

### 3 | DOBROSTAN PRACOWNIKÓW A ŚRODOWISKO PRACY. MODELOWANIE PSYCHOSPÓŁECZNEGO ŚRODOWISKA PRACY DLA DOBROSTANU PSYCHICZNEGO PRACOWNIKÓW

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/3>

Employee well-being and work environment. Modeling psychosocial work environment for the mental well-being of employees

**Abstract:** The aim of this article is to characterise the psychosocial work environment and identify interventions undertaken by employers that model this work environment and positively affect the well-being of employees. The article presents a narrative review of literature covering a wide range of literature in the field of work and organisational psychology, occupational health psychology and human resources management. The importance of well-being for work performance is discussed and the most significant models explaining the impact of the psychosocial work environment on employee health and well-being are presented. The following section presents findings regarding different levels of workplace interventions and their impact on employee well-being. Conclusions are presented indicating that multi-level interventions, taking into account the organisational context, are considered the most effective.

**Keywords:** employees' well-being, psychosocial work environment, workplace interventions.

## Wstęp

Problemy zdrowia psychicznego stanowią obecnie jedno z głównych wyzwań zdrowia publicznego. 89% respondentów w badaniach Flash Eurobarometer prowadzonych przez Unię Europejską (dokładnie Dyрекcyję Generalną ds. Zdrowia

### Sugerowane cytowanie:

Schmidt, J. (2024). Dobrostan pracowników a środowisko pracy. Modelowanie psychospołecznego środowiska pracy dla dobrostanu psychicznego pracowników. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odśloni i trendy psychologii w biznesie* (s. 49–66). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/3>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

i Bezpieczeństwa Żywności Komisji Europejskiej) uważa, że promocja zdrowia psychicznego jest równie ważna jak promocja zdrowia fizycznego. Niemal połowa respondentów doświadczyła w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy problemów emocjonalnych lub psychospołecznych, takich jak depresja lub lęk, a aż 54% osób mających problemy ze zdrowiem psychicznym nie otrzymało pomocy specjalisty (European Commission, 2023).

Szacunki wskazują, że ok. 50–60% wszystkich zwolnień lekarskich wynika ze stresu związanego z pracą. W Europie 350 milionów dni pracy traci się z powodu problemów związanych ze stresem w miejscu pracy, co wiąże się z całkowitymi kosztami wynoszącymi co najmniej 20 miliardów euro rocznie (Feola i in., 2016). Problemy psychiczne kosztują 240 miliardów euro rocznie, z czego około 132 miliardów euro (55%) to koszty pośrednie, głównie utracone dni pracy, zmniejszenie produktywności i wcześniejsze przechodzenie na emeryturę (Feola i in., 2016). Jednocześnie problemy ze zdrowiem psychicznym powodują, że doświadczają się mniejszych możliwości w pracy, a dla niemal jednej czwartej respondentów w wieku od 25 do 54 lat najistotniejszym czynnikiem pomagającym utrzymać dobre zdrowie psychiczne jest środowisko pracy (European Commission, 2023).

Rola promowania zdrowia psychicznego w miejscu pracy było wielokrotnie podkreślana w różnych dyrektywach europejskich (Feola i in., 2016), ale jest także coraz bardziej dostrzegana przez pracodawców. Coraz intensywniej podkreśla się znaczenie usprawniania wprowadzanych działań zapobiegawczych, które mają służyć dobrostanowi pracowników i promowaniu zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron, w tym menedżerów i pracowników (St-Hilaire i in., 2019; St-Hilaire i Gilbert, 2019).

Celem niniejszego rozdziału jest scharakteryzowanie psychospołecznego środowiska pracy oraz identyfikacja interwencji podejmowanych przez pracodawców, które kształtują to środowisko pracy i pozytywnie wpływają na dobrostan pracowników. W pracy dokonano narracyjnego przeglądu literatury obejmującego szeroki zakres publikacji z obszaru psychologii pracy i organizacji, psychologii zdrowia pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Przegląd obejmował procedurę identyfikacji, oceny i syntezy dotychczasowego dorobku badaczy.

### 3.1. Dobrostan w miejscu pracy i jego związek z wynikami pracy

Jedną z istotnych kwestii towarzyszących dotychczasowym badaniom dotyczącym dobrostanu pracowników jest brak konsensusu co do tego, czym on jest (Fox i in., 2022). Pojęcie to czerpie z wielu różnych dyscyplin i jest konstruktem

o wielu wymiarach i definicjach. Mimo że kwestia ta budzi wiele dyskusji, wskazuje się równocześnie, że próba stworzenia jednej definicji może w rzeczywistości bardziej utrudniać realizowanie dalszych badań, niż pomagać w ich prowadzeniu, a ponadto stwarza ryzyko zbytowego uproszczenia (Kowalski i Loretto, 2017).

Istnieje wiele akademickich definicji dobrostanu pracowników (por. Danna i Griffin, 1999, Nielsen i in., 2017) i wiele określeń organizacji zawodowych (Kowalski i Loretto, 2017). Dwie podstawowe orientacje badawcze w kontekście dobrostanu obejmują podejście hedonistyczne (skoncentrowane na szczęściu człowieka) i eudajmonistyczne (skoncentrowane na potencjale człowieka) (Ryan i Deci, 2001). Koncepcje hedonistyczne definiują dobrostan jako poszukiwanie przyjemności i pozytywnych doznań, niskie nasilenie emocji negatywnych oraz wysoką satysfakcję z życia. Eudajmonistyczne podejście koncentruje się z kolei na poczuciu sensu i samorealizacji, a dobrostan opisuje w odniesieniu do stopnia, w którym człowiek realizuje pełnię swego potencjału (Ilska i Kołodziej-Zaleska, 2018; Ryan i Deci, 2001). Najczęściej wskazywane wymiary dobrostanu to dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny (np. Grant i in., 2007), choć wymienia się także inne (np. finansowy czy ekologiczny), co świadczy o potrzebie prowadzenia dalszych prac dotyczących konceptualizacji tego zjawiska, a także powiązań dobrostanu z wynikami pracowników czy oddziaływaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Kowalski i Loretto, 2017).

Często przywoływana i wykorzystywana w badaniach dobrostanu obejmujących kontekst pracy zawodowej (Nielsen i in., 2017) jest szeroka definicja Danny i Griffina (1999), którzy określają dobrostan pracownika jako stan zdrowia psychicznego, fizycznego i ogólnego jednostki, a także odczuwaną przez nią satysfakcję zarówno w pracy, jak i poza nią. W tym świetle na dobre samopoczucie pracowników wpływa przyjemność lub niezadowolenie płynące z samej pracy, ale także interakcje poszczególnych osób ze współpracownikami, członkami zespołu i przełożonymi. Zdrowie pracownika jest uważane za podwymiar dobrostanu pracownika (Danna i Griffin, 1999). Na dobre samopoczucie składają się zarówno skutki psychologiczne, takie jak brak niepokoju, lęku i wyczerpania emocjonalnego, jak i skutki fizjologiczne, takie jak ciśnienie krwi, stan serca i ogólne wyczerpanie fizyczne (Danna i Griffin, 1999).

Badane aspekty dobrostanu w miejscu pracy mogą obejmować różne obszary. Fox i in. (2022) w swoim przeglądzie wyróżniają trzy główne domeny dobrostanu, na które mogą wpływać warunki w miejscu pracy: dobrostan bezkontekstowy, dobrostan związany z pracą oraz dobrostan w pracy i rodzinie. Bezkontekstowy dobrostan psychiczny odnosi się do wspomnianych wyżej hedonicznych (tj. subiektywnego dobrostanu, pozytywnych uczuć i ocen) i/lub

eudajmonicznych (tj. poczucia spełnienia, znaczenia) składników dobrostanu, które mają ogólny związek z życiem jednostki (por. Page i Vella-Brodrick, 2009). Dobrostan związany z pracą odnosi się do wskaźników charakterystycznych dla doświadczenia zawodowego danej osoby, takich jak satysfakcja z pracy, poczucie wyczerpania (np. wypalenie zawodowe) i stopień zainteresowania pracą (np. zaangażowanie). Ze względu na to, że większość zatrudnionych stanowią rodzice i opiekunowie, wyróżnić można także dobrostan w pracy i rodzinie jako odrębną dziedzinę i oceniać, w jakim stopniu praca współistnieje lub koliduje z rolami rodzinnymi i osobistymi (np. równowaga między pracą a rodziną, konflikt między pracą a rodziną). Badania skoncentrowane na dobrostanie związanym z pracą konceptualizują i mierzą dobrostan w różny sposób (Fox i in., 2022), zarówno w ujęciu skoncentrowanym na aspektach pozytywnych, jak i negatywnych (Kowalski i Loretto, 2017). Najczęściej pomiary te obejmują takie koncepty, jak satysfakcja z pracy, szczęście, zaangażowanie organizacyjne, zamiar pozostania w organizacji, zaangażowanie w pracę, poczucie celu i dobrostan emocjonalny (w ujęciu pozytywnym) oraz wypalenie zawodowe, stres, lęk, wyczerpanie emocjonalne i fizyczne (w ujęciu negatywnym) (Fox i in., 2022; Nielsen i in., 2017). Także Schulte i in. (2015) podkreślają, że w kontekście zawodowym należy się skupiać na szerokiej definicji dobrostanu i jakości życia zawodowego, a nie tylko na tym, jak łagodzić deficyty, urazy i problemy zdrowotne. Co więcej, badanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych wymiarów dobrostanu jest coraz częściej uznawane za ważne dla pełniejszego zrozumienia skutków zmian w miejscu pracy (Mäkikangas i in., 2016; Page i Vella-Brodrick, 2009). W związku z tym postuluje się badanie kontinuum dobrostanu, począwszy od złego samopoczucia psychicznego, obejmującego takie kwestie jak wypalenie zawodowe i stres, po aspekty pozytywnego dobrostanu, takie jak szczęście, witalność lub poczucie celu (Fox i in., 2022).

Dobrostan i zdrowie psychiczne w miejscu pracy są dla wielu interesującymi i ważnymi konceptami także ze względu na ich powiązania z produktywnością i wynikami pracy osiąganymi przez pracowników. Istnieje wiele badań wskazujących na to, że poprawa dobrostanu pracowników znacząco wpływa na poprawę osiąganych przez nich wyników (np. Bubonya i in., 2017; Soeker i in., 2019; Wright i Cropanzano, 2000). Wśród przyczyn tego stanu rzeczy wymienia się m.in. mniejszą koncentrację pracowników na pracy w przypadku problemów ze zdrowiem psychicznym (Hennekam i in., 2020). Problemy te mogą także powodować niezdolność pracowników do pracy (Heffernan i Pilkington, 2011), co pośrednio zmniejsza jej efektywność ze względu na zwiększoną liczbę zwolnień lekarskich (Levinson i in., 2010). Ponadto w sytuacji stresu pracownicy muszą uczynić dodatkowy wysiłek, aby dostosować się do otoczenia, co w konsekwencji

powoduje, że czują się wyczerpani emocjonalnie. W związku z tym gdy ich wymagania pozostają niespełnione, satysfakcja z pracy i wydajność spadają (Khamisa i in., 2016).

### 3.2. Teoretyczne modele w badaniach nad dobrostanem

Do najbardziej znaczących, a także cieszących się największą popularnością wśród badaczy, głównych modeli teoretycznych wyjaśniających wpływ psychospołecznego środowiska pracy na zdrowie i dobrostan pracowników (Feola i in., 2016) należą:

- model wymagań–kontroli–wsparcia (*job demand-control-support*, DCS) Roberta Karaska (1979);
- model nierównowagi wysiłków–nagród (*effort-reward imbalance*, ERI) autorstwa Johannesesa Siegrista (2002) oraz
- model wymagania pracy–zasoby (*job demands-resources*, JD-R) opracowany przez Arnolda Bakкера i Evangelię Demerouti (2007).

Punktem wyjścia dla tych modeli jest założenie, że napięcie w pracy to wynik zakłócenia równowagi między wymaganiami, jakie stawia się pracownikom, a zasobami, którymi dysponują (Bakker i Demerouti, 2007).

Model wymagań–kontroli–wsparcia Karaska (1979) był jednym z pierwszych, który badał zmienne wpływające na dobrostan w pracy. Autor opisał dwa kluczowe wymiary psychospołecznego środowiska pracy: psychologiczne wymagania pracy i swobodę decyzyjną, przy czym ta ostatnia obejmuje władzę decyzyjną (kontrola nad pracą) i swobodę podejmowania decyzji (różnorodność pracy i możliwość wykorzystania umiejętności) (Karasek, 1979). Według tego modelu stanowiska pracy można podzielić na cztery typy, w zależności od możliwych stopni intensywności cech pracy. I tak wysokie wymagania i mały zakres swobody powodują duże napięcie psychofizyczne, ponieważ pracownik musi sprostać trudnym zadaniom, na które nie ma wpływu. Jest to najbardziej ryzykowny rodzaj pracy, który w większym stopniu wiąże się ze zmęczeniem, stanami lękowymi, depresją i chorobami fizycznymi pracowników (Stansfeld i Candy, 2006).

Wysokie wymagania i duży zakres swobody („praca aktywna”) miały z kolei sprzyjać rozwojowi pracownika, ponieważ mimo trudności zadań ma on w takich warunkach dużą kontrolę nad ich wykonaniem. Taka praca może być bardzo wymagająca, mimo to pracownicy mają wystarczającą kontrolę nad swoimi

działaniami i swobodę wykorzystania dostępnych umiejętności – ten rodzaj pracy wiąże się jedynie z przeciętnym obciążeniem psychicznym i aktywnym czasem wolnym (Stansfeld i Candy, 2006)

Niskie wymagania i mały zakres swobody („praca pasywna”) to natomiast model niesprzyjający rozwojowi, ponieważ nie stymuluje do działania. Przewiduje się, że ten typ będzie demotywujący i prawdopodobnie wiąże się z zanikiem umiejętności i zdolności, ale w kontekście dobrostanu jest on związany jedynie ze średnim poziomem napięcia psychicznego i zagrożenia dla zdrowia (Stansfeld i Candy, 2006).

Czwarty typ, czyli niskie wymagania i duży zakres swobody, to najmniej stresująca sytuacja. Taki typ pracy charakteryzuje się niższym niż przeciętny poziomem napięcia psychicznego i niższym ryzykiem złego stanu zdrowia, ponieważ wiąże się on ze stosunkowo niewielką liczbą wyzwań, a swoboda podejmowania decyzji pozwala pracownikowi optymalnie na nie reagować. Co więcej, dzięki dużej kontroli pracownik może optymalnie wykonywać zadania (Karasek, 1979; Stansfeld i Candy, 2006; Witczak i Kaźmierczyk, 2022). W przedstawionym modelu za najbardziej efektywne i jednocześnie najmniej stresujące rozwiązanie uznaje się połączenie wysokich wymagań pracy z wysokim zakresem swobody.

W późniejszym czasie do modelu został dodany wymiar wsparcia społecznego (Kowalski i Loretto, 2017). Dodanie do teorii tego komponentu wskazuje, że najbardziej niekorzystna sytuacja dla pracownika to połączenie wysokich wymagań, niskiego zakresu kontroli i braku wsparcia społecznego, które mogłoby redukować napięcie (Karasek, 1979; Witczak i Kaźmierczyk, 2022). Zauważono bowiem, że wsparcie otrzymywane od przełożonych i współpracowników niwelowało skutki wysokich wymagań i niskiej kontroli (Stansfeld i Candy, 2006).

Drugim ze wskazanych wyżej modeli jest model nierównowagi wysiłków–nagród (Siegrist, 2002). Model ten uwzględnia warunki pracy związane z rynkiem pracy i sugeruje, że wysiłek w pracy jest wydatkowany w kontekście społecznie zorganizowanego procesu wymiany, w którym oczekuje się odpowiednich nagród w postaci pieniędzy (wynagrodzenie i świadczenia), szacunku (uznanie i wsparcie) lub bezpieczeństwa i możliwości rozwijania kariery. Zakłada się w nim, że brak równowagi w wymianie wysiłków i nagród prawdopodobnie spowoduje poważne konsekwencje zdrowotne i behawioralne. W rezultacie model stał się popularnym obszarem badań zarówno dla naukowców, jak i praktyków w dziedzinie psychologii pracy (Devonish, 2018). Wyniki badań opartych na jego założeniach rzeczywiście wskazują, że organizacje powinny zapewniać sprawiedliwe wynagradzanie wysiłków pracowników, aby zmniejszyć stres i jego negatywne skutki zdrowotne. Na przykład badania pielęgniarek chirurgicznych

w Polsce wykazały, że nadmierny wysiłek i brak odpowiednich nagród prowadzą do wyczerpania i wypalenia zawodowego (Basińska i Wilczek-Rużyczka, 2011). Podobne wyniki uzyskali Bakker i in. (2000), dowodząc, że stres zawodowy powoduje wyczerpanie emocjonalne i depersonalizację. Model nierównowagi wysiłków–nagród znalazł swoje potwierdzenie, wskazując także wiele innych skutków tejże nierównowagi o charakterze psychologicznym (lub związanym ze zdrowiem psychicznym), w tym depresję i stany lękowe, niezadowolenie z pracy, ogólny zły stan zdrowia psychicznego, a także zwiększoną absencję, zachowania związane z wycofaniem i zamiarem zmiany pracy (Devonish, 2018).

Ostatni ze wskazanych modeli to model wymagania pracy–zasoby, który odnosi się do relacji między pracą a dobrostanem pracowników, integrując badania nad stresem i motywacją. Model zakłada, że każde środowisko pracy ma specyficzne czynniki kształtujące stres/napięcie i dobrostan, które można podzielić na dwie kategorie: wymagania i zasoby (Demerouti i in., 2001). Wymagania pracy to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które wymagają długotrwałego wysiłku fizjologicznego i psychologicznego, np. duża presja, nieprzyjemne warunki pracy i brak kontroli nad pracą. Wymagania te stają się stresorami, gdy zmuszają do dużego wysiłku, a koszty z nimi związane nie są odpowiednio rekompensowane. Natomiast zasoby pracy to aspekty pracy, które pomagają osiągać cele zawodowe, redukować koszty psychofizjologiczne związane z wymaganiami oraz wspierać rozwój osobisty. Należą do nich: możliwość kontroli pracy, udział w podejmowaniu decyzji, otrzymywanie informacji zwrotnej, różnorodność zadań, możliwości rozwoju oraz wsparcie uzyskiwane od przełożonych i kolegów (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013).

Model wymagania pracy–zasoby wyróżnia dwa kluczowe procesy, które odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu napięcia/stresu i motywacji w miejscu pracy, tj. pogorszenie zdrowia i proces motywacyjny. Wysokie wymagania pracy (np. związane z dużą odpowiedzialnością, decyzyjnością, zbyt dużym obciążeniem obowiązkami) mogą prowadzić do wyczerpania i pogorszenia zdrowia. Z kolei zasoby pracy i zasoby osobiste mogą motywować pracowników do większego zaangażowania i lepszej jakości pracy. Zasoby osobiste to aspekty, takie jak poczucie własnej skuteczności, optymizm, poczucie kontroli i kompetencje osobiste, które pomagają osiągać cele, chronią przed zagrożeniami i stymulują rozwój (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013). Oba te procesy wzajemnie oddziałują na siebie, tak więc czerpiąc z zasobów, można zmniejszyć skutki narażenia na obciążenie. Konsekwencje zdrowotne mogą być jednak znacznie dotkliwsze, gdy pracownik nie ma lub nie potrafi z dostępnych zasobów korzystać.

Model wymagania pracy–zasoby był pierwotnie używany do badania wypalenia zawodowego (Demerouti i in., 2001), ale obecnie jest też stosowany do analizy zaangażowania w pracę i innych pozytywnych aspektów pracy (Potocka i Waszkowska, 2013).

### **3.3. Poziomy interwencji podejmowanych przez pracodawców w kontekście dobrostanu pracowników**

Pracodawcy, zaniepokojeni spadającą produktywnością, rotacją pracowników i kosztami ich opieki zdrowotnej, coraz częściej podejmują inicjatywy związane z dobrostanem, aby poprawić wydajność i zdrowie pracowników oraz zmniejszyć odczuwany przez nich stres (Fox i in., 2022). Interwencje w miejscu pracy definiuje się jako „planowane, behawioralne, oparte na teorii działania, których celem jest poprawa zdrowia i dobrostanu pracowników poprzez zmianę sposobu projektowania, organizacji i zarządzania pracą” (Nielsen i Abildgaard, 2013, s. 278).

Interwencje te mogą obejmować różne obszary, a także być prowadzone na różnych poziomach. W literaturze najczęściej wskazuje się na (czasem odmiennie nazywane i definiowane): poziom indywidualny, poziom grupy i poziom organizacji (por. Bakker i de Vries, 2021; Fox i in., 2022; Nielsen i in., 2017).

Indywidualny poziom interwencji związany jest nierozzerwalnie z zasobami, jakimi dysponuje sama jednostka (Nielsen i in., 2017). Obejmują one cechy osobiste lub zachowania mogące umożliwić pracownikowi radzenie sobie z wymaganiami pracy i osiągnięcie dobrych wyników. Przykładami takich zasobów są wspomniane wyżej (por. model wymagania pracy–zasoby): poczucie własnej skuteczności, poczucie kontroli, optymizm, kompetencje czy poczucie własnej wartości (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013).

Interwencje indywidualne to inicjatywy zmiany skierowane do poszczególnych pracowników (Bakker, 2017). Są to działania mające na celu poprawę umiejętności radzenia sobie z obciążeniem, stresem, relaksowania się itp., zachęcające do zdrowszych zachowań lub zmniejszające stres (np. zwiększenie aktywności fizycznej, medytacja). Mimo dużej popularności takich właśnie interwencji wskazuje się, że programy te opierają się na wąskim spojrzeniu na zdrowie (tj. ograniczaniu depresji, leczeniu chorób przewlekłych) (Fox i in., 2022). Co więcej, badania wykazują zaskakująco niewielkie korzyści płynące z tych programów dla zdrowia i dobrostanu (Song i Baicker, 2019).



Poziom grupy obejmuje kontekst społeczny, który może zapewniać jednostce zasoby w miejscu pracy. Należą do niego interwencje, które wzmacniają relacje, które z kolei sprzyjają wysokiej jakości wymianie informacji i interakcjom między jednostkami w miejscu pracy. Interwencje te koncentrują się więc na działaniach w zakresie wsparcia społecznego i modelowania dobrych relacji interpersonalnych pracowników, a także obejmują kształtowanie cech przywódczych i interakcji społecznych między liderami a pracownikami, takich jak np. styl przywództwa i jakość wymiany lider – członek zespołu (Nielsen i in., 2017).

Na poziomie organizacji z kolei wskazuje się na wzmacnianie zasobów związanych ze sposobem organizacji, projektowania i zarządzania pracą (Nielsen i in., 2017). Interwencje na poziomie organizacyjnym dotyczą przede wszystkim praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zasad i praktyk wprowadzonych w celu rozwijania umiejętności i zdolności pracowników, motywowania ich do dobrych wyników oraz zapewniania im możliwości podejmowania uznaniowego wysiłku (Jiang i in., 2012). Działania takie obejmują np. manipulowanie zakresem autonomii, wspieranie różnorodności umiejętności, rozwijanie systemów wynagrodzeń i oceny wyników czy zmiany stanowiska pracy (np. restrukturyzacja zadań) (Nielsen i in., 2017).

### 3.4. Działania na rzecz dobrostanu pracowników w miejscu pracy: interwencje na poziomie grupy i organizacji

Jak wspomniano wyżej, interwencje na poziomie grupy związane są przede wszystkim z kształtowaniem relacji interpersonalnych i zapewnianiem wsparcia społecznego i obejmują zarówno relacje między współpracownikami, jak i relacje na linii przełożony – podwładny.

Na tym poziomie relacji między współpracownikami większość badań koncentruje się na wsparciu społecznym, które jest również centralnym elementem zrewidowanego modelu wymagań–kontroli–wsparcia Karaska (Kowalski i Loretto, 2017). Wsparcie społeczne okazało się w tym ujęciu czynnikiem istotnie redukującym napięcie psychiczne (*job strain*), a tym samym modyfikującym skutki wysokich wymagań i niskiej kontroli (Stansfeld i Candy, 2006). Inne badania skupiają się także na dopasowaniu osoba – grupa i na charakterystyce grupy (np. na zespołowym uczeniu się czy klimacie zespołu) (Nielsen i in., 2017).

Zdecydowanie więcej miejsca niż współpracownikom poświęca się jednak w literaturze przedmiotu relacjom lider – pracownik. Związek między zachowaniami menedżerów a zdrowiem psychicznym ich pracowników jest dobrze

ugruntowany w literaturze naukowej (np. Peltokorpi i Ramaswami, 2019; Skakon i in., 2010; Tafvelin i in., 2011). Kwestię, w jaki sposób zachowania menedżerów wpływają na zdrowie psychiczne, bada się z dwóch perspektyw: teorii przywództwa i modeli kompetencji kierowniczych.

Jeśli chodzi o teorie przywództwa to przywództwo transformacyjne jest najczęściej badane, a zarazem najlepiej pozwala przewidzieć zdrowie psychiczne pracowników (Lecours i in., 2022). Badania wskazują, że ma ono pozytywny wpływ na zaangażowanie i wyniki pracy podwładnych (Breevaart i in., 2016). W szczególności istotna wydaje się strategia polegająca na indywidualnej analizie sytuacji pracowników, co umożliwi rozpoznanie i regulowanie ich napięcia psychicznego. Przyjmując perspektywę pracownika, liderzy skuteczniej rozpoznają osobiste potrzeby swoich podwładnych i mogą korzystać z narzędzi, takich jak indywidualny coaching i mentoring, aby zmniejszyć wymagania i napięcie w pracy (Bakker i de Vries, 2021). Zauważa się, że postrzeganie przez liderów klimatu zdrowotnego w organizacji było pozytywnie powiązane z ich nastawieniem zdrowotnym (tj. z ich świadomością zdrowotną), co z kolei miało związek z ich prozdrowotnymi zachowaniami przywódczymi i ostatecznie szło w parze z lepszym samopoczuciem pracowników (ich mniejszym zmęczeniem i większym zaangażowaniem) (Kaluza i in., 2020). Odkrycia te sugerują, że liderzy mogą się nauczyć rozpoznawać i regulować oznaki napięcia zawodowego i wypalenia zawodowego wśród swoich podwładnych. Liderzy mogą albo ułatwiać adaptacyjne strategie samoregulacji, albo zwiększać zasoby osobiste i zawodowe swoich pracowników (Bakker i de Vries, 2021). Wang i in. (2017) wykazali z kolei, że przywództwo transformacyjne ma pozytywny związek z kształtowaniem charakteru pracy pracowników w postaci rosnących wyzwań i zasobów pracy. Oznacza to, że gdy liderzy stosują więcej stymulacji intelektualnej i indywidualnego podejścia, ich podwładni doświadczają zaufania i własnej skuteczności potrzebnych do angażowania się w proaktywne zachowania w pracy. Co więcej, liderzy, stosując styl przywództwa wspierający autonomię, uznają punkt widzenia pracowników, zachęcają do zachowań proaktywnych i oferują możliwości dokonywania wyboru i przejawiania inicjatywy (Reeve, 2015). Zwiększanie autonomii pracowników zmniejsza też napięcie i wypalenie zawodowe pracowników (Slemp i in., 2018). Inne badania sugerują, że liderzy transformacyjni zapewniają swoim pracownikom zasoby pracy, takie jak wsparcie, informacje zwrotne i możliwości rozwoju (np. Breevaart i in., 2014). Zasoby te pomagają pracownikom skutecznie radzić sobie z przeszkodami i stawiać czoła wymaganiom zawodowym.

Badacze opracowują także modele kompetencji menedżerskich, które określają, jakie kompetencje kierownicze mogą wpływać na zdrowie psychiczne

pracowników (Lecours i in., 2022). Na przykład Yarker i in. (2007, 2008) oraz Lewis i in. (2010, 2012), za: Lecours i in. (2022) zaproponowali model kompetencji menedżerskich mający na celu redukcję stresu wśród pracowników. Zidentyfikowali oni kilka kompetencji, które menedżerowie mogą rozwinąć, aby redukować stres (np. zarządzanie konfliktami, komunikowanie się, bycie empatycznym i przekazywanie informacji zwrotnej). Stając się ukonkretnić i uwspólnić zakres tych kompetencji, St-Hilaire i in. (2018) przedstawili taksonomię 92 konkretnych praktyk zarządczych mających na celu zmniejszenie narażenia pracowników na ryzyko psychospołeczne. Ponadto Guest (2017) zaproponował model zarządzania zasobami ludzkimi skutkujący poprawą dobrostanu pracowników, w którym zidentyfikowano konkretne praktyki zarządzania (np. zapewnianie angażującej pracy i zapewnianie pozytywnego środowiska społecznego i fizycznego). Te modele kompetencji menedżerskich potwierdzają wpływ, jaki menedżerowie mogą wywierać na zdrowie psychiczne pracowników przez swoje zachowania (Lecours i in., 2022).

W organizacjach projektuje się także szereg interwencji, które mają oddziaływać na firmę całościowo i odgórnie zarządzając działaniami w zakresie dbania o dobrostan i zdrowie psychiczne pracowników. Oddziaływanie na poziomie organizacyjnym wiąże się więc ze wzmocnieniem zasobów odnoszących się do organizacji, projektowania i zarządzania pracą (Nielsen i in., 2010). Szereg teorii wskazuje na wpływ sposobu projektowania pracy na wydajność i dobrostan, m.in. omawiane wyżej: model wymagań–kontroli–wsparcia Karaska (1979) czy model wymagania pracy–zasoby Bakker i Demerouti (2007). Jak wspomniano, interwencje na poziomie organizacyjnym obejmują przede wszystkim praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacje mogą ponadto wykorzystywać różne zasoby strukturalne w celu ograniczenia i zapobiegania trudnościom związanym ze zdrowiem psychicznym i obniżeniem dobrostanu pracowników (Bakker i de Vries, 2021).

Badania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi prowadzone na podstawie założeń modelu wymagania pracy–zasoby wykazały, że praktyki związane z zasobami ludzkimi (*human resources*, HR) mogą mieć istotny wpływ na wymagania pracy i zasoby, a także mogą pośrednio wpływać na dobrostan pracowników (Peccei i van de Voorde, 2019). Na przykład Taris i in. (2003) wykazali, że różne interwencje organizacyjne, takie jak udział pracowników w planowaniu zadań, nowe protokoły, restrukturyzacja zadań i szkolenia w miejscu pracy, poprawiły relację wymagania pracy–zasoby oraz spowodowały zmniejszenie napięcia psychicznego (wyczerpania) w miejscu pracy. W innym badaniu Croon i in. (2015) dowiedli, że praktyki HR wzbogacające pracę wpływają na produktywność organizacji dzięki przekazywaniu przez pracowników informacji na

temat zasobów pracy i satysfakcji z pracy. Wyniki te wskazują, że organizacje mogą wykorzystywać praktyki HR do optymalizacji projektowania oferowanych przez nie stanowisk pracy. Bakker i de Vries (2021) argumentują ponadto, że odpowiednie praktyki HR mogą również stanowić bufor regulujący wpływ napięcia psychicznego w pracy na nieadaptacyjną samoregulację (tj. radzenie sobie przez unikanie czy podważanie własnych kompetencji). Co więcej, praktyki mogą stanowić katalizator dla ustanowienia pozytywnego związku między napięciem zawodowym a samoregulacją adaptacyjną, m.in. przez aktywne tworzenie swojego miejsca pracy, dostosowywanie go do własnych możliwości i zauważonych potrzeb, nadawanie sensu pracy, czyli tzw. przekształcanie pracy (*job crafting*). Ponadto autorzy ci twierdzą, że menedżerowie HR powinni regularnie monitorować poziom stresu w pracy wśród wszystkich pracowników i podejmować natychmiastowe działania, gdy jest on stale wysoki w niektórych zespołach lub działach. Inne praktyki HR mogą obejmować także selekcję nowych pracowników opartą na kluczowych zasobach osobistych lub zapewnianiu programów szkoleniowych w zakresie tworzenia pracy, w ramach których pracownicy uczą się optymalizować własne wymagania i zasoby zawodowe (Bakker i de Vries, 2021).

## Podsumowanie

W rozdziale omówiono rolę dobrostanu pracowników w organizacji, scharakteryzowano psychospołeczne środowisko pracy, a także wskazano wybrane modele wyjaśniające wpływ psychospołecznego środowiska pracy na zdrowie i dobrostan pracowników. Dokonany przegląd literatury umożliwił identyfikację interwencji podejmowanych przez pracodawców, które modelują środowisko pracy i pozytywnie wpływają na dobrostan pracowników. Wyróżniono kilka poziomów interwencji (poziom indywidualny, poziom grupy i poziom organizacji), co doprowadziło do konkluzji, że za najskuteczniejsze uznaje się interwencje wielopoziomowe, tj. realizowane jednocześnie na wielu poziomach i uwzględniające zarazem specyficzny dla danej organizacji kontekst.

W literaturze postuluje się konieczność prowadzenia dalszych badań, które umożliwiłyby lepsze rozpoznanie czynników psychospołecznych i ich znaczenia dla dobrostanu pracowników. Wśród istotnych aktualnie tematów w tym zakresie wskazuje się m.in. kwestie związane z technologią i zacieraniem się granic między pracą a życiem, lepsze zrozumienie sposobów rozwijania i wzmacniania relacji w pracy, szczególnie między pracownikami

a bezpośrednimi przełożonymi w zróżnicowanej, wielopokoleniowej i czasami bardzo rozproszonej sile roboczej czy problemy związane z różnorodnymi warunkami pracy (praca zmianowa, praca zdalna itp.) (por. Kowalski i Loretto, 2017).

Podkreśla się konieczność bardziej całościowego podejścia do dobrostanu uwzględniającego szereg wymiarów (np. dobrostan fizyczny, psychiczny, społeczny i finansowy). Stanowi to wyzwanie zarówno dla organizacji, pracowników, jak i specjalistów ds. HR, ale wydaje się niezbędne, jeśli teoria, badania i praktyka w tej dziedzinie mają się rozwijać (por. Kowalski i Loretto, 2017).

Biorąc pod uwagę złożoność zjawiska, sugeruje się także korzystanie z różnych podejść metodologicznych, takich jak randomizowane badania interwencyjne w miejscu pracy, badania eksperymentalne i quasi-eksperymentalne czy badania longitudinalne wykorzystujące podłużne dane panelowe (Fox i in., 2022).

## REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Wyniki różnorodnych badań sugerują, że organizacje mogą skutecznie poprawiać dobrostan i wydajność pracowników przez interwencje mające na celu budowanie zasobów na dowolnym poziomie (Nielsen i in., 2017). Jednocześnie zauważa się, że efekty interwencji przeprowadzanych czy to na poziomie indywidualnym, czy organizacyjnym są zwykle niewielkie (Bakker i de Vries, 2021). Jednym z powodów, jakie się w tym kontekście wskazuje, jest to, że wiele interwencji nie uwzględnia strukturalnych przyczyn trudności psychicznych w środowisku pracy i koncentruje się na pojedynczych inicjatywach, wybiórczo reagując na zidentyfikowane problemy i podejmując pojedyncze, wyizolowane działania (Bakker i de Vries, 2021). Sugeruje się, że ze względu na potencjalne efekty synergiczne preferowane są interwencje na wielu poziomach. Na przykład struktury pracy zespołowej można wdrożyć w celu budowania kapitału społecznego (zasób na poziomie grupy), przy czym autonomię (zasób na poziomie organizacji) można wspierać przez szkolenie pracowników w kwestii rozwiązywania problemów (zasób indywidualny) i szkolenie liderów w zakresie transformacyjnych umiejętności przywódczych (zasoby na poziomie lidera) (Nielsen i in., 2010). Takie działania wydają się spójne z centralnym elementem teorii zachowania zasobów (*conservation of resources theory*, COR) Hobfolla, która dotyczy tworzenia karawan zasobów: pracownicy o wysokim poczuciu własnej skuteczności mogą bardziej aktywnie kooperować ze swoimi współpracownikami

i bezpośrednimi przełożonymi (Nielsen i in., 2017). Tak więc szkolenie ludzi w zakresie poczucia własnej skuteczności może stworzyć dodatkowe zasoby, oraz poprawić klimat w zespole i umożliwić liderom prezentowanie transformacyjnych zachowań przywódczych (Nielsen i Munir, 2009).

W tym kontekście coraz liczniejsze są sugestie, że rozwiązaniem niskiej skuteczności pojedynczych interwencji są interwencje wielopoziomowe (Bakker i de Vries, 2021; Nielsen i in. 2017). Należy też zauważyć, że interwencje na niektórych poziomach mogą być mniej odpowiednie w zależności od kontekstu organizacyjnego, stąd powinny one uwzględniać specyfikę organizacji, sposobu pracy, a także czas i różnice między poszczególnymi pracownikami (Bakker i de Vries, 2021; Nielsen i in., 2017).

## Bibliografia

- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker A. B. i Demerouti E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. i de Vries, J. D. (2021). Job demands-resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J. i Schaufeli, W. B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 3, 884–891.
- Basińska, B. i Wilczek-Rużyczka, E. (2011). Zespół wypalenia zawodowego i zmęczenie w kontekście pracy zmianowej i stresu zawodowego wśród pielęgniarek chirurgicznych. *Przeгляд Psychologiczny*, 54(1), 99–113.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. i Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A. i Wooden, M. (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter? *Labour Economics*, 46, 150–165. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.001>
- Croon, M. A., Van Veldhoven, M. J. P. M., Peccei, R. E. i Wood, S. (2015). Researching individual wellbeing and performance in context: Multilevel mediational analysis for bathtub models. W: M. J. P. M. van Veldhoven i R. Peccei (red.), *Well-being and per-*

- formance at work: The role of context* (s. 129–154). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315743325>
- Danna, K. i Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). The job-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Devonish, D. (2018). Effort-reward imbalance at work: the role of job satisfaction. *Personnel Review*, 47(2), 319–333. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0218>
- European Commission. (2023). Flash Eurobarometer 530 Mental Health report. <https://doi.org/10.2875/48999>
- Feola, D., Pedata, P., D'Ancicco, F., Santalucia, L., Sannolo, N., Ascione, E., Nienhaus, A., Magliano, L. i Lamberti, M. (2016). Working conditions and mental health: Results from the CARESUN study. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 71(3), 163–169. <https://doi.org/10.1080/19338244.2015.1069251>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D. i Kelly E. L. (2022) Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. i Price, R. H. (2007). Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being trade-offs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51–63. <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*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Heffernan, J. i Pilkington, P. (2011). Supported employment for persons with mental illness: systematic review of the effectiveness of individual placement and support in the UK. *Journal of Mental Health*, 20, 368–380. <https://doi.org/10.3109/09638237.2011.556159>
- Hennekam, S., Richard, S. i Grima, F. (2020). Coping with mental health conditions at work and its impact on self-perceived job performance. *Employee Relations*, 42(3), 626–645. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2019-0211>
- Ilska, M. i Kołodziej-Zaleska, A. (2018). Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 123(2018), 155–183.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. i Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Kaluza, A. J., Schuh, S. C., Kern, M., Xin, K. i Van Dick, R. (2020). How do leaders' perceptions of organizational health climate shapes employee exhaustion and engagement? Toward a cascading-effects model. *Human Resource Management*, 59(4), 359–377. <https://doi.org/10.1002/hrm.22000>
- Karasek Jr., R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. <http://doi.org/10.2307/2392498>

- Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D. i Oldenburg, B. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: a follow-up study. *International Journal of Nursing Practice*, 22, 538–545. <https://doi.org/10.1111/ijn.12455>
- Kowalski, T. H. P. i Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lecours, A., St-Hilaire, F. i Daneau, P. (2022). Fostering mental health at work: the butterfly effect of management behaviors, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2744–2766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886151>
- Levinson, D., Lakoma, M. D., Petukhova, M., Schoenbaum, M., Zaslavsky, A. M., Angermeyer, M., Borges, G., Bruffaerts, R., de Girolamo, G., de Graaf, R., Gureje, O., Haro, J. M., Hu, Ch., Karam, A. N., Kawakami, N., Lee, S., Lepine, J.-P., Browne, M. O., Okoliyski, M. ... Kessler, R. C. (2010). Associations of serious mental illness with earnings: results from the WHO World Mental Health surveys. *The British Journal of Psychiatry*, 197, 114–121. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.109.073635>
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T. i Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46–70. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>
- Nielsen, K. i Abildgaard, J. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- Nielsen, K. i Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective wellbeing? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23, 313–329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, Ch., Känslä, M., Saari, E. i Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee wellbeing and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120, <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Page, K. M. i Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Peccei, R. E. i van de Voorde, F. C. (2019). The application of the multilevel paradigm in human resource management – outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*, 45(2), 786–818. <https://doi.org/10.1177/0149206316673720>
- Peltokorpi, V. i Ramaswami, A. (2019). Abusive supervision and subordinates' physical and mental health: The effects of job satisfaction and power distance orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511617>
- Potocka, A. i Waszkowska, M. (2013). Zastosowanie modelu „Wymagania Pracy – Zasoby” do badania związku między satysfakcją zawodową, zasobami pracy, zasobami osobistymi pracowników i wymaganiami pracy. *Medycyna Pracy. Workers' Health and Safety*, 64(2), 217–225. <https://doi.org/10.13075/mp.5893/2013/0018>
- Reeve, J. (2015). Giving and summoning autonomy support in hierarchical relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 406–418. <https://doi.org/10.1111/spc3.12189>



- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., Eggerth, D. i Stephenson, C. M. (2015). Considerations for incorporating “well-being” in public policy for workers and workplaces. *American Journal of Public Health*, 105(8). <https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.302616>
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. W: P. L. Perrewe i D. C. Ganster (red.), *Historical and current perspectives on stress and health. Research in occupational stress and well being, vol. 2* (s. 261–291). Emerald Group Publishing Limited.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. i Guzman, J. (2010). The impact of leaders on employee stress and affective well-being: A systematic review of three decades of empirical research. *Work & Stress*, 24, 107–139.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J. i Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Soeker, M. S., Truter, T., Van Wilgen, N., Khumalo, P., Smith, H. i Bezuidenhout, S. (2019). The experiences and perceptions of individuals diagnosed with schizophrenia regarding the challenges they experience to employment and coping strategies used in the open labor market in Cape Town, South Africa. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 62(2), 221–231. <https://doi.org/10.3233/WOR-192857>
- Song, Z. i Baicker, K. (2019). Effect of a workplace wellness program on employee health and economic outcomes: A randomized clinical trial. *JAMA*, 321(15), 1491–1501. <https://doi.org/10.1001/jama.2019.3307>
- Stansfeld, S. i Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 32(6), 443–462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- St-Hilaire, F. i Gilbert, M. (2019). What do leaders need to know about managers’ mental health? *Organizational Dynamics*, 48(3), 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M. i Lefebvre, R. (2018). Managerial practices to reduce psychosocial risks exposure: A competency-based approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de L’Administration*, 35(4), 535–550. <https://doi.org/10.1002/cjas.1506>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. i Brun, J.-P. (2019). What if subordinates took care of managers’ mental health at work? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276090>
- Tafvelin, S., Armelius, K. i Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480–492. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>
- Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Schreurs, P. J. G., Schaufeli, W. B., de Boer, E., Sepmeijer, K. J. i Watez, C. (2003). Stress management interventions in the Dutch domiciliary care sector: Findings from 81 organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 297–325. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.297>

- Wang, H., Demerouti, E. i Le Blanc, P. M. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- Witczak, A. i Kaźmierczyk, J. (2022). *Satysfakcja zawodowa a stres zawodowy na przykładzie pracowników banków w Polsce*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Wright, T. A. i Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>