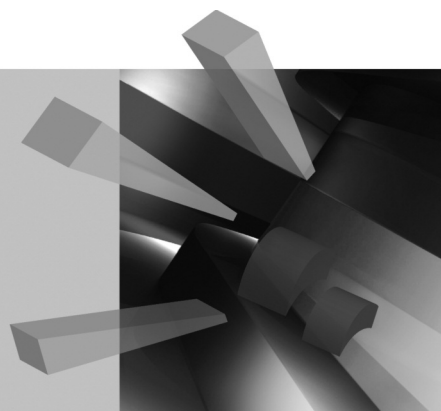


# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją  
**Małgorzaty Gablety**  
**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....</b>	313
<b>Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....</b>	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....</b>	334
<b>Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..</b>	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....</b>	350
<b>Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...</b>	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....</b>	21
<b>Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests .....</b>	29
<b>Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....</b>	38
<b>Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....</b>	47
<b>Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....</b>	57
<b>Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....</b>	65
<b>Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency .....</b>	72
<b>Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....</b>	79
<b>Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....</b>	89
<b>Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....</b>	98
<b>Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....</b>	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Grażyna Bartkowiak**

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa „Milenium”

---

## **DOBROSTAN PRACOWNIKÓW ORAZ POZIOM „ZDROWIA ORGANIZACJI” A ZADOWOLENIE Z PRACY I ZAANGAŻOWANIE W OSIĄGANIE CELÓW ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Przedmiotem opracowania jest problematyka dobrostanu pracowników w przedsiębiorstwie, jego związków z zadowoleniem z pracy oraz zależności między „zdrowiem organizacji” a zaangażowaniem pracowników w osiągnięcie celów organizacyjnych. W wyniku badań, w których uczestniczyło 202 pracowników z 23 średnich firm, udało się stwierdzić istnienie statystycznie istotnej zależności między wskaźnikami dobrostanu pracowników a ich poziomem zadowolenia z pracy; nie stwierdzono zależności między wskaźnikiem „zdrowia” organizacji a odsetkiem pracowników ocenionych przez swoich przełożonych jako bardzo zaangażowanych w osiągnięcie celów organizacji. Statystycznie istotny związek (mimo że nie było to zamierzonym celem badań) zaobserwowano między wskaźnikiem „zdrowia organizacji” a oszacowanym poziomem fluktuacji – elementem wspomnianego wskaźnika zdrowia.

**Słowa kluczowe:** dobrostan, zadowolenie z pracy, „zdrowie organizacji”.

### **1. Wstęp**

Analiza i badania dotyczące problematyki pracy ludzkiej były i są przedmiotem studiów wielu dyscyplin naukowych nauk ekonomicznych, a szczególnie organizacji i zarządzania, nauk społecznych (psychologii, pedagogiki, socjologii, ergonomii), a nawet biologii.

Zmiana obrazu pracy, począwszy od agraryzmu, poprzez industrializację, po serwicyzację, obok swej ogromnej roli jako motoru rozwoju cywilizacji, prowadziła od przymusu fizycznego, związanego ze społecznym statusem własności i od obciążającego wysiłku fizycznego do pracy intelektualnej, zmierzającej do ustawicznego pozyskiwania wiedzy, a z punktu widzenia jednostki będącej nieocenionym atutem na rynku pracy.

Analiza i przegląd literatury wyraźnie wskazują na dominację antropocentrycznego podejścia do pracy, skoncentrowanego na człowieku, gdyż wyraźnie jemu służącemu [Rymaniak 2011, s. 23].

J. Rymaniak [2011, s. 24] do podstawowych jego przesłanek zalicza:



- Dążenie do przekształcania środowiska, którego celem jest podnoszenie jakości i komfortu życia człowieka.
- Rozwój myśli ludzkiej, leżący u podstaw tworzenia wynalazków, które zmierzają do osiągnięcia wymienionego powyżej celu.
- Cele te stały się inspiracją do podejmowania badań z zakresu psychologii pozytywnej – badania nad dobrostanem człowieka, a także koncepcji pozytywnego potencjału organizacji. W związku z tym zaczęto analizować, jakie warunki musi spełnić praca, jej środowisko wewnętrzne (organizacja) i zewnętrzne (jej otoczenie bliższe i dalsze), aby umożliwić człowiekowi harmonijny i pełny rozwój [Bartkowiak 2009] oraz jak tworzyć pozytywny potencjał organizacji, aby służył nie tylko realizacji strategii samej organizacji, jej konkurencyjności, ale i pracownikom.

Niniejszy artykuł zmierza więc do uzyskania odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu dobrostan człowieka w organizacji jest związany z jego zadowoleniem z pracy oraz w jakim stopniu poziom „zdrowia organizacji” znajduje przełożenie na zaangażowanie pracowników do pracy, zmierzające do osiągnięcia celów organizacji.

## 2. Rozważania teoretyczne

W literaturze można spotkać zróżnicowane podejścia do zdrowia organizacji. Niektóre z nich nawiązują do zdrowia człowieka i do definicji opracowanej przez Międzynarodową Organizację Zdrowia (World Health Organization). Ujmuje ona zdrowie człowieka jako stan dobrego samopoczucia fizycznego, umysłowego i społecznego, co w tym ujęciu odnoszone jest do kondycji przedsiębiorstwa jako uczestnika rynku, do jego zasobów intelektualnych i do roli, jaką odgrywa w społecznym otoczeniu. Nieco szerszą interpretację rozumienia zdrowia organizacji zaproponował G. Zwetsloot [2004]. Autor ten także przyrównał zdrowie organizacji do zdrowia człowieka, lecz pojęcie samopoczucia zastępuje sukcesami finansowymi organizacji, jej efektywnością i skutecznością [Zwetsloot 2004].

Inne podejście do „zdrowia organizacji” reprezentują A. Smet, M. Loch i W. Schaninger z firmy Mc Kinsley & Company (za: [Bratnicki, Dyrbuś-Graca 2009, s. 346]). Twierdzą oni, że organizacja jest *zdrowa*, gdy „jest odporna na szok, dobrze wykonuje swoje zadania, skupia pracowników wokół wspólnego celu, koncentruje się na odnowieniu i zapewnia, iż jedne praktyki dopełniają drugie”. Wskazali na pięć podstawowych cech zdrowej organizacji: odmłodzenie, uzgodnienie, komplementarność, egzekwowanie, elastyczność [Bratnicki, Dyrbuś-Graca 2009, s. 347]. Spojrzenie na *zdrowie organizacji* bazujące na koncepcjach psychodynamicznych prezentuje A. Barabasz [2008]<sup>1</sup>. Według niej podstawę do oceny zdrowia

---

<sup>1</sup> Autorka wprowadza pojęcie zdrowia psychicznego organizacji, które oznacza zdolność rozwoju organizacji.

tworzy analiza mechanizmów obronnych organizacji, które, mimo że dotyczą pojedynczych osób, przenoszą się na całość funkcjonowania organizacji. Mechanizmy obronne, zdaniem autorki, pozwalają zrozumieć nieracjonalne zachowanie ludzi, przekładające się na funkcjonowanie całej organizacji (np. poprzez proces podejmowania decyzji – przyp. G.B.) [Barabasz 2008, s. 592-601]. Z tego względu organizacje będące obiektem wzajemnych relacji interpersonalnych, posiadając zróżnicowane osobowości, powinny być świadome poziomu swojego „zdrowia psychicznego”<sup>2</sup>. Jego poziom jest wyznaczany charakterem i intensywnością mechanizmów obronnych. Jeśli prowadzi on do narastających destruktywnych mechanizmów obronnych, może to oznaczać, zdaniem cytowanej autorki, konieczność dokonania istotnych zmian kadrowych.

W opracowaniu „zdrowie organizacji” oznacza taką jej charakterystykę, która wiąże się z dobrym samopoczuciem i niskim poziomem wypalenia zawodowego członków organizacji, a jednocześnie stosunkowo niskim poziomem fluktuacji pracowników.

Odrębnym jednak zagadnieniem są korzyści, jakie przynosi ono organizacji. Niemal powszechnie zakłada się, że zadowolony pracownik będzie w sposób zaangażowany promował je w swoim otoczeniu i będzie bardziej zmotywowany do pracy<sup>3</sup>. Ponadto udało się stwierdzić, że istnieje zależność między etycznymi kryteriami stosowanymi w organizacji a dobrostanem pracowników (psychologowie pozytywni, np. M.E.P. Seligman [2002]). Prowadzi on do większej satysfakcji zawodowej, doznawania pozytywnych emocji, zaangażowania w pracę zawodową, mniejszej absencji i fluktuacji (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter 2001) (za: [Turek 2010, s. 127]).

Najczęściej jednak efektem stosowania w organizacji zasad etycznych jest postrzeganie przez pracowników swojego miejsca pracy jako „sprawiedliwego”. W związku z tym można oczekiwać, że postrzeganie to stanie się źródłem poczucia bezpieczeństwa pracowników i przyczyną doświadczania psychicznego komfortu.

Blisko związany z doświadczaniem komfortu jest również **dobrostan** pracowników, który wyraża się dobrym przystosowaniem i dobrym stanem zdrowia psychicznego [Ryan, Deci 2000]. A.S. Waterman [1993] podkreśla, że

---

<sup>2</sup> „Zdrowie psychiczne – przyjęta w 1948 r. konstytucja Światowej Organizacji Zdrowia określa je jako pełny dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny człowieka. Ze względu na wieloznaczność i ogólnikowość terminu, pojęcie zdrowia psychicznego jest w różny sposób kategoryzowane i uściślane, choć przeważa pogląd, iż nie istnieje jedna i bezwzględnie uniwersalna definicja zdrowia psychicznego, nie ma jednej, „oficjalnej” definicji, ponieważ (według WHO) różnice kulturowe, subiektywne odczucia oraz rywalizujące ze sobą profesjonalne teorie wpływają na to, jak termin ten jest rozumiany. Jedyńm aspektem, z którym zgadza się większość ekspertów, jest to, że zdrowie psychiczne i zaburzenie psychiczne nie są do siebie przeciwstawne, czyli brak rozpoznanej choroby psychicznej nie musi oznaczać zdrowia psychicznego”. (Opis zdrowia psychicznego według WHO [<http://www.who.int/features/qa/62/en/index.html>]).

<sup>3</sup> Ta kwestia wydaje się kontrowersyjna (por. [Gliszczyńska 1981]).

tw. eudajmoniczna koncepcja dobrostanu skłania ludzi do życia w zgodzie ze swoim prawdziwym „ja”, co łączy się z autentycznością. Istnieją empiryczne dowody wskazujące na istotne związki pomiędzy autentycznością, zaangażowaniem i „eudajmonicznym” dobrostanem [Kahneman, Diener, Schwarz 1999; Kernis 2003; Ryan, Deci 2000; Sheldon i in. 2004]. Autorzy podkreślają też, że dobrostan pracowników pojawia się jako naturalna konsekwencja autentyczności przywódcy i podwładnych. Niektórzy (np. [Bartkowiak 2009]) dobrostan wiążą także ze stosunkowo niskim poziomem wypalenia zawodowego. Dobrostan człowieka w organizacji zarówno oznacza dobry poziom jego zdrowia (w aspekcie subiektywnym i obiektywnym), jak i wiąże się z postrzeganiem organizacji jako szansy dla możliwości własnego rozwoju zawodowego (por. [Bartkowiak 1999, s. 71-73]), podwyższania kompetencji profesjonalnych i społecznych, możliwości realizacji uznawanych wartości i wiąże się z subiektywnie odczuwaną wysoką jakością życia zawodowego.

Istnieje wiele koncepcji teoretycznych, dzięki którym praca jest traktowana jako istotne narzędzie zwiększania dobrostanu człowieka. W literaturze znajduje się także sporo dowodów i badań nad zadowoleniem z życia, które dowodzą, że osoby, które posiadają pracę, są bardziej zadowolone od osób bezrobotnych (np. [Warr 1987]).

Dotychczas badania przeprowadzone nad zaangażowaniem w pracę potwierdzają pogląd, że praca staje się źródłem pozytywnych doświadczeń. Samo zaangażowanie (przez przedstawiciela psychologów pozytywnych M. Csikszentmihalyi określane mianem przepływu, od ang. *flow*) jest traktowane jako współwystępujące z dobrostanem, stanowiące rezultat ćwiczenia określonych umiejętności związanych z wykonywaniem wymaganych zadań [*Optimal Experience...* 1988; Csikszentmihalyi 2005].

Badania nad wpływem dobrostanu związanego z pracą na ogólne zadowolenie z pracy prowadzili także inni autorzy, np. T.A. Judge i S. Watanable [1993] oraz B.M. Straw, N.E. Bell i I.A. Clausen [1986]. W rezultacie przeprowadzonych badań longitudinalnych autorzy ci stwierdzili, że na poczucie zadowolenia z życia mają wpływ pewne zmienne o charakterze stałych cech osobowości. Tak więc skłonność do przeżywania określonych emocji w młodszych klasach szkoły średniej jest dobrym predyktorem (korelacje w granicach 0,3-04) postaw wobec pracy w wieku średnim (40-60 lat), dobrostan z kolei może zwiększać zaangażowanie w pracę (przyp. G.B). Zaangażowanie to, zdaniem niektórych autorów (np. [Delle Fave 2001]), może występować we wszystkich dziedzinach życia – nie tylko w pracy, ale i w czasie wolnym. W pracy występuje rzadziej, jeśli ma ona charakter pracy biurowej bądź dotyczy takich zawodów, jak lekarz czy nauczyciel (za [Henry 2007, s. 172]). Inni natomiast (np. [Hawthorth 1997]) wyrażają pogląd, że zaangażowanie to występuje częściej w pracy niż w innych dziedzinach życia. Ostatni z prezentowanych poglądów wydaje się w pełni uzasadniony, dzięki pracy człowiek potwierdza bowiem zasadność swojej egzystencji. Abstrahując od dochodów, praca umożliwia realizację podstawowych potrzeb i wartości człowieka: daje możliwość nawiązywania kontaktów społecznych, stanowi doskonałą okazję do doznawania wsparcia od innych

ludzi, konstruuje status społeczny człowieka i poczucie tożsamości, angażuje jednocześnie czas i szeroko rozumiane zasoby. Pogląd ten potwierdziła M. Jahoda [1982], a nawet w swoich rozważaniach posunęła się dalej, wymieniając pięć czynników, których obecność uznała za warunki wystąpienia subiektywnie doświadczanego dobrostanu. Są to: strukturyzacja czasu, możliwość nawiązania kontaktów społecznych, wskazanie na zbiorowy cel, budowanie tożsamości i statusu społecznego oraz zapewnienie regularnej aktywności [Jahoda 1982].

Jednak badacze z uniwersytetu w Sheffield: P.B. Warr [1987] i jego współpracownicy stwierdzili, że dobrostan w pracy tworzą kombinacje czynników osobowościowych i środowiskowych. Do czynników środowiskowych zaliczono: możliwość sprawowania kontroli nad sytuacją, klarowność, rozpoznawalność (w tym informacje zwrotne oraz przewidywalność), okazje do wykazania się posiadanymi umiejętnościami i kompetencjami, cele stawiane przez inne osoby, różnorodność zadań, możliwości kontaktów interpersonalnych, ceniona pozycja społeczna, wysokość dochodów i bezpieczeństwo fizyczne. W zaprezentowanym „modelu” istotną rolę odgrywa zmienny wpływ cech. Innymi słowy, niektóre okazje do sprawowania kontroli i różnorodność zadań zwiększają dobrostan, jednak ich nadmiar może być doświadczany jako przymus, a wtedy poczucie dobrostanu się obniża.

Niezależnie jednak od przeprowadzonych rozważań zaskakujący wydaje się fakt, że mimo iż badania przeprowadzone w wielu krajach (szczególnie w Stanach Zjednoczonych) wykazały, że choć poziom PKB wzrósł trzykrotnie w okresie po drugiej wojnie światowej, a warunki pracy poprawiły się w sposób znaczący [Henry 2007, s. 173], oceny zadowolenia z pracy relatywnie wydały się wzrosnąć niewiele [Myers 2000]. Sytuację tę można interpretować zgodnie z koncepcją F. Herzberga [1966], że powyżej podstawowego minimalnego poziomu dobrobytu o stopniu zadowolenia decydują inne czynniki niż dochód ze stałej pracy. Do głównych czynników, które uznawane są tu jako znaczące, należą: poziom kontroli nad własnym życiem oraz zgodność wartości celów i działań [Kasser 2007].

### 3. Organizacja i teren badań

Projektując postępowanie badawcze, które zmierzało do ustalenia związków między dobrostanem pracowników, ich poziomem zadowolenia z pracy a oceną organizacji pod kątem jej „zdrowia” i odsetkiem pracowników szczególnie zaangażowanych w osiąganie celów organizacyjnych, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Istnieje zależność między dobrostanem pracowników a ich poziomem zadowolenia z pracy.
2. Istnieje zależność między poziomem „zdrowia organizacji” a liczbą (odsetkiem) pracowników uznanych za bardzo zaangażowanych w osiąganie celów organizacji.

3. W badaniach odnośnie do pierwszej hipotezy wzięło udział 202 pracowników z 52 przedsiębiorstw średniej wielkości (zatrudniających 34-84 pracowników), odnośnie do drugiej – 23 przedsiębiorstwa z wymienionej grupy z terenu Wielkopolski. Dobór miał charakter celowy.

Aby ocenić dobrostan pracowników, zastosowano dwa narzędzia badawcze: GHQ-12 oraz MBI-HSS. Do oceny zadowolenia z pracy posłużył miniesocki kwestionariusz zadowolenia z pracy.

Kwestionariusz GHQ autorstwa D. Goldberga służy do oceny stanu zdrowia psychicznego osób dorosłych [McDowell, Newell 1996]. Diagnozuje zaburzenia w sferze psychicznej, identyfikując dwa rodzaje problemów: niemożność „normalnego” (zdrowego) funkcjonowania oraz pojawienie się nowych zjawisk o charakterze stresowym w życiu jednostki. Narzędzie to skupia się na zaburzeniach o podłożu głównie stresowym (zaburzenia osobowościowe lub trudności przystosowawcze).

MBI-HSS składa się z 22 twierdzeń, do których respondenci przyporządkowują 7 wariantów wypowiedzi: 0 – nigdy, 1 – kilka razy w roku lub rzadziej, 2 – raz w miesiącu lub rzadziej, 3 – kilka razy w miesiącu, 4 – 2 razy w tygodniu, 5 – kilka razy w tygodniu, 6 – codziennie.

Test MBI-HSS mierzy trzy wymiary wypalenia zawodowego: wyczerpanie emocjonalne – WE (*emotional exhaustion* – EE), depersonalizacja – DE (*depersonalisation* – DE), poczucie dokonań osobistych – PDO (*personal accomplishment* – PA). Wyczerpanie emocjonalne, najważniejszy wymiar wypalenia zawodowego, mierzy się za pomocą 9 pytań kwestionariusza (współczynnik rzetelności tej podskali wyniósł 0,90), depersonalizacja mierzona jest przy użyciu 5 pytań [Maslach, Jackson, Leiter 1996].

Autorzy miniesockiego kwestionariusza zadowolenia z pracy – D.J. Weiss, R.V. Davis, G.W. England i L.H. Lofquist (1967) (za: [Borucki 1988, s. 138]) zadowolenie z pracy definiują jako „...rezultat oceny przez pracownika stopnia, w jakim środowisko pracy jest w stanie spełnić jego wymagania” (Davis i in. 1967, s. 5) (cyt. za [Borucki 1988, s. 139]). Zastosowana w opracowaniu wersja jest przetłumaczoną wersją MSQ-Short Form (w przeciwieństwie do liczącej 100 pytań wersji Long Form). Wersja ta jest złożona z 20 pytań o najwyższej mocy dyskryminacyjnej, po jednym dla każdego z wyróżnionych przez Weisa i innych (1967) dwudziestu składników pracy. Z. Borucki [1988, s. 137-140], który zaadaptował tę wersję do warunków polskich, zrezygnował z dwóch pytań w wersji oryginalnej.

Zastosowano więc 18 pytań z wersji oryginalnej opartych na następujących wymiarach pracy, czyli potencjalnych możliwościach stworzonych przez określone środowisko pracy: (1) możliwości aktywnego działania, (2) niezależność, (3) różnorodność zadań, (4) pozycja społeczna, (5) umiejętności zawodowe przełożonych, (6) rekompensata finansowa, (7) możliwości wykorzystania w pracy wszystkich posiadanych zdolności, (8) możliwości działań prospołecznych w pracy, (9) zdobycie władzy, (10) sposób realizacji uzgodnionej polityki zakładowej, (11) możliwości awansu formalnego, (12) stosunki interpersonalne ze współpracownikami, (13) ocena i uznanie za pracę, (14) możliwości pracy twórczej, (15) możliwości osiągnięć,

(16) stopień odpowiedzialności realizowanych zadań zawodowych, (17) stosunki interpersonalne z przełożonymi oraz (18) warunki finansowe pracy. Brakujące dwa pytania zostały uzupełnione o (19) możliwości osobistego rozwoju w pracy oraz o (20) stopień ważności wykonywanej pracy.

#### 4. Wyniki badań

W wyniku przeprowadzonych badań ustalono istnienie zależności między poziomem dobrostanu, który, zgodnie z koncepcją R.M. Deciego i E.L. Ryana [2000], obejmuje m.in. zdrowie psychiczne (kwestionariusz GHQ-12), oraz za G. Bartkowiak [2009] poziom wypalenia zawodowego

W tabeli 1 wskazano na zależność o charakterze współwystępowania wspomnianych wskaźników dobrostanu z poziomem zadowolenia z pracy.

**Tabela 1.** Zależności między wynikami w testach do badania dobrostanu a zadowolenie z pracy

Wartości poszczególnych testów badających dobrostan pracownika	Wartości współczynnika korelacji „r” Pearsona w stosunku do wyników minesockiego kwestionariusza zadowolenia z pracy
GHQ-12	–.621
MBI-HISS	–.603
Wartość średnia dla obu testów (indywidualny wskaźnik zdrowia)	–.659

Źródło: opracowanie własne.

Tak wysoka statystycznie istotna zależność pozwala wręcz łączyć dobrostan z poziomem zadowolenia z pracy, a nawet traktować jako jeden z jego elementów. Zależność ta wydaje się dość oczywista, z pewnością natomiast nie budzi kontrowersji.

Przechodząc do analizy wartości wskaźników zdrowia organizacji, można dostrzec wysokie zróżnicowanie uzyskanych rezultatów badawczych w poszczególnych przedsiębiorstwach, choć najbardziej popularnym wynikiem okazał się wskaźnik w granicach 11-16 punktów (tab. 2).

**Tabela 2.** Średnie wartości wskaźników „zdrowia” organizacji w badanych firmach

Wartość wskaźnika „zdrowia” organizacji”	Liczba przedsiębiorstw o określonym wskaźniku	Odsetek
2-4	1	4,35
5-7	1	4,35
8-10	4	17,39
11-13	7	30,43
14-16	10	43,48
Razem	23	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wyższa wartość wskaźnika oznacza wyższy poziom zdrowia, a szczególnie zdrowia psychicznego w relacji do oszacowanego poziomu fluktuacji. Ze względu na normalny charakter rozkładu (badania przeprowadzone na próbie 202 osób) używane dane wskazują na w miarę wysoki poziom „zdrowia” organizacji w przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniach (tab. 3).

**Tabela 3.** Odsetek pracowników uznanych za zaangażowanych w osiągnięcie celów organizacyjnych w uczestniczących w badaniach przedsiębiorstwach

Odsetek pracowników uznanych za bardzo zaangażowanych	Liczba przedsiębiorstw o określonym odsetku pracowników zaangażowanych w osiągnięcie celów organizacyjnych	Odsetek
0-4	8	34,78
5-9	5	21,74
10-14	4	17,39
15-19	2	8,70
Powyżej 19	4	17,39
Razem	23	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli wziąć pod uwagę odsetek pracowników szczególnie zaangażowanych w osiągnięcie celów organizacji, uzyskane dane nie są już tak optymistyczne, jak w ramach wskaźnika zdrowia organizacji. Przeważająca część przedstawicieli kadry kierowniczej w badanych przedsiębiorstwach nie dostrzegła wśród swoich pracowników nawet 10% osób bardzo zaangażowanych w realizację zadań związanych z celami organizacyjnymi. Być może stan ten wynika z obniżania się poziomu lojalności pracowników wobec pracodawcy (por. [Bartkowiak 2011b, s. 12]).

Być może przyczyna leży w subiektywnie odbieranym znaczeniu tego pojęcia, mimo zdefiniowania rozumienia „pracownika zaangażowanego w osiągnięcie celów organizacyjnych”.

Analiza statystyczna wykazała, że nie powiodła się próba weryfikacji hipotezy zakładającej zależność między „zdrowiem organizacji” a odsetkiem pracowników uznanych za bardzo zaangażowanych.

**Tabela 4.** Wielkość oszacowanej fluktuacji w przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniach

Wielkość oszacowanej fluktuacji w punktach	Liczba przedsiębiorstw o określonym poziomie oszacowanej fluktuacji	Odsetek
1	8	34,78
2	10	43,48
3	4	17,39
4	1	4,35
Razem	23	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Jednakże oszacowanie poziomu fluktuacji (tab. 4) w badanych przedsiębiorstwach przynosi bardziej optymistyczne rezultaty. W zasadzie (na co wskazuje analiza tab. 4) bowiem fluktuacja ta nie wydaje się wysoka.

W tej sytuacji interesujące wydaje się występowanie statystycznie istotnej, choć niewysokiej ( $r = .221$ ) zależności między poziomem oszacowanej fluktuacji a odsetkiem pracowników uznanych za bardzo zaangażowanych. Można więc oczekiwać, że subiektywne odczucie zdrowia, samopoczucie psychiczne czy też niski poziom wypalenia zawodowego nie stanowią znaczących czynników uruchamiających zaangażowanie w pracę.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Niewątpliwie weryfikacja drugiej hipotezy zastała oparta na mniej rzetelnych (niż w ramach pierwszej hipotezy) założeniach metodologicznych. Świadczy o tym stosunkowo mała liczba przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach, choć próba, na podstawie której obliczano wskaźnik „zdrowia organizacji”, obejmowała 202 osoby. Na niekorzyść poprawności metodologicznej świadczy także niewielka liczba (23) oceniających odsetek bardzo zaangażowanych pracowników kierowników, jak również subiektywizm ich oceny.

## 5. Podsumowanie

Uzyskane wyniki potwierdziły jedynie pierwszą ze sformułowanych hipotez. Okazało się, że istnieje stosunkowo wysoka, odwrotnie proporcjonalna zależność między wartościami poszczególnych narzędzi badawczych, mierzących zgodnie z przyjętym założeniem poziom dobrostanu pracowników, tzn. oszacowanym ogólnym stanem zdrowia (głównie psychicznego) i poziomem wypalenia zawodowego, a poziomem zadowolenia z wykonywanej pracy zawodowej.

W odniesieniu do drugiej hipotezy, jak już wspomniano, założona zależność się nie potwierdziła. Nie stwierdzono istnienia statystycznie istotnej zależności między poziomem „zdrowia organizacji” a odsetkiem pracowników uznanych za bardzo zaangażowanych w osiąganie celów organizacyjnych. Ze względu na to, że oszacowany poziom fluktuacji uznano za jeden ze składników zdrowia organizacji, udało się jedynie stwierdzić niewielką (choć statystycznie istotną) zależność między oszacowanym poziomem fluktuacji w danym przedsiębiorstwie a średnim poziomem zadowolenia z pracy i dobrostanem pracownika.

Wyniki badań nie zaskakują pod względem oryginalności. Ich wartością poznawczą jest jednak wysoka zbieżność uzyskanych współczynników korelacji z poziomem zadowolenia z pracy. W ten sposób można podjąć się zredefiniowania pojęcia „dobrostan”, stworzyć trafne narzędzie do jego pomiaru, a czynnik ten może stać się jego znaczącym elementem. Ponadto, kontynuując punkt widzenia przyjętej antropocentrycznej koncepcji człowieka i ujmowania pracy jako szansy rozwoju człowieka, samo zadowolenie z pracy jest istotną wartością, o którą warto zabiegać.



Współwystępowanie (zależność odwrotnie proporcjonalna) wysokiego poziomu zadowolenia z pracy z niskim poziomem wypalenia zawodowego i oszacowaniem poziomu własnego zdrowia wskazuje na możliwość, a nawet konieczność poprawy warunków pracy i projektowania stanowisk pracy oraz innych czynników związanych z organizacją, relacjami współpracy/rywalizacji w zespołach pracowniczych czy typu przywództwa [Bartkowiak 2011a] itp.

Analiza wyników badań dotyczących weryfikacji drugiej hipotezy kolejny raz potwierdziła złożoność procesu motywowania i bycia motywowanym do pracy – brak przełożenia w zakresie poziomu dobrostanu pracowników w organizacji na ich zaangażowanie w osiąganie celów organizacji<sup>4</sup>. Wbrew obiegowym poglądom, w miarę wysoki poziom dobrostanu pracownika nie zawsze owocuje zwiększonym jego zaangażowaniem do pracy, a przynajmniej w stosunkowo wąskiej perspektywie czasu, jakiego dotyczą przeprowadzone badania. Sytuacja ta wcale nie oznacza, że nieskuteczne są działania podejmowane przez organizację (zgodnie z nurtem psychologii pozytywnej i koncepcji pozytywnego potencjału organizacji) zmierzające do optymalizowania funkcjonowania człowieka w organizacji i poprawy jego warunków pracy. Przeprowadzone badania, niezależnie od wspomnianych już ograniczeń, wskazują jedynie, że zwiększając dobrostan pracowników w organizacji, nie należy oczekiwać od razu rezultatów na poziomie organizacyjnym.

Kontynuując rozważania dotyczące związków na poziomie organizacji, mimo że nie stwierdzono założonej zależności między opracowanym i zastosowanym wskaźnikiem „zdrowia organizacji” a odsetkiem pracowników uznanych przez swoich przełożonych za bardzo zaangażowanych w osiąganie celów organizacji, udało się natomiast zaobserwować współwystępowanie stosunkowo niskiego poziomu oszacowanej fluktuacji ze stosunkowo wysokim poziomem zadowolenia z pracy. Stan ten dowodzi celowości pogłębienia troski o pracowników jako warunku zapewnienia sobie przez organizację wysoko wykwalifikowanej, kompetentnej kadry. Jest bowiem prawdą oczywistą twierdzenie, że wysoka fluktuacja, konieczność ustawicznego inwestowania na rzecz nowo przyjmowanych pracowników, np. w formie ich szkolenia i kształcenia, jest niewątpliwym przejawem braku racjonalnego gospodarowania zasobami ludzkimi, prowadzi do strat w zakresie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, a jest wysoce prawdopodobne, że jednocześnie stanowi przyczynę osłabiania lojalności pracowników wobec pracodawcy.

Warto również pamiętać, że mimo iż problematyka fluktuacji pracowników nie jest zagadnieniem nowym, od przynajmniej dwudziestu lat nie była przedmiotem licznie przeprowadzonych badań, tak więc zaprezentowane badania potwierdzają zasadność wcześniej dokonanych ustaleń.

---

<sup>4</sup> Z autorów polskich na brak istnienia zbliżonej zależności, tzn. między poziomem zadowolenia z pracy, wskazywała X. Gliszczyńska [1981].

## Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008.
- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
- Bartkowiak G., *Przywództwo – wybrane aktualne koncepcje i prognozy*, [w:] *Źródła sukcesu organizacji*, red. J. Rybicki, W. Machel, Prace i Materiały Wydziału Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011a.
- Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie w perspektywie teoretycznej i empirycznej*, Difin, Warszawa 2011b.
- Borucki Z., *Stres organizacyjny. Mechanizm – Następstwa – Modyfikatory*, Zeszyty Naukowe. Rozprawy i Monografie nr 119, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1988.
- Bratnicki M., Dyrbuś-Graca K., *Wykorzystanie koncepcji zdrowia organizacji do ożywienia przedsiębiorczości*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Csikszentmihalyi M., *Przepływ*, Biblioteka Moderatora, Traszów 2005.
- Delle Fave A., *Flow and optimal experience*, paper presented to ESRC Individual and Situational Determinants of Well-Being Seminar 2: Work, employment, and well-being, Manchester Metropolitan University, Manchester (December) 2001.
- Glińska-Noweś A., *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
- Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, KiW, Warszawa 1981.
- Haworth J., *Work, Leisure, and Well-being*, Routledge, London 1997.
- Henry J., *Pozytywna i kreatywna organizacja*, [w:] *Psychologia pozytywna w praktyce*, red. P.A. Liney, S. Joseph, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Herzberg F., *Work and Nature of Man*, Word Publishing, Chicago 1966.
- Jahoda M., *Employment and Unemployment: A social psychological analysis*, Cambridge University Press, Cambridge (England) 1982.
- Judge T.A., Watanabe S., *Another look at the job satisfaction performance relationship: A qualitative and quantitative review*, “Psychological Bulletin” 1993, vol. 127.
- Kahneman D., Diener E., Schwarz N., *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, Russell Sage Foundation, New York 1999.
- Kasser T., *Dobre życie czy życie dobrami? Psychologia pozytywna i poczucie dobrostanu w kulturze konsumpcji*, [w:] *Psychologia pozytywna w praktyce*, red. P.A. Liney, S. Joseph, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kernis M.H., *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*, „Psychology Inquiry” 2003, no 14.
- Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P., *Maslach Burnout Inventory*, CPP, Palo Alto 1996.
- McDowel I., Newell C., *Measuring Health. A guide to rating scales and questionnaires*, Oxford University Press, Oxford 1996.
- Myers D.G., *The funds friends, and faith of happy people*, “American Psychologist” 2000, vol. 25.
- Optimal Experience: Psychological studies of low in consciousness*, red. M. Csikszentmihalyi, I.S. Csikszentmihalyi, Cambridge University Press, New York 1988.
- Ryan R.M., Deci E.L., *On happiness and human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*, “Annual Review of Psychology” 2000, vol. 52, s. 141-146.
- Rymaniak J., *O nowy paradygmat pracy – ponad i poza człowiekiem*, „Humanizacja Pracy” 2011, nr 1, s. 23-44.

- Seligman M.E.P., *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Free Press, New York 2002.
- Sheldon K.M., Elliot A.J., Ryan R.M., Chirkov V., Kim Y., Wu C., *Self-concordance and subjective well-being in four cultures*, "Journal of Cross-Cultural Psychology" 2004, vol. 5, no 2.
- Straw B.M., Bell N.E., Clausen I.A., *The dispositional approach to job satisfaction*, "Administrative Science Quarterly" 1986 (March).
- Turek D., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
- Warr P.B., *Work Unemployment and Mental Health*, Clarendon Press, Oxford (England) 1987.
- Waterman A.S., *Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1993, vol. 64, s. 678-691.
- Witek-Crabb A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Zwetsloot G., *The business value of health management*, "Journal of Business Ethics" 2004, vol. 55.

## **EMPLOYEES WELL-BEING, JOB, SATISFACTION, "ORGANIZATIONAL HEALTH" AND WORKERS' ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL GOALS**

**Summary:** The subject of this article is employees well-being in enterprises and its connection with job satisfaction and the dependence between "organizational health" and the level of job engagement in organizational goals. In this case, the research was carried out among 202 employees from 23 middle sized enterprises. The results show significant statistical connections between the indication of employees well-being in the organization and their level of job satisfaction. However, the research did not show statistical significant connections between "organizational health" indicators and the percentage of employees engaged in organizational goals. Such a connection (even though it was not the main aim of the research procedure) may be observed between the indication of "organizational health" and the level of fluctuation as a component of "organizational health".

**Keywords:** employees well-being, "organizational health".