

dr inż. Agata Warmińska
Politechnika Rzeszowska
im. I. Łukasiewicza
Wydział Zarządzania
Zakład Przedsiębiorczości,
Zarządzania i Ekoinnowacyjności
e-mail: agataw@prz.edu.pl
ORCID: 0000-0002-3283-4881

Dobrostan pracowników w samoorganizujących się zespołach

Employee well-being in self-organized teams

Słowa kluczowe:
dobrostan pracowników,
samoorganizujące się zespoły,
MŚP

Keywords:
employee well-being, self-
organized teams, SMEs

JEL:
M12, M14, M54

Streszczenie: W ciągu kilku ostatnich lat liderzy w organizacjach coraz częściej mierzą się z problemem „cichej rezygnacji”, przejawiającej się w braku poczucia sensu pracy, spadkiem zaangażowania w wykonywaną pracę oraz brakiem poczucia bezpieczeństwa. Przedmiotem artykułu jest zagadnienie dobrostanu pracowników w miejscu pracy. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań oraz próba odpowiedzi na pytania badawcze: jakie czynniki wpływają na dobrostan pracowników w samoorganizujących się zespołach oraz jak pracownicy tych zespołów postrzegają dobrostan? Wiedza uzyskana w wyniku przeprowadzonego badania może zostać wykorzystana do poprawy dobrostanu poszczególnych jednostek lub grup pracowniczych.

Abstract: Over the past few years, leaders in organizations have increasingly faced the problem of “silent resignation,” manifested in a lack of a sense of meaning in work, a decline in commitment to the work they do and a lack of security. The subject of this article is the issue of employee well-being in the workplace. The purpose of this paper is to present the results of the study and to try to answer the research questions: what factors affect the well-being of employees in self-organized teams, and how do employees of these teams perceive well-being? The knowledge gained from the study can be used to improve the well-being of individuals or groups of employees.

Wprowadzenie

Nowym zjawiskiem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, określanym jako zjawisko globalne, jest „cicha rezygnacja”, utożsamiana z redukcją zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, brakiem poczucia sensu, czy też wypaleniem zawodowym [Gigol, 2023, s. 12]. W odpowiedzi na to wyzwanie organizacje stają przed koniecznością adaptacji nowych modeli organizacyjnych, wprowadzania bardziej elastycznego i partycypacyjnego stylu pracy (samoorganizujące się zespoły) oraz tworzenia pozytywnych warunków pracy [Azila-Gbettor i in., 2024, s. 1; Ruotsalainen i in., 2023, s. 1–6]. Zapewnienie stanu dobrego samopoczucia, tzw. dobrostanu psychicznego, ułatwia pracownikom radzenie sobie ze stresem życiowym, wydajną pracę, zwiększa ich zaangażowanie społeczne oraz innowacyjność [Ashby i in., 1999, s. 530–533].

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie wyników badań oraz próba odpowiedzi na pytania badawcze: jakie czynniki wpływają na dobrostan pracowników w samoorganizujących się zespołach oraz jak pracownicy tych zespołów postrzegają dobrostan?

Przegląd literatury

Jednym z głównych celów międzynarodowej polityki ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju jest poprawa dobrostanu ludzi [Loveridge i in., 2020, s. 461]. Dobrostan staje się coraz bardziej popularnym tematem, poruszonym przez autorów reprezentujących różne dyscypliny naukowe. Są oni zgodni co do tego, że „dobrostan” jest konstruktem wielowymiarowym [Jarden, Roache, 2023]. Dobrostan pracowniczy jest jednym z istotnych czynników mających wpływ na osiąganie celów organizacji [Kozioł, Wojtowicz, 2016, s. 165]. Dobrostan można zdefiniować jako stan, w którym jednostka doświadcza harmonii między dobrym samopoczuciem a efektywnym funkcjonowaniem. Dobrostan to także przeżywanie pozytywnych emocji, takich jak szczęście i zadowolenie, rozwijanie swojego potencjału, posiadanie kontroli nad własnym życiem, poczucie celu oraz utrzymywanie pozytywnych relacji z innymi [Huppert, 2009, s. 137–138]. Jedną z często cytowanych definicji wskazuje, że jest to sposób, w jaki ludzie odczuwają i funkcjonują zarówno na poziomie osobistym, jak i społecznym, oraz jak oceniają swoje życie jako całość [Michaelson i in., 2012, s. 8]. Dobrostan związany jest ze stanem psychicznym oraz właściwościami psychicznymi danego człowieka. Zdaniem psychologów osobowość człowieka różni się w zależności od poczucia szczęścia lub jego braku. Osoby szczęśliwe są mniej neurotyczne i w większym stopniu otwarte na nowe doświadczenia [Kraczla i in., 2018, s. 245]. Pojęcie dobrostanu psychicznego (well-being) w literaturze polskiej używane jest wymiennie ze słowem dobrostan [Wojciechowska, 2011, s. 13–40].

Zarówno definicje, jak i metody pomiaru dobrostanu są różne. Jednak wyniki badań mogą dostarczać ważnych informacji pracodawcom o pracownikach i ich potrzebach.

Według Seligmana [Kovich i in., 2023, s. 3] dobrostan stanowi połączenie trzech czynników: satysfakcji, uczucia oraz znaczenia. Zdaniem tego autora do dobrostanu przyczyniają się: pozytywne emocje (positive emotion), zaangażowanie (engagement), relacje (relationships), poczucie sensu i znaczenie (meaning) oraz osiągnięcia (achievement) (akronim PERMA).

Dobrostan ogólny tworzy kilka obszarów dobrostanu: dobrostan osobisty, zawodowy i społeczny. W ramach dobrostanu ogólnego wymienia się dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny [Czerw, 2017, s. 17]. Dobrostan zawodowy to zaspokojenie kluczowych potrzeb pracowników, dające poczucie bezpieczeństwa w pracy i satysfakcji z jej wykonywania [Wawrzonek, 2022, s. 219]. Teorie dobrostanu, mające swoje źródło w koncepcji szczęścia, wyodrębniają dobrostan hedonistyczny, związany z doświadczaniem przyjemności oraz zaspokajaniem przez człowieka własnych potrzeb, a także dobrostan eudajmonistyczny, skupiający się na posiadaniu przez człowieka wartościowych przymiotów, umożliwiających mu realizację posiadanego potencjału [Karaś, 2019, s. 9]. Badania prowadzone z perspektywy hedonistycznej koncentrują się na ocenie szczęścia, zaś perspektywa eudajmonistyczna skupia się na poczuciu sensu i samorealizacji [Iliska, Kołodziej-Zaleska, 2018, s. 157]. Obecnie badania nad dobrostanem częściej odnoszą się do ujęcia eudajmonistycznego, chociaż, jak zaznaczają niektórzy autorzy, ma ono także swoje ograniczenia [Trzebińska, 2008; Czapiński, 2004, s. 13–17].

Badanie dobrostanu oraz analiza pozyskanych danych może pomóc w ustaleniu zależności między działaniami podjętymi w celu zaspokojenia potrzeb w zakresie dobrostanu a faktycznie osiąganymi efektami. Występowanie znacznych odchyień to sygnał do przekierowania zasobów do tych działań, poprzez które poprawa dobrostanu może być bardziej skuteczna [Canaviri, 2016, s. 36–80]. Pomiar dobrostanu może także ułatwić podłużne zrozumienie rozkładu dobrostanu [Lambert i in., 2019, s. 209].

Materiały i metody

Przedstawione w artykule wyniki badań empirycznych stanowią część szerszych badań odnoszących się do „Wybranych aspektów zarządzania w MSP”. Badanie zrealizowano od sierpnia do września 2023 r. W badaniu wzięło udział 501 respondentów, pracowników małych i średnich przedsiębiorstw, działających na terenie Polski. Dokonano doboru kwotowego, gdzie struktura próby odzwierciedlała strukturę populacji ze względu na cechy kontrolne (liczbę małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach). Badanie, na podstawie opracowanego wcześniej kwestionariusza ankiety, zostało przeprowadzone przez profesjonalną firmę zajmującą się badaniami

opinii i rynku. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą techniki CATI (wspomagano komputerowo wywiadu telefonicznego). Analizy statystyczne przeprowadzono w programie Statistica 13.3.

Tabela 1. Prezentacja badanej grupy respondentów

	N	%
Płeć		
Kobiety	306	61,0
Mężczyźni	193	38,6
Inne	2	0,4
Status zawodowy		
Umowa o pracę	443	88,4
Umowa zlecenie	49	9,8
Umowa o dzieło	2	0,4
Własna działalność gospodarcza	7	1,4
Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie		
Poniżej 50 osób	125	24,9
Od 50 do 100 osób	235	46,9
Od 101 do 150 osób	73	14,6
Od 15 do 250 osób	68	13,6
Dominująca działalność przedsiębiorstwa		
Produkcyjna	102	20,4
Usługowa	321	64,1
Handlowa	78	15,5
Status zawodowy		
Kieruje zespołem	58	11,5
Członek zespołu	237	47,4
Samodzielny pracownik	183	36,5
Inny	23	4,6
Forma zatrudnienia		
Umowa o pracę na czas określony	146	29,1
Na czas nieokreślony	311	62,1
Umowa cywilnoprawna (zlecenie, o dzieło)	36	7,2
Samozatrudnienie	8	1,6
Wiek: średnia 41 lat, min 18 lat, maks 71 lat		
Staż pracy ogółem: średnia 17 lat, min 1 rok, maks 53 lata		
Staż pracy w firmie: średnia 8 lat, min 1 rok, maks 42 lata		

* We wszystkich firmach roczny obrót firmy nie przekracza 50 mln EUR.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono sumaryczne dane opisujące respondentów badania ankietowego.

Przynależność pracowników do samoorganizującego się zespołu (X_1) oraz dobrostan pracowników ($X_2 - X_6$) badano na podstawie stwierdzeń, omówionych w tabeli 2. Do badania dobrostanu wykorzystano model PERMA opracowany przez Martina Seligmana. Odpowiedzi na wszystkie pytania udzielano według skali Likerta od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 7 – „całkowicie się zgadzam”.

Tabela 2. Opis wskaźników

Wskaźnik	Stwierdzenie	Wymiar
X_1	Jestem członkiem samoorganizującego się zespołu, nie polegam na poleceniach z zewnątrz, mam swobodę wyboru sposobu działania.	Członek samoorganizującego się zespołu
X_2	Czuję się dobrze w pracy, strach i obawy są mi obce.	Pozytywne emocje
X_3	Angażuję się w moją pracę.	Zaangażowanie
X_4	W pracy czuję się jak w rodzinie.	Relacje
X_5	Mam poczucie sensu własnej pracy.	Poczucie sensu/znaczenie
X_6	Czuję się doceniony.	Osiągnięcia i docenianie tego co się robi

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe poszczególnych stwierdzeń uwzględnionych w badaniach.

Tabela 3. Podstawowe statystyki opisowe

	\bar{x}	Me	Mo	N_{Mo}	Min	Maks	σ	V_z (w %)
X_1	4,03	4	4	130	1	7	1,83	45
X_2	4,49	5	5	143	1	7	1,60	35
X_3	5,31	5	6	155	1	7	1,33	25
X_4	4,01	4	5	114	1	7	1,77	44
X_5	4,70	5	5	141	1	7	1,57	33
X_6	4,62	5	4	136	1	7	1,50	32

\bar{x} – średnia, Me – mediana, Mo – modalna, N_{Mo} – liczba wystąpień, Min – wartość minimalna, Maks – wartość maksymalna, σ – odchylenie standardowe, V_z – współczynnik zmienności.

Źródło: opracowanie własne.

Dla wybranych do analizy zmiennych przeprowadzono analizę rzetelności za pomocą α -Cronbacha. Z badań wynika, że współczynnik α -Cronbacha wyniósł 0,93, a więc rzetelność jest na wysokim poziomie. Granica przebiega na poziomie 0,7.

Do sprawdzenia przydatności analizy czynnikowej zebranych danych wykorzystano zarówno miarę Kaisera-Meyera-Olkina adekwatności próby, jak i test sferyczności Bartletta. Wartość bliska 1,0 w mierze adekwatności próby Kaisera-Meyera-Olkina wskazywała proporcję wariancji zmiennych, która może być spowodowana czynnikami bazowymi, a wartość poniżej 0,05 w teście sferyczności Bartletta została wykorzystana jako poziom wskazujący ten czynnik, analiza była odpowiednia. Granicę istotności statystycznej ustalono na poziomie $\alpha = 0,05$. Trafność konstruktów mierzono za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej i uzyskano dobre wyniki. Miara adekwatności próbkowania (KMO) Kaisera-Meyera-Olkina była wysoka (0,94), a test sferyczności Bartletta był istotny $p < \alpha$ ($p = 0,000$). Oznacza to, że analiza przedstawia wysoki poziom wyjaśniający wariancję w odpowiedziach. Na podstawie wykresu ośpiska wyodrębniono dwa czynniki do analizy czynnikowej.

Analizę czynnikową przeprowadzono w celu wyodrębnienia pytań odpowiadających za przynależność do samoorganizującego się zespołu oraz innych obszarów. Wyniki analizy czynnikowej zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki analizy czynnikowej

	Czynnik 1	Czynnik 2
	Poczucie dobrostanu	Przynależność do samoorganizującego się zespołu
X_1	0,05	0,80
X_2	0,77	0,30
X_3	0,72	0,22
X_4	0,76	0,22
X_5	0,79	0,33
X_6	0,50	0,66

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy czynnikowej wyodrębniono dwa czynniki – jeden odnoszący się do przynależności do samoorganizującego się zespołu oraz drugi, na który składają się pozytywne oceny dotyczące poczucia dobrostanu. Na podstawie wyodrębnionego czynnika dotyczącego przynależności do samoorganizującego się zespołu stworzono zmienną syntetyczną odpowiadającą właśnie za tę sferę a następnie zbadano zależności między tym czynnikiem a cechami dotyczącymi poczucia dobrostanu.

Analizę zależności przeprowadzono za pomocą analizy korelacji rang Spearmana. Sprawdzono czy istnieje zależność między przynależnością do samoorganizującego się zespołu a oceną poszczególnych stwierdzeń. Wyniki podano w tabeli 5. Z badań wynika, że wszystkie współczynniki korelacji są istotne statystycznie $p < \alpha$.

Tabela 5. Analiza korelacji rang Spearmana

	R Spearman	t(N-2)	p-value
X_1 & X_6	0,55	14,71	0,0000
X_1 & X_5	0,48	12,07	0,0000
X_1 & X_2	0,46	11,56	0,0000
X_1 & X_4	0,44	11,08	0,0000
X_1 & X_3	0,36	8,55	0,0000

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy korelacji rang Spearmana wynika, że wszystkie zależności mają charakter dodatni, to znaczy, że im wyższy poziom przynależności do samoorganizującego się zespołu, tym lepsza ocena poszczególnych obszarów (zmiennych). Najbardziej przynależność do samoorganizującego się zespołu związana jest z oceną osiągnięć i docenianiem tego co robi pracownik. Współczynnik korelacji wyniósł 0,55, czyli zmienne są zależne od siebie w 55%. Im większy poziom przynależności do samoorganizującego się zespołu, tym bardziej pracownik czuje się doceniany.

Dwie kolejne zależności między poziomem przynależności do samoorganizującego się zespołu a oceną pozytywnych emocji i oceną relacji są nieco mniejsze na poziomie 0,46 i 0,44, ale także istotne statystycznie.

Najmniejsza zależność występuje między X_1 a oceną zaangażowania. Współczynnik korelacji wyniósł 0,36, a więc w 36% zmienne modelują się. Im większy poziom przynależności do samoorganizującego się zespołu, tym wyższe zaangażowanie pracownika.

Z czynnika, który odpowiada za przynależność do samoorganizującego się zespołu wyodrębniono skrajne przypadki, a więc osoby, które zdecydowanie określiły, że przynależą do takiego zespołu oraz te, które są zarządzane hierarchicznie (tabela 6).

Tabela 6. Przynależność do samoorganizującego się zespołu

	N	%
Zdecydowanie nie przynależę do samoorganizującego się zespołu	107	57
Zdecydowanie przynależę do samoorganizującego się zespołu	80	43

Źródło: opracowanie własne.

Następnie zestawiono je z pytaniami odpowiadającymi za poczucie dobrostanu. Do badań wykorzystano test U Manna-Whitneya (tabela 7). Z przeprowadzonych analiz wynika, że istnieje związek między oceną analizowanych obszarów a samodzielnością w pracy i swobodą działania. W każdym przypadku $p < \alpha$.

Tabela 7. Średnie oceny poszczególnych obszarów oraz wyniki testu U Manna-Whitneya

X_1	Nie	Tak	
	Średnia		p-value
X_2	3,37	5,73	0,0000
X_3	4,72	6,15	0,0000
X_4	2,85	5,33	0,0000
X_5	3,63	5,89	0,0000
X_6	3,47	6,04	0,0000

Źródło: opracowanie własne.

W każdym przypadku wyżej badane obszary oceniły osoby, które są członkami samoorganizującego się zespołu.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania wskazują, że pracownicy będący członkami samoorganizujących się zespołów czują się bardziej doceniani. Przynależność ta ma także wpływ na poczucie sensu pracy oraz bezpieczeństwo psychologiczne. Nieco mniejsza korelacja zachodzi między byciem członkiem samoorganizującego się zespołu a zaangażowaniem w pracę. Badania pokazują istotne różnice między postrzeganiem dobrostanu przez pracowników będących członkami samoorganizującego się zespołu a tymi, którzy nie są jego częścią. Pracownicy MŚP pracujący w samoorganizujących się zespołach wyżej oceniają każdy z elementów, który wpływa na dobre samopoczucie i zadowolenie, niż pracownicy zespołów tradycyjnie zarządzanych (hierarchicznych). Jak wskazują wyniki przeprowadzonych analiz, przynależność do samoorganizującego się zespołu i związana z tym swoboda działania mają znaczący wpływ na różne aspekty dobrostanu pracowników, w tym poczucie docenienia, bezpieczeństwa, satysfakcji zawodowej oraz ogólnego samopoczucia. Organizacje powinny dążyć do zwiększenia autonomii pracowników, aby poprawić ich dobrostan, a równocześnie zwiększyć ich zaangażowanie w pracę. Znajomość kluczowych elementów wpływających na dobrostan pracowników może być pomocna w określeniu, jakie działania należy podjąć i w jaki sposób wpłyną one na zaspokojenie potrzeb pracowników.

Jednym z ograniczeń prezentowanego badania jest brak możliwości uogólnienia badania na całą populację ze względu na małą liczebność próby badawczej. Dodatkowo otrzymane od respondentów dane mogą być obarczone błędem odpowiedzi.

Dalsze badania mogłyby uwzględnić różnorodność kulturową. Badanie dobrostanu pracowników w różnych populacjach i środowiskach pracy może pomóc w konstruowaniu bardziej dopasowanych narzędzi pomiarowych oraz w przygotowaniu polityki kadrowej wspierającej dobrostan pracowników.

Bibliografia

- Ashby F.G., Isen A.M., Turken A.U. [1999], *A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition*, „Psychological Review”, vol. 106, s. 529–550.
- Azila-Gbetteo E.M., Honyenuga B.Q., Atatsi E.A., Laryea C.N.A., Quarshie A.N.K. [2024], *Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis*, „Heliyon”, vol. 10(2), e24134.
- Canaviri J.A. [2016], *Measuring the concept of “wellbeing”: A first approach for Bolivia*, „International Journal of Wellbeing”, vol. 6(1), s. 36–80.
- Czapiński J. [2004], *Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu*, w: Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 13–17.
- Czerw A. [2017], *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gigol T. [2023], *Czym jest, a czym nie jest cicha rezygnacja. Wpływ przywództwa służebnego i zaangażowania w pracę na cichą rezygnację i zamiar odejścia z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 154(5), s. 11–29.
- Huppert F.A. [2009], *Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences*, „Applied Psychology: Health and Well-Being”, no. 1(2), s. 137–164.
- Ilska M., Kołodziej-Zaleska A. [2018], *Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie”, z. 123, s. 155–183.
- Jarden A., Roache A. [2023], *What Is Wellbeing?* „International Journal of Environmental Research Public Health”, no. 20, s. 5006, <https://doi.org/10.3390/ijerph20065006>.
- Karaś D. [2019], *Pojęcia i koncepcje dobrostanu: przegląd i próba uporządkowania*, „Studia Psychologica, Theoria et Praxis”, vol. 19(2), s. 5–23.
- Kovich M.K., Simpson V.L., Foli K.J., Hass Z., Phillips R.G. [2023], *Application of the PERMA model of well-being in undergraduate students*, „International Journal of Community Well-Being”, vol. 6(1), s. 1–20.
- Kozioł L., Wojtowicz A. [2016], *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie”, s. 165–177.
- Kraczla M., Porczyńska-Ciszewska A., Molenda R. [2018], *Dobrostan psychiczny jako czynnik zachowań menedżerskich w warunkach stresu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, z. 131, s. 235–248.
- Lambert L., Hotchkiss L.R., Passmore H.A. [2019], *Measuring wellbeing: how and why?*, w: Lambert L., Pasha-Zaidi N. (red.), *Positive Psychology in the Middle East/North Africa: Research, Policy, and Practice*, Springer, s. 207–234.

- Loveridge R., Sallu S.M., Pasha I.J., Marshall A.R. [2020], *Measuring human wellbeing: A protocol for selecting local indicators*, „Environmental Science & Policy”, vol. 114, s. 461–469.
- Michaelson J., Mahony S., Schifferes J. [2012], *Pomiar dobrego samopoczucia: przewodnik dla praktyków*, New Economics Foundation, Londyn.
- Ruotsalainen S., Elovainio M., Jantunen S., Sinervo T. [2023], *The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee wellbeing: A cross-sectional observational study*, „International Journal of Nursing Studies”, vol. 138, art. 104415.
- Trzebińska E. [2008], *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Wawrzonek A.M. [2022], *Poczucie dobrostanu istotnym aspektem zasobów ważnych w pracy zawodowej nauczycieli*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, no. 23, s. 215–228.
- Wojciechowska L. [2011], *Dobrostan psychiczny adolescenta w obliczu realizacji rozwojowych zadań społecznych*, w: Borecka-Biernat D. (red.), *Zaburzenia w zachowaniu dzieci i młodzieży w kontekście trudnych sytuacji szkolnych i pozaszkolnych*, Impuls, Kraków, s. 13–40.