

Andrzej Bodak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynierjno-Ekonomiczny
andrzej.bodak@ue.wroc.pl

BEZPIECZNE ŚRODOWISKO PRACY W KSZTAŁTOWANIU DOBROSTANU PRACOWNIKÓW

Streszczenie. Dobre samopoczucie, dobrostan (well-being) w pracy jest subiektywnie postrzeganym przez pracownika stanem osiągnięcia zadowolenia, satysfakcji z pracy wykonywanej w określonych warunkach fizycznych i społecznych. W ostatnim okresie na znaczeniu przybiera kwestia zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa pracy. Na tym tle celem opracowania stała się identyfikacja składowych bezpiecznego środowiska pracy, szczególnie ważnych z punktu widzenia hierarchii, oczekiwań osób świadczących pracę w polskich realiach gospodarowania. W rozważaniach nawiązano do kontekstu zmian pokoleniowych i potrzeby uwzględnienia tego faktu w procesie monitorowania i respektowania artykułowanych interesów, zwłaszcza najmłodszej generacji pracobiorców. Poza prezentacją wyników badań własnych, odwołano się do materiałów publikowanych przez innych autorów.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, środowisko pracy, zadowolenie z pracy, satysfakcja

SAFE WORKING ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF EMPLOYEE WELL-BEING

Abstract. Well-being at work is a subjective state of fulfillment and satisfaction achieved from work performer in certain physical and social conditions. Recently, the problem of work safety has become increasingly important. The aim of this paper is to identify the constituent parts of safe working environment in terms of hierarchy of expectations of employees providing work in Polish business realities. The discussion refers to the context of generation changes and the need to take this issue into consideration in the process of monitoring and respecting the expressed interests, especially of the youngest generation of employees. Beside a presentation of original research results, the paper also calls back to materials published by other authors.

Keywords: safety, working environment, fulfillment, job satisfaction

1. Wstęp

Praca zawodowa, należąc zwykle do podstawowych form aktywności życiowych człowieka dorosłego, pozostaje tym samym w ścisłym związku z poczuciem jego ogólnego dobrostanu. Może nie stanowić o sensie życia, jednakże z pewnością w jakiś sposób je organizuje. Dla wielu pracowników jest nie tylko źródłem zarobkowania, ale też statusu, miarą odniesionego sukcesu. W tym kontekście zarządzanie łączy się współcześnie z kształtowaniem warunków, w których pracownik może odnieść sukces. Proces globalizacji, dynamiczny rozwój i wzrastające zastosowanie technologii informatycznych, telekomunikacyjnych oraz transformacje społeczne prowadzą do zmian również w środowisku pracy. Digitalizacja, a w szczególności rozwój gospodarki na żądanie (on-demand economy) wymuszają nowe formy zatrudnienia. Rozwiązania pracy zdalnej wpływają na organizację zadań oraz interakcje pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Nowe technologie zmieniają system pracy na wielu stanowiskach, zwiększając związaną z tym elastyczność. Dzięki cyfryzacji praca związana jest mniej z miejscem i czasem, co sprzyja autonomii oraz monitorowaniu efektów. Technologia może wspierać, ale też zastępować pracowników w wykonywaniu zadań. Wyzwaniem staje się ustalenie odpowiedniej relacji pomiędzy pracą a życiem osobistym. Pojawia się możliwość godzenia pracy z życiem osobistym, ale też obawa o jego brak. Dynamika zmian na rynku pracy jest wyzwaniem dla jego interesariuszy. W sytuacji gdy pozycja pracowników na rynku umacnia się, wzrasta ich siła negocjacyjna, skłonność do częstych zmian pracy. Dotyczy to w szczególności, zwykle dobrze wykształconych przedstawicieli młodej generacji, pracobiorców, określanych jako tzw. pokolenie Y. Millenialsi, czyli urodzeni w latach 1980-2000. Przedstawiani są oni najczęściej jako pokolenie o wyjątkowo dużych oczekiwaniach, jako osoby pewne siebie i ambitne. Cenią życie prywatne, w pracy zawodowej stale poszukując stymulacji, zawodu interesującego i pełnego wyzwań oraz nagród środowiska. Lojalność i zaangażowanie w pracę są tu zdeterminowane oczekiwaniem rzeczywistego wpływu na otoczenie, przejrzystością kryteriów oceny, otrzymywaniem wielu bodźców i informacji zwrotnych. Szczególnie w przypadku najmłodszych wiekiem są to osoby doskonale poruszające się w nowych mediach i technologiach cyfrowych. Komunikując się z nimi, prowadząc kampanie employer brandingowe należy mieć świadomość jak ważne są np. Instagram, You Tube, Facebook, blogosfera, wewnętrzne firmowe portale społecznościowe. W obiegowych opiniach reprezentantom pokoleniu Y przypisuje się roszczeniowość, niechęć do podporządkowania się regułom, trudności w kontaktach bezpośrednich, jednakże wskazuje też na ich „naturalną” otwartość na zmiany, elastyczność w podejściu m.in. do czasu pracy.

W świecie zdominowanym przez myślenie o konieczności ciągłych zmian, będących wyznacznikiem rozwoju i nowoczesności, presja z tym związana często wywołuje u ludzi poczucie niepewności przed nieznanym, nowym, obawy o odrzucenie. Ciągła zmiana stała się

więc stałością, której to wbrew imperatywowi zmian, ludzie w istocie pragną. W sytuacjach w których traci się pewność ujawnia się wrodzona potrzeba bezpieczeństwa. W środowisku pracy, czyli całokształcie warunków w jakich odbywa się praca, potrzeba bezpieczeństwa pracownika powinna być zaspokajana nie tylko poprzez tradycyjnie ujmowaną gwarancję bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP), ale również psychospołeczne elementy (cechy) tego środowiska, dotycząc m.in. gwarancji i stabilności zatrudnienia, czy wysokości wynagrodzenia. Nieobecność wskazanych „standardowych” cech bezpiecznego środowiska pracy (higienicznych, ergonomicznych i bezpiecznych warunków pracy, stabilnego zatrudnienia, godziwego wynagrodzenia) z reguły prowadzi do niezadowolenia.

Powyższe pozostaje w ścisłym związku z wielowymiarowym charakterem dobrostanu pracownika. W wąskim ujęciu, sprowadza się zwykle do sprawności fizycznej i stanu zdrowia (dobrostan fizyczny), a zatem wspomnianego kontekstu zagadnień BHP. Jednakże mając na uwadze zaspokajanie potrzeb, w tym poczucie bezpieczeństwa w pracy zwykle wskazuje się na jego wymiar psychologiczny i społeczny [9, p.52-53]. Dobrze samopoczucie, dobrostan (well-being) w pracy jest subiektywnie postrzeganym przez pracownika stanem osiągnięcia zadowolenia, satysfakcji z pracy wykonywanej w określonych warunkach fizycznych i społecznych. Z uwagi na wskazany subiektywizm w odczuwaniu bezpieczeństwa w środowisku pracy, poszczególne osoby mogą odwoływać się zarówno do bhp, warunków i bezpieczeństwa zatrudnienia, jak też np. atmosfery pracy czy współdziałania, partycypacji. W literaturze wskazuje się, iż nazbyt często jeszcze stosowane w Polsce praktyki zarządzania dobrostanem pracowników, poza abonamentami medycznymi w prywatnych placówkach zdrowotnych, dotyczą jedynie promocji aktywności fizycznej. Jednakże nawet w tych przypadkach programy nawiązujące do wellness at work sprowadzają się przeważnie do finansowania kart wstępu do zewnętrznych obiektów sportowych, udostępnienia pracownikom przestrzeni do ćwiczeń, parkingów dla rowerów itp. [3, s.22-26].

Na tym tle celem niniejszego opracowania stała się identyfikacja składowych bezpiecznego środowiska pracy, szczególnie ważnych z punktu widzenia hierarchii oczekiwań osób świadczących pracę w polskich realiach gospodarowania. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, w tym prezentowanych tam badań empirycznych innych autorów, nawiązano do prezentacji wyników przeprowadzonego we własnym zakresie¹ sondażu diagnostycznego o charakterze pilotażowym, ukierunkowanego na identyfikację oczekiwań pracowników, zwłaszcza najmłodszej generacji pracobiorców. Badania pilotażowe rozpoczęte w czwartym kwartale 2015 roku i kontynuowane w kolejnym roku z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety miały charakter anonimowy i poufny. Zaprezentowany w ankiecie i poddany subiektywnej ocenie respondentów zestaw oczekiwań (interesów) pracowniczych, ukształtował się na bazie studiów literaturowych oraz

¹ Badania realizowane przez zespół badawczy Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autor niniejszego opracowania należy do ścisłego grona członków tego zespołu.

późniejszych sugestii pierwszych uczestników badania. Uwzględnia zarówno interesy chronione prawem, jak i oczekiwania świadczących pracę wynikające z tzw. kontraktu psychologicznego. Szersze odniesienie do pełnego przekroju uzyskanych w toku badań informacji częściowo znalazło lub znajdzie swój wyraz w kolejnych publikacjach [5, s. 40-49]. W kontekście niniejszego opracowania odwołano się wyłącznie do wyników badania pilotażowego przeprowadzonego w środowisku studentów Wydziału Inżynieryjno – Ekonomicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Świadomie zwrócono uwagę na posiadających już doświadczenie zawodowe studentów studiów niestacjonarnych I i II stopnia, częściowo też studiów podyplomowych. Kierując się zasadą pełnej dobrowolności uczestnictwa w badaniu, pozyskano w ten sposób 156 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, z czego 109 od osób poniżej 30 roku życia oraz 34 od lokujących się w przedziale wiekowym 31-40 lat, czyli reprezentantów starszej i młodszej tzw. generacji Y. Ponieważ analizowane badania pilotażowe ukierunkowano na wstępne rozpoznanie poprawności przyjętych założeń badawczych, przedstawionych tu wyników nie należy rozpatrywać przez pryzmat istotności statystycznej.

2. Organizacyjne i podmiotowe zmienne zależne od dobrostanu pracowniczego

Pojęcie dobrostanu (well-being) zostało rozpowszechnione w konsekwencji rozwoju psychologii pozytywnej, koncentrującej uwagę na obszarach zdrowia i doznań pozytywnych, wspierających rozwój najwyższych wartości życia ludzkiego [7, s. 284-302]. W nawiązaniu do pozytywnego paradygmatu organizacji i teorii pozytywnego zarządzania (Positive Organizational Scholarship) oznacza to zwrócenie uwagi na mocne strony jednostki, co w procesie zarządzania raczej akcentuje potrzebę dbałości o pozytywne emocje i nastroje pracowników, niż eliminowanie negatywnych stanów emocjonalnych [10, s. 91-100].

W literaturze wskazuje się, iż podstawą dobrostanu pracowników jest poczucie satysfakcji zawodowej i spełnienia związanego z działaniem ze względu na nie samo (pracą jako taką, koncentracją na działaniu) oraz pozytywnego oddziaływania środowiska pracy [2, s. 849; 13, s. 41]. Satysfakcja z pracy, czyli posiadanie pozytywnych odczuć na temat swojej pracy, może mieć charakter ogólnego lub cząstkowego zadowolenia z pracy, dotyczącego np. wynagrodzenia (lub niezadowolenia z tego tytułu). Rozpatrywana w szerszym kontekście sytuacyjnej oceny organizacji i procesu zarządzania stanowi o satysfakcji pracownika, stopniu w jakim ocenia zaspokojenie swoich potrzeb przez pracodawcę [10, s. 91-100]. W rozważaniach dotyczących dobrostanu często stosowanym synonimem pojęcia satysfakcja jest zadowolenie. Z tej perspektywy zadowolenie z pracy jest określane przykładowo jako

pozytywny stan emocjonalny, łączony z samorealizacją w zgodzie z wyznawanym systemem wartości (działaniu w którym jednostka znajduje wartość) [12, p. 24].

W literaturze wskazuje się, że dobrostan pracowników znajduje odzwierciedlenie w wielu aspektach, związanych z funkcjonowaniem organizacji, przywołując przy tym m.in. stosunki pracy, bezpieczeństwo, etykę, kontekst uczenia się rynku czy zachowań konsumentów [1, p. 334]. Prezentowane wyniki badań dowodzą, iż powiązane z dobrostanem postawy pracowników takie jak satysfakcja (zadowolenie) i zaangażowanie, sprzyjają wzrostowi wydajności, generowaniu zysku [11, p. 118]. Dokonując szerszych uogólnień w kwestii organizacyjnych zmiennych zależnych od dobrostanu pracowniczego, do najczęściej przywoływanych należą: wzrost innowacyjności organizacji, lojalność wobec pracodawcy, jakość wykonywanej pracy, niższy poziom absencji, fluktuacji kadr, umiejętność pracowników dostosowania się do zmian, jakość współpracy, gotowość do podejmowania działań wykraczających poza formalny zakres obowiązków. Natomiast podmiotowe zmienne zależne od dobrostanu pracowniczego to w szczególności: poczucie bezpieczeństwa, poczucie przynależności, zaangażowanie w pracę i organizację [6, s. 15-24; 8, p. 185-204].

3. Oczekiwania pracowników w świetle wyników badań empirycznych

Uczestnicy polskiej edycji największego badania w obszarze wizerunku pracodawcy Randstad Award 2017 do zestawu najważniejszych czynników atrakcyjności miejsca pracy zaliczyli przede wszystkim wynagrodzenia i świadczenia pracownicze, a w dalszej kolejności stabilność zatrudnienia, przyjazną atmosferę pracy, oraz wyraźnie zyskującą na znaczeniu w tych corocznych zestawieniach kwestię wsparcia przez pracodawcę zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym (work-life balance). Niżej (mierząc to liczbą wskazań respondentów) na analizowanej liście kluczowych oczekiwań, potrzeb i preferencji pracowników na krajowym rynku, znalazły się kolejno: rozwój zawodowy, stabilność zawodowa, oferta wysokiej jakości szkoleń, elastyczne formy zatrudnienia, dogodna lokalizacja firmy, dobra reputacja firmy. W świetle tych badań zasadniczych różnic w priorytetach nie dostrzega się w przypadku ankietowanych w przedziale wiekowym 25-45 lat. Młodszy przedkłada możliwość rozwoju zawodowego nad przyjazną atmosferę pracy, starsi obok wynagrodzeń i stabilności zatrudnienia doceniają równowagę życie – praca [14].

W innym z cyklicznych badań, krajowym raporcie Motywacje Menedżerów, jego uczestnicy również usytuowali wynagrodzenie pieniężne w roli pierwszoplanowego z czynników, które wpływają na zadowolenie z pracy. Wśród czynników pozafinansowych za ważne uznano kolejno: relacje z przełożonymi, samodzielność stanowiska, oraz możliwość rozwoju zawodowego. Prawie co drugi z ankietowanych zwraca uwagę, że na jego

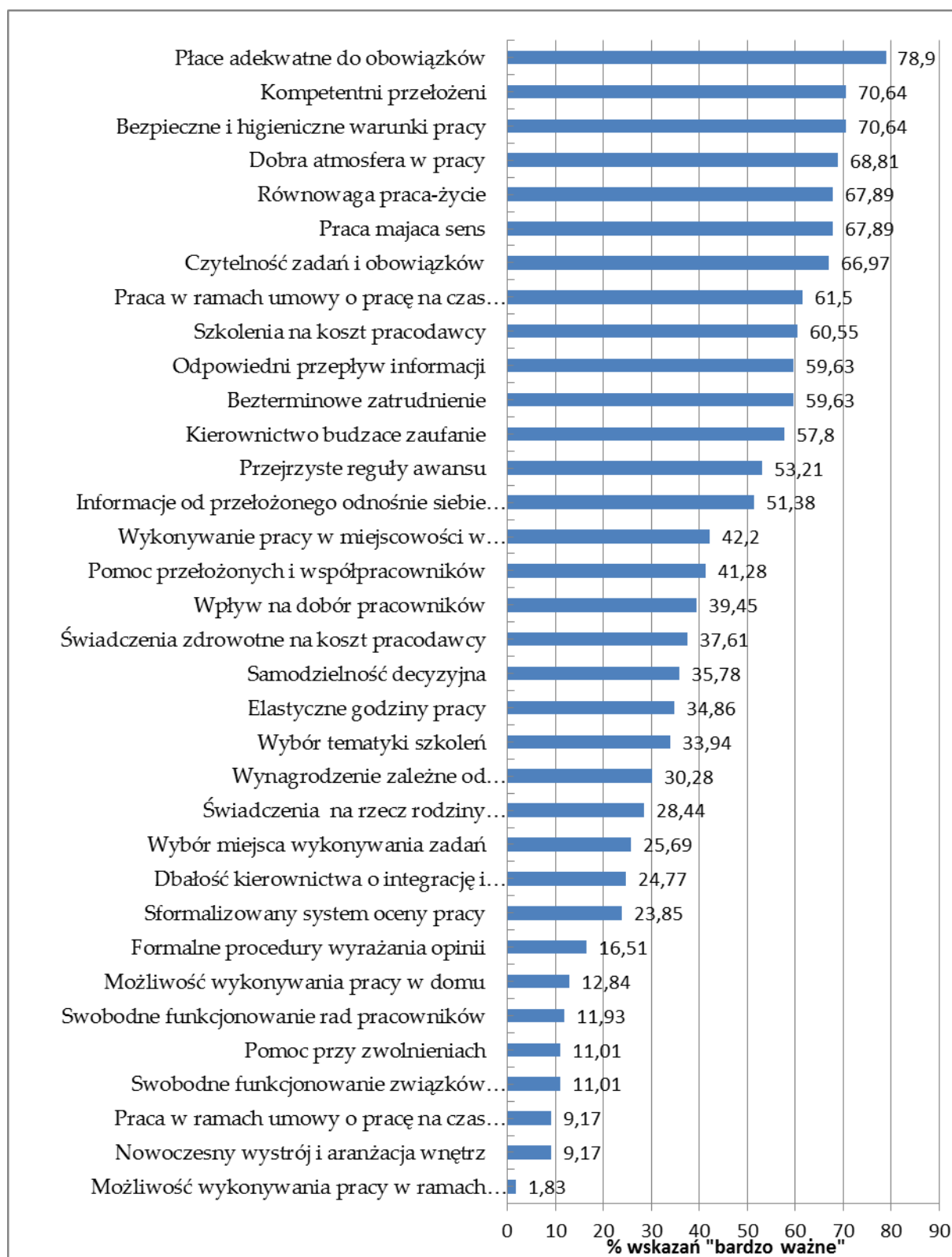
satysfakcję z pracy wpływa równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, w nieco mniejszym stopniu atmosfera pracy, a w dalszej kolejności prestiż i stabilność firmy [4].

Ze zrozumiałych względów, prezentując wyniki dwóch powyższych sondaży diagnostycznych, nie podjęto się rozważań dotyczących liczebności próby i szczegółów zastosowanego warsztatu badawczego. Intencją było jedynie stworzenie ogólnego tła dla analizy wyników badań ankietowych własnych. W tym miejscu należy zaznaczyć, że pilotażowymi badaniami własnymi objęto 156 respondentów, z których: 63 osoby świadczyły pracę na podstawie umowy na czas nieokreślony, 56 - umowy na czas określony, zaś pozostali - umowy zlecenia/o dzieło, umowy stażowej, umowy o współpracę, kontrakt, ewentualnie prowadząc własną działalność gospodarczą.

Studenci w wieku poniżej 30 lat stanowili niemal 70% ogółu uczestniczących w badaniu. Zgodnie z deklaracjami ich doświadczenie zawodowe, mierzone stażem pracy, nie przekraczało w zdecydowanej większości przypadków okresu 5 lat. Na rysunku 1 zaprezentowano hierarchię oczekiwań artykułowanych przez tę najmłodszą grupę ankietowanych pracobiorców, jednocześnie „typowych” z racji wieku reprezentantów pokolenia Y. Należy nadmienić, iż w przyjętej konwencji pytań zamkniętych, respondenci mieli możliwość wyboru jednego z pięciu przedstawionych wariantów odpowiedzi (skala od „bardzo ważne”, do „w ogóle nieważne”). Poniższe zestawienie wyników obejmuje wskazania (opinie) respondentów udzielone w wariancie odpowiedzi „bardzo ważne”.

Jak widać dla ankietowanych z najmłodszego pokolenia Y najistotniejsze z tytułu świadczenia pracy są oczekiwania związane z wysokością wynagrodzenia (płacy), jego adekwatności względem przydzielonego zakresu obowiązków (niemal 80% wskazań). W dalszej kolejności priorytetów, z identyczną liczbą wskazań są kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kompetentnego kierownictwa (ok. 70 %). Na dobrą atmosferę pracy, wsparcie pracodawcy w zachowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym, jak też dostrzeżenia sensu w realizowanej pracy, jednoznaczność zadań i obowiązków liczy ok. 2/3 respondentów tej grupy. W pierwszej dziesiątce oczekiwań traktowanych jako bardzo ważne dla tej grupy aktywnych zawodowo studentów znajdują się ponadto wskazania na trwałość stosunku pracy, którego gwarantem jest umowa na czas nieokreślony, czemu powinna towarzyszyć odpowiednia oferta szkoleń finansowanych przez pracodawcę oraz szeroko pojęta dbałość o przepływ informacji w przedsiębiorstwie.

Mając na uwadze hierarchię oczekiwań respondentów w przedziale wiekowym 31-40 lat, w części zaliczających się jeszcze do wspomnianej starszej generacji Y (urodzonych po 1980 roku), dostrzega się podobieństwa, jak też pewne różnice odnośnie preferencji. Nie podlega dyskusji pierwszoplanowe znaczenie potrzeby adekwatności otrzymywanej płacy względem świadczonej pracy, gdyż niemal wszyscy ankietowani z tej grupy (33 na 34 osoby) uznali to za bardzo ważne.



Rys. 1. Hierarchia oczekiwań pracowników (poniżej 30 roku życia)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu ankietowego.

Poza dominacją płacy, nadal szczególnie eksponowanymi w tym zestawieniu są oczekiwania związane z odpowiednimi kompetencjami przełożonych i dobrą atmosferą pracy

(28/34), potrzebą równowagi w relacji praca – życie oraz odpowiedniego przepływu informacji (25/34). Wysoką rangę nadaje się poczuciu sensu pracy, zyskała na znaczeniu kwestia przejrzystości reguł awansu (24/34). Należy odnotować spadek na analizowanej liście priorytetów: potrzeby kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (23/34), nieco mniejszą rangę nadaje się też m.in. kwestii bezpieczeństwa zatrudnienia. Można domniemywać, iż tej grupie respondentów dotychczasowe doświadczenie zawodowe i często też ugruntowany już status, pozycja w strukturach organizacyjnych pozwalają poczuć się pewniej na rynku pracy. Zdecydowanie częściej, od ankietowanych młodszych wiekiem i stażem zawodowym (w świetle wyników badań głównych „beneficjentów” tzw. elastycznych form zatrudnienia), świadczą pracę na podstawie stosunku pracy, w tym zwłaszcza umów na czas nieokreślony. W obu analizowanych grupach ankietowanych nie stwierdzono tak często przypisywanego generacji Y zainteresowania elastycznością zatrudnienia.

Symptomatyczną dla najmłodszych respondentów jest wysoka ranga, jaką nadali sferze kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Powyższe można tłumaczyć propagowanym współcześnie zwłaszcza przez młodzież podejściem do życia, w którym kluczowe znaczenie przypisuje się wyjątkowej dbałości o kondycję fizyczną i zdrowotną, co w odniesieniu do środowiska pracy tradycyjnie kojarzone bywa z BHP.

Przytoczone powyżej wyniki badań własnych, odnosząc się do reprezentantów młodszego i starszego pracowników pokolenia Y, ukazują widoczną tu zbieżność hierarchii pierwszoplanowych oczekiwań. Ich uwaga koncentruje się bowiem wokół zestawu 5-6 kwestii, nadając bezwzględnie priorytetowe znaczenie poziomowi płac. W dalszej kolejności – w nieco odmiennej konfiguracji – wskazuje się na kompetencje przełożonych, dobrą atmosferę pracy, równowagę praca - życie, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, pracę mającą sens. W dość powszechnej opinii społecznej potrzeba bezpieczeństwa odnosi się przede wszystkim do pewności pracy i dochodu. Tymczasem respondenci kwestie bezterminowego zatrudnienia/umowy o pracę na czas nieokreślony usytuowali stosunkowo nisko w hierarchii swoich oczekiwań. Dużo wyższą rangę nadano kwestii kompetencji przełożonych (cenią zwłaszcza wiedzę ekspercką i doświadczenie, zarządzanie oparte na podejściu partnerskim) czy też charakterystycznego dla tej generacji oczekiwania zapewnienia równowagi praca - życie.

O sytuacyjności badań i uzyskanych na ich podstawie wyników, świadczą wskazania najstarszej grupy uczestników ankiety (w wieku powyżej 50 lat). Ich oczekiwania wobec pracodawcy sprowadzają się przede wszystkim do posiadania kompetentnych przełożonych, samodzielności decyzyjnej, zaś w dalszej kolejności trwałości zatrudnienia (gwarantowanej umową o pracę na czas nieokreślony), oraz budzącego zaufanie kierownictwa. W tym miejscu należy przypomnieć, iż analizowane badania pilotażowe ukierunkowano na wstępne rozpoznanie poprawności przyjętych założeń badawczych, zatem przedstawionych tu wyników nie należy rozpatrywać z perspektywy istotności statystycznej.

4. Zakończenie

Współczesne zatrudnienie w jednostkach gospodarczych jest coraz mniej stabilne, w skrajnych przypadkach ograniczając się czasowo do realizacji określonego projektu. Imperatyw podnoszenia elastyczności, w sferze zatrudnienia oznacza zwykle pracę na warunkach dyktowanych przez pracodawcę. W tej sytuacji wielu pracodawcom bliska jest filozofia *plug and work* (włączaj się i pracuj), skierowana do pracowników o pożądanym profilu wiedzy i umiejętności, jednocześnie wysoce dyspozycyjnych, skłonnych do dużej elastyczności w zakresie wyboru form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. W dość powszechnym przekonaniu jest to oferta której właściwymi adresatami, i autentycznie zainteresowanymi, powinni być przedstawiciele pokolenia Y. Z myślą o tej grupie, zwłaszcza młodszych wiekiem pracobiorców dostrzega się nawet potrzebę nowego spojrzenia na definicję środowiska pracy- środowiska pełnego interakcji, wyzwań i dobrej współpracy. Z badań własnych i obcych wynika, że o ich poczuciu satysfakcji w miejscu pracy decydują przede wszystkim odpowiednie (wysokie) wynagrodzenia pieniężne. Sytuacyjny kontekst badań sprawia, że konfiguracja i hierarchia innych czynników wpływu w większym, lub mniejszym stopniu różnią się od siebie. W odniesieniu do praktyki gospodarczej dowodzi to zasadności bieżącego i pełnego monitorowania oczekiwań pracowników, co w polskiej rzeczywistości nadal jeszcze należy do rzadkości. W działaniach uwidacznia się okazjonalność, a przy tym intuicyjność wynikająca z przekonania kierownictwa, iż dysponuje ono wystarczającą wiedzę na temat oczekiwań ludzi w procesach pracy.

Bibliografia

1. Abbey J.: Work wellbeing: A new perspective „Governance Directions”, July 2015, p. 334.
2. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, wyd. V, Warszawa 2011.
3. Banaszkiewicz M., Syguła A.: Praktyki zarządzania dobrostanem pracowników. „Personel i zarządzanie”, nr 12, 2014, s. 22-26.
4. Błaszczak A.: Menedżera najlepiej motywuje dobra pensja, Kariera i Biznes, Rzeczpospolita, 6.04.2016.
5. Bodak A., Cierniak-Emerych A, Pietroń- Pyszczek A.: Interesy pracownicze a zmiany pokoleniowe. „Marketing i Rynek”, nr 3, 2016, s. 40-49.
6. Cascio W.F.: Work-Related Employee Attitudes and Organizational Performance. „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4, 2011, s. 15-24.

7. Czapiński J.: Psychologiczne teorie szczęścia, [w:] Czapiński J. (red.): Psychologia pozytywna, Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka, PWN, Warszawa 2004, s. 284-302.
8. Ford M.T., Cerasoli C.P., Higgins J.A., DeCesare A.L.: Relationships between psychological, physical and behavioural health and work performance: A Review and meta- analysis, „Work and Stress”, Vol. 25, 2011, p. 185-204.
9. Grant A.M., Christianson M.K., Price R.M.: Happiness, Health or Relationships?, Managerial Practices and Employee Well-Being Trade-offs, „Academy of Management Perspectives, No. 21, 2007, p. 52-53.
10. Haffer R., Glińska- Noweś A.: Pozytywny Potencjał Organizacji jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa. Przypadek Polski i Francji. „Zarządzanie i Finanse”, nr 4 cz.1, 2013, s. 91-100.
11. Ölcer F.: Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. „Theoretical and Applied Economics”, XXII, 3, 2015, p. 118.
12. Saenghiran N.: Towards Enhancing Happiness At Work; A Case Study. „Social Research Reports”, No. 25, 2013, p. 24.
13. Trzebińska E.: Psychologia pozytywna, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008, s. 41.
14. www.randstad.pl/o-randstad/randstad-award/wyniki (15.05.2017)