4-19.
71. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
72. Bockerman, P. i Ilmakunnas, P. (2012). The job-satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial i Labor Relations Review*, 65(2) https://www.petribockerman.fi/bockerman%26ilmakunnas_the_2012.pdf
73. Boemelburg, R., Zimmermann, A., i Palmié, M. (2023). How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: Cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. *Long Range Planning*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102319>
74. Boon, C. i Kalshoven, K. (2014), How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency, *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
75. Boon, C., Den Hartog, D. N., i Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
76. Borman, W.C i Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
77. Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. i Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
78. Boselie, P., Brewster, C., i Paauwe, J. (2009). In search of balance - managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
79. Bowen, D. E., i Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
80. Boxall, P. (2021). Studying mutuality and perversity in the impacts of human resource management on societal well-being: Advancing a pluralist agenda. *Human Resource Management Journal*, 31, 834-846.
81. Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
82. Boxall, P., Purcell, J. i Wright, P. M. (2009). Human resource management. W: Boxall, P., Purcell, J. i Wright, P. M. (red.), *The Oxford handbook of human resource management* (t. 1). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
83. Braga, B. M., de Camargo Oliva, E., de Miranda Kubo, E. K., McKenna, S., Richardson, J. i Wales, T. (2021). An institutional approach to ethical human resource management practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 57-76.
84. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., i Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
85. Braun, T., i Möller, R. (2024). AI in healthcare and the public sector: How to face the challenges of high-risk applications and what AI research can get out of it. *KI - Künstliche Intelligenz*, 38, 119-126.
86. Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

87. Briner, R. B., i Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. W D. Tranfield, D. Denyer, i P. Smart (red.), *The Oxford handbook of management and organizational cognition*, 517-537.
88. Bryson, A., Forth, J., i Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017-1037
89. Buchelt, B. i Knop-Sapała, M. (2020). Strategic determinants of a team performance management: Some evidence from an empirical study. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(136), 65-88.
90. Budd, J. W. i Spencer, D. A. (2015). Worker well-being and the importance of work: bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*, 21(2), 181-196.
91. Budhwar, P.S. i Khatri, N. (2001) A comparative study of HR practices in Britain and India, *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 800-826.
92. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., i Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-level Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632
93. Cacioppo, J. T., i Cacioppo, S. (2018). Loneliness in the modern age: An evolutionary theory of loneliness (ETL). *Advances in Experimental Social Psychology*, 58, 127-197
94. Caesens, G., Marique, G., Hanin, D. i Stinglhamber, F. (2015). The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 398-411.
95. Cameron, K. S. (1985). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *The Review of Higher Education*, 9(1), 121-130
96. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2015). *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
97. Cameron, K. S. i Quinn, R. E. (2015). *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
98. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. i Sager, C. E. (1993). A theory of performance. W: Schmitt, C. W. i Borman, W. C. A. (red.), *Personnel selection in organizations* (s. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
99. Cannas, M., Sergi, B. S., Sironi, E., i Mentel, U. (2019). Job satisfaction and subjective well-being in Europe. *Economics and Sociology*, 12(4), 183-196.
100. Capobianco-Uriarte, M.D.L.M., Casado-Belmonte, M.D.P., Marin-Carrillo, G.M. and Teran-Yopez, E. (2019), A bibliometric analysis of international competitiveness (1983-2017), *Sustainability*, 11(7), 1877, doi: 10.3390/su11071877.
101. Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., Rupp, D. E. (2009). How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561.
102. Cartwright, S. i Cooper, C. L. (2014). Towards organizational health: Stress, positive organizational behavior, and employee well-being. W: Bauer, G. F. i Hämmig, O. (red.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (29-42).
103. Casper, W. J., Harris, C. M., (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95-109.
104. Castro, M. S., Bahli, B., Filho, J. R. F., i Barcaui, A. (2019). A contemporary vision of project success criteria. *Brazilian Journal of Operations i Production Management*, 16(1), 12-25.
105. Ceylan, C. (2013) Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.

106. Chandler, G.N. and McEvoy, G.M. (2000) Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43-58.
107. Chapparo, C., i Ranka, J. (1997). Occupational performance model (Australia): Definition of terms. Monograph 1. OP Network: The University of Sydney, 58-60
108. Chauhan, R., Howe, D. C. i Nachmias, S. (2022). Organizational commitment: An ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, 26(1), 1-8.
109. Chen, C. C., Fosh, P. i Foster, D. (2008). Gender Differences in Perceptions of Organisational Cultures in the Banking Industry in Taiwan. *Journal of Industrial Relations*, 50, 139-156.
110. Chen, G., Gully, S.M. i Eden, D. (2001), Validation of a new general self-efficacy scale, *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
111. Chen, J. K. C., i Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883. DOI: 10.3390/su14105883.
112. Cheng, B. H. i McCarthy, J. M., (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537-560.
113. Chikhale, M. M. i Mansouri, M. (2015), An agile and collaborative framework for effective governance to enhance management in large-scale enterprise business systems: The case of Apple Inc. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 283-293.
114. Choi, D., Oh, I.-S. i Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567.
115. Coleman, V.I. i Borman, W.C. (2000) Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
116. Consiglio, C., Massa, N., Sommovigo, V., i Fusco, L. (2023). Techno-stress creators, burnout and psychological health among remote workers during the pandemic: The moderating role of e-work self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(20), 1-23. <https://doi.org/10.3390/ijerph20227051>
117. Conway, N., i Coyle-Shapiro, J.A.M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
118. Choo, J. L., Desa, N. M. i Asaari, M. H. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21-36.
119. Christian, M. S., Garza, A. S., i Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
120. Chrupała-Pniak, M. i Grabowski, D. (2016). Etyka pracy, przywiązanie organizacyjne, a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych - raport z badań. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 69-83.
121. Chumg, H. F., Seaton, J., Cooke, L. i Ding, W. Y. (2016a). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. *Computers in Human Behavior*, 64, 432-448.
122. Chumg, H.-H., Seaton, J., Cooke, L., i Ding, W.-Y. (2016b). Knowledge management in professional service firms: Examining the link between organizational culture,

- knowledge sharing and sense of well-being. *Journal of Business Research*, 69(9), 3340-3348.
123. Colquitt, J. A., Scott, B. A., i LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
 124. Conger, J. I. i Kanungo, R. (1988). *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
 125. Conway, J.M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9(4), 309-329.
 126. Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185-190.
 127. Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., i Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
 128. Cooper, E.A., Phelps, A.D. i Rogers, S.E. (2020), Research in nonprofit human resource management from 2015 to 2018, *Employee Relations: The International Journal*, 42 (5), 1055-1100
 129. Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L. i Stelman, S., (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 184-203.
 130. Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Di Fiore, T., Di Domenico, A., i Fantinelli, S. (2019). Gratitude at Work Works! A Mix-Method Study on Different Dimensions of Gratitude, Job Satisfaction, and Job Performance. *Sustainability*, 11(14), 3902-3922.
 131. Cramton, C. D., i Webber, S. S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams. *Journal of Business Research*, 58(6), 758-765.
 132. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. i Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
 133. Ćulibrk, J., DeliĆ, M., Mitrović, S., i Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
 134. Czakon, W., Klimas, P. i Kawa, A. (2019). Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 7(2), 7-28.
 135. Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania do współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin.
 136. Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy: Wartość i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
 137. Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy: Wartość i sens pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
 138. Dagenais-Desmarais, V. i Savoie, A. (2012), What is psychological well-being, really? a grass roots approach from the organizational sciences, *Journal of Happiness Studies*, 13 (4), 659-684.
 139. David P.C., Nikki B., Meredith R.C., Jamie B.S., Arwen H.D., (2015), The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival, *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381
 140. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., i Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees - Implications for

- Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
141. Deci, E. L., i Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
 142. Deci, E., Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.
 143. Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York-London: Plenum.
 144. Deci, E.L. i Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the selfdetermination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
 145. Delbridge, R. i Turnbull, P. (1992). Human resource maximisation: The management of labour under just-in-time manufacturing systems. W: Blyton, P. i Turnbull, P. (red.), *Re-assessing human resource management* (s. 56–73). UK: Sage.
 146. Raport Deloitte Human Capital (2023). *What's bugging IT professionals*. Deloitte, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html>
 147. Delbridge, R. i Keenoy, T. (2010). Beyond managerialism? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 799-817.
 148. Demerouti, E. i Bakker, A.B. (2011), The job demands-resources model: challenges for future research, *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
 149. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., i Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
 150. Demir, B., i Zehir, C. (2021). Relationship Between Emotional Commitment, Task Performance, and Organizational Silence. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 10(3), 456-466.
 151. Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Journal of Happiness Studies*, 7 (4), 397 - 404
 152. Dirks, K. T., i Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
 153. Hartog, D.N., Boon, C., Verburg, R.M. i Croon, M.A. (2013), HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test, *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
 154. Dessler, G. (2015). *Human resource management* (wyd. 14, global edition). Essex: Pearson Education Limited.
 155. Di Fabio, A., Palazzeschi, L. i Bucci, O. (2017). Gratitude in organizations: A contribution for healthy organizational contexts. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-6.
 156. Diefendorff, J. M. i Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. W: Zedeck, S. (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington: American Psychological Association.
 157. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
 158. Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
 159. Diener, E., Lucas, R. E. i Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1), 1-78.
 160. Diener, E., Scollon, C. K. N., Oishi, S., Dzokoto, V. i Suh, E. M. (2000). Positivity and the construction of life satisfaction judgments: Global happiness is not the sum of its parts. *Journal of Happiness Studies*, 1(2), 159–176.
 161. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., i Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276-302.

162. Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.W., Oishi, S. i Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2):143-156.
163. Dolan, P. i White, M.P. (2007). How can measures of subjective well-being be used to inform public policy? *Perspectives in Psychological Science*, 2(1), 71-85.
164. Dolan, P., Peasgood, T., i White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 94-122.
165. Dudek, A. (2024). Zjawisko technostresu w pracy - przegląd koncepcji badawczych z perspektywy badań pracowników zdalnych. *Zeszyty Naukowe KUL*, 67(2), 119-132.
166. Edgar, F., Geare i A., Zhang, J. A. (2018). Accentuating the positive. *International Journal of Manpower*, 39(7), 954-970.
167. Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3):621-640
168. Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag
169. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., i Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
170. Eisenberger, R., Fasolo, P. i Lamastro, V., (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
171. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D., (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
172. Eisenberger, R., Shanock, L. R., i Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
173. El Kahal, S. (2001). *Business in Asia Pacific*. Oxford: Oxford University Press.
174. El Saeed, M., Mohamed Maarouf, H. i Abulsoud Ahmed Younis, R., (2025). The role of HRM-service quality in the relationship between electronic human resource management and perceived performance. *Future Business Journal*, 11(1), 1-13.
175. Elhajjar, S. i Itani, O. S. (2025). AI washing: A conceptual exploration. *Academy of Marketing Science Review*, 15(3-4)
176. Emur, A. P. i Satrya, A., (2024). Examining perceived organizational support, work-life balance, and role breadth self-efficacy in predicting employee adaptive performance. *Journal of Theory and Applied Management*, 17(3), 486-503.
177. Eric Ng C.H.E., Lam Z.H., Ramesh K., Charles R. i Vimala K., (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis Article, *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60-79.
178. Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., i Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multi-level model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361-381.
179. Feldman, F. (2004). *Pleasure and the good life: Concerning the nature, varieties and plausibility of hedonism*. Oxford: Clarendon Press.
180. Folger, R. i Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32,(1), 115-130.
181. Fortune, J., i White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24, 53-65.

182. Frank, E. i Branstatter, V. (2002). Approach versus avoidance: different types of commitment in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(2), 208-221.
183. Frayne, C. A., i Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361-372.
184. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
185. Fredrickson, B. L. i Branigan, C. (2001). Positive emotion. W: Mayne, T. J. i Bonanno, G. A. (red.), *Emotions: Current issues and future directions*. New York: Guilford Press.
186. Frese, M., Garst i H., Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.
187. Froese, F. J., Blay, T., Gibson, C. B., Shaffer, M. A., i Benitez, J. (2025). Global virtual work: A review, integrative framework, and future research opportunities. *Journal of International Business Studies*, 56, 691-719.
188. Fu, J.R. (2011). Understanding career commitment of IT professionals: Perspectives of push-pull-mooring framework and investment model. *International Journal of Information Management*, 31(3), 279-293.
189. Fuller, J., Raman, M., Bailey, A., i Vaduganathan, N. (2020). Rethinking the on-demand workforce. *Harvard Business Review*, 98(6), 96-103.
190. Fulmer, C. A., i Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.
191. Gagné, M. i Bhave, D. P. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. W: Chirkov, V. I., Ryan, R. M. i Sheldon, K. M. (red.), *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (t. 1, s. 163–187). Springer.
192. García Valenzuela, V., Jacobo-Hernandez, C. A., i Flores-López, J. G. (2023). Dynamic capabilities and their effect on organizational resilience in small and medium-sized commercial enterprises. *Management i Marketing*, 18(4), 496-514.
193. Gallardo-Vázquez, D. i Lizcano-Álvarez, J. L. (2020). CSR-related competitiveness and legitimacy in MSMEs. *Economics and Sociology*, 13(1), 52-73.
194. Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing Theory*, 16(1), 123-141.
195. Gattiker, T. F., Carter, C. R., Huang, X. W. i Tate, W. L. (2014). Managerial commitment to sustainable supply chain management projects. *Journal of Business Logistics*, 35, 318–337.
196. Genty, K. I. i Rafiu, B., Saka, R., (2017). Work-life balance and adaptive performance of technopreneurs in Lagos State, Nigeria. *Acta Universitatis Danubius (Economica)*, 13(6).
197. George, J.M. i Brief, A.P. (1992). Feeling good - doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
198. George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
199. George, J. M., i King, E. B. (2007). Potential pitfalls of affect convergence in teams: Functions and dysfunctions of group affective tone. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 97-123.

200. Gerhart, B. i Fang, M. (2005), National culture and human resource management: assumptions and evidence, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986.
201. Gibson, C. B., Dunlop, P. D., Majchrzak, A., i Chia, T. (2021). Sustaining effectiveness in global teams: The coevolution of knowledge management activities and technology affordances. *Organization Science*, 33(3), 1018-1048.
202. Gibson, C. B., Thomason, B., Margolis, J., Groves, K., Gibson, S., i Franczak, J. (2023a). Dignity inherent and earned: The experience of dignity at work. *Academy of Management Annals*, 17(1), 218-267.
203. Gibson, C. B., Gilson, L. L., Griffith, T. L., i O'Neill, T. A. (2023b). Should employees be required to return to the office? *Organizational Dynamics*, 52(2), 100981. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100981>
204. Giri, V. N., i Kumar, B. P. (2009). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
205. Goldberg, D. P. (1978). *Manual of the General Health Questionnaire* (s. 8–12). Windsor: NFER-NELSON Publishers.
206. Gong, L., Jiang, S. i Liang, X. (2022). Competing value framework-based culture transformation. *Journal of Business Research*, 145, 853-863.
207. Graham, M., Hjorth, I., i Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: Impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *European Review of Labour and Research*, 23(2), 135-162.
208. Grant, A. M., Christianson, M. K. i Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
209. Greiling, D. (2011). Demographic change as a challenge to human resources development. W: Rondo-Brovetto, P. i Saliterer, I. (red.), *The university as a business?* (s. 65–89). Wiesbaden: Springer Gabler.
210. Griffin, R. W. (2017). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN.
211. Griffin, M. A., Neal, A., i Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
212. Guest, D. (2008). Worker well-being. W: Blyton, P. (red.), *Sage handbook of industrial relations* (s. 529–547). London: SAGE.
213. Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.
214. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
215. Gül, H. (2013). *Task performance and contextual performance in the banking sector: A research in Yalova*. Praca magisterska. Yalova: Yalova University, Institute of Social Sciences.
216. Gussek, L., i Wiesche, M. (2022). *Understanding the careers of IT freelancers on digital labor platforms*. In *Proceedings of the 30th European Conference on Information Systems (ECIS 2022)*. Timișoara, Romania. https://www.researchgate.net/publication/360034027_Understanding_the_Careers_of_IT_Freelancers_on_Digital_Labor_Platforms
217. Gussek, L., i Wiesche, M. (2023). IT professionals in the gig economy: The success of IT freelancers on digital labor platforms. *Business i Information Systems Engineering*, 65, 555-575.

218. Guzman, I. R., Stam, K. R., i Stanton, J. M. (2008). The occupational culture of IS/IT personnel within organizations. *Data Base for Advances in Information Systems*, 39(1), 33-50.
219. Hackman, J. R., i Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
220. Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., i Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
221. Harrison, D. A., Newman, D. A., i Roth, P. L. (2006). How important are the job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(3), 305-325.
222. Harter, J. K., Schmidt, F. L. i Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. W: Keyes, C. L. i Haidt, J. (red.), *Flourishing: The positive person and the good life* (s. 205–224). Washington D.C.: American Psychological Association.
223. Haynes, S. H., Leone, M. C., Keena, L. D., May, D. C., Ricciardelli, R. i Lambert, E. G. (2020). The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress. *Journal of Crime and Justice*, 43(5), 623–639.
224. Hattie J. A., Myers J. E. i Sweeney T. J. (2011). A Factor Structure of Wellness: Theory, Assessment, Analysis, and Practise, *Journal of Counseling and Development*, 82(3), 354-364.
225. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
226. Haider, S., Jabeen, S., i Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work-life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 29-37.
227. Hauff, S., Guerci, M. i Gilardi, S. (2020). Well-being-oriented HRM configurations: Diffusion, contingencies and outcomes. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(3), 253–271.
228. Helliwell, J. F., i Huang, H. (2011). Well-being and trust in the workplace. *Journal of Happiness Studies*, 12(5), 747-767.
229. Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., i Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970.
230. Henseler, J., Ringle, C. M., i Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
231. Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C. i Negrini, A., (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48(6), 895-915.
232. Heyns, M., i Rothmann, S. (2018). Volitional trust, autonomy satisfaction, and engagement at work. *Psychological reports*, 121(1), 112-134.
233. Hills, P. i Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073–1082
234. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
235. Homans, G. C., (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

236. Hone, L. C., Jarden, A., Schofield, G. M. i Duncan, S., (2014). Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 62-90.
237. *How many hours do Europeans work per week?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180125-1>
238. Howsawi, E., Eager, D., Bagia, R., i Niebecker, K. (2014). The four-level project success framework: Application and assessment. *Organizational Project Management*, 1(1), 1-15.
239. Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L. i Palmer, A., (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162-179.
240. Huang, W. i Ichikohji, T. (2024). How dynamic capabilities enable Chinese SMEs to survive and thrive during COVID-19: Exploring the mediating role of business model innovation. *PLOS ONE*, 19(5), e0304471. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304471>
241. Hu, B. i Mao, Y. (2017). The multilevel effects of high performance human resource practices on occupational well-being in China's context. *Management Review*, 29(7), 163–173.
242. Huettermann, H. i Bruch, H., (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072.
243. Huo, M.-L. i Jiang, Z. (2023). Work-life conflict and job performance: The mediating role of employee wellbeing and the moderating role of trait extraversion. *Personality and Individual Differences*, 205, 1-6
244. Huta, V. i Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15, 1425-1456
245. Iasiello, M., Ali, K., Van Agteren, J. i Kolovos, E. (2024). What's the difference between measures of wellbeing, quality of life, resilience, and coping? An umbrella review and concept map of 155 measures of positive mental health. *International Journal of Well-being*, 14(2), 1–25.
246. Iłska M. i Kołodziej - Zaleska A. (2018), Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 123, 155-184
247. Ilyas, S., Abid, G., i Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.
248. Imhof, S., and Andresen, M. (2018). Unhappy with well-being research in the temporary work context: mapping review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 127-164.
249. Imperatori, B. (2017). People engagement and new fashions in HRM practices: Social responsibility, digital transformation, happiness and well-being. W: Imperatori, B. (red.), *Engagement and disengagement at work* (s. 57–90). Cham: Springer.
250. Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction And Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 9-103.
251. Islam, M. S. i Amin, M. (2022). A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 504-534.

252. Jabagi, N., Croteau, A.-M., Audebrand, L. K., i Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: Thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192-213.
253. Jamka, B. (2014). Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 51-62.
254. Jarrahi, M. H., Sutherland, W., Nelson, S. B., i Sawyer, S. (2020). Platformic management, boundary resources for gig work, and worker autonomy. *Computer Supported Cooperative Work*, 29, 153-189.
255. Jena, L. K., Pradhan, S., i Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
256. Jensen, J. M. i Van De Voorde, K. (2016). High performance at the expense of employee health? Reconciling the dark side of high performance work systems. W: Ashkanasy, N. M., Bennett, R. J. i Martinko, M. J. (red.), *Understanding the high performance workplace: The line between motivation and abuse* (s. 81–102). London: Routledge.
257. Jensen, M. C., i Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
258. Jiang, K. (2013), Bridging the Gap between Reality and Perception: Managers' Role in Shaping Employee Perceptions of High Performance Work Systems, [https:// search.proquest.com/docview/1442199679](https://search.proquest.com/docview/1442199679).
259. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., i Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
260. Joseph, D., i Ang, S. (2001). The threat-rigidity model of professional obsolescence and its impact on occupational mobility behaviors of IT professionals. W: Proceedings of the 22nd International Conference on Information Systems (ICIS 2001), December 16-19, 2001, New Orleans, LA, United States. Association for Information Systems. https://www.researchgate.net/publication/221599563_The_Threat-Rigidity_Model_of_Professional_Obsolescence_and_Its_Impact_on_Occupational_Mobility_Behaviors_of_IT_Professionals
261. Jovanović, V. (2016). Trust and subjective well-being: The case of Serbia. *Personality and Individual Differences*, 98, 284–288.
262. Juchnowicz, M. (2013). Troska o satysfakcję pracowników - nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 51-60.
263. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Review*, 127, 376-407.
264. Judge, T. A. i Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. W: Cooper, C. L. i Locke, E. A. (red.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (s. 166–198). Oxford: Blackwell.
265. Junça Silva, A., i Dias, R. (2023). The role of financial status, attitudes, behaviours, and knowledge for overall well-being in Portugal: The mediating role of financial well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3668-3685.
266. Kabins, A. H., Xu, X., Bergman, M. E., Berry, C. M. i Willson, V. L., (2016). A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881-904.
267. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

268. Kahneman, D. (1999). Objective happiness. W: Kahneman, D., Diener, E. i Schwarz, N. (red.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (s. 3–25). New York: Russell Sage Foundation.
269. Kalshoven, K. i Boon, C. (2012), Ethical leadership, employee well-being and helping: the moderating role of HRM, *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60-68.
270. Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 614-634
271. Karpacz, J. (2019). *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
272. Karpacz, J. i Wójcik-Karpacz, A. (2024). The relationship between learning orientation, firm performance and market dynamism in MSMEs operating in technology parks in Poland: An empirical analysis. *Central European Management Journal*, 32(3)
273. Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In Nebraska symposium on motivation. University of Nebraska Press.
274. Kelley, H. H., and Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, 31(1), 457-501.
275. Kerman, M. i Hanges, P. (2002) Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
276. Keyes C. L. M. (1998), Social well-being. *Social Psychology Quarterly* 61, 121-140
277. Khoreva, V., i Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of wellbeing. *Employee Relations*, 40(2), 227-243.
278. Khwaja, M. G., i Ahmad, H. (2013). The Role of Perceived Organizational Politics (POP) in Examining Organizational Citizenship Behaviors (OCBs); Taking Self-monitoring as Moderator. *International Journal of Science and Research*, 2(11), 368-373.
279. Kilibarda, P. i Fonda, N. (1997) Random selection, *People Management*, 3(24), 36-49.
280. Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research*, 6, 37-51.
281. Kinnunen, U. i Mauno, S. (2008). Work-family conflict in individuals' lives: Prevalence, antecedents, and outcomes. W: Näswall, K., Hellgren, J. i Sverke, M. (red.), *The individual in the changing working life* (s. 126–146). Cambridge: Cambridge University Press.
282. Kinowska, H. (2021). Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(992), 51-65.
283. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
284. Koi-Akrofi, G. (2020). IT project showstopper framework: The view of practitioners. *International Journal of Software Engineering i Applications*, 11(3), 109-121.
285. Koi-Akrofi, G. Y., Afful, E., i Akwetey Matey, H. (2019). IT project success: Practical frameworks based on key project control variables. *International Journal of Software Engineering i Applications*, 10(5), 55-69.
286. Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E. i De Lange, A. H., (2010). The influence of age on the association between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
287. Kost, D., Fieseler, C., i Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 30(1), 100-113.

288. Koziół, L. i Wojtowicz, A., (2016), Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowni-
czy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 71, 165-
177.
289. Krawczyk-Bryłka, B. (2019). Branża IT - wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem
ludzkim. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty*, 52(2),
83-95.
290. Kraus, S., Breier, M. i Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic litera-
ture review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Manage-
ment Journal*, 16(3), 1023-1042
291. Kroon, B., Voorde, K. v. d., i Veldhoven, M. v. (2009). Cross-level effects of high-per-
formance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compa-
red. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
292. Krysiak, M., i Głowania, S. (2017). Metodyki zarządzania projektami IT i ich ryzykiem:
Przegląd i wykorzystanie. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekono-
micznego w Katowicach*, (340), 79-98.
293. Kudaravalli, S., Faraj, S. i Johnson, S. L. (2017). A configural approach to coordinating
expertise in software development teams. *Management Information Systems Quarterly*,
41(1), 43-64.
294. Kuhn, K. M. (2016). The rise of the “gig economy” and implications for understanding
work and workers. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 157-162.
295. Lam, H., Giessner, S.R., Shemla, M., Werner, M.D., Leader and leadership loneliness: A
review-based critique and path to future research, *The Leadership Quarterly* 35(2),
101780. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101780>
296. Lee C.H. i Bruvold N.T., (2003), Creating Value for Employees: Investment in Employee
Development, *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1-18
297. Lee, D. M. S., Trauth, E. M., i Farwell, D. (1995). Critical skills and knowledge require-
ments of IS professionals: A joint academic/industry investigation. *Management Infor-
mation Systems Quarterly*, 19(3), 313-340.
298. Leite, Â., Ramires, A., Moura, A. de, Souto, T. i Marôco, J., (2019). Psychological well-
being and health perception: Predictors for past, present and future. *Revista de Psiquia-
tria Clínica*, 46(3), 53-60.
299. Lesener, T., Gusy, B., i Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-
analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33(1), 76-103.
300. Leung, A. (2007). Matching Ethical Work Climate to In-Role and Extra-Role Behaviors
in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1/2), 43-55.
301. Lewicka, D. (2017). *Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo gru-
pach pracowników*. Warszawa: Institute of Labor and Social Studies.
302. Lewicka, D. i Pec, M. (2017). Czynniki kształtujące przywiązanie trwania pracowników.
Studia i Prace WNEIZ US, 48(2), 197-207.
303. Lewicka, D. i Rożenek, P. (2016). Determinanty przywiązania afektywnego. *Zeszyty Na-
ukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 225-238.
304. Levina, N. (2005). Collaborating on multiparty information systems development pro-
jects: A collective reflection-in-action view. *Information Systems Research*, 16(2), 109-
130.
305. Li, N., Zheng, X. M., Harris, T. B., Liu, X. i Kirkman, B. L. (2016). Recognizing “me”
benefits “we”: Investigating the positive spillover effects of formal individual recogni-
tion in teams. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1557–1571.

306. Liao, E., Lau, V., Hui, R., i Kong, K. (2019). A resource-based perspective on work-family conflict: Meta-analytical findings. *Career Development International*, 24(1), 37-73
307. Lichtenthaler, P. W. i Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 620-632.
308. Linhartova, V. (2021). Analyzing the Role of Public Expenditures in Human Development: Panel Data Analysis of EU-28 Countries. *Montenegrin Journal of Economics*, 17(1), 83-94.
309. Liu, Y., i Xu, J. (2006). QFD model for quality performance selfassessment. *Asian Journal on Quality*, 7(1), 112-127.
310. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157–189.
311. Lok, P. i Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
312. Looi, J. C. L, Allison, S., Bastiampillai, T. i Kisely, S. R. (2022). Mental health services need action on organisational culture and justice. *Australasian Psychiatry*, 30(6), 739-742
313. López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira i A., Ferro-Soto, C., (2023). How to prevent hostile behaviors and emotional exhaustion among law enforcement professionals: The negative spiral of role conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 1-19.
314. Lowry, P. B. i Wilson, D. (2016). Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(3), 211-226.
315. Lubrańska, A., (2011). Klimat organizacyjny a doświadczenie wypalenia zawodowego. *Medycyna Pracy*, 62(6), 623-631.
316. Lund, D. B. (2003). Organisational culture and job satisfaction. *Journal of Business i Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
317. Lyubomirsky, S., Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137-155
318. Lyubomirsky, S., King, L. i Diener, E., (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
319. Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A. i Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę - koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277-284.
320. Ma, L. K., Tunney, R. J., i Ferguson, E. (2017). Does gratitude enhance prosociality?: A meta-analytic review, *Psychological Bulletin*, 143(6), 601-635.
321. Ma, Z., Kim, H. J. i Shin, K. H., (2019). From customer-related social stressors to emotional exhaustion: An application of the demands-control model. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 43(7), 1068-1091.
322. Macke, J., i Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
323. Maha A.Z.D., (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 9-21.

324. Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., i Alias, N. (2022). Mediating role of employee commitment in the relationship between transactional leadership and employee performance. *Journal of Governance and Regulation*, 11(1), 337-350.
325. Maia, L. G., Bastos, A. V. B. i Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 537-557.
326. Majchrzak, A., Beath, C., Lim, R., i Chin, W. W. (2005). Managing client dialogues during information systems design to facilitate client learning. *Management Information Systems Quarterly*, 29(4), 653-672.
327. Majewski, M., i Leja, K. (2023). Nowe wyzwania, nowe rozwiązania. Jak firmy IT radzą sobie w erze VUCA? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 47(1), 44-53.
328. Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., i Hakanen, J. (2016). Work engagement-team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 772-790.
329. Makowski, M. (2017). Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 12(972), 85-98
330. Malone, T. (1997). Is empowerment just a fad? Control decision making and IT. *Sloan Management Review*, 23-3.
331. Marchand, A., Haines, V., Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research: a Theory-based Validation in 30 Work-places of the Organizational Culture Profile Instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 443-454
332. Marsden, P., Kalleberg, A., i Cook, C. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
333. Masoodul H., Saad H., Muhammad F.A.K. i Asghar I., (2013), Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: An Empirical Study of Government Owned Public Sector Banks of Pakistan, *Middle East Journal of Scientific Research*, 16(1), 1-8.
334. Mayer, R. C., Davis, J. H., i Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
335. Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R. i Mariani, M. G., (2016). Happy employees in a resourceful workplace: Just a direct relationship? A study on the mediational role of psychological capital. *Career Development International*, 21(7), 682-696.
336. McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., i Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological bulletin*, 127(2), 249-266.
337. McFarlin, D.B. i Sweeney, P.D. (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
338. McKinnon, L. J., Harrison, L. G., Chow, W. C. i Wu, A. (2003). Organisational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
339. McLeod, L., Doolin, B., i MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86.
340. McManus, S. T. (2008). *Organizational resilience in New Zealand* (Rozprawa doktorska, Uniwersytet Canterbury). <https://doi.org/10.26021/1351>
341. Mehta, A., Tam, L., Greer, D., i Letheren, K. (2020). Before crisis: How near-miss affects organizational trust and industry transference in emerging industries. *Public Relations Review*, 46(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101886>

342. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 65-69.
343. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
344. Meyer, J. P. i Morin, A. J., (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584-612.
345. Meyer, J. P. i Smith, C. A., (2000). Human resource management practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
346. Meyer, J. P., Stanley, L. J. i Parfyonova, N. M., (2012). Employee commitment in context: The nature and implications of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
347. Min, A., Kang, M. i Park, H., (2022). Global prevalence of presenteeism in the nursing workforce: A meta-analysis of 28 studies from 14 countries. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2811-2824.
348. Miszczuk H., Samoliuk N., Bilan Y. i Streimikiene D. (2018). Income inequality and its consequences within the framework of social justice. *Problemy Ekorozwoju*, 13(2), 131-138.
349. Miś, A. (2022). Sustainable careers: Implications for HRM. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (164), 311–320.
350. Miś, A. i Łysik, K. (2024). Employee competencies in the changing organizational environment. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 200, 281–291.
351. Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger R. i Palmer, N. F., (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54-73.
352. Mockało, Z. (2011). Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 1, 10-13.
353. Molek-Winiarska, D. (2020). *Interwencje antystresowe w organizacji. Modele. Zarządzanie. Efektywność*. Wrocław: Wydawnictwo UEW.
354. Morrison, E.W. i Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
355. 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.
356. Motyka, M., Krzyżak, J. (2020). Przywiązanie organizacyjne a poziom zaspokojenia potrzeb psychospołecznych pracowników. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 64(4), 309-322.
357. Mowday, R. T., Steers, R. M. i Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
358. Muhammad A.Q., 2015, Human Resource Practices in Pakistan Banking Sector: A Conceptual Framework Including Personality Traits, Emotional Intelligence and Employee Performance, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 1-4.
359. Myšková, R., i Hájek, P. (2019). Relationship between corporate social responsibility in corporate annual reports and financial performance of the US companies. *Journal of International Studies*, 12(1), 269-282.

360. Na-Nan, K., Chaiprasit, K., i Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality i Reliability Management*, 35(10), 2436-2449.
361. Nandini, W., Gustomo, A. i Sushandoyo, D., (2022). The antecedents and consequences of individual adaptive performance: A systematic literature study. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 29(2), 78-89.
362. Nehles A.C., Van Riemsdijk M., Kok I. i Looise J.K., (2006), Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge, *Management Review*, 17(3), 256-273.
363. Nerstad, C.G.L., Dysvik, A., Kuvaas, B. i Buch, R. (2018), Negative and positive synergies: on employee development practices, motivational climate, and employee outcomes, *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.
364. Nguyen, L. T., Vuong, T. D. N. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21).DOI: 10.3390/su142114017
365. Niederman, F., Ferratt, T. W., i Trauth, E. M. (2016). On the co-evolution of information technology and information systems personnel. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 47(1), 29-50.
366. Nielsen, K., i Miraglia, M. (2017). What Works for Whom in Which Context? Using the Intervention-Context-Outcome (ICO) Model to Understand the Impact of Interventions on Wellbeing and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 27(1), 26-38.
367. Nielsen, K., Randall, R. (2009). Managers' active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 374-390.
368. Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., i González, E. R. (2010). Conducting organisational-level occupational health interventions: What works?. *Work and Stress*, 24(3), 234-259.
369. Nieżurawska, J., Dziadkiewicz, A. i Kowalewska, G. (2017). Systemy work-life balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z - wyniki badań empirycznych, *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, 45, 241-255.
370. Nishii, L. H., Lepak, D. P., i Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
371. Nyberg, A, Holmberg, I, Bernin, P, Alderling, M, Åkerblom, S, i Widerszal-Bazyl, M (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 39(3), 267-281.
372. O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? *Academy of Management Journal*, 23(4), 684-696.
373. O'Reilly, C. i Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
374. O'Reilly, C. A., i Roberts, K. H. (1977). Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 674-681.
375. Ostroff, C. i Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. W: Klein, K. J. i Kozlowski, S. W. J. (red.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (s. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass

376. Offerman, L.R. i Malamut, A.B. (2002), When leaders Harass: the impact of target perceptions of organizational leadership and climate on harassment reporting and outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 885-893.
377. Ogbonnaya, C. i Aryee, S. (2022). HRM practices, employee well-being, and organizational performance. W: Brough, P., Gardiner, E. i Daniels, K. (red.), *Handbook on management and employment practices* (s. 369–391). Cham: Springer.
378. Ogbonnaya, C. (2019). Exploring possible trade-offs between organisational performance and employee well-being: The role of teamwork practices. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 451-468.
379. Ogbonnaya, C. i Messersmith, J., (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526.
380. Okpamen, H., i Ogbeide, S.O. (2020). Board director reputation capital and financial performance of listed firms in Nigeria. Insights into Regional Development. *Insights into Regional Development*, 2(4), 765-773. =
381. Olynick, J., Li, H. (2020). Organizational Culture and Its Relationship with Employee Stress, Enjoyment of Work and Productivity. *International Journal of Psychological Studies*, 12(2), 14-30.
382. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: D.C. Heath.
383. Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
384. Orsila, R., Luukkaala, T., Manka, M. L., i Nygard, C. H. (2011). A new approach to measuring workrelated well-being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17(4), 341-359.
385. Ostroff, C., i Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.
386. Othman, R.B. i Poon, J.M.L. (2000) What shapes HRM? A multivariate examination, *Employee Relations*, 22(5), 467-84.
387. Paauwe, J. i Richardson, R. (1997) Introduction (to special edition on HRM and performance), *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
388. Paauwe, J., Wright, P. i Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go? W: Paauwe, J., Guest, D. i Wright, P. (red.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (s. 1–14). Chichester: Wiley.
389. Paillé, P., Bourdeau, L., i Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
390. Palmatier, R.W., Houston, M.B. i Hulland, J. (2018), Review articles: purpose, process, and structure, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (1), 1-5.
391. Park, S. i Park, S., (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
392. Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Amann, B. L., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Couwenbergh, C., O'Connor, C., Arensman, E. i Greiner, B. A. (2021). Evidence for implementation of interventions to promote mental health in the workplace: a systematic scoping review protocol. *Systematic Review*, 10(1), 41-49.
393. Pauli, U. (2020). Training professionalisation and SME performance. *Human Resource Development International*, 23(2), 168–187.
394. Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace. Inaugural Address. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

395. Peccei, R., i Van De Voorde, K. (2019). Human resource management-well-being-performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563.
396. Peccei, R., Van De Voorde, K. i Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. W: Paauwe, J., Guest, D. i Wright, P. (red.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (s. 15–46). Oxford: Wiley-Blackwell.
397. Peplińska, A., Godlewska-Werner, D., Celińska, S., Nieckarz, Z. i Połomski, P. (2018). Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy a poziom materializmu pracowników - pośrednicząca rola satysfakcji z pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 11-30.
398. Perkins Stark, H., Williamson Smith, R. i Carter, N. T., (2025). Organizational commitment profiles and employee well-being: Exploratory and confirmatory latent profile analyses. *Occupational Health Science*, 9, 639-673.
399. Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
400. Pisarska, A. (2023). *(Nie)stabilność finansowa uniwersytetów publicznych w Polsce. Op-tyka koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego*. Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego.
401. Poczowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
402. Poczowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody* (wyd. 2 zmienione). Warszawa: PWE.
403. Poczowski, A. i Pauli, U. (2021). The impact of contextual factors on talent management practices in SMEs. *Human Systems Management*, 41(1). <https://doi.org/10.3233/HSM-21117>
404. Poczowski, A. i Pauli, U. (2024). HRM interventions in SMEs during the COVID-19 pandemic crisis. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 200(27), 365–378.
405. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., i Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
406. Ponting, S. S. A. (2020). Organizational identity change: impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 6-26.
407. Poropat, A. (2002). *New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations. Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association*. Sydney: International Employment Relations Association.
408. Pradhan, R. K. i Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
409. Pradhan, R. K. i Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407.
410. Price, S. (1996). *Communication studies*. London: Longman.
411. Purgał-Popieła, J. (2025). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Central European Management Journal*, 33(1), 87–106.
412. Pye, L. (1985). *Asian power and politics: The cultural dimensions of authority*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
413. Quinones, M., Van den Broeck, A. i De Witte, H. (2013), Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? a mediation analysis, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 127-134.

414. Rai, A., Maruping, L. M. i Venkatesh, V. (2009). Offshore information systems project success: The role of social embeddedness and cultural characteristics. *Management Information Systems Quarterly*, 33(3), 617-641.
415. Ramay, A., Ramay, M. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89-102.
416. Rego, P., Lopes, M. P. i Nascimento, J. L. (2016). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
417. Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
418. Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A., i Semedo, A. (2023). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533-549.
419. Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
420. Richardson, K. M., i Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 69-93.
421. Richter, A. i Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work and Stress*, 33(1), 22-40.
422. Riemenschneider, C., Armstrong, D. (2021). The development of the perceived distinctiveness antecedent of information systems professional identity. *Management Information Systems Quarterly*, 45(3), 1149-1186.
423. Rifat, İ. R. A. Z., i Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma [A Study to Measure the Effects of Mental Commitment on Employee Performance]. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1-2), 201-224.
424. Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.
425. Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute For Employment Studies.
426. Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T. i Buffardi, L. C. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51, 933-962.
427. Rogozińska-Pawelczyk, A. (2017). Różnorodność pokoleniowa a kontrakt psychologiczny w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 53-65.
428. Rong, G., i Grover, V. (2009). Keeping up-to-date with information technology: Testing a model of technological knowledge renewal effectiveness for IT professionals. *Information i Management*, 46(7), 376-387.
429. Roster, C. A. i Ferrari, J. R., (2020). Does work stress lead to office clutter, and how? Mediating influences of emotional exhaustion and indecision. *Environment and Behavior*, 52(9), 923-944.
430. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., i Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
431. Russo T., Addabbo T., Curzi Y. i Pistoresi B. (2020), Human Resource Practices, Job Satisfaction and Perceived Discrimination(s) at the Workplace, *International Business Research*, 13(9): 63-87.
432. Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28.

433. Ryff C.D. (1989), Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069- 1081.
434. Ryff, C. D. i Keyes, C.L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
435. Ryff, C. D., i Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14-23.
436. Sakka, G., i Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, 119(1). DOI:[10.1016/j.jbusres.2020.03.038](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.038)
437. Salanova, M., Agut, S. i Peiro, J. (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.
438. Salas-Vallina, A., Alegre Vidal, J. i Lopez-Cabral, A., (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
439. Sanders, K., i Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201-217.
440. Sanders, K., Shipton, H., i Gomes, J. F. S. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489-503.
441. Sapeta, T. (2008). Zarządzanie kompetencjami ze szczególnym uwzględnieniem funkcji rekrutacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 773, 55–67.
442. 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.
443. Schauberg, R., i Flynn, F. J. (2009). Differentiating between grateful and indebted reactions to receiving help. *Advances in Group Processes*, 26, 105-132.
444. Scheier, M.F. i Carver, C.S. (1992), Effects of optimism on psychological and physical well-being: theoretical overview and empirical update, *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.
445. Schmidt, F.L. i Hunter, J.E. (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
446. Schneider, P. I Sting, F. J., (2020). Employees' perspectives on digitalization-induced change: Exploring frames of Industry 4.0. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 406-435.
447. Schouten, M.J. (2019). Undoing gender inequalities: insights from the Portuguese perspective. *Insights into Regional Development*, 2, 85-98.
448. Schotanus-Dijkstra, M., Ten Klooster, P. M., Drossaert, C. H. C., Pieterse, M. E., Bolier, L., Walburg, J. A. i Bohlmeijer, E. T., (2016). Validation of the Flourishing Scale in a sample of people with suboptimal levels of mental well-being. *BMC Psychology*, 4(12), 1-10.
449. Schyns, B., i Sczesny, S. (2010). Leadership attributes valence in self-concept and occupational self-efficacy. *Career Development International*, 15(1), 78-92.

450. Şehitoğlu, Y., i Zehir, C. (2010). The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behaviour in Turkish Public Institutions. *Today's Review of Public Administration*, 4(4), 95-120.
451. Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Simon and Schuster.
452. Seligman, M. (2018), PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335.
453. Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. i Flowers, B. S. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organisations, and society*. 1st ed. London: Nicolas Brealey.
454. Sepp, T., Lipponen, J., Pirttilä-Backman, A.M. and Lipsanen, J. (2011), "Reciprocity of trust in the supervisor-subordinate relationship: the mediating role of autonomy and the sense of power", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 755-778.
455. Serrador, P., i Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39.
456. Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., i Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity i Emergency Planning*, 2(2), 258-266.
457. Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., i Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191.
458. Shore, L. M. i Wayne, S., (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
459. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
460. Silva, M.S.A.E and Lima, C.G.D.S. (2018), The role of information systems in human resource management, *Management of Information Systems*, InTech, DOI: 10.5772/intechopen.79294.
461. SimanTov-Nachlieli, I., Bamberger, P., Liu, S., Wang, M. i Chen, J., (2025). Employee physical self-jeopardizing for work: A double-edged sword associated with poor well-being and enhanced performance evaluations. *Occupational Health Science*, 9(4), 1095-1142
462. Sinclair, R. R., Sommers Tucker, J., Cullen, J. C., Wright, C., (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.
463. Singh, P., Bala, H., Dey, B. L., i Filieri, R. (2022). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing. *Journal of Business Research*, 151, 269-286.
464. Singh, V., Sinduja, K., Singh, V. B. P., Singh, B., Ekvitayavetchanukul, P. i Nath, N. (2025). Artificial intelligence and machine learning: Shaping the future of computing with significant real-world potential. W: *Integrated technologies in electrical, electronics and biotechnology engineering* (wyd. 1, s. 595–604). Boca Raton, FL: CRC Press.
465. Skrzzelinska, J., i Ferreira, J. A. (2020). Gratitude: the state of art. *British Journal of Guidance i Counselling*, 1-13.
466. Smith, C.A., Organ, D.W. i Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

467. Sołtysik, M. i Jarosz, S. (2023). Trust: A new approach to management. W: M. Sołtysik, M. Gawłowska, B. Śnieżyński i A. Gunia (red.), *Artificial intelligence, management and trust* (wyd. 1). Routledge.
468. Sonnentag, S., Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In: S. Sonnentag (ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (s. 3-25). Baffins Lane, Chichester: John Wiley i Sons, Ltd.
469. Sonnentag, S., Volmer, J., i Sychala, A. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427-447.
470. Soonhee, K. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
471. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
472. Spreitzer, G. M., Cameron, L., i Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
473. Stermann, J.D. (1987) Systems simulation. Expectation formation in behavioral simulation models, *Behavioral Science*, 32(3), 190-211.
474. Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.
475. Sun, J., Li, X. i Lin, C. (2016), Conceptual evolution and dimensional measurement of work wellbeing, *Human Resources Development of China*, 13, 38-47.
476. Sun, L.-Y., Aryee, S., i Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
477. Sun, R., Wang, N. J. i Shi, J. T. (2008). Empirical study on the differences between types of enterprise organizational climate for innovation in China's context. *Nankai Business Review*, 2, 42-49.
478. Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., i Hajro, A. (2020). Enhancing the Role of Human Resource Management in Corporate Sustainability and Social Responsibility: A Multi-Stakeholder, Multidimensional Approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-46.
479. Stahl, G. K., i Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52, 4-22.
480. Stasielowicz, Ł., (2019). Goal orientation and performance adaptation: A meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82, 103847. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103847>
481. Staw, B. M., i Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
482. Staw, B. M., Sutton, R. I., i Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.
483. Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040-1064.
484. Talib, Z. A., Don, Y., Daud, Y. i Raman, A. (2015). Organizational Culture and Organizational Commitment of Kedah District Education Officers. *International Journal of Management Sciences*, 5(5), 410-419.

485. Tanghe, J., Wisse, B., i van der Flier, H. (2010). The formation of group affect and team effectiveness: The moderating role of identification. *British Journal of Management*, 21, 340-358.
486. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., i Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
487. Taser, D., Aydin, E., Torgaloz, A. O., i Rofcanin, Y. (2022). An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness. *Computers in Human Behavior*, 127, 1-10.
488. Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
489. Ten Brummelhuis, L.L. i Bakker, A.B. (2012), A resource perspective on the work-home interface: the work-home resources model, *American Psychologist*, 67(7),. 545-556.
490. Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. i Saunders, M. (2000). *Managing change*. New Delhi: Prentice Hall.
491. Trends in Worker Well-Being (2023) American Psychological Association (APA). Washington. <https://www.apa.org/monitor/2023/01/trends-worker-well-being>
492. Tsai H. C. (2013). Mediating Impact of Social Capital on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Well-being. *Journal of Applied Science*, 13(21), 4726- 4731.
493. Tuzovic, S., i Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145-160
494. Tranfield, D., Denyer, D., i Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
495. Ullah, S., Hasnain, S. A., Khalid, A., i Aslam, A. (2019). Effects of perception of organizational politics on employee's well-being: The mediating role of trust and interpersonal conflicts. *European online journal of natural and social sciences: Proceedings*, 8(1), 1-14.
496. Utman, C. H., (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
497. Van Emmerik, I. H., Jawahar, I. M. i Stone, T. H., (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work and Stress*, 19(1), 93-100.
498. Van De Voorde, K., Paauwe, J., i Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.
499. Van Dyne, L. i LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
500. Van Scooter, J.R. i Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
501. Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J. i Cross, T. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.

502. Vance, R. J. (2006). Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization. Alexandria: The SHRM Foundation.
503. Vanhala, M., i Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888.
504. Vanhala, M., i Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
505. Vanhala, M., Heilmann, P. i Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.
506. Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H. i Matthews, R. A., (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087.
507. Vigoda-Gadot, E. i Angert, L. (2007). Goal setting theory, job feedback, and OCB: Lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29, 119-128.
508. Vihari, N. S., Yadav, M., Shah, S., Balodi, A., Tolani, M., Mittal, S., (2024). Impact of sustainable human resource management on employee work wellbeing: Examining the mediating role of employee empowerment and moderating influence of organizational identification. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09514-4>
509. Viot, C., i Benraiss-Noailles, L. (2019). The Link Between Benevolence and Well-Being in the Context of Human-Resource Marketing. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 883-896.
510. Viswesvaran, C. i Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
511. Voorde, F. C., van de, Paauwe, J., i van Veldhoven, M. J. P. M. (2012). Employee well-being and the Hrm-organisational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
512. Wageeh, N. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
513. Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
514. Walz, T., Kensbock, J.M., de Jong S.B. i Kunze, F. (2024). Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work, *European Management Journal*, 42, 767-778.
515. Wang, H.-J., Demerouti, E., i Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
516. Wang, Q., Jiang, Y., Weng, Q. X., i Wang, Q. (2019). A meta-analysis of the relationship between occupational commitment and job performance. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 47, 1-15.
517. Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., i Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
518. Wang, Y., Xu, Q., Yin, P., Zhang, J., Zhang, L., (2024). Development of the core occupational adaptabilities through the learning-orientated interaction of employees' proactivity and organizational support. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04080-4>

519. Wang, K., Shu, Q. i Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3002-3013.
520. Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F. i Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
521. Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. New York, NY: Oxford University Press.
522. Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
523. Wayne, S. J., Shore, L. M., i Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40, 82-111.
524. Weiss, D. J., Dawis, R. V., i England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire in Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 22:120. doi: https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf.
525. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
526. Wiesche, M., Joseph, D., Thatcher, J. B., Gu, B., i Krcmar, H. (2019). *IT workforce MISQ Research Curations*. <https://www.misqresearchcurations.org/blog/2019/6/17/it-workforce>
527. Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
528. Wittchen H. H., Jacobi F.,Rehm J.,Gustavsson A.,Svensson M.,Jönsson B., Olesen J., Allgulander C., Alonso J., Faravelli C., Fratiglioni L., Jennum P., Lieb R., Maercker A., van Os J., Preisig M., Salvador-Carulla L., Simon R., Steinhausen H. C. (2011), The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe 2010, *European neuropsychopharmacology : the journal of the European College of Neuropsychopharmacology* 21(9): 655-679
529. Wood S.J. i Wall T.D. (2007), Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies, *International Journal of Human Resource Management*, 18(7) 1335-1372.
530. Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., i de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65, 419-445.
531. Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J. i Ingram, M. (2019). Perceived organisational support and employee performance: The example of a Polish IT enterprise. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 5(983), 57–70
532. Wójcik-Karpacz, A., Kraus, S. i Karpacz, J. (2022). Examining the relationship between team-level entrepreneurial orientation and team performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 1–30
533. Wright, S., i Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060-1081.
534. Wright, T. A. (2006). To be or not to be [happy]: The role of employee well-being. *The Academy of Management Perspective*, 20(3), 118-125.
535. Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. W: Perrewe, P. L. i Ganster, D. C. (red.), *Research in occupational stress and well-being* (t. 4, s. 225–268). Amsterdam: JAI Press.

536. Wright, P. M., i McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
537. Wright, P.M., Gardner, T.M. i Moynihan, L.M. (2003) The impact of HR practices on the performance of business units, *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
538. 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.
539. Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104
540. Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., i Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 146-150.
541. Wychowaniec W. (2022), Dobrostan psychiczny pracowników - spojrzenie z perspektywy postpandemicznej praktyki menedżerskiej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 86, 177-187.
542. Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M. I Ma, C., (2020). The relationship between challenge and hindrance stressors and emotional exhaustion: The moderating role of perceived servant leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 282-297.
543. Wziątek-Staśko, A. (2017a). Kultura organizacyjna narzędziem kreacji przyjaznego środowiska pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 9-25.
544. Wziątek-Staśko, A. (2017b). Model kultury organizacyjnej a zjawiska patologiczne w miejscu pracy. *Przegląd Organizacji*, 10(933), 27-34.
545. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. i Schaufeli, W.B. (2007), The role of personal resources in the job demands-resources model, *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
546. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. i Schaufeli, W.B. (2009), Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement, *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
547. Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.
548. Yang, J., i Liu, Y. (2021). How Does Employee-Organization Relationship Affect Work Engagement and Work Well-Being of Knowledge-Based Employees? *Frontiers in Psychology*, 12, 681213. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.681213>
549. Yingying L., (2017), Review of Human Resource Management Function of Front Line Managers, *Open Journal of Business and Management*, 5(4), 671-679.
550. Yip, J., Levine, E., Brooks, A. i Schweitzer, M. (2021). Worry at work: How organisational culture promotes anxiety. *Research in Organisational Behavior*, 40, 100-124.
551. Youssef-Morgan, C. M., van Zyl, L. E., i Ahrens, B. L. (2022). The Work Gratitude Scale: Development and Evaluation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16.
552. Yu, Y., i Choi, Y. (2014). Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 8(4), 577- 592.
553. WHO highlights urgent need to transform mental health and mental health care, <https://www.who.int/news/item/17-06-2022-who-highlights-urgent-need-to-transform-mental-health-and-mental-health-care>

554. Zawadzka A, i Carkowska L. D., Wartości w działaniu jako droga do eudajmonistycznego dobrostanu w procesie coachingowym - model PERMA, *Coaching Review*, 1 (7) s. 42-58
555. Zelenski, J. M., Murphy, S. A., i Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537.
556. Zerbe, I., Springer, A. (2023). Klimat organizacyjny oraz dobrostan pracowników i ich rola w budowaniu przywiązania do organizacji — wyniki badań własnych. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 23, 93-110
557. Zhang, W., Balloo, K., Hosein, A. I. i Medland, E., (2024). A scoping review of well-being measures: Conceptualisation and scales for overall well-being. *BMC Psychology*, 12, 1-29.
558. Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., i Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee wellbeing? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903-919
559. Zhang, X., Ryan, S. D., Prybutok, V. R., i Kappelman, L. (2012). Perceived obsolescence, organizational embeddedness, and turnover of IT workers. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 43(4), 12-32.
560. Zhang, Y., i Dong, C. (2022). Improve employee-organization relationships and workplace performance through CSR: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 13, 994970. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.994970.
561. Zheng, X. i Liu, X. (2016), “The effect of interactional justice on employee well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of power distance”, *Acta Psychologica Sinica*, 48(6), 693-709.
562. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., i Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
563. Zhou, J., i George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696
564. Zhou, Q., Cheng, S., Fu, F., Zhang, J. i Jiang, Y., (2025). Enterprise digital transformation as a double-edged sword for employees: An investigation based on the Job Demands-Resources model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05985-4>
565. Žitkienė, R., i Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Journal of Economics*, 14(2), 115-129.

SPIS TABEL

Tabela 2.1. Zestawienie perspektyw definiowania dobrostanu pracowników.....	11
Tabela 1.2. Komponenty teorii autodeterminacji.....	44
Tabela 1.3. Kluczowe wyzwania ZZL.....	53
Tabela 1.4. Charakterystyka obszarów zrównoważonego ZZL.....	62
Tabela 1.5. Przegląd modeli ujmujących relacje między zarządzaniem zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników, a wykonywaniem zadań.....	77
Tabela 1.6. Przegląd teorii wyjaśniających możliwy pozytywny wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacyjne przez dobrostan pracowników...	79
Tabela 2.1. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące przywiązania pracowników do organizacji.....	110
Tabela 2.2. Macierz czynników rotowanych dla zmiennej wykonywanie zadań	112
Tabela 2.3. Macierz czynników rotowanych dla zmiennej wykonywanie zadań - pozycje uporządkowane według dominującego czynnika.....	113
Tabela 2.4. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące wykonywania zadań przez pracowników.....	114
Tabela 2.5. Macierz czynników rotowanych dla zmiennej dobrostan pracownika.....	116
Tabela 2.6. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące dobrostanu pracowników.....	117
Tabela 2.7. Statystyki opisowe odpowiedzi na pytania dotyczące stosowania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.....	119
Tabela 3.1. Korelacje liniowe Pearsona pomiędzy zmiennymi.....	135
Tabela 3.2. Test współliniowości zmiennych dla zmiennej zależnej przywiązanie do organizacji.....	138
Tabela 3.3. Model regresji dla zmiennej zależnej sprawność realizacji zadań.....	139
Tabela 3.4. Model regresji dla zmiennej zależnej adaptacyjność.....	140
Tabela 3.5. Korelacje pomiędzy zmiennymi latentnymi w modelu pomiarowym.....	144
Tabela 3.6. Wartości statystyk HTMT dla konstruktów latentnych.....	145
Tabela 3.7. Współczynniki Average Variance Extracted i Composite Reliability dla badanych skal.....	146
Tabela 3.8. Analiza mediacyjnej roli dobrostanu pracowników.....	152
Tabela 3.9. Wyniki weryfikacji hipotez.....	153

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1.1. Wymiary dobrostanu.....	13
Rys. 1.2. Komponenty przywiązania do organizacji.....	23
Rys. 1.3. Model komponentów w zakresie wykonywania zadań.....	41
Rys. 2.1. Procedura badawcza.....	93
Rys. 2.2. Model badawczy.....	105
Rys. 3.1. Model pomiarowy.....	142
Rys. 3.2 Oszacowany model strukturalny zależności pomiędzy badanymi zmiennymi....	148