

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 51–65  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0203>

## Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników

### Employee Engagement as a Condition for Employee Well-being

**Hanna Kinowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Kapitału Ludzkiego, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: [hanna.kinowska@sgh.waw.pl](mailto:hanna.kinowska@sgh.waw.pl),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7936-9737>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa Użycie niekomercyjne Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Kinowska H. (2021), *Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 51–65, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0203>.

#### STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest analiza relacji między dobrostanem pracowników i trzema aspektami zaangażowania: wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą.

**Metodyka badań:** Hipotezy badawcze są wyprowadzone na podstawie studiów literaturowych. Eksplorację relacji między konstruktami przeprowadzono na podstawie badań CAWI wykonanych w styczniu 2021 r. na próbie 1000 pracujących Polaków. Zależności zbadano za pomocą analiz korelacji *rho* Spearmana i regresji wielokrotnej.

**Wyniki badań:** Wyniki badań potwierdziły istnienie zależności między zaangażowaniem i dobrostanem pracujących Polaków. Na dobrostan pracowników pozytywnie wpływają wigor oraz oddanie się pracy. Nie stwierdzono wpływu zaabsorbowania pracą na dobrostan.

**Wnioski:** Odczuwanie energii i zapału, chodzenie do pracy z przyjemnością oraz poczucie dumy i sensu wykonywanych zadań wpływają pozytywnie na dobrostan pracowników. Zaabsorbowanie pracą i wykonywanie jej z pasją nie ma istotnego związku z dobrostanem pracujących Polaków.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Badanie rozszerza wiedzę dotyczącą wpływu czynników zaangażowania na dobrostan pracowników. Wyniki potwierdzają zasadność wyjaśniania dobrostanu pracowników za pomocą kompleksowych modeli.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie pracowników, dobrostan pracowników, wigor, oddanie się pracy, zaabsorbowanie pracą.

**Klasyfikacja JEL:** M12, M54, J24.

## ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this article is to analyse the relationship between employee well-being and three aspects of engagement: vigour, dedication to work and absorption.

**Research Design & Methods:** The research hypotheses are derived from the subject literature. Exploration of the relationships between the constructs was based on a CAWI survey conducted in January 2021 on a sample of 1,000 working Poles. The relationships were examined using *Rho* Spearman correlation and multiple regression analyses.

**Findings:** Energy, pleasure, enthusiasm for work, a sense of pride and meaning in one's tasks all have a positive impact on employee well-being. For Poles, being absorbed in work and doing it with passion has no bearing on well-being.

**Implications/Recommendations:** The survey results confirmed the existence of a relationship between employee engagement and the well-being of working Poles. Employee well-being is positively affected by vigour and dedication to one's work. Work absorption was not found to have an effect on well-being.

**Contribution:** The study contributes to the knowledge base on the impact of engagement factors on employee well-being. The results suggest that employee well-being can be explained with comprehensive models.

**Article type:** original article.

**Keywords:** employee engagement, employee well-being, vigour, dedication, absorption.

---

## 1. Wprowadzenie

Istnienie związków między dobrostanem pracowników i zaangażowaniem zostało potwierdzone przez badaczy już na początku stulecia (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008). Relacja między konstruktami badana jest w obu kierunkach (Bartkowiak 2011, Gupta i Shaheen 2018, Mendryk i Rakowska 2016, Tinline i Crowe 2010). Mimo upływu czasu nadal brakuje konsensusu dotyczącego związków przyczynowych między zaangażowaniem i dobrostanem pracowników.

Celem artykułu jest zbadanie wpływu trzech komponentów zaangażowania: wigoru, oddania się pracy i pochłonięcia pracą na dobrostan pracowników. Analiza została przeprowadzona na podstawie wyników badań opinii pracujących Polaków wykonanych w styczniu 2021 r. w ramach grantu nr 2016/21/B/HS4/02992 pn. „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

## 2. Dobrostan pracowników

W literaturze przedmiotu dobrostan ujmowany jest w dwóch szerokich perspektywach. Pierwsza – makro – obejmuje tradycyjne neoklasyczne miary, takie jak: oczekiwana długość życia, zagrożenie przestępczością, wskaźniki ubóstwa i jakość środowiska naturalnego (Pinker 2018). Druga z nich dotyczy subiektywnych lub psychologicznych miar dobrostanu danej osoby, tj. mierzenia tego, co ludzie myślą o swoim życiu i pracy. Badania nad dobrostanem pracowników są obecne w literaturze od lat, wciąż jednak definicja pojęcia pozostaje w dużej mierze niejasna i niejednoznaczna (Diener i in. 1999, Forgeard i in. 2011, Keyes, Shmotkin i Ryff 2002, Seligman 2011, Zheng i in. 2015).

Dobrostan, czyli stan, w którym człowiek czuje się dobrze, jest zdrowy i szczęśliwy, wiąże się z działaniem we wszystkich sferach życia, wśród których aktywność zawodowa i funkcjonowanie w roli pracownika odgrywają szczególną rolę. Jest on konceptualizowany i mierzony z użyciem konstruktów dobrostanu psychologicznego (Ryff 1989, Strykowska 2009). Opiera się na rozwoju i samorealizacji jednostki w sześciu wymiarach: samoakceptacji (pozytywne nastawienie do samego siebie), relacjach z innymi (pełne zaufania relacje interpersonalne), autonomii (poczucie wolności od narzuconych norm), opanowaniu środowiska (zdolność do kontrolowania środowiska i wnoszenia do niego swojego wkładu), celu w życiu (poczucie celu, ukierunkowania i intencjonalności) oraz rozwoju osobistym (ciągłe rozwijanie własnego potencjału). Pierwsze trzy wymiary pochodzą z teorii samorealizacji i samostanowienia (Ryan i Deci 2001, Ryff 1989), natomiast trzy ostatnie wywodzą się z koncepcji mistrzostwa i optymalnego funkcjonowania.

W literaturze przedmiotu został wyodrębniony osobny nurt badań nad dobrostanem pracowników. Jest on definiowany jako całościowe doświadczenie i funkcjonowanie pracownika w wymiarze fizycznym i psychologicznym (Warr 2006). Kompleksową definicję dobrostanu pracowników podaje Światowa Organizacja Zdrowia, według której jest to stan pracownika, w którym rozumie on swoje możliwości, radzi sobie ze stresem życiowym, pracuje produktywnie i wnosi wkład do swojej społeczności (Misselbrook 2014). Dobrostan pracowników oznacza zatem zaspokojenie ich istotnych potrzeb, daje im poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji z pracy (Kozioł i Buzowska 2016).

W badaniach nad dobrostanem w zarządzaniu kapitałem ludzkim wykorzystywany jest model trójwymiarowy (Van De Voorde, Paauwe i Van Veldhoven 2012). Obejmuje on: zdrowie (wymiar fizyczny), szczęście (wymiar psychologiczny) i relacje (wymiar społeczny) (Grant, Christianson i Price 2007). Pierwszy wymiar tego modelu opisuje dobrostan w kategoriach zdrowia i funkcjonowania fizycznego oraz psychicznego. Drugi komponent ujmuje dobrostan w kategoriach subiektywnych doświadczeń związanych z pracą. Obejmuje on dwa wymiary szczęścia: hedoniczny (subiektywne doświadczanie przez pracownika przyjemności lub bólu w pracy)

oraz eudajmoniczny (subiektywne postrzeganie przez pracownika swojej pracy jako znaczącej i angażującej) (Ryan i Deci 2001). Dobrostan relacyjny (społeczny) dotyczy postrzeganej jakości relacji interpersonalnych pracownika i obejmuje takie aspekty, jak: zaufanie, sprawiedliwość traktowania i wsparcie społeczne (Guest 2017).

W zarządzaniu zasobami ludzkimi dobrostan badany jest za pomocą modelu PERMA, który uwzględnia 5 elementów dobrego życia: P (*positive emotions*) – pozytywne emocje (np. radość, uznanie, komfort, inspiracja, nadzieja czy ciekawość), E (*engagement*) – zaangażowanie (rozumiane jako odbieranie rzeczywistości jako prawidłowej i sprzyjającej), R (*relationships*) – relacje (bycie z ludźmi, wspólna praca), M (*meaning*) – znaczenie (poczucie sensu działania), A (*accomplishment/achievement*) – osiągnięcia (Kern i in. 2015, Seligman 2011).

Brak konsensusu w literaturze dotyczącego definicji dobrostanu skutkuje obecnością wielu narzędzi badawczych. Do wiarygodnych, rzetelnych i kompleksowych instrumentów należy skala *Gallup-Sharecare Well-being Index*. Obejmuje ona pięć wymiarów dobrostanu: cele (pozytywne nastawienie do codziennych czynności i motywacja do osiągania celów), relacje (posiadanie wspierających relacji i doświadczanie miłości w swoim życiu), finanse (komfort ekonomiczny, pozwalający na minimalizację stresu i odpowiednie poczucie bezpieczeństwa), społeczność (pozytywny stosunek do miejsca zamieszkania, poczucie bezpieczeństwa i duma ze społeczności) oraz wymiar fizyczny (posiadanie dobrego zdrowia i wystarczającej ilości energii, aby codziennie wykonywać zadania) (Roy i in. 2018). W narzędziu Gallupa dobrostan ujęty jest szeroko i uwzględnia: ogólną ocenę jakości życia, doświadczane emocje, dostęp do żywności, schronienia i opieki zdrowotnej, bezpieczeństwo, zdrowie fizyczne, standard życia oraz ocenę wykonywanej pracy i jakości miejsca jej wykonywania (Gallup 2013).

### 3. Zaangażowanie pracownicze

Zaangażowanie konceptualizowane jest na wiele sposobów (Christian, Garza i Slaughter 2011, Juchnowicz 2012, Kinowska 2009, Lewicka 2019, Shuck i Wollard 2010, Simpson 2009). Dotyczy ono postaw w miejscu pracy, wśród których wyróżnia się: zaangażowanie w pracę (*job involvement*), przywiązanie organizacyjne (*organisational commitment*) i profesjonalne (*professional commitment*) oraz zaangażowanie pracownicze (*work engagement*).

Zaangażowanie w pracę definiuje się jako rodzaj postawy w stosunku do pracy (Juchnowicz 2012). Składa się ona z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Postawa zaangażowania wymaga wiedzy na temat organizacji, uczuć wobec niej i akceptacji jej wartości, celów, postępowania liderów i podejmowania działań wobec firmy przez pracownika. Zaangażowany pracownik koncentruje się na zadaniach, wykonuje je z pasją i entuzjazmem, ma pozytywny stosunek do organizacji – lub pracy – i podejmuje działania leżące w interesie firmy (Juchnowicz 2012).

Innym ujęciem jest określenie zaangażowania jako przywiązania pracowników do organizacji lub pełnionych przez nich ról zawodowych (Kahn 1990). Przejawia się ono fizycznym, poznawczym i emocjonalnym związkiem z firmą lub profesją. Niezaangażowany pracownik dystansuje się od swojej organizacji lub roli zawodowej, odcina się od niej fizycznie, poznawczo i emocjonalnie. W tym podejściu zaangażowanie skupia się na psychicznych relacjach pomiędzy pracownikiem a organizacją lub rolą. Dzieli się ono na przywiązanie organizacyjne i profesjonalne. Pierwsze z nich jest postawą pracownika będącą skutkiem pozytywnej wymiany społecznej w miejscu pracy i może być rozpatrywane w różnych relacjach, np. w stosunku do organizacji, zespołu lub przełożonego. Przywiązanie profesjonalne dotyczy zaangażowania w profesję, czyli specyficzną aktywność, która wymaga określonego zestawu kompetencji i postępowania zgodnie z wymogami zawodu (Meyer 2016).

Zaangażowanie definiowane jest również jako stan umysłu pozytywnie związany z pracą. Charakteryzuje się ono: wysokim poziomem energii, poświęceniem, pasją oraz pełnym skoncentrowaniem na pracy (Schaufeli i in. 2002). Składa się z trzech komponentów: wigoru, oddania się pracy i zaabsorbowania pracą. Pierwszy z nich oznacza wysoki poziom energii, zapału, wytrwałości i chęci do pracy nawet w obliczu trudności (Bakker i Schaufeli 2008). Drugi odnosi się do silnego utożsamiania się ze swoją pracą, z poczuciem jej sensu, znaczenia i dumy. Trzeci komponent przejawia się w koncentracji na pracy i trudności w oderwaniu się od niej. Związany z pracą pozytywny stan umysłu, charakteryzowany przez wigor, poświęcenie i absorpcję własnej roli, aby mógł zostać uznany za zaangażowanie, nie może być stanem chwilowym. Zaangażowanie pracownicze jest stałe, nieskoncentrowane na żadnym konkretnym przedmiocie, wydarzeniu czy zachowaniu. Zaangażowanie pracownicze, definiowane jako praca z wysokim poziomem energii, poświęceniem i pasją, wpływa na funkcjonowanie w pracy (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008), dlatego koncepcja ta stanowiła podstawę do opracowania założeń metodycznych badania.

Zaangażowani pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem energii i dobrym zdrowiem. Chętniej wykonują pracę poza wyznaczonymi godzinami. Odczuwają większe zadowolenie z pracy (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008). Korzyści z zaangażowania odnosi zarówno organizacja (Saks 2006), jak i pracownicy, dzięki niemu odczuwają oni szczęście (Schaufeli, Taris i Van Rhenen 2008).

W literaturze przedmiotu wskazuje się na pozytywny wpływ zaangażowania na dobrostan pracowników (Bahraminejad i in. 2015, Meyer 2016, Torp i in. 2013). Zaangażowanie uruchamia pozytywne emocje, które wyzwalają spiralę wzrostu w kierunku dobrego samopoczucia (Bakker i Schaufeli 2008). Osiągnięcia będące wynikiem zaangażowania pracowniczego budzą pozytywne odczucia wśród pracowników (Gupta i Shaheen 2018). Dzięki nim zaangażowany pracownik czuje się bardziej usatysfakcjonowany i zadowolony ze swojego wysiłku (Tinline i Crowe 2010). Doświadczane sukcesy sprawiają, że pracownicy stają się bardziej optymi-

styczni i pełni nadziei co do przyszłych zadań. Dzięki zaangażowaniu pracownicy doświadczają więcej pozytywnych uczuć i osiągają sukcesy (Bakker i Schaufeli 2008), które utrzymują ich dobrostan (Luthans, Lebsack i Lebsack 2008).

#### 4. Metodyka badań

Celem badań było zidentyfikowanie wpływu składowych zaangażowania na dobrostan pracowników. Dane zostały zebrane w styczniu 2021 r. Badanie przeprowadzono na próbie aktywnych zawodowo Polaków ( $N = 1000$ ) metodą CAWI. Reprezentatywność próby została osiągnięta za pomocą doboru schematem losowym. W badaniach dominowali respondenci z wykształceniem wyższym (52%), zatrudnieni na podstawie umowy o pracę (77%) w sektorze prywatnym (77%). Próba badawcza była zrównoważona pod względem płci (mężczyźni stanowili 55% i kobiety 45%) i wieku (z każdej grupy wiekowej było od 18% do 24% badanych). Szczegółowa charakterystyka próby badawczej przedstawiona jest w tabeli 1.

Badanie składało się z 22 pytań dotyczących opinii ankietowanych o poszczególnych aspektach dobrostanu pracowników, zaangażowania i oceny sprawiedliwości wynagradzania. Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowano odpowiedzi na pytania związane z postrzeganiem dobrostanu pracowników oraz zaangażowaniem. Respondenci oceniali stwierdzenia na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano następujące hipotezy:

H1: Wigor, stanowiący komponent zaangażowania obejmujący energię, zapał i przyjemność z pracy, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników.

H2: Oddanie się pracy, stanowiące komponent zaangażowania obejmujący poczucie sensu i dumę z pracy, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników.

H3: Pochłonięcie pracą, stanowiące komponent zaangażowania obejmujący wykonywanie zadań z pasją, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników.

W celu weryfikacji hipotez i określenia zależności między zmiennymi przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem pakietu SPSS (wersja 26).

Zmienne zostały zmierzone w następujący sposób:

– dobrostan pracowników – zmienna objaśniana została przetestowana za pomocą dziewięciu pytań, stanowiących adaptację pytań dotyczących pracy z narzędzia diagnozującego dobrostan *Gallup-Sharecare Well-being Index* (Roy i in. 2018). Wykorzystane narzędzie obejmowało następujące wymiary: cele (satisfakcja z pracy, nadzieja na przyszłość, możliwość robienia tego, co się potrafi), relacje i społeczność (miła atmosfera w pracy, partnerskie relacje z przełożonym, zaufanie do współpracowników), finanse (adekwatność zarobków do wykonywanej pracy) oraz wymiar fizyczny (stan zdrowia odpowiedni do wykonywanych zadań, równowaga między pracą i życiem). Współczynnik wiarygodności wynosił *alfa* Cronbacha = 0,89;

Tabela 1. Struktura próby badawczej

	Wyszczególnienie	Procent
Płeć	Kobieta	45
	Mężczyzna	55
Wiek	18–29 lat	18
	30–39 lat	28
	40–49 lat	27
	Powyżej 50 lat	27
Wykształcenie	Zawodowe	8
	Średnie	41
	Wyższe	52
Forma zatrudnienia	Umowa o pracę	77
	Umowa cywilnoprawna	9
	Działalność gospodarcza	14
Wielkość firmy	Do 50 pracowników	42
	50–249 osób zatrudnionych	27
	250–500 osób zatrudnionych	12
	Powyżej 500 pracowników	9
Sektor	Publiczny	20
	Prywatny	77
	Fundacje, stowarzyszenia i inne	3
Wynagrodzenie	Poniżej 2500 zł	18
	2501–3500 zł	38
	3501–5500 zł	27
	5501–7500 zł	9
	Powyżej 7500 zł	8
	Odmowa odpowiedzi	1

Źródło: opracowanie własne.

– wigor – zmienna została zdiagnozowana z użyciem itemów ze skali UWES (Schaufeli i in. 2002). Badano deklaracje odczuwania energii, siły i zapału oraz przyjemności w pracy. Współczynnik wiarygodności *alfa* Cronbacha wynosił 0,91;

– oddanie się pracy – zmienna została zdiagnozowana z użyciem stwierdzeń ze skali UWES (Schaufeli i in. 2002). Badane itemy obejmowały oddanie się wykonywanej pracy, dumę z pracy i przekonanie, że ma ona sens. Wiarygodność oceniono na poziomie *alfa* Cronbacha = 0,85;

– zaabsorbowanie pracą – zmienna została zmierzona za pomocą itemu diagnozującego koncentrację na zadaniach, wynikającą z przyjemności z ich wykony-



wania, prowadzącą do braku możliwości oderwania się od nich, wyprowadzonego z koncepcji Schaufeliego (Schaufeli i in. 2002). Pytanie dotyczyło deklaracji wykonywania pracy z pasją.

Miary dotyczące poszczególnych zmiennych zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Badane zmienne

Zmienna	Stwierdzenie	Alfa Cronbacha
Dobrostan pracowników	Moja praca daje mi satysfakcję	0,891
	Patrzę w przyszłość z nadzieją i entuzjazmem	
	W pracy każdego dnia robię to, co potrafię najlepiej	
	W moim zespole panuje miła i życzliwa atmosfera	
	Mam zaufanie do kolegów z pracy i przełożonego	
	Mój przełożony traktuje mnie bardziej jak partnera niż podwładnego	
	Moje zarobki są odpowiednie do wykonywanej pracy (zakresu zadań, wkładu, efektów)	
	Mój stan zdrowia i kondycja fizyczna są odpowiednie do wykonywanej przeze mnie pracy	
	Zachowuję równowagę między pracą a życiem osobistym	
Wigor	W pracy czuję, że rozpiera mnie energia	0,911
	W pracy czuję się silna(y) i pełna(en) zapału	
	Codziennie idę do pracy z przyjemnością	
Oddanie się pracy	Jestem oddana(y) swojej pracy	0,852
	Jestem dumna(y) z pracy, którą wykonuję	
	Wierzę, że moja praca ma sens	
Zaabsorbowanie pracą	Wykonuję pracę z pasją	–

Źródło: opracowanie własne.

Aby wykluczyć pozorną zidentyfikowaną zależność, w opracowanym modelu wykorzystano następujące zmienne kontrolne: płeć, wiek, wykształcenie, wielkość firmy i wynagrodzenie.

Zależności między zmiennymi zostały ustalone za pomocą korelacji *rho* Spearmana. Do weryfikacji hipotez dotyczących wpływu badanych komponentów zaangażowania na dobrostan pracowników wykorzystano analizę regresji wielorakiej.

## 5. Wyniki badań

W celu określenia związków między badanymi konstruktami w pierwszym etapie analiz zostały obliczone statystyki opisowe i korelacje (tabela 3).



Tabela 3. Średnie, odchylenia standardowe i korelacje badanych zmiennych

Zmienna	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Dobrostan pracowników	3,759	0,734	1,000								
2. Wigor	3,435	0,970	0,763**	1,000							
3. Oddanie się pracy	3,814	0,894	0,771**	0,741**	1,000						
4. Zaabsorbowanie pracą	3,691	1,061	0,694**	0,732**	0,827**	1,000					
5. Płeć	1,55	0,497	-0,092**	-0,099**	-0,103**	-0,109**	1,000				
6. Wiek	2,63	1,069	0,076*	0,066*	0,184**	0,135**	0,224**	1,000			
7. Wykształcenie	2,45	0,630	0,078*	0,036	0,163**	0,128**	-0,182**	-0,101**	1,000		
8. Wielkość firmy	2,07	1,135	-0,120**	-0,105**	-0,164**	-0,175**	0,017	-0,121**	0,016	1,000	
9. Wynagrodzenie	2,53	1,168	0,173**	0,164**	0,271**	0,215**	0,113**	0,251**	0,249**	0,046	1,000

\* korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie); \*\* korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W zebranych danych wszystkie badane konstrukty (dobrostan pracowników, wigor, oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą) ocenione zostały na poziomie powyżej środka skali (wartość równa 3). Pracujący Polacy najwyżej ocenili oddanie się pracy (średnia równa 3,81), najniżej – wigor (średnia równa 3,44). Najbardziej zróżnicowane odpowiedzi związane były z zaabsorbowaniem pracą (odchylenie standardowe równe 1,01), najmniej – z dobrostanem (odchylenie standardowe równe 0,73).

Uzyskane wyniki wskazują na istnienie istotnej statystycznie korelacji między badanymi konstruktami. Związek o najwyższej sile ( $r = 0,827$ ,  $p < 0,01$ ) łączy oddanie się pracy z zaabsorbowaniem pracą. Najslabiej powiązane są zaabsorbowanie pracą z dobrostanem pracowników ( $r = 0,694$ ,  $p < 0,01$ ).

W przypadku zmiennych kontrolnych brak istotności statystycznej odnotowano dla korelacji wykształcenia z wigorem oraz wielkości firmy z płcią, wykształceniem i wynagrodzeniem. Pozostałe korelacje są istotne statystycznie i mają słabą siłę.

Rodzaj relacji między dobrostanem pracowników a badanymi komponentami zaangażowania został określony za pomocą analizy regresji wielorakiej. Zmienną objaśnianą był dobrostan pracowników, zmienne objaśniające to: wigor, oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą. W modelu uwzględniono następujące zmienne kontrolne: płeć, wiek, wykształcenie, wielkość firmy i poziom wynagrodzenia. Wyniki analizy regresji zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji

Model	Beta	t	Istotność
Stała	–	13,043	0,000
Wigor	0,397*	13,755	0,000
Oddanie się pracy	0,532*	15,406	0,000
Zaabsorbowanie pracą	–0,026	–0,790	0,430
Płeć	0,005	0,287	0,774
Wiek	–0,043	–2,282	0,023
Wykształcenie	–0,013	–0,710	0,478
Wielkość firmy	–0,001	–0,049	0,961
Wynagrodzenie	–0,019	–0,955	0,340
$R^2 = 0,705$ ; $\Delta R^2 = 0,703$ ; $F(8, 991) = 296,060^*$			

\*  $p < 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynika, że badane komponenty wyjaśniły znaczną część (ponad 70%) zmienności oceny dobrostanu pracowników. Uzyskano istotność statystyczną dla dwóch z trzech zmiennych uwzględnionych w modelu ( $p < 0,05$ ). Istotne okazały się: wigor i oddanie się pracy. Obie istotne statystycznie zmienne wpływały pozy-

tywnie na dobrostan pracowników. Z uwagi na brak istotności statystycznej nie stwierdzono wpływu zaabsorbowania pracą na ocenę dobrostanu. Istotna statystycznie okazała się również jedna z pięciu zmiennych kontrolnych – wpływ wieku na dobrostan był istotny statystycznie, negatywny, z niską wartością współczynnika *beta* ( $\beta = -0,043, p < 0,05$ ).

Wyniki potwierdzają pierwszą hipotezę (H1), zgodnie z którą wigor, stanowiący komponent zaangażowania obejmujący energię, zapał i przyjemność z wykonywania pracy, wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników (współczynnik *beta* wynosi 0,397). Hipoteza druga (H2), dotycząca pozytywnego wpływu oddania się pracy na dobrostan pracowników, obejmującego poczucie sensu i dumę z pracy, również uzyskała wsparcie empiryczne. Jest to czynnik wpływający silniej niż wigor na dobrostan pracowników (*beta* wynosi 0,532). Z uwagi na brak istotności statystycznej nie została potwierdzona hipoteza trzecia (H3), dotycząca pozytywnego wpływu zaabsorbowania pracą (wykonywania zadań z pasją) na dobrostan.

## 6. Omówienie wyników

Przeprowadzone badania nad wpływem komponentów zaangażowania na dobrostan pracowników wskazują na wzajemną relację między badanymi konstruktorami i możliwości predykcyjne modelu. Dowodzą one złożoności związku dobrostanu z zaangażowaniem pracowników i zasadności badania relacji przyczynowych.

W literaturze istnieje konsensus co do ogólnego pozytywnego związku zaangażowania pracowników z ich dobrostanem. Przeprowadzone badania potwierdziły jego zasadność. W tym aspekcie uzyskane wyniki nie zaskakują pod względem oryginalności. Praca z wigorem wiąże się z odczuwaniem energii, zapału i przyjemności z wykonywanych zadań. W praktyce oznacza to zalecenie kształtowania środowiska w pracy w sposób umożliwiający pracownikom czerpanie przyjemności z obowiązków oraz zapewnienie warunków do wykonywania pracy z energią. Wiązać się to może również z zapewnieniem zestawu obowiązków odpowiednich do możliwości i indywidualnych preferencji poszczególnych pracowników.

Przeprowadzone badania wskazują na zasadność uwzględniania oddania się pracy w modelach wyjaśniających zmienność oceny dobrostanu pracowników. Odczuwanie dumy z wykonywanej pracy i przekonanie o jej sensie skutkuje silnym związkiem uczuciowym z realizowanymi zadaniami. Duma i sens umożliwiają pracownikom utożsamienie się z pracą, co wpływa na odczuwany przez nich dobrostan. Dla pracodawców oznacza to konieczność dbania o wskazywanie pracownikom szerszego kontekstu i znaczenia oraz uniwersalnej wartości wykonywanej przez nich pracy.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na związek każdego z komponentów zaangażowania z dobrostanem pracowników, włączając zaabsorbowanie wykonywanymi zadaniami. W przypadku pracujących Polaków znaczenie tego wymiaru

nie uzyskało wsparcia empirycznego. Na podstawie zebranych danych nie można stwierdzić istnienia związku wykonywania pracy z pasją z dobrostanem pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na brak istotności tego komponentu. Zrozumienie przyczyn takiego stanu wymagałoby pogłębionych badań. Na podstawie przeprowadzonych analiz można sformułować przypuszczenie, że w przypadku pracujących Polaków zamiłowanie do konkretnych obowiązków nie jest konieczne do odczuwania dobrostanu. W praktyce może to oznaczać współistnienie dobrostanu pracowników z różnymi zadaniami – bez ograniczeń tylko do tych, do których poszczególni pracownicy mają szczególne upodobanie.

## 7. Ograniczenia przyjętej metodyki

W opisanym badaniu przedstawiono ujęcie statyczne. Nie badano zależności w ujęciu długookresowym. Ponieważ badane czynniki są zależne od czasu i mają zmienny charakter, konieczne są dalsze badania, aby uwzględnić zachodzące zmiany. Badanie dotyczy wyłącznie polskich pracowników. W celu uogólnienia wyników wskazane byłoby przebadanie osób pracujących w innych krajach i regionach. Dodatkowo badania nad dobrostanem i zaangażowaniem pracowników powinny uwzględniać dwie perspektywy – pracowników i ich pracodawców. W niniejszym badaniu zidentyfikowano zależności na próbie pracowników. Aby uzyskać pełny obraz, wskazane byłoby przeprowadzenie badania również z perspektywy pracodawców. Ponadto badanie mierzyło konstrukty z zastosowaniem kwestionariusza samooceny pracowników. Zalecane jest przeprowadzenie badań walidujących wyniki za pomocą innych źródeł oceny. W przyszłych badaniach można by bardziej szczegółowo określić dwukierunkowe powiązania między zmiennymi i ich komponentami oraz uwzględnić też mediatory i moderatory wzajemnych relacji pomiędzy dobrostanem a zaangażowaniem pracowników.

## 8. Podsumowanie

Rezultaty przeprowadzonych badań wzbogacają wiedzę dotyczącą wpływu zaangażowania na dobrostan pracowników. Wskazują też na zasadność weryfikacji związków między tymi konstruktami oraz obrazują złożoność relacji między nimi.

Różnice w istotności i sile wpływu trzech komponentów zaangażowania: wigoru, oddania i zaabsorbowania na dobrostan pracowników poszerzają wiedzę dotyczącą specyfiki kształtowania kluczowej dla pracodawców postawy wobec pracy na podstawie oceny jakości życia zawodowego pracujących Polaków. Wyniki badań potwierdzają zasadność wyjaśniania dobrostanu pracowników za pomocą kompleksowych modeli obejmujących zróżnicowane czynniki odnoszące się do wielu wymiarów zaangażowania.

Oryginalnym rezultatem badań są wyniki dotyczące zróżnicowania wpływu poszczególnych komponentów zaangażowania na dobrostan pracowników. Energia, przyjemność i zapał do pracy oraz poczucie dumy i sensu wykonywanych zadań wpływają pozytywnie na dobrostan pracowników. Zaabsorbowanie pracą, wykonywanie jej z pasją, traktowane w badaniach nad zaangażowaniem jako jego ważny aspekt, nie ma istotnego związku z dobrostanem pracujących Polaków. Dla praktyków zainteresowanych zwiększaniem dobrostanu pracowników oznacza to konieczność koncentracji na zapewnieniu warunków, w których zatrudnieni będą pracować z wigorem i oddaniem, bez konieczności zapewnienia każdemu z nich pasjonujących zadań.

## Literatura

- Bahraminejad N., Ibrahim F., Riji H.M., Majdzadeh R., Hamzah A., Mohammadi N. (2015), *Partner's Engagement in Community-based Health Promotion Programs: A Case Study of Professional Partner's Experiences and Perspectives in Iran*, „Health Promotion International”, vol. 30, nr 4, <https://doi.org/10.1093/heapro/dau043>.
- Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2008), *Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 29, nr 2, <https://doi.org/10.1002/job.515>.
- Bartkowiak G. (2011), *Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiągnięcie celów organizacji (w:) Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Christian M.S., Garza A.S., Slaughter, J.E. (2011), *Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*, „Personnel Psychology”, vol. 64, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
- Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith, H.L. (1999), *SWB: Three Decades of Progress*, „Psychological Bulletin”, vol. 125, nr 2, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>.
- Forgeard M.J.C., Jayawickreme E., Kern M.L., Seligman M.E.P. (2011), *Doing the Right Thing: Measuring Well-being for Public Policy*, „International Journal of Wellbeing”, vol. 1, nr 1, <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>.
- Gallup (2013), *Gallup-healthways Well-being™ Index: Methodology Report for Indexes*, <https://news.gallup.com/poll/195539/gallup-healthways-index-methodology-report-indexes.aspx> (data dostępu: 21.04.2021).
- Grant A.M., Christianson M.K., Price R.H. (2007), *Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs*, „Academy of Management Perspectives”, <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>.
- Guest D.E. (2017), *Human Resource Management and Employee Well-being: Towards a New Analytic Framework*, „Human Resource Management Journal”, vol. 27, nr 1, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.

- Gupta M., Shaheen M. (2018), *Does Work Engagement Enhance General Well-being and Control at Work? Mediating Role of Psychological Capital*, „Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship”, vol. 6, nr 3, <https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2017-0027>.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, vol. 33, nr 4, <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kern M.L., Waters L.E., Adler A., White M.A. (2015), *A Multidimensional Approach to Measuring Well-being in Students: Application of the PERMA Framework*, „Journal of Positive Psychology”, vol. 10, nr 3, <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>.
- Keyes C.L.M., Shmotkin D., Ryff C.D. (2002), *Optimizing Well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 82, nr 6, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>.
- Kinowska H. (2009), *Wpływ czynników strukturalnych na zaangażowanie pracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, vol. 12, nr 2.
- Kozioł L., Buzowska B. (2016), *Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, vol. 29, nr 1.
- Lewicka D. (2019), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa.
- Luthans K.W., Lebsack S.A., Lebsack R.R. (2008), *Positivity in Healthcare: Relation of Optimism to Performance*, „Journal of Health Organization and Management”, vol. 22, nr 2, <https://doi.org/10.1108/14777260810876330>.
- Mendryk I., Rakowska A. (2016), *Wpływ postrzeganego wsparcia organizacji na poziom zadowolenia z pracy i dobrostan pracowników w różnym wieku: wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. 17, nr 2.
- Meyer J.P. (2016), *Handbook of Employee Commitment*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Misselbrook D. (2014), *W Is for Wellbeing and the WHO Definition of Health*, „British Journal of General Practice”, <https://doi.org/10.3399/bjgp14x682381>.
- Pinker S. (2018), *Nowe oświecenie*, Zys i Spółka, Poznań.
- Roy B., Riley C., Herrin J., Spatz E.S., Arora A., Kell K.P., Krumholz H.M. (2018), *Identifying County Characteristics Associated with Resident Well-being: A Population Based Study*, „PLoS ONE”, 23 May, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196720>.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2001), *On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being*, „Annual Review of Psychology”, vol. 52, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
- Ryff C.D. (1989), *Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 57, nr 6, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.

- Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 21, nr 7, <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker, A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies Volume”, vol. 3, <https://doi.org/10.1037/t07164-000>.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Van Rhenen W. (2008), *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, „Applied Psychology”, vol. 57, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.
- Seligman M.E.P. (2011), *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, Free Press, New York.
- Shuck B., Wollard K. (2010), *Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations*, „Human Resource Development Review”, vol. 9, nr 1, <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>.
- Simpson M.R. (2009), *Engagement at Work: A Review of Literature*, „International Journal of Nursing Studies”, vol. 46, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>.
- Strykowska M. (2009), *Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, vol. 71, nr 1.
- Tinline G., Crowe K. (2010), *Improving Employee Engagement and Wellbeing in an NHS Trust*, „Strategic HR Review”, vol. 9, nr 2, <https://doi.org/10.1108/14754391011022226>.
- Torp S., Grimsmo A., Hagen S., Duran A., Gudbergsson S.B. (2013), *Work Engagement: A Practical Measure for Workplace Health Promotion?*, „Health Promotion International”, vol. 28, nr 3, <https://doi.org/10.1093/heapro/das022>.
- Van De Voorde K., Paauwe J., Van Veldhoven M. (2012), *Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 14, nr 4, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>.
- Warr P. (2006), *Differential Activation of Judgments in Employee Well-being*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 79, nr 2, <https://doi.org/10.1348/096317905X52652>.
- Zheng X., Zhu W., Zhao H., Zhang C. (2015), *Employee Well-being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-cultural Validation*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 36, nr 5, <https://doi.org/10.1002/job.1990>.