

Elżbieta Kasprzak

Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi

Celem artykułu jest ukazanie nowych trendów w zarządzaniu ludźmi, wypracowanych w toku badań i interwencji prowadzonych w modelu psychologii pozytywnej, zorientowanej na zasoby i zalety pracownika, a nie – jak dotychczas – na braki i dysfunkcje. Omówiono mechanizm zarażania emocjonalnego, metody kształtowania zaradności, podejście doceniające oraz procedurę SOAR, rozwijanie orientacji na powołanie, kształtowanie własnej pracy, poszukiwanie pracy zgodnie z siłami i cnotami charakteru. Wskazane narzędzia mogą być wykorzystane zarówno w ramach standardów organizacyjnych: decyzji i procedur organizacyjnych, działań menedżerów, jak i przez samych pracowników.

Słowa kluczowe: psychologia pozytywna (*positive psychology*), pozytywna organizacja (*positive organization*), pozytywna praca (*positive work*), podejście doceniające (*appreciative inquiry*), sprężystość psychiczna (*resiliency*), orientacja na powołanie (*orientation to calling*), kształtowanie pracy (*job crafting*)

Wprowadzenie

Organizacja działająca w warunkach silnej konkurencji oraz postępującej dynamiki zmian i innowacji jest efektywna, gdy właściwie zarządza kapitałem organizacji, zwłaszcza tym najcenniejszym – kadrami. Sprostanie wyzwaniom gospodarczym wymaga zmiany filozofii zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy postulat tej filozofii odnosi się do alokacji uwagi z bieżącego zysku na długoterminową inwestycję w kadry (Penc, 2010). Wyrazem uwagi skierowanej na pracownika jest stworzenie ram, które umożliwią pracownikowi realizację własnej wizji życia i kariery (Lemoine, 2004, s. 389–414). Drugi to dbałość o wykorzystanie kadr zgodnie kompetencjami, w poczuciu podmiotowości i satysfakcji zawodowej. Te dwa założenia pozytywnego

zarządzania zasobami ludzkimi stały się asumptem do tworzenia praktycznych metod oddziaływania na człowieka w pracy, a następnie ich implementacji w organizacjach. Celem tego artykułu było ukazanie praktycznej wartości pozytywnych przejawów funkcjonowania człowieka w pracy oraz przedstawienie i popularyzacja nowych trendów w zarządzaniu ludźmi, wypracowanych w oparciu o założenia psychologii pozytywnej.

Psychologia pozytywna, nurt badań i oddziaływań praktycznych, proponuje nowe spojrzenie na źródła rozwoju pracownika i organizacji. Zgodnie z tym nurtem należy przekierować uwagę ze słabości, które należy naprawiać, na zasoby, które należy wzmacniać (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000, s. 5–14). Pozytywność w pracy jest osiągnięta trzema sposobami: przez podnoszenie zadowolenia (nastroju) pracowników, przez budowanie zaangażowania oraz przez wzmacnianie znaczenia, sensu pracy (Peterson i wsp., 2005, s. 25–41). Pozytywne zjawiska w pracy działają dwukierunkowo: wzmacniają produktywność i innowacyjność ludzi oraz chronią przed niekorzystnymi zjawiskami w pracy.

Dbalność o pozytywność w pracy jest korzystna zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Satysfakcja pracownika wiąże się z proaktywną postawą pracowniczą, zaangażowaniem i kreatywnością, lojalnością i efektywnością (Czerw, 2010, s. 38–41; Kasprzak, 2013). Pozytywna organizacja przyciąga dobrych pracowników i wspiera ich zadowolenie, a dzięki ich produktywności sama jest konkurencyjna i lepiej odczytuje oczekiwania konsumentów czy społeczności lokalnej. Globalnie zyskuje cała gospodarka i branże, których postęp zależy od pozytywnej kondycji fizycznej, psychicznej i nastawień ludzi realizujących satysfakcjonującą karierę własną oraz karierę organizacji. Ten punkt widzenia na efektywność organizacji wpisuje się w model humanistycznych wartości w zarządzaniu opartym na długofalowych inwestycjach w pracownika (Penc, 2010)

W tworzeniu pozytywności pracowników i organizacji bierze udział zarówno organizacja, jak i pracownicy. Organizacja czyni to za pośrednictwem strategii, procedur, ale przede wszystkim wartości, kultury organizacyjnej, upowszechnianych w zachowaniu menedżerów i liderów. W literaturze psychologicznej, socjologii czy teorii i praktyce zarządzania opisane są ważne metody wspierania zaangażowania w pracy poprzez wzrost zasobów pracy. Powiększenie poczucia kontroli w pracy i wsparcia od innych (Schaufeli i wsp., 2008, s. 173–203) podnosi zaangażowanie silniej niż obniżenie wymagań w pracy (Schaufeli i wsp., 2009, s. 893–917). Dodatkowo służą temu: upodmiotowienie pracownika (*empowerment*), samonaprawa (*self-improvement*) (Zawadzka, Szabowska-Walaszczyk, 2014, s. 134–141) albo zarządzanie transformacyjne. W artykule wskazano, stosunkowo skromnie opisane w literaturze polskiej, metody wzmacniania pozytywnych zachowań i doświadczania pracy:

mechanizm zarażania emocjonalnego, metody kształtowania zaradności, podejście doceniające oraz procedura SOAR.

Pracownicy czynią swoją pracę pozytywną poprzez kształtowanie jej zgodnie z kompetencjami, wartościami i zaletami charakteru. Dobrostan w pracy jest wspomagany przez rozwijanie orientacji na powołanie, kształtowanie własnej pracy, poszukiwanie pracy zgodnie z siłami i cnotami charakteru.

Co może zrobić organizacja w budowaniu pozytywności w pracy

Te i inne postulaty mogą być realizowane z powodzeniem poprzez wykorzystanie trzech dróg budowania dobrostanu pracowników: przez dbałość o dobry nastrój i emocje w pracy, pobudzanie do zaangażowania oraz poczucie sensu pracy. Pierwsza to dbałość o pozytywne emocje w pracy. Rolą osób zarządzających organizacją jest wykorzystanie mechanizmu zarażania emocjonalnego i tworzenie źródeł emocji pozytywnych zgodnie z automatycznymi procesami fizjologicznymi mózgu – systemu genów lustrzanych (Hatfield i wsp., 1993, s. 96–99). Najlepszym źródłem pozytywnych emocji dla pracownika jest druga osoba w pracy, jego współpracownik lub przełożony. Postuluje się zatem interwencje, warsztaty wyrażania emocji pozytywnych w relacjach zawodowych. Pracownik w kontakcie z zadowolonym menedżerem zaraża się pozytywnymi emocjami, co ma pożytek zarówno w wymiarze indywidualnym – wzrost zadowolenia, jak i organizacyjnym – wzrost wydajności i możliwości osiągania celów (Foster, Lloyd, 2007 za: Gulla, Tucholska, 2007, s. 133–152). W grupach pracowniczych, gdzie członkowie zarażają się wzajemnie pozytywnymi emocjami, obserwuje się większą kooperację, rzadsze konflikty; rośnie spostrzegany poziom wykonania oraz zadowolenia (Bono, Ilies, 2006, s. 317–334; Barsade, 2002, s. 644–675).

Druga droga prowadząca do pozytywności w pracy to kształtowanie zaangażowania poprzez wykorzystanie potencjału motywacyjnego pracy i kompetencji pracownika oraz dbałość o wartości w pracy. Pozytywna organizacja winna kierować się zasadą, parafrazując przysięgę Hipokratesa: „po pierwsze nie marnotrawić” potencjału i zaangażowania pracowników (Kozusznik, 2014). Ta zasada wymaga indywidualnego stosunku do oczekiwań i planów pracowników. Temu służy konstruktywistyczne podejście w rekrutacji i relokacji kadr zgodnie z bieżącym i potencjalnym kapitałem kompetencji pracownika oraz w kontekście aktualnej i planowanej sytuacji życiowej. Takie podejście wyrównuje zakres decyzji między organizacją i pracownikiem, dodaje pracownikowi władzy (*empowerment*) w relacji z organizacją.

Kolejne zadanie mające na celu podnoszenie wydajności oraz zadowolenia i zaangażowania to tworzenie i korzystanie z potencjału motywacyjnego tkwiącego

w pracy (Hackman, Oldham, 1980). Potencjał motywacyjny pracy wynika głównie z dwóch jej cech, zwrotnych informacji o pracy oraz autonomii w pracy. Te dwa czynniki najsilniej warunkują zaangażowanie pracowników, a wraz z pozostałymi cechami pracy w tym modelu (ważność i różnorodność zadań oraz identyfikacja z zadaniem) wiążą się silnie ($r = 0,67$) z zadowoleniem. Natomiast jej zewnętrzne właściwości wobec samej pracy (np. polityka personalna, wynagrodzenie, organizacja pracy) nie są związane z satysfakcją z pracy ($r = 0,17$) (Judge i wsp., 2000, s. 237–249; Kasprzak, 2013). Korzystne są zatem strategie kierowania oparte na zasadach otwartej komunikacji, zadaniowej informacji zwrotnej oraz autonomii pracowniczej.

Kolejnym narzędziem rozwoju organizacji bazującym na pozytywnych zachowaniach, siłach i zasobach organizacji jest podejście doceniające – podejście „doceniaj i pytaj” (*appreciative inquiry* – AI) (Cooperrider, Srivastva, 1987, s. 129–169; Cooperrider, Sekerka, 2003, s. 225–240). Tę metodę stosuje się w procesie wprowadzania zmian i rozwoju przedsiębiorstwa. Ta stosunkowo nowa metoda polega na przekierowaniu uwagi z tego, co jest słabe i błędne w zachowaniach, na to, co jest potencjałem załogi i firmy. Strategia pytania w tym podejściu polega na kierowaniu pytań o metody polepszenia (a nie naprawiania, eliminowania słabości). Taka technika zadawania pytań stanowi rdzeń strategii „doceniaj i pytaj”. Istotą jest pytanie: dokąd idziemy, co chcemy osiągnąć, zamiast: co źle działa i w czym tkwi problem. Podejście doceniające przebiega w cyklu faz 4-D: odkrywaj (*discover*), wymyśl (*dream*), zaprojektuj (*design*) i działaj zgodnie z planem (*destiny*). Dwie pierwsze fazy obejmują działania skierowane na czynniki identyfikacji firmy, jaka mogłaby ona być, gdyby pozytywne aspekty zmian zostały wykorzystane. Dwie kolejne fazy skierowane są na realizację ustalonych wcześniej kierunków rozwoju (Mills i wsp., 2013, 153–164). Takie postępowanie przekierowuje uwagę pracownika z barier na szanse, wzmacnia motywację do działania i przekonanie o osiągnięciu celu, co pozwala na wzrost wydajności i zadowolenia pracowników.

Przykładem strategii mieszczącej się w podejściu doceniającym jest model biznesowy SOAR (zamiast dojmującego obecnie SWOT – *strengths, weaknesses, opportunities, threats*), który skupia uwagę liderów i menedżerów na: siłach (*strengths*), możliwościach (*opportunities*), aspiracjach (*aspirations*) i rezultatach (*results*) (Stavros, Wooten, 2012, s. 825–839). Powyższe strategie koncentrują się na zasobach, a nie na stratach, motywują pracowników, wzmacniają samoocenę, redukują negatywny afekt i obniżają fizjologiczne symptomy stresu (tętno) (Sekerka, McCarty, 2004, za Mills i wsp., 2013, s. 153–164).

Kolejnym obszarem wspierania pozytywności w organizacji jest pomoc w doświadczaniu sensu pracy, który jest gubiony, gdy pracownik staje w obliczu trudno-

ści (stres, wypalenie zawodowe, pracoholizm, niepewność i bezradność). Rolą menedżerów jest takie zarządzanie ludźmi, które pozwoli ograniczyć zasięg kosztów psychologicznych tych zjawisk, a następnie da pole do podwyższania dobrostanu. Można to uczynić na dwa sposoby, jednym jest kształtowanie zasobów, drugim – wspieranie zaradności w obliczu stresu, kryzysu i straty.

Cechą służącą zaradności w różnych sytuacjach zadaniowych jest sprężystość psychiczna (*resiliency*) (Block, Kremen, 1996, s. 349–361; Kaczmarek, 2011, s. 263–265). Sprężystość psychiczna to zdolność do adaptacji reakcji emocjonalnej, kontroli zachowania zgodnie z wymogami sytuacji. Niedostateczna sprężystość psychiczna może mieć postać dysadaptacyjnej, albo jednostronnej ekspresji i impulsywności, albo silnej kontroli zachowania i hamowania emocjonalnego. Pracownik z silną sprężystością w obliczu trudności i porażek, które odbijają się od niego niczym od sprężyny, nie doświadcza silnych i długotrwanie działających skutków zdrowotnych, emocjonalnych i społecznych. Ta zdolność pomaga radzić sobie ze stresem, rozwijać się mimo trudności (*flourishing under hardship*), a dodatkowo daje korzyści dla organizacji w postaci powodzenia na stanowiskach stresujących, np. menedżerskich (Mills i wsp., 2013, s. 153–164). O pracowników ze zdolnością sprężystości psychicznej organizacja może zabiegać w procesie rekrutacji, ale może także przedsięwziąć takie działania, które pozwolą tę zdolność wzmocnić lub ją ukształtować. Służą temu chociażby treningi z zakresu komunikacji, np. strategie informacji wyprzedzających, oraz doskonalenie strategii zaradczych na przyszłość. W toku treningu sprężystości pracownicy uczą się proaktywnej postawy wobec zadań, zmian i wyzwań w organizacji. Informuje się ich o przyszłych trudnościach, na które można się przygotować i nastawić jak na wyzwanie, zamiast działać reaktywnie na zmiany, które już nastąpiły i które trzeba pokonać. Takie programy sprężystości zostały zainicjowane w armii USA (Cornum i wsp., 2011, za Mills i wsp., 2013, s. 153–164), Miały one na celu wzmocnienie zasobów sprężystości redukującej skutki stresu posttraumatycznego, a zaoszczędzone na łagodnej walce ze stresem zasoby osobiste mogły posłużyć podniesieniu efektywności w pracy i doświadczeniu spokoju, zadowolenia zawodowego. Zadaniowe nastawienie na trudności w pracy kształtuje się poprzez warsztaty modyfikacji postawy wobec zadań w postaci poszukiwania wartości i sensowności w zadaniu, szczególnie tym trudnym, radości z motywacji osiągniętego rezultatu, a także sensowności w doświadczeniu ograniczeń i porażek.

Inną strategią wzmocniania sensu, ale i zaangażowania w pracy, jest podejście skoncentrowane na atutach (*asset focused tactic*). Ta strategia polega na wykorzystaniu wszelkich zasobów, zalet i atutów środowiska pracy, pracowników i relacji między nimi, aby służyły rozwojowi organizacji oraz jej pracowników i klientów. Mowa tu o modyfikacji sytuacji pracy, poszerzeniu wiedzy, i umiejętności oraz tworzeniu

dobrych relacji społecznych, w tym relacji mentoringu w pracy (Masten, Reed, 2012, za Mills i wsp., 2013, s. 153–164). Działanie skoncentrowane na atutach chroni pracownika przed nadmiernym obciążeniem poprzez kształtowanie warunków i treści pracy adekwatnie do własnych zasobów oraz wykorzystując aktywa organizacji. To podejście odwołuje się po części do modelu cnót i sił charakteru pracownika (Peterson, Seligman, 2004), jak i założeń modelowania pracy (*job sculpting*), jak też postuluje lepsze dopasowanie treści i warunków pracy do mocnych stron pracownika oraz jego zainteresowań (Butler, Waldroop, 1999). Strategia wzmacnia motywację do pracy, przyciąga najlepszych kandydatów do pracy oraz jest przydatna w sytuacji zwiększonego obciążenia, zmiany organizacyjnej albo konfliktu w pracy.

Co może zrobić pracownik, aby uczynić swoją pracę i karierę pozytywną

Pracownik, podobnie jak organizacja, ma możliwości dbania o dobrostan. Zarządzanie sobą w pracy oznacza umiejętność podejmowania działań przyjemnych, rozwijających i zgodnych z zainteresowaniami, a jednocześnie kompatybilnych z misją i celami organizacji. Dbalność o wybór takiej aktywności zawodowej winna być poprzedzona refleksją nad własnym potencjałem zawodowym i wartościami, które pragnie się realizować w życiu zawodowym. Ten postulat jest od lat obecny w kluczowych teoriach karier (Holland, 1996, s. 397–406; Super, 1990, s. 167–261; Schein, 2007, s. 27–34) oraz eksplorowany na gruncie psychologii pozytywnej. Wykorzystanie kompetencji oraz autonomia i interesująca treść samej pracy jest głównym czynnikiem zadowolenia z pracy (Turska, 2014; Kożusznik, 2014; Judge, Church, 2000, s. 166–198); motywacji do pracy (Hackman, Oldham, 1980; Ryan, Deci, 2000, s. 68–78, 2001, s. 141–166); ukierunkowania i stabilizacji kariery (Schein, 2007, s. 27–34) oraz atrakcyjności pracy (Biernacka, 2009).

W projektowaniu własnej kariery zawodowej oraz osiągnięciu pozytywnych zachowań w organizacji (zaangażowanie, lojalność i wysoka ewaluacja pracy) wykorzystywany jest model cnót i sił charakteru (Peterson, Seligman, 2004). Autorzy stworzyli listę sześciu uniwersalnych cnót i 24 sił charakteru (*Character Strengths and Virtues Classification*). Cnoty (mądrości, wiedzy, odwagi, humanitaryzmu, sprawiedliwości, umiaru i transcendencji) obejmują siły, które szczegółowo opisują zachowanie i postawę w życiu, i w pracy. Praca zgodna z cnotami i siłami sprzyja zaangażowaniu (a nawet umożliwia doświadczanie uskrzydlenia – *flow* (Csikszentmihalyi, 2005), jest źródłem emocji pozytywnych i jest postrzegana jako ważna i wartościowa.

Autorzy wskazują – jako zadanie życiowe – konieczność poszukiwania takiej pracy, w której można wykorzystać naturalne cnoty i siły charakteru. Praca zgod-

na z siłami i cnotami charakteru umożliwia koncentrację na działaniu przez długi czas, osiąganie znakomitych wyników, czując przy tym niesienie falą energii (*flow*) i radość działania (Lyubomirsky, 2007; Hackman, Oldham, 1980). Robienie rzeczy interesujących i wciągających umożliwia kształtowanie w sobie sumienności, cechy najsilniej powiązanej z sukcesem zawodowym – niezależnie od branży i stanowiska – (Barrick, Mount, 1991, s. 1–26) i oczekiwanej przez pracodawców (Kwiecińska-Zdrenka, 2013).

Dobrymi sposobami wzmacniania pozytywności własnej pracy jest przyjęcie wobec niej właściwej postawy oraz aktywność skierowana na kształtowanie jej zgodnie z własnymi oczekiwaniami i możliwościami, a także strategią firmy.

Postawa wobec pracy, tzw. orientacja zawodowa, wynika z wartości celów osobistych pracownika i wyznacza zachowania, emocje i myśli o pracy. Propozycją tu odpowiednią jest styl orientacji zawodowej (Wrzesniewski i wsp., 1997, s. 21–33; Kasprzak, 2012, s. 95–106). W modelu wyróżnia się trzy jakościowo odmienne orientacje zawodowe, orientacja na zajęcie, na karierę oraz na powołanie. Wyłącznie ta ostatnia polega na skierowaniu uwagi, myśli i pamięci oraz aktywności na samą pracę, która jest ważna i interesująca dla wykonawcy. Powołanie w pracy przejawia się w trzech kluczowych aspektach: silne znaczenie samego działania, bycie w zgodzie ze sobą oraz prospołeczne intencje. Pracownik godzi się na odroczenie gratyfikacji, które zresztą mają drugorzędne znaczenie, z zapalem podejmuje się obowiązków zawodowych, ponieważ są one ważne osobiście i społecznie. Pracownik z powołaniem gotowy jest wychodzić poza aktualne obowiązki, jeśli widzi ich użyteczność, proaktywnie zmienia także pewne elementy własnej pracy, aby osiągać lepsze wyniki przy mniejszym nakładzie energii i czasu. Praca z powołaniem ma wartość autoteliczną, czyli jest cenna sama w sobie, co wiąże się z motywacją wewnętrzną (Ryan, Deci, 2000, s. 68–78; Berg i wsp., 2013, s. 81–104; Wrzesniewski i wsp., 1997, s. 21–33) i dodatkowo z wysoką wydajnością oraz pozytywną ewaluacją i dobrym nastrojem pracownika (Kasprzak, 2013).

Najczęściej osoby pracujące z powołaniem wykazują wolicjonalne skłonności do zmian pewnych aspektów własnej pracy. Wrzesniewski i Dutton (2001, s. 179–201) określają takie zachowania jako kształtowanie pracy (*job crafting*), rozumiane jako proaktywny i adaptacyjny proces, który polega na kształtowaniu warunków pracy tak, aby pracę wykonywać sprawnie, bez narażenia się na stres i przeciążenie, oraz doświadczać zadowolenia i sensu pracy. Kształtowanie pracy wynika z intencjonalnej aktywności pracownika oraz jest zgodne z jego oczekiwaniami i możliwościami. Obejmuje trzy obszary zmian. Pierwszy to zadanie i sposób jego wykonywania. Pracownik może je przeformułować, dobrać narzędzia pracy

tak, aby robić rzeczy nowe (lub dodatkowe czy ciekawe) albo w nowy sposób. Najczęściej takie przekształcenie dotyczy zadań nudnych, o niskiej złożoności i monotonicznych. Drugi obszar kształtowania pracy polega na przekierowaniu uwagi na relacje interpersonalne, jako ważnego aspektu pracy zawodowej, np. w postaci dzielenia się informacjami, ograniczanie toksycznych relacji, czy spontaniczne integrowanie się w pracy. Trzeci sposób polega na przeformułowaniu stanu umysłu wobec pracy. Zmiana nastawienia i interpretacji własnej pracy zmienia jej rangę, nadaje pracy sens (Berg i wsp., 2013, s. 81–104). Znajdowanie głębszego sensu w pracy jest strategią od lat promowaną w różnego typu interwencjach motywacyjnych (Baard, 1994, s. 19–31), doradztwa karier (Turska, 2014) czy profilaktyki antystresowej w pracy (Maslach, Leiter, 2011). Przeformułowanie znaczenia pracy wyraża się w zmianie percepcji rezultatów pracy, umiejętności odraczania wyników i własnej roli w osiąganiu celów, tak jak murarz ze znanej przysłowia, który buduje katedrę, a nie ścianę.

Podsumowanie

W dobie rosnącej dynamiki niepewności oraz wzrostu przeciążenia i czasu pracy pracownik doświadcza napięcia, narażony jest na stres i obniżone poczucie kontroli nad własną sytuacją zawodową. W obliczu tych zagrożeń rośnie zapotrzebowanie i pracowników, i organizacji, na pozytywność. Propozycje wypracowane na gruncie psychologii pozytywnej wydają się godne uwagi.

Nie zawsze (choć coraz częściej) organizacje włączają się w proces odnajdywania zadowolenia i osiągania samorealizacji przez pracowników. Nie zawsze sami pracownicy wiedzą, co mogą zrobić, aby oczekiwania wobec pracy stały się rzeczywiste. W artykule zwrócono uwagę na interwencje służące podniesieniu pozytywności pracy i organizacji. Wprowadzanie działań na dwóch poziomach organizacji: indywidualnym i organizacyjnym, pozwala na dokonanie trwałych zmian podnoszących pozytywność. Pracownik może poprzez proaktywną postawę wobec swoich zasobów: sił i cnót charakteru oraz sprężystość psychiczną, modelować pracę i kształtować w sobie nastawienie na powołanie do pracy. Działania organizacyjne oraz indywidualne dopełniają się, czasem warunkują i zwrotnie się napędzają. Działania oferowane przez organizację, jak wzmacnianie kompetencji czy treningi sprężystości, zachęcają pracowników do budowania właściwej postawy oraz kształtowania pracy. Z pewnością wspomniane przykłady oddziaływań pozytywnych nie stanowią zamkniętej listy, ale pozwalają wzbogacić repertuar zachowań pracownika oraz menedżerów, którzy realizują te same cele: rozwoju osobistego i organizacyjnego.

Literatura

- Baard P. P. (1994), A motivational model for consulting with not-for-profit organizations: A study of church growth and participation, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, nr 46.
- Barrick M. R., Mount M. K. (1991), The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, nr 44.
- Barsade S. G. (2002), The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior, *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, nr 4.
- Berg J. M., Dutton J. E., Wrzesniewski A. (2013), Job crafting and meaningful work, w Dik B. J., Byrne Z. S., Steger M. F. (red.), *Purpose and meaning in the workplace*, Washington DC, American Psychological Association.
- Biernacka M. (2009), *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Block J., Kremen A. M. (1996), IQ and Ego-Resiliency: conceptual and empirical connections and separateness, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 70.
- Bono J. E., Iles R. (2006), Charisma, positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly*, nr 17.
- Butler T., Waldroop J. (1999), Job sculpting: the art of retaining your best people, *Harvard Business Review*, nr 9–10, dostęp 10 marca 2016, <<https://hbr.org/1999/09/job-sculpting-the-art-of-retaining-your-best-people>>.
- Czerw A. (2010), Zarządzanie zadowolonymi ludźmi, *Personel i Zarządzanie*, nr 3.
- Cooperrider D. L., Srivastva S. (1987), Appreciative inquiry in organizational life, *Research in Organizational Change and Development*, nr 1.
- Cooperrider D. L., Sekerka L. E. (2003), Toward a theory of positive organizational change, w Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Csikszentmihalyi M. (2005), *Przepływ*, Taszów, Moderator.
- Gulla B., Tucholska K. (2007), Psychologia pozytywna. Cele naukowo-badawcze, aplikacje i sposób ich realizacji, *Studia Psychologiczne*, nr 14.
- Hatfield E., Cacioppo J. L., Rapson R. L. (1993), Emotional contagion, *Current Directions in Psychological Sciences*, nr 2.
- Hackman J. R., Oldham G. R. (1980), *Work redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Holland J. L. (1996), Exploring careers with a typology, *American Psychologist*, nr 4.
- Judge T. A., Bono J. E., Locke E. A. (2000), Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics, *The Journal of Applied Psychology*, nr 85.
- Judge T. A., Church, A. H. (2000), Job satisfaction: Research and practice, w Cooper C. L., Locke E.A. (red.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, Oxford, Blackwell.
- Kaczmarek Ł. (2011), Kwestionariusz Sprężystości Psychiczej – polska adaptacja Ego Resiliency Scale, *Czasopismo Psychologiczne*, nr 17.

- Kasprzak E. (2012), Style orientacji zawodowej – podstawy teoretyczne i narzędzie pomiaru, *Czasopismo Psychologiczne*, nr 1.
- Kasprzak E. (2013), *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*, Bydgoszcz. Wyd. UKW.
- Kożuszniak B. (2014), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa, PWE.
- Kwiecińska-Zdrenka M. (2013), *Raport z badania zapotrzebowanie pracodawców na tzw. kompetencje miękkie absolwentów kierunków ścisłych*, wyd. IV, Toruń, Wyd. UMK, dostęp 8 lutego 2015, <<https://www.biurokarier.umk.pl/publikacje-kdp>>.
- Lemoine C. (2004), Motivation, satisfaction et implication au travail, w Brangier E., Lancry A., Louche C. (red.), *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.
- Lyubomirsky S. (2007), *Wybierz szczęście*, Warszawa, Laurum.
- Maslach Ch., Leiter M. P. (2011), *Prawda o wypaleniu zawodowym*, Warszawa, PWN.
- Mills M. J., Christina R., Fleck Ch. R., Kozikowski A. (2013), Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead, *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, vol. 8, nr 2.
- Penc J. (2010), *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Warszawa, Difin.
- Peterson C., Park N., Seligman M. E. P. (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, American Psychological Association/Oxford University Press.
- Peterson C., Park N., Seligman M. E. P. (2005), Orientation to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life versus the Empty Life, *Journal of Happiness Studies*, nr 6.
- Ryan R. M., Deci E. L. (2000), Self-Determination Theory and the Facilitation on Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being, *American Psychologist*, nr 55.
- Ryan R. M., Deci E. L. (2001), On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, nr 52.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B., Van Rhenen W. (2009), How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, *Journal of Organizational Behavior*, nr 30.
- Schaufeli W. B., Taris T. W., Van Rhenen W. (2008), Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, nr 57 (2).
- Schein E. H. (2007), Career Anchors Revisited: Implications for the Career Development in the 21st Century, *NHRD Journal. Career Management*, vol. 1, nr 4, dostęp 1 marca 2012, <<http://www.nationalhrd.org/journals/2007/0807.pdf#page=27>>.
- Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M. (2000), Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, nr 55 (1).
- Stavros J. M., Wooten L. (2012), Positive strategy: Creating and sustaining strengths-based strategy that SOARs and performs, w Cameron K. S., Spreitzer G. M.

(red.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, New York, NY, Oxford University Press.

Super D. E. (1990), A life span, life-space, approach to career development, w Brown D., Brookes L. (red.), *Career choice and development*, San Francisco, Jossey-Bass.

Turska E. (2014), *Kapitał kariery ludzi młodych*, Katowice, wyd. UŚ.

Wrzesniewski A., Dutton J. E. (2001), Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, vol. 26, nr 2.

Wrzesniewski A., McCauley C. R., Rozin P., Schwartz B. (1997), Jobs, careers, and callings: People's relations to their work, *Journal of Research in Personality*, nr 31.

Zawadzka A. M., Szabowska-Walaszczyk A. (2014), Does self-improvement explain well-being in life and at workplace? Analysis based on selected measures of well-being, *Polish Psychological Bulletin*, nr 45 (2).

Positive Organization and Positive Work: New Trends in Human Resource Management

Summary

The aim of the paper is to present new trends in human resource management that have been developed by positive psychology, which is a model of research and intervention oriented at the resources and assets of the employee, not deficiencies and dysfunction as had been the case to date. The mechanism of emotional infection, resiliency shaping, appreciative inquiry and the SOAR approach, vocation orientation, job crafting, and looking for a job in accordance with strengths and virtues of character are all discussed. The tools and methods mentioned can be used by the organization—managerial decisions and organizational procedures—and by the workers themselves.

Elżbieta Kasprzak – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, specjalność: psychologia pracy, profesor Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Zainteresowania naukowe: psychologia pracy i organizacji, zadowolenie zawodowe, wzory karier zawodowych. Jest autorką monografii *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej* oraz wielu artykułów w wiodących pismach branżowych.