

Wybrane podmiotowe i sytuacyjne uwarunkowania dobrostanu pracowników branży gastronomicznej – badanie dzienniczkowe

Bohdan Rożnowski

ORCID: 0000-0002-2987-8234
Katolicki Uniwersytet Lubelski*

Anna Szumielewicz

ORCID: 0000-0001-7168-8736
Katolicki Uniwersytet Lubelski**

Amanda Twaróg

ORCID: 0000-0003-0475-5809
Katolicki Uniwersytet Lubelski***

Streszczenie: Publikacja przedstawia analizę związków konstruktów omawianych w psychologii, socjologii czy zarządzaniu – są nimi style kierowania managerów, typ emocjonalności podwładnych i ich dobrostan zawodowy. Bazą teoretyczną pomiaru stylów kierowania jest Siatka Stylów Kierowania Blake'a i Mouton. W przypadku emocjonalności podstawą jest koncepcja Watsona i Clark. Kolejna część artykułu dotyczy dobrostanu pracowniczego, w której zdefiniowano termin w kategoriach czynników osobowościowych i sytuacyjnych oraz przedstawiono modele związane z zagadnieniem, skupiając się na Witaminowym Modelu Dobrostanu autorstwa Warra. Celem publikacji było zbadanie i opisanie związków pomiędzy wspomnianymi zmiennymi – postrzeganym stylem kierowania managerów oraz odczuwanym poziomem dobrostanu w miejscu pracy, przy równoczesnej kontroli charakterystycznych stanów afektywnych badanych pracowników. Badania przeprowadzono metodą dzienniczkową w restauracji szybkiej obsługi typu fast-food w Lublinie, z wykorzystaniem baterii kwestionariuszy (Ocena stylu kierowania na siatce kierowniczej NL i NZ, KAP i PANAS-X). Odnosząc się do weryfikacji postawionych w artykule hipotez badawczych, stwierdzono, że negatywna emocjonalność ma istotny związek z niskim poziomem dobrostanu pracowniczego. Zgodnie z założeniami okazało się także, iż silniejsze nastawienie managera na ludzi pozytywnie oddziałuje na poziom dobrostanu podwładnego, zaś wysoka orientacja na zadanie – negatywnie. Wpływ stylu kierowania jest silniejszy niż emocjonalności pracownika.

Słowa kluczowe: style kierowania, typ emocjonalności, dobrostan zawodowy, metoda dzienniczkowa.

* Instytut Psychologii; bohdan.roznowski@kul.pl

** Instytut Psychologii; anna.szumielewicz@onet.pl

*** Instytut Psychologii; amandatwar@wp.pl

Tematyka jakości życia w ostatnich latach stała się niezwykle popularna, dzięki intensywnemu rozwojowi psychologii pozytywnej. Jednym z jej celów jest określenie warunków, których spełnienie sprzyja osiągnięciu przez człowieka dobrostanu w różnych kontekstach jego funkcjonowania (Strykowska, 2009). Szczególnie dla młodych pokoleń jakość życia ma bardzo dużą wartość (Gwarek, Samitowska, Smoguła, 2014). Młodzi, obecnie wchodzący na rynek pracy, to osoby urodzone w latach 1980–1995, wyrosłe w dobie Internetu i nowoczesnych technologii. Cenią sobie relacje międzyludzkie, a także mają silną potrzebę szacunku i prestiżu. Praca jest dla nich źródłem satysfakcji, zatem poszukują miejsca, w którym panuje przyjazna atmosfera, sprzyjająca rozwojowi pracowników (Kobyłka, 2016).

Pojęcie dobrostanu

Pochylając się nad zagadnieniem dobrostanu, warto zaznaczyć, iż jego źródeł należy upatrywać w myśli filozoficznej okresu starożytności (Czapiński, 2004). Rozmyślenia nad „dobrym życiem” doprowadziły do wyróżnienia dwóch koncepcji dobrostanu. Pierwsza z nich – hedonistyczna, została zapoczątkowana przez greckiego filozofa Arystypa, który nauczał, że celem życia człowieka jest doświadczanie jak największej przyjemności. Szczęście zaś jest sumą przyjemnych doznań (Ryan, Deci, 2001). W myśl koncepcji hedonistycznej dobrostan to poczucie szczęścia, osiągnane dzięki ustawicznemu poszukiwaniu przyjemności i unikaniu cierpienia.

Druga z powstałych koncepcji – eudajmonistyczna – związana jest z Arystotelesem i dotyczy życia zgodnie z prawdziwym Ja podmiotu. Przedstawiciele tego nurtu definiują dobrostan jako stan uczuć, przeżyć i doświadczeń, które towarzyszą działaniu człowieka zmierzającego do aktualizacji własnego potencjału. Według nich osiągnięcie tak zwanego *dajmonu*, czyli ideału doskonałości, jest możliwe dzięki podejmowaniu pełnej aktywności życiowej, która jest wyznaczana przez zróżnicowane cele i wartości, właściwe dla każdego człowieka (Cieślińska, 2013).

Próbę integracji dotychczasowych ujęć dobrostanu podjęli Keyes i Waterman (2002), tworząc trójwymiarową koncepcję dobrostanu, w ramach której wyodrębniono trzy modele dobrostanu: społeczny, psychologiczny oraz emocjonalny (Cieślińska, 2013). Opisując pierwszy z nich, autorzy wymienili pięć jego wymiary, charakteryzujących pozytywne funkcjonowanie w obliczu społecznych zadań i wyzwań. Należą do nich: akceptacja społeczeństwa, urzeczywistnianie się społeczeństwa, wkład w społeczeństwo, społeczna koherencja oraz integracja ze społeczeństwem. Psychologiczny model dobrostanu zakłada zaś samoakceptację, dotyczącą zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów własnego Ja. Wymiary dobrostanu psychologicznego, zaproponowane przez Ryff (1989) to: osobisty rozwój, cel życiowy, panowanie nad otoczeniem, autonomia oraz pozytywne relacje z innymi. Ostatni z wymienionych modeli – emocjonalny – reprezentowany jest poprzez obecność i natężenie poczucia szczęścia i satysfakcji w odniesieniu do swojego życia oraz zachowania równowagi w doświadczaniu uczuć pozytywnych i negatywnych w dłuższej perspektywie czasowej. Dodatkowo przyjmuje się, że dobrostan emocjonalny wyraża się w pozytywnych uczuciach jednostki, natomiast społeczny i psychologiczny (osobowościowy) – w jej pozytywnym funkcjonowaniu (Wojciechowska, 2005).

Dobrostan zawodowy to przyjemny bądź pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny pracy lub doświadczeń zawodowych (Locke, 1970). Grant, Christianson i Prive (2007 za: Koziół, Wójtowicz, 2016), opisując dobrostan pracowników, zwracają uwagę na trzy jego wymiary. Wymiar psychologiczny rozumiany jest jako subiektywne samopoczucie psychiczne (na przykład poczucie własnej wartości), fizyczny to doświadczenie zdrowego ciała (fizyczne bezpieczeństwo pracy), a definicja wymiaru społecznego mówi o jakości relacji z innymi ludźmi. Diener, Sandvik, Pavo (1992 za: Bakker, Oerlemans, 2011) twierdzą, iż poczucie dobrostanu u pracownika pojawia się, gdy ten ocenia swą pracę jako satysfakcjonującą oraz gdy przeważają u niego takie emocje, jak radość i szczęście.

Popularną analizę dobrostanu pracowniczego zawiera koncepcja, znana jako Witaminowy Model Dobrostanu Pracowniczego Warra (1987). Autor wyodrębnia cechy pracy w środowisku organizacyjnym, które w różnym natężeniu wpływają na dobrostan pracowniczy (Warr, Clapperton, 2010). W modelu zastosowano porównanie cech pracy do witamin w organizmie człowieka, które w zależności od natężenia mogą pozytywnie lub negatywnie na niego oddziaływać. Można podzielić je na dwie grupy – szkodliwych w nadmiarze i o stałych skutkach (Kozioł, Buzowska, 2016). Czynniki z grupy pierwszej są korzystne dla pracownika wtedy, gdy nie występują w nadmiarze, tak jak witaminy A i D w organizmie – w innym przypadku mu szkodzą (np. różnorodność pracy, obciążenie pracą, przejrzystość oczekiwań i oceny). Druga grupa czynników porównana została do witamin C oraz E (Kozioł, Wójtowicz, 2016) i w tym przypadku im większe jest ich natężenie, tym wyższa satysfakcja z pracy (np. wspierająca kontrola, poczucie bezpieczeństwa fizycznego, wynagradzanie finansowe). Opisany model koncentruje się na zależnościach między właściwościami pracy a zdrowiem psychicznym osób.

Warr (1994) podkreśla, że konieczne jest uwzględnienie różnic indywidualnych każdej osoby i sytuacji pracy. Wyróżnia trzy kategorie indywidualnych atrybutów, które mogą modyfikować wpływ właściwości pracy na odczuwany poziom dobrostanu psychicznego. Należą do nich wartości (np. preferencje i motyw), zdolności (np. zdolności intelektualne) oraz wyjściowy stan zdrowia psychicznego, czyli cechy dyspozycyjne, takie jak skłonność do negatywnych reakcji afektywnych.

Podmiotowe uwarunkowania dobrostanu

Dobrostan odczuwany w sytuacji wykonywania pracy zależny jest zarówno od czynników indywidualnych – tkwiących w jednostce, jak i czynników organizacyjnych – związanych ze środowiskiem pracy. Czynniki środowiskowe uwzględnione zostały w Witaminowym Modelu Warra (1987). Odpowiadają one dopasowanym cechom osobowym, a jednostka odczuwa tym większe zadowolenie, im poziom czynnika jest wyższy. Literatura związana z tematyką dobrostanu dostarcza szeregu wskazówek dotyczących praktyk, które stosowane przez managerów w organizacjach wpływają na poziom odczuwanego dobrostanu wśród pracowników.

Indywidualne czynniki związane są głównie z cechami osobowości. Wyniki badań przeprowadzonych przez Judge, Hellera i Mounta (2002) wykazały, że poszczególne wymiary Pięcioletniej Teorii Osobowości istotnie wiążą się z odczuwaną satysfakcją z pracy. Przeprowadzona metaanaliza ujawniła najsilniejszy związek zadowolenia z pracy z Neurotycznością ($r = -0,29$). Drugą silną korelację dostrzeżono w związku z Sumiennością ($r = 0,26$) oraz Ekstrawersją ($r = 0,25$). Zgodnie z przewidywaniami autorów okazało się, że osoby neurotyczne częściej doświadczają negatywnych wydarzeń w życiu, ponieważ same angażują się w sytuacje wywołujące przykre uczucia (Emmons, Diener, Larsen, 1985).

W kontekście badania dobrostanu pracowniczego, rozumianego zgodnie z modelem Warra (1994) jako doświadczanie w pracy różnych afektów, kluczową cechą jest Neurotyczność, powiązana z negatywną emocjonalnością – odczuwaniem niepokoju czy depresji. Jej przeciwieństwem jest emocjonalność pozytywna (Fajkowska, Marszał-Wiśniewska, 2009). Według Watsona (2000) każda osoba posiada nadrzędny nastrój, u podstawy którego znajdują się podstawowe emocje i uczucia. Autor ujmuje emocje jako posiadający określoną strukturę psychofizjologiczny system odpowiedzi na sytuacje, zapewniający organizmowi przetrwanie. Uczucia są zaś rozumiane jako komponenty subiektywne emocji. Na przykład emocji strachu towarzyszą takie uczucia, jak przerażenie, lęk czy zdenerwowanie. Nastrój obejmuje oprócz emocji i uczuć tak zwane „niskoenergetyczne stany afektywne” (między innymi poczucie zmęczenia), które nie odnoszą się bezpośrednio do emocji podstawowych, lecz są nieemocjonalnymi komponentami nastroju (Fajkowska, Marszał-Wiśniewska, 2009). Tak więc typ emocjonalności jest też względnie stałym dominującym nastrojem.

Sytuacyjne uwarunkowania dobrostanu

Drugą grupę czynników stanowią charakterystyki sytuacyjne. Organizacyjnym uwarunkowaniem dobrostanu zawodowego jest delegowanie uprawnień, rozumiane jako przekazywanie pracownikom przez przełożonego możliwości zarządzania. Zwiększona autonomia, świadcząca o zaufaniu ze strony szefa i wysokiej ocenie kompetencji danej osoby, w rezultacie wpływa motywująco, podnosząc poziom satysfakcji i dobrostanu (Hauk, 2012). Kolejnym czynnikiem w środowisku pracy, od którego zależy dobrostan pracowników jest kontrola pracy. Jako istotny element funkcji zarządczej przyjmuje ona dwie formy: wymagającą (która jeśli jest nadmierna, powoduje stres i niezadowolenie z pracy oraz obniża dobrostan pracownika) oraz wspierającą (rozumianą jako dbałość o prawidłowy przebieg procesów w ramach organizacji, a także jako ochronę przed nieprawidłowościami). Funkcja kontrolna wówczas ma szansę stać się czynnikiem wpływającym na poczucie bezpieczeństwa zawodowego pracowników i zwiększającym ich dobrostan (Kozioł, Wójtowicz, 2016). W odniesieniu do Witaminowego Modelu Warra (2010), możliwości sprawowania kontroli towarzyszy silna potrzeba doskonalenia się pracownika, co przekłada się na jego wysokie zdolności i wydajność (Foster, 2003).

Istotnym czynnikiem środowiskowym pozytywnie oddziałującym na dobrostan zawodowy, jest możliwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów międzyludzkich (Baka, 2013). Odnosi się ona do silnej potrzeby kontaktów interpersonalnych w miejscu pracy. Równie ważnym organizacyjnym uwarunkowaniem dobrostanu jest wysoki status społeczny, dzięki któremu możliwe jest wzbudzanie szacunku i posiadanie ważnej roli społecznej. Dla pracowników niezwykle istotna jest także różnorodność pracy, pozwalająca na doskonalenie rozmaitych umiejętności. Wzrasta u nich także poziom zadowolenia, gdy mają możliwość rozwijania i wykorzystywania własnych zdolności (Foster, 2003).

Charakterystyki sytuacyjne są silnie związane ze stylem kierowania przełożonych. Kontrola jest charakterystycznym elementem stylu autokratycznego (w typologii Lewina) lub nastawienia na zadania (w modelu Siatki Stylów Kierowania). Steinmann i Schreyögg (2005) wykazali, że kierownicy o wysokiej orientacji na zadania skupiają się na planowaniu i delegowaniu działań, ustalaniu standardów oraz monitorowaniu i ewaluowaniu efektów.

Kontakty i bogactwo relacji to charakterystyki stylu demokratycznego – dużej koncentracji przełożonego na pracownikach. Jak pokazują badania Fornalczyk (2014), managerowie wysoce zorientowani na ludzi koncentrują się na budowaniu dobrych relacji w zespole, dostarczaniu wsparcia oraz trosce o pozytywny klimat społeczny.

Charakterystyka branży gastronomicznej

Pochylając się nad tematyką jakości życia i dobrostanu, warto zwrócić uwagę na ich specyfikę w różnych miejscach pracy. O ile poczucie dobrostanu oraz satysfakcji zawodowej wśród pielęgniarek czy nauczycieli to obszary objęte licznymi obserwacjami, tak zadowolenie z pracy i poziom dobrostanu wśród pracowników branży gastronomicznej są zagadnieniami mniej popularnymi i rzadziej analizowanymi w badaniach naukowych.

Miejsce pracy oraz formy jej wykonywania mogą prowadzić do wytworzenia doświadczeń, które mają wpływ na poziom dobrostanu psychicznego (Basińska, 2005). Specyficznym miejscem wykonywania pracy jest z pewnością restauracja. Pracownicy obejmują takie stanowiska, jak: pomoc kuchenna, kucharz, szef kuchni, kelner/sprzedawca. W związku z wykonywaniem pracy na wymienionych stanowiskach można wyodrębnić fizyczne, biologiczne, chemiczne i psychospołeczne czynniki ryzyka. Pierwsze trzy grupy czynników odnoszą się do takich aspektów pracy, jak: hałas, złe oświetlenie, wysoka temperatura, przeciążenie fizyczne pracą, kontakt z niebezpiecznymi środkami chemicznymi czy stres wynikający z przeciążenia pracą.

Psychospołeczne czynniki ryzyka związane są z zarządzaniem pracą i wymaganiami pracy. Należą do nich: praca zmianowa, nietypowy czas pracy, problemy wynikające z nierównowagi praca – dom (Kazenas, 2010). Praca w branży gastronomicznej wiąże się z wykonywaniem wielu monotonnych, powtarzalnych obowiązków. Niebagatelne znaczenie dla aspektu dobrostanu pracowniczego mogą mieć osobowe preferencje pracownika, w kontekście charakterystyki stanowiska pracy oraz relacji interpersonalnych.

Na podstawie bazy materiałów naukowych EBSCO przeprowadzono zatem przegląd badań naukowych z ostatnich 10 lat (2009–2019). W wyniku wyszukania terminu *well-being* uzyskano 143326 rekordów, terminu *wellbeing* – 63076 rekordów, *worker wellbeing* – 329 rekordów, zaś *service worker wellbeing* – 5 rekordów, a przypisane im artykuły medyczne dotyczyły głównie tematyki zdrowotnej. Można powiedzieć, że uwarunkowania dobrostanu zawodowego wśród pracowników branży gastronomicznej nie zostały dotychczas wyraźnie opisane. Dlatego też w artykule postawiono adekwatny do rozważań problem badawczy i sformułowano hipotezy. Celem publikacji jest określenie związku poziomu odczuwanego dobrostanu w miejscu pracy z wybranymi zmiennymi sytuacyjnymi i podmiotowymi.

Problem badawczy

W badaniach zamieszczonych w niniejszym artykule skupiono się na dobrostanie zawodowym jako zmiennej wyjaśnianej i dwóch zmiennych wyjaśniających: stylu kierowania managerów (zmienna sytuacyjna) oraz typie emocjonalności (zmienna podmiotowa). Zainteresowanie zbadaniem ich związku wynikało z braku podobnych prac, który zauważono, wykonując wyszukiwanie zaawansowane we wspomnianej bazie publikacji EBSCO.

Typ emocjonalności a dobrostan pracowniczy

Na podstawie wyników badań, przeprowadzonych między innymi przez Barrett i Russella (1998), Russella (2003), Davidsona i współpracowników (Davidson i in., 2003) wykazano, że ludzie określają swoje doświadczenia afektywne w wymiarach walencji i aktywacji. Ponadto, można wskazać na wysoką interkorelację pomiędzy negatywnymi i pozytywnymi emocjami. Jednakże Watson, Clark i Tellegen (1999) zaznaczają, iż wymiary pozytywnego i negatywnego afektu są względem siebie niezależne, co świadczy o tym, że wysoki poziom negatywnego afektu oznacza relatywnie niski poziom pozytywnego afektu i odwrotnie.

Dobrostan pracowniczy zdefiniowano jako średnią pozytywnych i negatywnych emocji, przy czym jest on reprezentowany przez cztery wymiary: niepokój, zadowolenie, przygnębienie, entuzjazm. Odczuwany poziom dobrostanu zależy zarówno od czynników zewnętrznych, takich jak środowisko pracy, jak i indywidualnych – tkwiących w jednostce. Na podstawie literatury można wysnuć wniosek, iż pozytywna afektywność ma związek z satysfakcją z pracy, zatem można przypuszczać, że także z dobrostanem (Connolly, Viswesvaran, 2000). Warto zatem postawić hipotezę, iż wysoki poziom pozytywnej emocjonalności sprzyja dobrostanowi zawodowemu (H1). Ponadto, możliwe jest domniemanie, że wysoki poziom negatywnej emocjonalności utrudnia odczuwanie pozytywnego dobrostanu zawodowego (H2).

Style kierowania a dobrostan pracowniczy

W literaturze wskazuje się także na kluczowe znaczenie zmiennej sytuacyjnej – stylu kierowania dla odczuwania przez podwładnych dobrostanu. Badania Vries, Roe i Tailieu (1998) wykazały, że styl przywództwa zorientowany na pracowników ma związek ze zwiększeniem ich zadowolenia z pracy. Na podstawie podobnych badań autorstwa Packard i Kauppi (1999) stwierdzono, że wysoka orientacja na pracowników przekłada się na wzrost ich satysfakcji, zaś orientacja na zadania jest przyczyną niezadowolenia personelu.

W Polsce badania na omawiany temat prowadziła Roślak-Olczyk (2013). Wynika z nich, że wśród pracowników zarządzanych przez kierowników w sposób demokratyczny większość deklaruje zadowolenie. Brak satysfakcji z pracy stwierdza zaś przeważająca część pracowników, którymi kierowano w sposób autokratyczny. W innych badaniach polskich pracowników przeprowadzonych przez Drzewicką (2010) dowiedziono, że pracownicy *call-center*, podlegli managerom mającym wysoką orientację na ludzi, deklarują większe ogólne zadowolenie z posiadanego etatu i obowiązków, zarówno w sferze emocjonalnej, jak i poznawczej.

Odnosząc się do założeń teoretycznych badań, styl kierowania managerów rozpatrywany jest jako orientacja na ludzi *versus* orientacja na zadanie. Nastawienia te przejawiają się w różnych stylach kierowania (Fornalczyk, 2014). Managerowie wysoce zorientowani na ludzi koncentrują się na budowaniu relacji, dostarczaniu wsparcia oraz trosce o pozytywny klimat organizacji, dlatego też można postawić hipotezę, że wysoka orientacja na ludzi przejawiana przez managera ma związek z wysokim poziomem pozytywnych emocji odczuwanych przez pracowników w trakcie pracy (H3). Kierownicy o wysokiej orientacji na zadania skupiają się zaś na planowaniu i delegowaniu działań, ustalaniu standardów oraz monitorowaniu i ewaluowaniu efektów (Steinmann, Schreyögg, 2005), co może skutkować wysokim poziomem negatywnych emocji odczuwanych przez pracowników w trakcie wykonywania pracy (H4). W odniesieniu do specyfiki artykułu i opisanych w nim badań własnych warto zaznaczyć, iż styl przywództwa reprezentowany jest przez managera, kierującego zespołem w danym dniu.

Procedura

Badania zostały przeprowadzone metodą dzienniczkową (*diary method*), to znaczy powtarzanego wielokrotnie pomiaru dobrostanu w pracy wśród pracowników restauracji szybkiej obsługi w Lublinie. Dzięki takiej formie badań możliwe jest systematyczne gromadzenie danych od respondentów, co podnosi znacząco rzetelność i dokładność prowadzonych badań. Metoda dzienniczkowa pozwala na rejestrowanie takich stanów, jak myśli i uczucia w chwili ich pojawienia się, a wspomniany aspekt jest kluczowy dla badania. Prowadzenie ich wspomnianą metodą umożliwi również gromadzenie próbek codziennych sytuacji i zdarzeń. Dzięki systematycznemu notowaniu ważnych informacji przez badanych, ryzyko zniekształceń może zostać zminimalizowane (Ohly, Sonnentag, Niessen, Zapf, 2010).

W badaniach opisanych w artykule, metoda dzienniczka umożliwiła zebranie od tych samych osób ocen ich stanu emocjonalnego podczas pracy z każdym z poszczególnych przełożonych. Dzięki niej uzyskano obszerny zbiór pomiarów, przy stosunkowo niewielkiej próbie badanych. W przedstawionych badaniach metoda dzienniczkowa pozwoliła na zebranie 300 pomiarów od 15 osób (N=15), dzięki wykonaniu ich 20-krotnie przez każdą z osób biorących w nich udział. W publikacjach można odnaleźć badania przeprowadzone na zbliżonych ilościowo próbach. Ich twórcy to między innymi Teuchmann, Totterdell i Parker, którzy zbadali 7 księgowych. Badania wśród niewielkiej grupy respondentów prowadził także Fuller ze współpracownikami, w przebiegu których zbadano 14 pracowników uniwersytetu. Grech ze swoim zespołem badawczym zaplanował zaś badania wśród 20 osób załogi statku (Ohly i in., 2010).

Procedura badawcza została podzielona na dwa etapy, w których udział wzięli wszyscy badani. Po uzyskaniu zgody głównego kierownika firmy na przeprowadzenie badań pracownikom został przedstawiony ich cel i przebieg. Zostali także poinformowani o dobrowolności udziału oraz anonimowości wypowiedzi, a następnie zebrano zgody na udział w badaniu od wszystkich respondentów. W pierwszym etapie badań każda z osób otrzymała zestaw kwestionariuszy do pomiaru typu własnej emocjonalności oraz stylów kierowania wszystkich managerów wraz z metryczką, zawierającą pytania o płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie oraz staż pracy w firmie. W drugim etapie procedury badawczej wykorzystany został w

dwudziestu kopiach dla każdej osoby indywidualnie zakodowany kwestionariusz mierzący dobrostan zmianowy wraz z krótką informacją o obciążeniu pracą w danym dniu. Każdego kolejnego dnia pracy badani wypełniali jeden taki zestaw. Dzięki tak zaprojektowanej procedurze, za pomocą metody dzienniczkowej uzyskano po 20 pomiarów stanu emocjonalnego od każdego respondenta, łącznie zaś zebrano 300 pomiarów subiektywnego poziomu dobrostanu pracowników. Wszystkim pomiarom dobrostanu zmianowego towarzyszyło wskazanie na managera, który danego dnia kierował zespołem.

Metody

Do pomiaru typu własnej emocjonalności wykorzystano kwestionariusz PANAS-X (*Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form*) autorstwa Watsona i Clark (1994), w polskiej adaptacji Fajkowskiej i Marszał-Wiśniewskiej (2006). Tłumaczenie zostało wykonane metodą tłumaczenia zwrotnego. Kwestionariusz mierzy walencję i specyficzną treść nastroju. Składa się z 60 przymiotników, uporządkowanych w 13 skalach. Skale te stworzone są z 10 przymiotników każda i są wymiarami wyższego rzędu, to znaczy Pozytywnego Afektu – PA (np. uważny, silny, zainspirowany, entuzjastyczny) i Negatywnego Afektu – NA (np. zaniepokojony, winny, nerwowy, zestresowany). Skale te informują o walencji nastroju. Pozostałe 11 skal to wyznaczniki niższego rzędu, podzielone na wymiary i określające jakość nastroju. Tworzą one trzy grupy: Podstawowych Negatywnych Emocji – 23 przymiotniki (w wymiarach strach, smutek, wina, wrogość, np. chwiejny, smutny, zawstydzony, wrażliwy), Podstawowych Pozytywnych Emocji – 18 przymiotników (w wymiarach radość, pewność siebie, uważność, np. wesoły, śmiały, czujny) oraz Inne Stany Afektywne – 14 przymiotników (w wymiarach nieśmiałość, zmęczenie, spokój, zaskoczenie, np. wstydlivy, ospały, odprężony, zaskoczony). Zadaniem badanego jest określenie na 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza bardzo słabo, a 5 bardzo silnie, w jakim stopniu czuje się w określony sposób.

W badaniach wykorzystano także kwestionariusz *Samoocena Stylu Kierowania Na Siatce Kierowniczej NL i NZ* Tokarskiego (1997). Metoda służy do oceny stylu kierowania. Zawiera 16 stwierdzeń, dotyczących różnych zachowań kierowniczych (np. „cele organizacji są ważniejsze niż potrzeby pracowników”, „podwładni powinni brać udział w podejmowaniu decyzji”). Zadaniem badanego jest określenie częstotliwości występowania opisanych zachowań, zarówno u siebie, jak i u swojego przełożonego na skali pięciostopniowej, gdzie Z oznacza zawsze, C – często, J – jak czasem, R – rzadko, N – nigdy.

Do badania zmianowego poziomu dobrostanu związanego z pracą zastosowano metodę KAP (*Kwestionariusz Afektu w Pracy*). Jest ona polską adaptacją kwestionariusza JAWS (*Job-related Affective Well-Being Scale*) autorstwa Warra (1990), dokonaną przez Łagunę i Mielniczuk (2018). Metoda składa się z 12 przymiotników określających stany emocjonalne, odczuwane w sytuacji pracy. Emocje pozytywne i negatywne są przyporządkowane do poszczególnych czterech wymiarów: niepokój (np. spięty, niespokojny, zmartwiony), zadowolenie (np. spokojny, zadowolony, zrelaksowany), przygnębienie (np. przygnębiony, posępny, nieszczęśliwy) oraz entuzjizm (np. radosny, entuzjastyczny, optymistyczny). Osoba badana określa na sześciostopniowej skali, jak często praca spowodowała w niej odczuwanie wymienionych emocji w ostatnich tygodniach lub danego dnia, gdzie 1 oznacza nigdy, a 6 zawsze. Główną zmienną zależną, czyli zmianowy dobrostan w badaniu zoperacjonalizowano jako różnicę pomiędzy zmianowym poziomem pozytywnego afektu (suma sześciu pozycji, α Cronbacha = 0,87) a zmianowym poziomem negatywnego afektu (również suma sześciu pozycji, α Cronbacha = 0,88).

Osoby badane

W badaniach wzięło udział N=15 osób, stanowiących cały zespół pracowniczy jednej z restauracji szybkiej obsługi w Lublinie, w tym 86% kobiet. Wiek respondentów mieścił się w przedziale 20–26 lat, a średnia wieku wyniosła 23 lata. Wśród badanych dominował średni poziom wykształcenia (80% badanych). Osoby badane to w większości studenci (10 na 12 osób). Średni staż pracy respondentów to rok i osiem miesięcy, najkrótszy – 3 miesiące, zaś najdłuższy – 4 lata.

Wyniki

Celem badań było zweryfikowanie i określenie związku między postrzeganym stylem kierowania managerów, a typem emocjonalności w odniesieniu do odczuwanego poziomu dobrostanu zawodowego pracowników. Do obliczania opisanych wyników zastosowano wielopoziomową analizę regresji liniowej. Jednakże, prezentację wyników rozpoczęto od prostszych analiz związków między zmiennymi. Zamieszczona poniżej Tabela 1 przedstawia statystyki opisowe dla głównych zmiennych związanych z emocjami.

Tabela 1
Statystyki opisowe zmiennych dotyczących emocji.

	M	SD
PANAS Pozytywny	30,00	4,39
PANAS Negatywny	22,00	6,23
Zmianowy Pozytywny	17,61	4,06
Zmianowy Negatywny	9,87	4,17
Zmianowy dobrostan	7,74	7,21

Wśród osób badanych dominuje *PANAS Pozytywny* ($M=30$, $SD=4,39$), składający się z wymiarów: zadowolenie i entuzjazm. Jak można również zauważyć, wysoką średnią ($M=17,61$, $SD=4,06$) charakteryzuje się dobrostan zmianowy pozytywny, zaś dobrostan zmianowy negatywny nie przekracza średniej 10 ($M=9,87$, $SD=4,17$), co podkreśla dominację pozytywnej emocjonalności u badanych pracowników.

W poniższej Tabeli 2 zawarte zostały charakterystyki opisowe managerów, z uwzględnieniem ich orientacji na ludzi i na zadania. Można zauważyć, że niektórzy managerowie byli oceniani przez badanych spójnie, a oceny przypisywane innym były rozbieżnie względem ich orientacji na ludzi i zadania. Największą spójność ocen respondentów posiadają Manager 3 w orientacji na zadania ($SD=0,60$) oraz Manager 4 w wariacie orientacji na ludzi ($SD=0,69$). Najwięcej rozbieżności w ocenach zanotowano w przypadku Managera 2 i jego nastawieniu na ludzi ($SD=1,39$) oraz Managera 5 w tym samym wariacie ($SD=1,34$).

Tabela 2
Charakterystyki opisowe managerów.

Manager	Orientacja	M	SD
Manager1	Zadania	3.13	.96329
	Ludzie	3.20	.98639
Manager2	Zadania	2.13	1.03280
	Ludzie	4.80	1.38760
Manager3	Zadania	4.67	.60132
	Ludzie	2.67	1.25774
Manager4	Zadania	5.20	.91949
	Ludzie	1.93	.68755
Manager5	Zadania	4.33	1.25774
	Ludzie	4.80	1.33785

Ponadto, na podstawie Tabeli 2 możliwe jest scharakteryzowanie poszczególnych managerów na współrzędnych siatki stylów kierowania, ujmując oba jej wymiary równocześnie. Najwyższą średnią ocen badanych w orientacji na zadania uzyskali Manager 4 ($M=5,20$), Manager 3 ($M=4,67$) oraz Manager 5 ($M=4,33$). Najbardziej zorientowani na ludzi są zaś Manager 2 ($M=4,80$) i Manager 5 ($M=4,80$). W przypadku Managera 1, orientacja na zadania i ludzi jest na podobnym poziomie. Manager 2 wykazuje widoczne różnice w swojej orientacji na pracowników i działania. Manager 3 został spójnie oceniony jako bardziej zorientowany na zadania niż na podwładnych. Ocena Managera 4 jest najbardziej niejednorodna, ponieważ zauważalna jest duża dysproporcja w jego nastawieniu na działania i ludzi. Manager 5 charakteryzuje się zbliżoną orientacją na zadania i pracowników.

Analizując Tabelę 2, można wysnuć wniosek, iż przedstawieni managerowie reprezentują prawie wszystkie typy z siatki kierowniczej Blake'a i Mouton (1964). Manager 1 charakteryzuje się podejściem kompromisowym i zrównoważonym, ponieważ troszczy się zarówno o pracowników, jak i o wykonywanie zadań – na siatce obejmuje obszar między stylem demokratycznym i autokratycznym. Manager 2 symbolizuje styl demokratyczny, kładący duży nacisk na konsultowanie wszelakich decyzji z podwładnymi na poczet mniejszego kontrolowania ich wydajności i efektywności. Managerowie 3 i 4 reprezentują styl autokratyczny, w którym to najważniejsze są sprawność i działanie, a pracownicy nie mają możliwości samodzielnej organizacji swojej pracy. Manager 5 wyznaje przywódczy sposób zarządzania, w którym to koncentruje się w bardzo dużym stopniu na ludziach i zadaniach. Według Blake'a i Mouton to najlepszy styl zarządzania. Wśród opisanych w Tabeli 2 managerów nie ma reprezentanta stylu biernego, często nieinteresującego się obiegami spraw w organizacji.

Tabela 3

Analiza wariancji dobrostanu zmianowego pracowników pracujących pod kierunkiem poszczególnych managerów.

Afekt	Manager	N	M	SD	df	F	Istotność
Niepokój	1.00	75	5.43	2.18	4	7.680	0.001
	2.00	60	4.85	2.46			
	3.00	60	6.57	2.84			
	4.00	45	7.22	2.89			
	5.00	60	5.50	2.36			
Zadowolenie	1.00	75	8.19	2.43	4	17.107	0.008
	2.00	60	8.90	2.14			
	3.00	60	7.73	2.28			
	4.00	45	7.47	1.94			
	5.00	60	8.38	2.09			
Depresja	1.00	75	3.76	1.33	4	4.919	0.269
	2.00	60	3.83	1.82			
	3.00	60	4.18	1.89			
	4.00	45	4.49	2.52			
	5.00	60	4.17	2.24			
Entuzjazm	1.00	75	9.63	2.31	4	21.514	0.002
	2.00	60	10.18	2.11			
	3.00	60	8.70	2.03			
	4.00	45	8.87	2.49			
	5.00	60	9.65	2.07			

Analizując powyższą Tabelę 3, można zauważyć, iż istotną przesłanką do rozważań jest tu osoba managera, który danego dnia kieruje zmianą oraz emocje (afekty) podwładnych. Pracownicy odczuwają różny poziom niepokoju, zadowolenia i entuzjizmu w pracy, przez wzgląd na przełożonego, który nimi zarządza. W przypadku depresji, manager nie jest czynnikiem warunkującym różnice w poziomie jej odczuwania przez podwładnych.

W celu sprawdzenia różnic pomiędzy afektami przeżywanymi na swojej zmianie przez pracowników, kierowanych przez poszczególnych managerów, przeprowadzono analizę *post-hoc* Dunnetta. Wśród managerów zauważono istotne statystycznie różnice w wywoływaniu wśród pracowników poszczególnych afektów w pracy. Pod względem niepokoju między sobą różnią się: Manager 1 i 4 ($p=0,006$); Manager 2 i 3 ($p=0,006$); Manager 2 i 4 ($p<0,001$); Manager 4 i 5 ($p=0,02$). Przez wzgląd na zadowolenie można dostrzec istotne różnice pomiędzy Managerem 2 i 3 ($p=0,045$) oraz Managerem 2 i 4 ($p=0,005$). W wymiarze entuzjizmu istotnie różnią się od siebie Manager 2 i 3 ($p=0,001$) oraz Manager 2 i 4 ($p=0,05$). W przypadku depresji między managerami nie dostrzeżono istotnych statystycznie różnic.

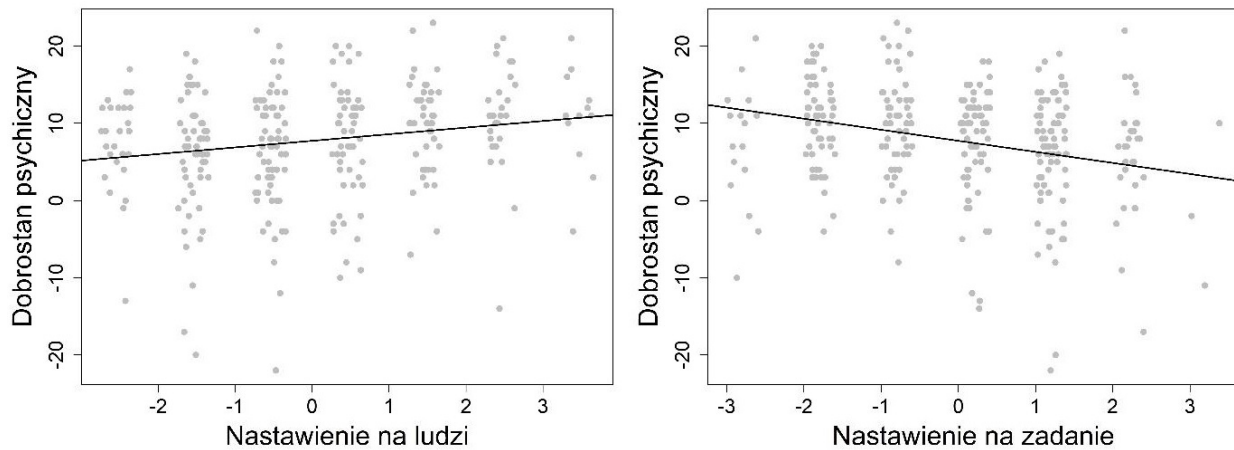
W kolejnym etapie obliczeń wyników tych samych osób badanych wykonano analizy regresji wielopoziomowej, w których zmienną wyjaśnianą był dobrostan zmianowy pracowników, a zmiennymi wyjaśniającymi typy emocjonalności oraz wymiary orientacji kierowniczych. Pierwsza zmienna wyjaśniająca jest względnie stałą dla każdego z badanych zmienną osobowościową, druga to zmienna sytuacyjna – nastawienie managera kierującego pracą zespołu danego dnia. Uwzględniając oba te źródła, udało się wyjaśnić 19% zmienności ocen dobrostanu. Zgodnie z przypuszczeniami, w badaniach odnotowano istotny dodatni efekt nastawienia na ludzi i ujemny na zadanie (patrz Tabela 4). Analiza wpływu poszczególnych źródeł wskazuje, że wpływ emocjonalności pracownika na oceny dotyczy tylko wymiaru negatywnej emocjonalności ($\beta=-0,31$, $t=-3,16$, $p=0,006$). Można zatem stwierdzić, że im bardziej dominuje u pracownika emocjonalność negatywna, tym rzadziej pojawiają się pozytywne emocje w pracy. Jednocześnie natężenie pozytywnej emocjonalności nie ma wpływu na przeżywany dobrostan.

Tabela 4
Rezultat wielopoziomowej analizy regresji liniowej.

	ZZ: zmianowy dobrostan					
	B	β	SE	df	t	p
Efekty stałe						
Stała	7,74	-	0,70	14,92	11,06	<0,001
PANAS Pozytywny	0,05	0,03	0,16	15,05	0,28	0,782
PANAS Negatywny	-0,36	-0,31	0,11	14,98	-3,16	0,006
Nastawienie na ludzi	0,85	0,19	0,24	299,92	3,61	<0,001
Nastawienie na zadanie	-0,98	-0,20	0,25	294,18	-3,89	<0,001
Efekty losowe						
	Var	SD				
τ 01Osoba	5,49	2,34				
σ	37,18	6,10				
Dopasowanie modelu						
AIC	1970					
R ² efektów stałych	0,19					
R ² całkowite	0,29					

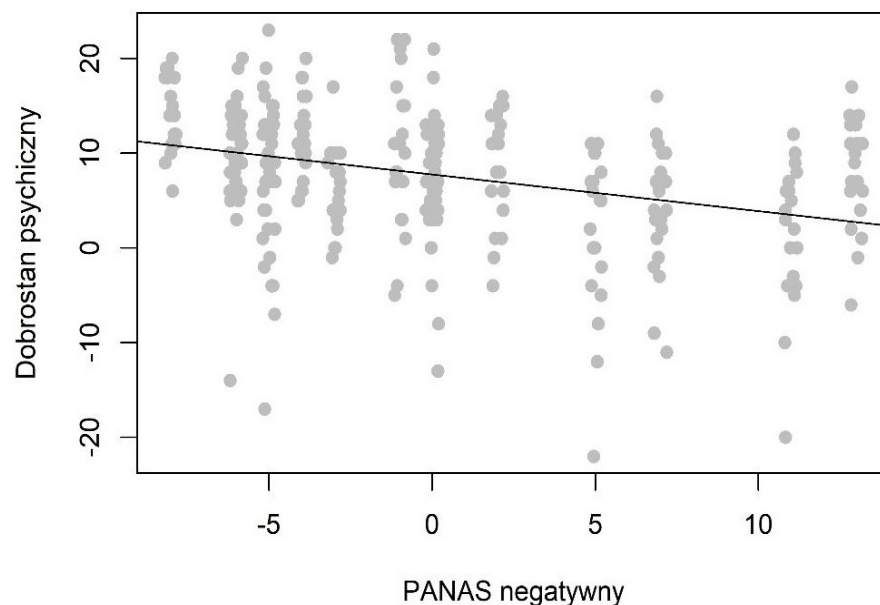
σ -wektor reszt, β – standaryzowany współczynnik regresji

Niższe, lecz istotne wskaźniki beta dotyczą związków nastawienia na ludzi i zadania oraz dobrostanu podwładnych. Zgodnie z założeniem, związek nastawienia na zadanie z przeżywanymi emocjami jest ujemny ($\beta = -0,20$, $t = -3,89$, $p < 0,001$). To znaczy, że pracując na zmianie prowadzonej przez managerów silniej nastawionych na zadania, pracownicy odczuwali więcej emocji negatywnych. Jednocześnie nastawienie managerów na ludzi powodowało, że pracownicy odczuwali więcej emocji pozytywnych i wyżej oceniali swój dobrostan w poszczególnych dniach ($\beta = 0,19$, $t = 3,61$, $p < 0,001$). Na Wykresie 1 można zauważyć rosnący trend ukazujący, iż wraz ze wzrostem natężenia nastawienia na ludzi u managera wzrasta poziom dobrostanu psychicznego podwładnych. Oznacza to również, że im orientacja przełożonego na zadania jest silniejsza, tym poziom dobrostanu pracowników maleje.



Wykres 1. Związki nastawienia na ludzi (lewy panel) i nastawienia na zadanie (prawy panel) ze zmianowym dobrostanem psychicznym. Wartości na osi x poddano jittering'owi dla przejrzystości prezentacji

Związek pomiędzy zmienną *PANAS Negatywny* a zmianowym dobrostanem psychicznym zaprezentowano graficznie na Wykresie 2.



Wykres 2. Związek pomiędzy wynikiem na skali PANAS Negatywny a zmianowym dobrostanem psychicznym. Wartości na osi x poddano jittering'owi dla przejrzystości prezentacji.

Na podstawie powyższego Wykresu 2 można zauważyć związek wysokiego poziomu zmiennej *PANAS Negatywny* z niskim nasileniem dobrostanu psychicznego. Podkreśla to znaczenie hipotezy stanowiącej, że negatywny typ emocjonalności nie sprzyja pojawianiu się dobrostanu.

Dyskusja wyników

Analizując wyniki dotychczasowych badań (Connolly, Viswesvaran, 2000; Judge, Heller, Mount, 2002), przyjęto założenie, że pozytywny i negatywny afekt mają istotny związek z poziomem dobrostanu zawodowego w ujęciu Warra (1994), zoperacjonalizowanego na potrzeby badań jako różnicę pomiędzy zmianowym poziomem pozytywnych oraz negatywnych emocji. Wspomniane założenia uwzględnione zostały w treści hipotezy pierwszej i drugiej (H1, H2). Odnotowano istotny efekt zmiennej *PANAS Negatywny* oraz brak istotnego efektu dla wskaźnika *PANAS Pozytywny*. Brak istotnego wpływu wymiaru afektu pozytywnego na odczuwany poziom emocji pozytywnych w sytuacji pracy można wyjaśnić, odwołując się do Prawa Hedonistycznej Asymetrii autorstwa Nico H. Frijdy (Levis, Haviland-Jones, 2005). Zgodnie z nim, przyjemność zawsze zależy od zmiany i zanika szybko wraz ze stopniem jej zaspokojenia. Z kolei przykreść utrzymuje się długo w stale trwających warunkach, dodatkowo łatwo oddziałując na inne obszary życia, w tym na obszar aktywności zawodowej (Gasiul, 2007). Zgodnie z powyższym, ludzie łatwiej przywiązują się do przyjemności, a emocje pozytywne są do nich zaliczane. Przez wzgląd na to, ich wpływ na pozostałe obszary życia jest słabiej dostrzegany, co odnotowano w przeprowadzonych badaniach. Należy również dodać, że dynamicznie rozwijające się podejście *work-life balance*, czyli równowagi między życiem zawodowym i osobistym, mocno zwraca uwagę na stawianie granic między wspomnianymi obszarami życia, by uniknąć transferu między innymi złych emocji oraz konfliktów (Lachowska, 2014).

Badania były próbą odpowiedzi na pytanie, czy większa koncentracja na zadania lub ludzi ze strony przełożonego ma związek z poziomem odczuwanych emocji w miejscu pracy. Do tego aspektu badań odnosi się hipoteza trzecia i czwarta (H3, H4). Zgodnie z przypuszczeniami okazało się, iż nastawienie na ludzi jest dodatnio związane z odczuwanym poziomem dobrostanu wśród pracowników, natomiast większa orientacja na zadania koreluje z nim ujemnie. Wyniki te potwierdzają zarówno założenia autorów modelu Siatki Kierowniczej, jak i badaczy, którzy we wcześniejszych analizach wykazali, że nie tylko wysoka orientacja na ludzi sprzyja wzrostowi satysfakcji pracowników. Ponadto stwierdzono, że styl kierowania charakteryzujący się priorytetowym traktowaniem zadań jest częstą przyczyną ich niezadowolonia (Bates, 2015). Potwierdzono zatem, iż wspieranie i motywowanie podwładnych, a także wykazywanie zainteresowania ich potrzebami oraz oczekiwaniami przez managera powoduje wśród nich większe natężenie pozytywnych emocji (Warr, Nielsen, 2018).

Nasuwa się myśl, że zasadne jest analizowanie uzyskanych wyników w nurcie teorii sytuacyjnych, uwzględniających poza charakterystykami podmiotowymi managera inne czynniki, związane na przykład z podwładnymi, organizacją czy rodzajem zadań (Peplińska, Połomski, Bajko, 2015). Warto zwrócić uwagę na założenie, iż na wyniki zapewne miał wpływ charakter wykonywanej pracy, obarczony niską złożonością zadań oraz monotonią.

Równie interesujące jest rozpatrzenie dojrzałości pracownika, którą w swej teorii wyróżnili Hersey oraz Blanchard (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011). Model autorów klasyfikuje style kierowania według czynnika sytuacyjnego, jakim jest wspomniana dojrzałość w odniesieniu do wykonywanych zadań. W zależności od stopnia doświadczenia pracownika oraz jego chęci do pracy i motywacji przełożony powinien instruować, trenować, wspierać lub delegować zadania swym podwładnym. Analizując model, nasuwa się wniosek, że badani osiągnęli wysoki poziom dojrzałości, gdyż wystarczająco opanowali powierzone im zadania, są samodzielni i kompetentni w swej pracy, przez co nie potrzebują już stałego instruowania i nadzoru ze strony managera. Z tego powodu osiągają najwyższy poziom pozytywnych emocji, gdy pracują pod nadzorem przełożonego, który nie jest nadmiernie skupiony na wykonywanych zadaniach, lecz na dbaniu o dobry klimat w organizacji.

Według powyższych autorów nie istnieje jeden idealny styl kierowania – zachowania managerskie powinny być dostosowywane indywidualnie do każdego pracownika oraz sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo (Jaśkiewicz, 2016). W odniesieniu do uzyskanych wyników badań stwierdzono, iż managerowie zatrudnieni w restauracji szybkiej obsługi reprezentują prawie wszystkie style kierowania, oprócz stylu biernego. To niezwykle ciekawy wniosek, ponieważ zazwyczaj w firmie przyjmuje się jeden wiodący styl zarządzania.

Przedstawione w niniejszej publikacji wyniki badań stanowią wstęp do dalszych rozważań nad związkiem stylu kierowania i typu emocjonalności w odniesieniu do dobrostanu zawodowego pracowników. Przeprowadzone badania dowiodły, że istnieją korelacje pomiędzy opisanymi zmiennymi. Ponadto, brak występowania istotnego związku afektu pozytywnego odczuwanego na co dzień z dobrostanem zawodowym, dostarcza interesującego materiału do kolejnych analiz.

Projektując następne badania, niezbędne wydaje się zwiększenie grupy badawczej oraz przeprowadzenie ich w obrębie kilku organizacji. Zróżnicowanie grupy respondentów pozwoli na kontrolowanie efektów płci, wieku, stażu pracy, czego nie udało się uwzględnić w prezentowanych badaniach. Ważnym powodem, skłaniającym do pogłębienia rozważań nad dobrostanem pracowniczym jest to, iż brakuje zarówno literatury, jak i badań na specyficznej próbie pracowników branży gastronomicznej. W większości zatrudniani są w niej ludzie młodzi, zwykle studenci, dla których praca w restauracji szybkiej obsługi jest pierwszym doświadczeniem zawodowym. Co więcej, wspomniana restauracja oferuje pracę na różnych stanowiskach, które charakteryzują się odrębnymi warunkami oraz odmiennym potencjalnym natężeniem na sytuacje stresowe. W sytuacji, gdy praca odbywa się w systemie zmianowym, pod nadzorem kilku managerów, możliwe jest kontrolowanie wielu zmiennych, a co za tym idzie projektowanie wartościowych, nowatorskich badań naukowych.

Bibliografia

- Baka, Ł. (2013). Relacje społeczne w pracy jako moderator zależności: wymagania w pracy - zdrowie psychiczne i fizyczne nauczycieli. *Psychologia Społeczna*, 4(27), s. 422-434.
- Bakker, A., Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. W: K. Cameron, G.Spreitzer (red.), *The Oxford handbook of positive Organizational scholarship* (s. 178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Barrett, L., Russell, J. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 967-984.
- Bates, C. (2015). History of Organizational Theory. *International Journal of Management*, 3(10), 13-24.
- Basińska, B. (2005). Warunki pracy a źródła stresu właścicieli małych przedsiębiorstw. W: D. Walczak-Duraj (red.), *Humanizacja pracy wobec wyzwań transformacyjnych i cywilizacyjnych*. Wydawnictwo Naukowe Novum: Płock.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Huston, TX: Gulf.
- Cieślińska, J. (2013). Poczucie dobrostanu i optymizmu życiowego kadry kierowniczej placówek oświatowych. *Studia Edukacyjne*, 27, 95-112.
- Connolly, J., Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 29(2), 265-281.
- Czapiński, J. (2004). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Davidson, R., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S., Sheridan, J. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564-570.
- Drzewiecka, M. (2010). Percepcja stylu kierowania przełożonego a zadowolenie z pracy wśród pracowników call center. *Psychologia Jakości Życia*, 9(1), 81-97.
- Emmons, R., Diener, E., Larsen, R. (1985). Choice of situations and congruence models of interactionism. *Personality and Individual Differences*, 6, 693-702.
- Fajkowska, M., Marszał-Wiśniewska, M. (2009). Właściwości psychometryczne Skali Pozytywnego i Negatywnego Afektu–Wersja Rozszerzona (PANAS-X). Wstępne wyniki badań w polskiej próbie. *Przegląd Psychologiczny*, 52(4), 355-388.
- Fornalczyk, A. (2014). Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych. *Prace Naukowe uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*: Wrocław.
- Foster, J. J. (2003). Motywacja w miejscu pracy. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Gasiul, H. (2007). Czym są emocje - u podstaw określenia przedmiotu rozważań. W: Gasiul, H. (red.), *Teorie emocji i motywacji*. Warszawa: UKSW.
- Gasiul, H. (2015). Znaczenie języka w rozpoznawaniu i kategoryzacji stanów emocjonalnych. Relacja między „ja” i emocjami w kontekście kulturowym. *Studia Psychologica*, 15(2), 39-55.
- Goodson, J., McGee, G., Cashman, J. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446-461.
- Gwarek, A., Samitowska W., Smogula M. (2014). Zderzenie pokoleń a rynek pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (114), 127-142.
- Hauk, M. (2012). Koncepcja JCM Hackamana i Oldhama w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (3-4), 25-40.
- Jaśkiewicz, K. (2015). Zarządzanie zespołem. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: NAUKA-Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka.
- Judge, T., Heller, D., Mount, M. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.530
- Kazenas, A. (2010). Psychospołeczne czynniki ryzyka występujące na stanowiskach pracy w sektorze hotelarskim i gastronomicznym. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, (7/8), 17-19.
- Keyes, C., Shmotkin, D., Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kobyłka, A. (2016). Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(6), 40-56.
- Kozioł, L., Buzowska, B. (2016). Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników. *Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 29(5), 165-177.
- Kozioł, L., Wójtowicz, A. (2016). Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy. *Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (7), 165-177.

- Lachowska, B. (2014). Neurotyczność, wymagania pracy i konflikt praca–rodzina a skutki stresu zawodowego. *Medycyna Pracy*, 65(3), 387-398.
- Levis, M., Haviland-Jones J., M. (2005). *Psychologia emocji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lloyd, P., Atella, M. (2000). Positive Leadership that inspires: Theoretical and empirical perspectives from positive psychology, existential theory, and hardiness research. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 155-165. doi: 10.1037/h0095889
- Locke, E. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500.
- Mielniczuk, E., Łaguna, M. (2018). The factorial structure of job-related affective well-being: Polish adaptation of the Warr's measure. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 429-443. doi: 10.13075/ijomeh.1896.01178
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79–93. doi: 10.1027/1866-5888/a000009
- Packard, S., Kauppi, D. (1999). Rehabilitation agency leadership style: Impact on subordinates' job satisfaction. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43(1), 5-11. doi: 10.1177/003435529904300103
- Peplińska, A., Połomski, P., Bajko, M. (2015). Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (1), 131-147.
- Roślak-Olczyk, M. (2013). Styl kierowania a satysfakcja pracowników. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(5), 163-178.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. doi: 10.1037/0033-295X.110.1.145
- Ryan, R., Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (2005). Management. *Management-Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Stoner, J., Freeman R., Gilbert, D. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strykowska, M. (2009). Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 71(1), 187-194.
- Tellegen, A., Watson, D., Clark, L. A. (1999). On the dimensional and hierarchical structure of affect. *Psychological science*, 10(4), 297-303. doi: 10.1111/1467-9280.00157
- Tokarski, S. (1997). *Kierowanie ludźmi*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej.
- Vries, R., Roe, R., Taillieu, T. (1998). Need of supervision: Its impact on leadership effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 486–501. doi: 10.1177/0021886398344015
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. doi: 10.1080/02678379408259982

- Warr, P., Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work*. Hove. East Sussex: Routledge.
- Warr, P., Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. W: E. Diener, S. Oishi, L. Tay (red.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
- Watson, D., Clark, L. (1994). Emotions, moods, traits, and temperaments. Conceptual distinctions and empirical findings. W: P. Ekman, R. J. Davidson (red.), *The Nature of Emotion: Fundamental questions* (s. 89-93). Oxford: Oxford University Press
- Wojciechowska, L. (2005). Teoria dobrostanu w badaniach rozwojowych nad rodziną. Dobrostan rodziców w stadium puste go gniazda. *Psychologia rozwojowa*, 10(4), 35-45.

Selected Personal and Situational Conditions of Employees' Well-Being in the Gastronomy Sector - Diary Research

Abstract: The article presents an analysis of connection between constructs discussed in psychology, sociology or management - they are management styles, emotionality type of subordinates and their professional well-being. The theoretical basis for the measurement of management styles is the Blake and Mouton Managerial Grid. In the case of emotionality, the basis is the concept of Watson and Clark. The next part of the article deals with employee well-being, which is defined in terms of personal and situational factors and presents models related to the issue, focusing on the Vitamin Model by Warr. The aim of the article was to investigate and describe the relationships between the aforementioned variables - the perceived style of managing managers and the perceived level of well-being in the workplace, with simultaneous control of the characteristic affective states of the surveyed employees. The research was conducted using the diary method in a fast-food restaurant in Lublin, with the use of a battery of questionnaires (Assessment of the style of management on the steering grid, KAP and PANAS-X). Referring to the verification of the research hypotheses presented in the article, it was found that negative emotionality is significantly related to the low level of employee well-being. In accordance with the assumptions, it also turned out that a stronger attitude of the manager towards his people has a positive impact on the company's performance while manager's high orientation on the task has a negative impact. The influence of management style is stronger than the emotionality of the employees.

Keywords: management styles, emotionality type, professional well-being, diary method.