

Mobbing i satysfakcja z pracy: rola postrzeganego wsparcia organizacyjnego

Anna Skuzińska¹

Akademia Ateneum w Gdańsku

<https://orcid.org/0000-0002-5758-7768>

Streszczenie

Cel: Satysfakcja z pracy jest istotnym korelatem dobrostanu pracowników i ich zachowań w organizacji. Intensywne, negatywne relacje w pracy (*mobbing*) mogą obniżać satysfakcję z pracy. Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) jest jednym z czynników potencjalnie modyfikujących tę relację (Kurtessis i in., 2017), jednak pełniona przez nie rola w związku łączącym mobbing w pracy z satysfakcją z pracy nie jest nadal jednoznacznie rozstrzygnięta (Francis, 2014). Celem niniejszego badania jest zatem weryfikacja hipotezy o moderującej roli postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji między mobbingiem (intensywnymi negatywnymi działaniami) a satysfakcją z pracy.

Metoda: W anonimowym przekrojowym kwestionariuszowym badaniu uczestniczyło $n = 203$ pracowników administracji. Wykorzystano *Kwestionariusz działań negatywnych* NAQ, *Skalę postrzeganego wsparcia organizacyjnego*, *Skalę satysfakcji z pracy* i *Skalę afektu w pracy*. W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono hierarchiczną analizę regresji w programie SPSS 29.0.

Wyniki: Istotny efekt interakcji negatywnych działań z POS dotyczył satysfakcji z pracy i afektu negatywnego, jednak ochronna rola wsparcia ujawniła się tylko w obszarze niskiej intensywności negatywnych działań. Satysfakcja z pracy niewspieranych pracowników spadała szybciej niż pracowników wspieranych, u tych ostatnich nie była ona istotnie związana z doświadczanymi negatywnymi działaniami. Ekspozycja na negatywne działania nasilała afekt negatywny zarówno u pracowników z niskim, jak i z wysokim poziomem POS. U pracowników postrzegających wysokie wsparcie organizacyjne i doświadczających intensywnych działań wymierzonych w pracę pojawił się odwrócony buforowy efekt wsparcia. Nie stwierdzono interakcji dla afektu pozytywnego.

Konkluzja: Na podstawie zebranych danych, z dużą ostrożnością, można stwierdzić, że postrzegane wsparcie organizacyjne w bardzo ograniczonym stopniu chroni pracowników doświadczających intensywnych negatywnych działań w pracy przed obniżeniem satysfakcji

¹ Adres do korespondencji: askuzinska@elblag.com.pl.

z pracy, może ono także, w niektórych przypadkach nasilać napięcie i negatywne emocje u pracowników. Badania moderującej roli POS w relacji mobbingu w pracy z satysfakcją z pracy powinny uwzględniać zarówno trzy składowe konstrukty satysfakcji z pracy, jak i różne rodzaje negatywnych działań (wymierzone w pracę i sferę osobistą pracownika) ze względu na zróżnicowane związki między tymi zmiennymi.

Słowa kluczowe: mobbing, satysfakcja z pracy, postrzegane wsparcie organizacyjne

Satysfakcja z pracy jest istotnym czynnikiem zdrowia psychicznego w pracy (Allan i in., 2016) oraz zachowań organizacyjnych, takich jak: zaangażowanie w pracę (Gargi in., 2018; Osbourne, 2015; Shaufeli, 2012), zachowania obywatelskie (Chiaburu i in., 2021; Crede i in., 2007; Paliga, 2021), zachowania kontrproduktywne (Czarnota-Bojarska, 2015), przywiązanie do organizacji (Valaei i Rezaei, 2016), skłonność do odejścia z pracy, absencja (Locke, 1969), a także, w mniejszym stopniu, wydajność pracy (Sigursteinsdottir i in., 2022). Jest także predyktorem jakości życia pracowników (Wołowska, 2013). Z tego też powodu poznanie czynników ją kształtujących jest istotne dla organizacji i jej członków. Satysfakcja z pracy jest pojęciem wielowymiarowym, najczęściej definiowana jako postawa (Jasiński i Derbis, 2019; Wudarzewski, 2013; Zalewska, 2002, 2003), z jej aspektem poznawczym (sądy, opinie na temat wykonywanej pracy) i afektywnym (emocje odczuwane w pracy i wobec pracy) oraz – rzadziej artykułowanym aspektem behawioralnym (zachowania wobec wykonywanej pracy) (Paliga, 2021). Wymiary poznawczy i afektywny satysfakcji z pracy mogą być kształtowane przez różne czynniki i powodować różne skutki, dlatego też najczęściej badane są jako oddzielne konstrukty (Wudarzewski, 2016; Zalewska, 2003). Wymiar poznawczy – opinia o wykonywanej pracy to efekt świadomego namysłu i porównań. Emocje pozytywne i negatywne doświadczane w pracy traktowane są jako oddzielne wymiary, a ich zaspokojenie powodować może odmienne skutki: afekt pozytywny wpływa raczej na poziom wykonania zadań, z kolei afekt negatywny jest bardziej powiązany ze zdrowiem (Diener i in., 1985; Herzberg i in., 1959 w: Zalewska, 2002). Analogicznie do pojęcia satysfakcji z życia – poznawczy aspekt satysfakcji z pracy jest w mniejszym stopniu podatny na chwilowe wahania i zmiany w krótkim czasie (Diener, 1984), w odróżnieniu od afektywnego składnika satysfakcji (Czapiński, 1994, 2004). Satysfakcję z pracy można badać jako konstrukt ogólny (Wudarzewski, 2013) lub złożony z satysfakcji z poszczególnych składowych pracy (satysfakcje cząstkowe); pracownicy uzyskujący podobny wynik w ogólnej satysfakcji z pracy mogą istotnie różnić się satysfakcją z różnych aspektów pracy, co dodatkowo może być uwarunkowane interindywidualnym zróżnicowaniem wag przypisywanych różnym aspektom pracy (Paliga, 2021). Wśród licznych uwarunkowań satysfakcji z pracy wymienia się m.in. zachowania kierownicze, wsparcie ze strony przełożonych, jakość relacji społecznych w pracy (Alegrei in., 2016; Hauk, 2018; Jasiński i Derbis, 2019; Paliga, 2021).

Mobbing w pracy oznacza działania lub zachowania wobec współpracownika, które obejmują m.in.: ośmieszanie, zastraszanie, upokarzanie, nękanie, charakteryzuje je uporczywość, systematyczność i długotrwałość; prowadzą one do

izolowania pracownika i wyeliminowania go z zespołu (Ustawa z dn. 26.06.1974 Kodeks pracy, art. 94³, Dz.U.2025.277). Negatywne działania, które są intensywne i długotrwałe określane są mianem mobbingu (Einarsen i in., 2020; Nielsen i Einarsen, 2018; Nielsen i in., 2024; Notelaers i in., 2006). Przekrojowe oraz podłużne badania konsekwencji tego typu działań w pracy dowiodły ich niekorzystnego wpływu na zdrowie psychiczne pracowników oraz na ich zachowania w organizacji (Mikkelsen i in., 2020; Nielsen i Einarsen, 2012). Doświadczanie intensywnych negatywnych działań (mobbingu) w pracy towarzyszy większej skłonności do zmiany miejsca pracy (Mikkelsen i in., 2020), ograniczeniu zachowań obywatelskich w organizacji (Tsai i in., 2022), osłabieniu zaangażowania w pracę (Steele i in., 2020) oraz obniżeniu satysfakcji z pracy (Chowdhury i in., 2023; Nielsen i Einarsen, 2012; Quine, 2003; Steeves i in., 2022). Siła związku negatywnych działań z satysfakcją z pracy jest umiarkowana: $r = -0,34$ (Chowdhury i in., 2023); $r = -0,44$ (Carroll i Lauzier, 2014). Związek ten został potwierdzony w badaniach podłużnych: $r = -0,45$ (Rodriguez-Muñoz i in., 2009), a także w metaanalizie badań świadków mobbingu: $r = -0,33$ (Nielsen i in., 2024). Mobbing wyjaśniał od 4% do 6% wariancji satysfakcji z pracy w badaniach Steeves i współpracowników (2022). Wśród czynników, które mogą modyfikować ten związek, znajduje się postrzegane wsparcie organizacyjne, jeden z podmiotowych składników zachowań organizacyjnych.

Postrzegane wsparcie organizacyjne to przekonanie pracowników o tym, że organizacja, w której pracują, docenia ich wkład i troszczy się o ich dobrostan (Eisenberger i in., 1986). Powiązane ono jest m.in. z poziomem sprawiedliwości organizacyjnej i rzeczywistym otrzymanym wsparciem (Kurtessis i in., 2017; Rhoades i Eisenberger, 2002), szczególnie ze strony przełożonego (*supervisory preceived support*, Jolly i in., 2021). Może ono pełnić rolę modyfikatora związku stresu zawodowego z zachowaniami organizacyjnymi (zaangażowaniem w pracę, efektywnością pracy, satysfakcją z pracy) i zdrowiem (Eisenberger i in., 2020; Rhoades i Eisenberger, 2002). Dotychczasowe badania moderującej roli postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji między doświadczanymi przez pracowników intensywnymi negatywnymi działaniami i ich podmiotowymi skutkami dostarczyły wyników niejednoznacznych (Carroll i Lauzier, 2014; Cassidy i in., 2014; Farley i in., 2023; Francis, 2014). Okazało się, że korelowało ono silniej (ujemnie) z negatywnymi działaniami ze strony przełożonych niż ze strony współpracowników (Buriro i in., 2022), co wydaje się być zgodne z teoretycznym znaczeniem tego konstruktu. Pełniło ono rolę ochronną szczególnie w przypadku skutków mobbingu o charakterze organizacyjnym, takich jak: zamiar odejścia z pracy (Djurkovic i in., 2008), wydajność pracy (Mehmood i in., 2024), zachowania kontrproduktywne (Naseer i in., 2018). Jednak w metaanalizie moderującej roli postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji między mobbingiem w pracy a dobrostanem (Farley i in., 2023) jedynie w trzech na sześć tego typu badań pełniło ono rolę ochronną wobec wydajności pracy (Cooper-Thomas i in., 2013; Gardner i Rasmussen, 2018), satysfakcji z pracy i wypalenia zawodowego (Hayat i Afshari, 2020). Inne badania dowiodły mediującej, a nie ochronnej roli postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji mobbingu z jego podmiotowymi skutkami: wypaleniem zawodowym i dystresem (Naseer i Raja, 2021). W niniejszym

badaniu podjęto próbę weryfikacji hipotezy dotyczącej moderującej roli postrzeganego wsparcia organizacyjnego, między mobbingiem a konstruktami wchodzącymi w skład pojęcia satysfakcji z pracy: satysfakcją z pracy w wymiarze poznawczym, afektem pozytywnym i negatywnym w pracy. Sformułowano trzy hipotezy odpowiednio do trzech badanych wymiarów satysfakcji z pracy:

- H1: Hipoteza pierwsza zakłada, że postrzegane wsparcie organizacyjne pełni rolę moderującą w relacji negatywnych działań z poznawczym wymiarem satysfakcji z pracy. Gdy negatywne działania przybierają na sile, wyższą satysfakcją z pracy charakteryzują się pracownicy postrzegający wysoki poziom wsparcia organizacyjnego niż ci, którzy są w małym stopniu przekonani o wsparciu organizacyjnym.
- H2: Hipoteza druga zakłada, że postrzegane wsparcie organizacyjne pełni rolę moderującą w relacji negatywnych działań z afektem pozytywnym doświadczanym w pracy. Gdy negatywne działania są intensywne, silniejszego afektu pozytywnego doświadczają ci pracownicy, którzy postrzegają wysoki poziom wsparcia organizacyjnego niż ci, którzy są w małym stopniu przekonani o wsparciu organizacyjnym.
- H3: Hipoteza trzecia zakłada moderującą rolę postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji między negatywnymi działaniami pracy, a afektem negatywnym. Gdy negatywne działania przybierają na sile, mniej emocji negatywnych doświadczają ci pracownicy, którzy są w wysokim stopniu przekonani o wsparciu organizacyjnym niż ci, którzy są w małym stopniu przekonani o tym, że organizacja ich wspiera.

Metoda

Uczestnicy badania

W badaniu uczestniczyło $n = 203$ pracowników administracji publicznej (urzędy, sądy), w tym 79,8% kobiet. Średnia wieku wyniosła $M = 38,25$ ($SD = 8,54$), średni staż pracy 15,47 ($SD = 8,82$), średni staż pracy w obecnym miejscu pracy $M = 9,03$ ($SD = 8,41$). Stanowisko kierownicze zajmowało 8,9% osób, wykształcenie wyższe posiadało 78,8% osób.

Narzędzia

Pomiaru negatywnych działań doświadczanych przez uczestników badania dokonano za pomocą *Kwestionariusza działań negatywnych* NAQ (Einarsen i Raknes, 1997; Warszewska-Makuch, 2007). Narzędzie to służy do diagnozy intensywności doświadczanych przez pracownika negatywnych działań w ciągu ostatnich

6 miesięcy. W efekcie badania możliwe jest obliczenie wskaźników w zakresie zmiennej: negatywne działania wymierzone w sferę osobistą (NAQ_osobiste), negatywne działania wymierzone w wykonywaną pracę (NAQ_praca) oraz wyniku ogólnego (NAQ_ogólne): ogólnej intensywności negatywnych działań doświadczanych przez pracownika. Rzetelność kwestionariusza w niniejszym badaniu była doskonała dla całej skali ($\alpha = 0,94$), oraz dla podskal (działania wymierzone w sferę osobistą: $\alpha = 0,93$; działania wymierzone w wykonywaną pracę: $\alpha = 0,85$). Do pomiaru postrzeganego wsparcia organizacyjnego wykorzystano *Skalę postrzeganego wsparcia organizacyjnego* (Eisenberger i in., 1986) w polskiej adaptacji Wojtkowskiej i współpracowników (2016). Skala pozwala na uzyskanie jednego, ogólnego wskaźnika postrzeganego wsparcia organizacyjnego (sumaryczny wynik w teście); w niniejszym badaniu uzyskano dobrą spójność wewnętrzną całej skali ($\alpha = 0,88$). Poznawczy aspekt satysfakcji z pracy mierzono za pomocą *Skali satysfakcji z pracy* (Zalewska, 2003) ($\alpha = 0,86$). Wskaźnikiem zmiennej – satysfakcja z pracy był ogólny wynik w tej skali. Aspekt emocjonalny satysfakcji z pracy zmierzono za pomocą polskiej adaptacji skali Brief'a i współpracowników – *Skali afektu w pracy* (Zalewska, 2002). Wskaźnikiem siły doświadczanego w pracy, odpowiednio: afektu pozytywnego i afektu negatywnego były wyniki w podskalach: *Afekt pozytywny* i *Afekt negatywny*. Analiza rzetelności wykazała zadowalającą spójność wewnętrzną skal dotyczących odpowiednio: afektu negatywnego ($\alpha = 0,85$) i afektu pozytywnego ($\alpha = 0,74$).

Procedura badawcza

Przekrojowe anonimowe badanie zostało przeprowadzone w mieście na prawach powiatu w północnej Polsce. Zestawy kwestionariuszy były przekazywane i zbierane w bezpośrednim kontakcie z uczestnikami badania. W pierwszej kolejności w każdym zestawie kwestionariuszy prezentowane były metody pomiaru satysfakcji z pracy, następnie postrzeganego wsparcia organizacyjnego, a na końcu negatywnych działań. Załączona do każdego zestawu kwestionariuszy krótka informacja przedstawiająca cel badania zawierała zapewnienie o poufności udzielanych odpowiedzi. Powyższa procedura miała na celu zredukowanie potencjalnych problemów związanych ze stosowaniem metod samoopisowych (Podsakoff i in., 2003).

Metody analizy danych

Analizy statystyczne przeprowadzono w programie IBM SPSS 29.0. Wielkość skośności badanych zmiennych mieściła się w akceptowalnych granicach umiarkowanej asymetrii (od -2 do $+2$) (George i Mallery, 2021). W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono hierarchiczną analizę regresji linowej ze składnikiem interakcyjnym. Kolejne hipotezy zweryfikowano oddzielnie dla predyktorów: negatywnych działań ogółem, negatywnych działań wymierzonych w wykonywaną pracę i negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą. Istotne efekty interakcji analizowano na dwóch poziomach moderatora, wybierając jako punkt

podziału wartość mediany, utworzono w ten sposób dwie kategorie postrzeganego wsparcia: niskie (poniżej mediany) i wysokie (powyżej mediany). Interakcje przedstawiono graficznie na wykresach.

Wyniki

Statystyki opisowe i korelacje badanych zmiennych zamieszczono w tabeli 1. Związek o umiarkowanej sile łączył satysfakcję z pracy z doświadczanymi negatywnymi działaniami, a także z postrzeganym wsparciem organizacyjnym, co jest zbliżone do wyników badań omówionych wcześniej.

Tabela 1

Statystyki opisowe i korelacje badanych zmiennych (r Pearsona; wszystkie współczynniki korelacji są istotne na poziomie $p < 0,01$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Skośność	Kurtoza	1	2	3	4	5	6
Satysfakcja z pracy	4,13	1,12	-0,13	-0,17						
Afekt negatywny w pracy	3,43	1,04	-0,39	-0,63	-0,54					
Afekt pozytywny w pracy	4,26	1,08	-0,39	0,06	0,65	-0,65				
Postrzegane wsparcie organizacyjne	3,45	1,35	0,33	-0,17	0,52	-0,42	0,50			
Negatywne działania – sfera osobista	1,44	0,63	1,92	3,80	-0,24	0,42	-0,27	-0,30		
Negatywne działania – praca	1,68	0,74	1,16	0,56	-0,32	0,46	-0,31	-0,47	0,83	
Negatywne działania ogółem	1,56	0,65	1,50	1,95	-0,29	0,45	-0,30	-0,41	0,95	0,95

Mobbing, postrzegane wsparcie organizacyjne i satysfakcja z pracy (aspekt poznawczy)

W wyniku przeprowadzonej hierarchicznej analizy regresji nie stwierdzono istotnego efektu interakcji w przypadku negatywnych działań ogółem ($\beta = 0,112$; $p = 0,072$) oraz w przypadku negatywnych działań wymierzonych w wykonywaną pracę ($\beta = 0,106$; $p = 0,113$). Potwierdzono istotny związek postrzeganego wsparcia organizacyjnego z poznawczym wymiarem satysfakcji z pracy (dla NAQ ogółem $\beta = 0,506$; $p < 0,001$; dla NAQ_praca $\beta = 0,50$; $p < 0,001$). Oba testowane modele były dobrze dopasowane do danych [dla NAQ ogółem: $F(3, 199) = 26,85$;

$p < 0,001$; dla NAQ_praca: $F(3, 199) = 26,45$; $p < 0,001$]. W przypadku negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą również pojawiła się istotna zależność między postrzeganym wsparciem organizacyjnym, a satysfakcją z pracy $\beta = 0,515$; $p < 0,001$. Ponadto ujawnił się istotny efekt interakcji $\beta = 0,141$; $p = 0,039$. Model ze składnikiem interakcyjnym był dobrze dopasowany do danych $F(3, 199) = 27,27$; $p < 0,001$ i pozostawał istotny, gdy kontroli poddano wiek, staż pracy oraz stanowisko (kierownicze/szeregowie) $\beta = 0,139$; $p < 0,043$. Wprowadzenie składnika interakcyjnego do modelu w niewielkim, ale istotnym stopniu poprawiało wielkość wyjaśnianej wariancji satysfakcji z pracy (o 1,5%). W grupie osób z niskim postrzeganym wsparciem organizacyjnym związek negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą z satysfakcją z pracy był ujemny i słaby, ale istotny statystycznie ($\beta = -0,20$; $p = 0,038$), natomiast w grupie z wysokim postrzeganym wsparciem związek ten był nieistotny statystycznie [$\beta = -0,014$; $p = 0,892$; $F(1, 94) = 0,02$; $p = 0,892$]. U pracowników przekonanych, że nie mogą liczyć na wsparcie organizacji wraz ze wzrostem intensywności doświadczanych negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą spadał poziom satysfakcji z pracy. Osoby z tej grupy zauważały, że firmie nie zależy na ich dobrostanie, dodatkowo doświadczanie coraz bardziej intensywnych i negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą wiązało się u nich z istotnym obniżeniem satysfakcji z pracy. Relacja ta była ograniczona jedynie do osób z niskim postrzeganym wsparciem organizacyjnym. U pracowników przekonanych, że mogą liczyć na wsparcie organizacji, związek intensywności doświadczanych negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą z satysfakcją z pracy był nieistotny statystycznie. Model dla osób z niskim wsparciem spostrzeganym był dobrze dopasowany do danych $F(1, 105) = 4,40$; $p = 0,038$ i wyjaśniał 3,1% wariancji satysfakcji z pracy. Interakcję przedstawiono graficznie na wykresie 1.

Podsumowując, zgodnie z założeniami pierwszej hipotezy postrzegane wsparcie organizacyjne pełniło rolę moderatora, jednak oczekiwana funkcja ochronna nie została w pełni potwierdzona. Satysfakcja z pracy osób postrzegających wysoki poziom wsparcia organizacyjnego nie zmieniła się, mimo wzrostu intensywności doświadczanych negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą pracownika. W przyjętym modelu teoretycznym satysfakcja z pracy w tej grupie pracowników nie miała istotnego statystycznie związku z ekspozycją na negatywne działania wymierzone w sferę osobistą.

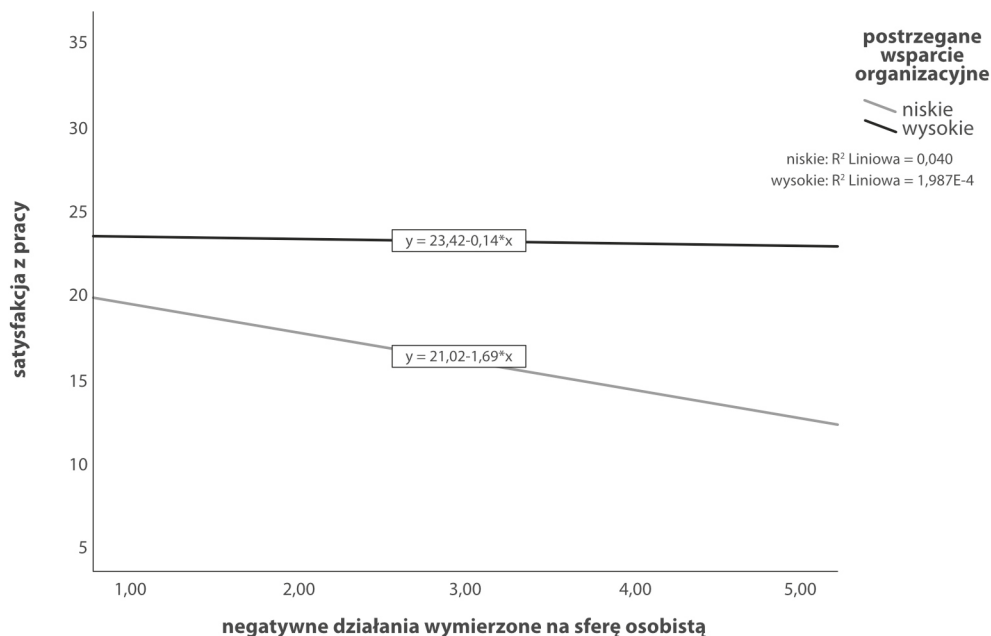
Mobbing, postrzegane wsparcie organizacyjne i afekt pozytywny w pracy

Hierarchiczna analiza regresji nie wykazała istotnego efektu interakcji dla predyktora negatywne działania ogółem [$\beta = -0,019$; $p = 0,786$; $F(3, 199) = 26,85$; $p < 0,001$], ani dla negatywnych działań wymierzonych w wykonywaną pracę [$\beta = 0,003$; $p = 0,965$; $F(3, 199) = 22,92$; $p < 0,001$], ani dla negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą [$\beta = -0,021$; $p = 0,761$; $F(2, 200) = 36,25$; $p < 0,001$]. W przypadku wszystkich trzech modeli pojawił się istotny związek postrzeganego wsparcia organizacyjnego z afektem pozytywnym (w modelu dla NAQ ogółem $\beta = 0,451$; $p < 0,001$; w modelu dla NAQ_praca: $\beta = 0,457$; $p < 0,001$; w modelu dla

NAQ_osobiste: $\beta = 0,459$; $p < 0,001$). Podsumowując, hipoteza druga zakładająca moderującą rolę postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji między doświadczanymi negatywnymi działaniami a afektem pozytywnym, nie została potwierdzona.

Wykres 1

Związek negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą z satysfakcją z pracy w grupach osób z niskim i z wysokim postrzeganym wsparciem organizacyjnym



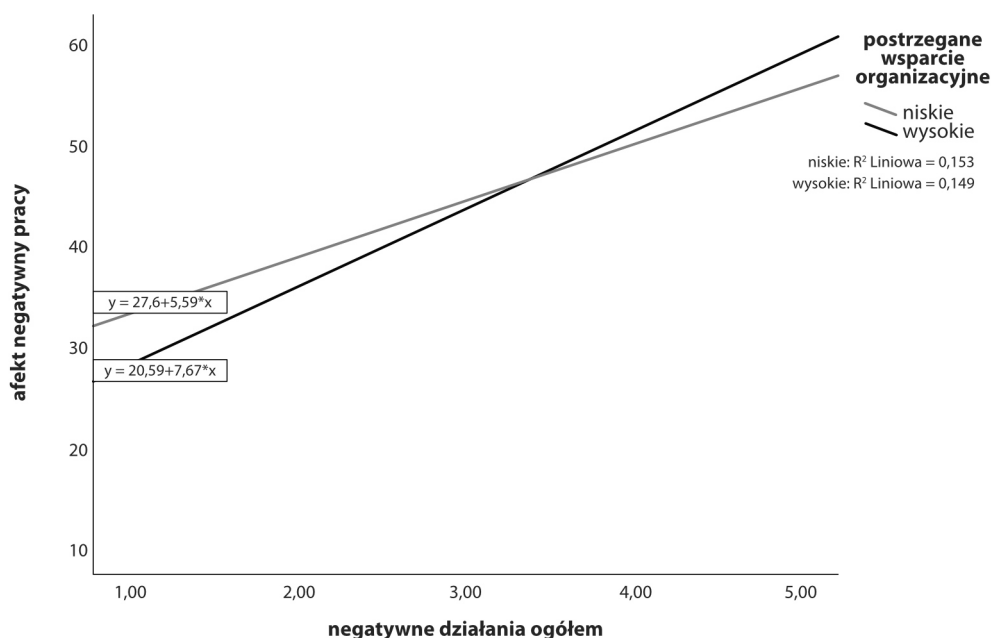
Mobbing, postrzegane wsparcie organizacyjne i afekt negatywny w pracy

Weryfikacja trzeciej hipotezy wykazała istnienie zależności między doświadczaniem negatywnych działań ogółem a afektem negatywnym $\beta = 0,413$; $p < 0,001$, jak również między spostrzeganym wsparciem społecznym a afektem negatywnym $\beta = -0,247$; $p < 0,001$. Ponadto ujawnił się istotny efekt interakcji negatywnych działań ogółem i postrzeganego wsparcia organizacyjnego $\beta = 0,153$; $p = 0,025$. Model ten był dobrze dopasowany do danych $F(3, 199) = 26,62$; $p < 0,001$, a wprowadzenie składnika interakcyjnego do modelu istotnie poprawiało procent wyjaśnianej wariancji afektu negatywnego o 1,8%. Model ten pozostał istotny, gdy kontroli poddano wiek, staż pracy oraz stanowisko $\beta = 0,143$; $p < 0,037$. Analiza związku negatywnych działań ogółem z afektem negatywnym w grupach wyłonionych ze względu na dwa poziomy postrzeganego wsparcia organizacyjnego pokazała, że w obydwu tych grupach był on istotny i dodatni: w grupie z niskim spostrzeganym wsparciem był on nieznacznie silniejszy ($\beta = 0,391$; $p < 0,001$)

niż w grupie z wysokim spostrzeganym wsparciem ($\beta = 0,386$; $p < 0,001$). Gdy intensywność doświadczanych negatywnych działań była niska, mniej afektu negatywnego doświadczały osoby spostrzegające wysokie wsparcie organizacyjne (wykres 2). Wraz ze wzrostem intensywności negatywnych działań, nasilenie afektu negatywnego rosło zarówno u pracowników z niskim, jak i z wysokim spostrzeganym wsparciem organizacyjnym, przy czym związek negatywnego afektu z negatywnymi działaniami był nieco silniejszy wśród pracowników spostrzegających niski poziom wsparcia. Wydaje się zatem, że postrzegane wsparcie organizacyjne jedynie w niewielkim stopniu chroniło przed nasileniem negatywnego afektu doświadczanego w pracy w sytuacji, gdy ekspozycja na negatywne działania przybierała na sile.

Wykres 2

Związek negatywnych działań ogółem z afektem negatywnym w grupach osób z niskim i z wysokim spostrzeganym wsparciem organizacyjnym

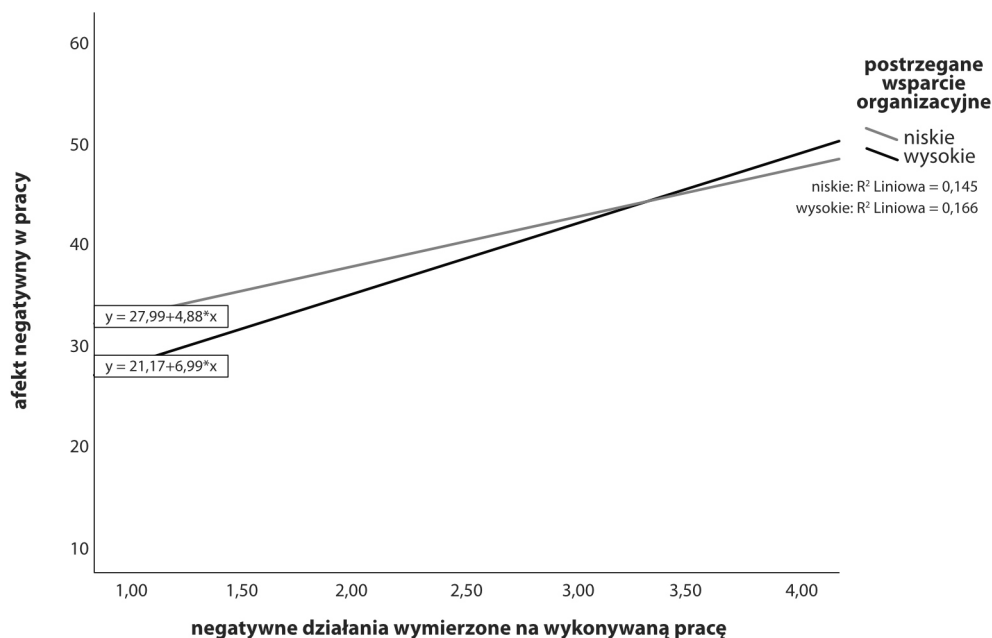


Kolejne dwie analizy regresji wykonane osobno dla predyktorów, negatywne działania wymierzone w pracę i negatywne działania wymierzone w sferę osobistą oraz postrzegane wsparcie organizacyjne, ukazały podobne wzory zależności. W obu przypadkach stwierdzono istotny dodatni związek negatywnych działań z afektem negatywnym (dla NAQ_praca: $\beta = 0,41$; $p < 0,001$; dla NAQ_osobiste $\beta = 0,382$; $p < 0,001$) oraz istotny ujemny związek postrzeganego wsparcia z afektem negatywnym (NAQ_praca: $\beta = -0,225$; $p < 0,01$; NAQ_osobiste: $\beta = -0,30$; $p < 0,001$). Oba modele były dobrze dopasowane do danych [dla NAQ_praca $F(3, 199) = 25,72$; $p < 0,01$;

dla NAQ_osobiste $F(3, 199) = 25,77; p < 0,001$]. W przypadku negatywnych działań wymierzonych w pracę wystąpił dodatkowo efekt interakcji ($\beta = 0,147; p < 0,05; \Delta R^2 = 0,018$), który pozostał istotny, gdy kontroli poddano wiek, staż pracy i stanowisko służbowe respondentów $\beta = 0,141; p < 0,037$. Pogłębiona analiza wykonana na skategoryzowanym moderatorze ilościowym – postrzegane wsparcie organizacyjne – wykazała, iż negatywne działania wymierzone w pracę istotnie nasilały afekt negatywny w obu grupach pracowników: z niskim wsparciem ($\beta = 0,38; p < 0,001$) i z wysokim wsparciem ($\beta = 0,407; p < 0,001$), przy czym związek ten był silniejszy w grupie osób z wysokim wsparciem, co wskazuje na efekt uwrażliwiający, a nie ochronny (tzw. *reverse buffering effect*) w przypadku tej zmiennej. Gdy negatywne działania wymierzone w pracę były słabe – wówczas więcej negatywnego afektu w pracy doświadczali pracownicy z niskim postrzeganym wsparciem organizacyjnym. Wraz ze wzrostem intensywności negatywnych działań rosła intensywność afektu negatywnego w obu grupach, jednak silniej wśród pracowników w wysokim stopniu przekonanych o tym, że mogą liczyć na wsparcie organizacji.

Wykres 3

Związek negatywnych działań wymierzonych w wykonywaną pracę z afektem negatywnym w grupach osób z niskim i z wysokim postrzeganym organizacyjnym



Podsumowując, postrzegane wsparcie organizacyjne moderowało związek doświadczania negatywnych działań ogółem oraz wymierzonych w pracę z afektem negatywnym, jednak oczekiwany ochronny efekt wsparcia przy dużej intensywności doświadczanych negatywnych działań nie wystąpił.

Dyskusja

Celem przedstawionego badania było sprawdzenie, czy postrzegane wsparcie organizacyjne pełni rolę moderatora w relacji między ekspozycją na negatywne działania w pracy a poznawczym wymiarem satysfakcji z pracy oraz emocjami pozytywnymi i negatywnymi doświadczanymi w pracy i w związku z pracą. Wykonane hierarchiczne analizy regresji potwierdziły moderującą rolę postrzeganego wsparcia organizacyjnego jedynie w przypadku satysfakcji z pracy i afektu negatywnego oraz odpowiednio: negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą i negatywnych działań ogółem. Pomimo wystąpienia istotnych efektów interakcji, postrzegane wsparcie organizacyjne pełniło rolę ochronną jedynie w obszarze niskiej intensywności negatywnych działań. Bardzo słaby okazał się ochronny efekt postrzeganego wsparcia w relacji doświadczanych negatywnych działań ogółem z afektem negatywnym – niezależnie od poziomu wsparcia afekt negatywny nasilał się u wszystkich uczestników badania, którzy doświadczali intensywnych negatywnych działań ogółem. Podobny wynik, ale dla spostrzeganego wsparcia organizacyjnego ze strony współpracowników i przełożonych oraz dystresu i wypalenia zawodowego, uzyskali w swoim badaniu Berglund i współpracownicy (2024). Intensywne negatywne działania, przez niektórych określane jako „ekstremalny stresor w pracy”, mogą być stresorem tak silnym, że postrzegane wsparcie nie ochroni dobrostanu pracowników (Einarsen i in., 2003; Olafsson i Johannsdottir, 2004; Zapf i Einarsen, 2005).

Nieoczekiwanym wynikiem niniejszego badania był uwrażliwiający, a nie ochronny efekt postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji między negatywnymi działaniami wymierzonymi w pracę i afektem negatywnym. Podobny, niekorzystny dla zdrowia i dla zachowań organizacyjnych pracowników, efekt wsparcia społecznego pojawił się w innych badaniach: wsparcie od przełożonych nasilało dodatni związek wymagań roli zawodowej z wyczerpaniem emocjonalnym (Kickul i Posig, 2001), przeciążenia rolą zawodową z intencją odejścia z pracy (Sertel Berk i in., 2017), płytką pracą emocjonalną a wydajnością pracy (Kim i in., 2017). Zbieżność źródła wsparcia i stresu (por. bliskość pojęciowa konstruktywów postrzeganego wsparcia organizacyjnego i spostrzeganego wsparcia ze strony przełożonych) (Jolly i in., 2021), może powodować dysonans poznawczy, nasilać poczucie zdezorientowania i napięcie pracowników (Beehr i in., 2003). Pracownicy w wysokim stopniu przekonani, że organizacja (w tym ich przełożeni) docenia ich wysiłek i wkład w pracę, mogą być zdezorientowani, gdy równocześnie nasila się intensywność negatywnych działań zawodowych pod ich adresem (np. gdy zleca się im zadania poniżej ich kompetencji, odbiera odpowiedzialność za ważne dla firmy projekty lub nie uwzględnia się ich opinii w sprawach zawodowych), sprzeczność ta może generować napięcie i negatywne emocje.

W analizowanych modelach dla wszystkich badanych zmiennych zależnych istotnym predyktorem było postrzegane wsparcie organizacyjne. Doświadczanie negatywnych działań nie było istotnym predyktorem ani afektu pozytywnego, ani satysfakcji z pracy. Wynik ten, jak również brak moderującej roli postrzeganego wsparcia organizacyjnego w relacji między negatywnymi działaniami i afektem pozytywnym, może być związany z efektem negatywności. Badania dotyczące tego zjawiska przeprowadzone w Polsce wykazały, że negatywne zdarzenia w większym

stopniu nasilają emocje negatywne, niż pozytywne wydarzenia nasilają emocje pozytywne (Czapiński, 1988, 1991). Fredricson i Losada (2005) stwierdzili empirycznie asymetrię emocji pozytywnych i negatywnych u osób doświadczających dobrostanu (por. proporcja Gottmana w: Diener i Oishi, 2005). W oparciu o przegląd badań Baumeister i współpracowników (2001) w niniejszym artykule stwierdzono, że pozytywna i negatywna afektywność są predyktorami subiektywnego dobrostanu, ale głównym predyktorem dystresu jest negatywna afektywność. W świetle tych danych można założyć, że doświadczanie negatywnych zdarzeń (intensywnych negatywnych działań) w większym stopniu nasila emocje negatywne, niż doświadczanie zdarzeń pozytywnych (niska intensywność negatywnych działań + wysokie postrzegane wsparcie organizacyjne) nasila emocje pozytywne.

Moderująca rola postrzeganego wsparcia organizacyjnego pojawiła się w przypadku negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą i satysfakcji z pracy oraz w przypadku działań wymierzonych w wykonywaną pracę i afektu negatywnego. Zgodnie z teorią motywacji Herzberga (Herzberg, 1959 w: Zalewska, 2003) stopień zaspokojenia czynników higieny, do których wg tej teorii zalicza się m.in. relacje ze współpracownikami, wiąże się ze zdrowiem pracowników, a stopień zaspokojenia czynników motywujących (uznanie, osiągnięcia, możliwość awansu i inne) z poziomem wykonania zadań zawodowych. Niezaspokojenie czynnika higieny (doświadczanie intensywnych negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą), wzmocnione dodatkowo poczuciem, że organizacja nie dba o dobrostan pracownika, skutkuje obniżeniem satysfakcji z pracy. Natomiast zaspokojenie czynników wzrostu (niskie natężenie działań wymierzonych w pracę) wraz z mocnym przekonaniem o wsparciu ze strony organizacji towarzyszy słabszym emocjom negatywnym niż w sytuacji przekonania o jego braku. Takie rozumowanie wydaje się być zgodne z opisaną przez Jolly i współpracowników (2021) rolą postrzeganego wsparcia organizacyjnego, które tworzy pozytywną wymianę społeczną w organizacji, co z kolei pozwala pracownikom zaspokoić ich potrzeby, szczególnie – jak ma to miejsce w przypadku uzyskanych w niniejszym badaniu wyników – gdy intensywność negatywnych działań jest niska.

Ponadto pracownicy przekonani o tym, że organizacja docenia ich wysiłek i wkład pracy, gdy doświadczają negatywnych działań ukierunkowanych na ich sferę osobistą, a nie na obowiązki zawodowe, mogą nie interpretować tych działań jako zagrażających im zawodowo lub mających na celu wyeliminowanie ich z zespołu pracowników, a raczej jako nie mające znaczenia dla ich kariery zawodowej (Diehl i in., 2010). Stąd też być może, wśród osób z wysokim postrzeganym wsparciem organizacyjnym nie było istotnego związku między doświadczanymi negatywnymi działaniami o charakterze osobistym a satysfakcją z pracy. Niewykluczone także, że związek negatywnych działań z satysfakcją z pracy w grupie osób spostrzegających wysokie wsparcie organizacyjne zachodzi za pośrednictwem nieuwzględnionych w tym badaniu zmiennych.

Interpretując uzyskane wyniki, powinno się wspomnieć o możliwych słabych stronach badania: należy do nich, poza już wcześniej wspomnianym zastosowaniem metod samoopisowych, przekrojowy charakter badania, który nie upoważnia do formułowania wniosków przyczynowo-skutkowych. Niemniej jednak, założone zależności teoretyczne okazały się dobrze dopasowane do danych empirycznych. Ponadto

badana grupa charakteryzowała się nierówną reprezentacją pracowników obu płci (większość stanowiły kobiety). Dla satysfakcji z pracy i emocji w pracy kobiet większe znaczenie niż dla mężczyzn mają relacje ze współpracownikami (Jasiński i Derbis, 2019). Zaobserwowane zależności należałoby zweryfikować w większej liczbie próbie mężczyzn. Innym czynnikiem potencjalnie istotnym i niekontrolowanym w niniejszym badaniu jest czas, przez jaki pracownicy doświadczają negatywnych działań. W porównaniu do emocji, poznawczy składnik satysfakcji z pracy jest mniej podatny na zmiany (por. Diener, 1984). Rodriguez-Muñoz i współpracownicy (2009) w podłużnym badaniu związku mobbingu z satysfakcją z pracy wykazali istotny wpływ negatywnych działań na satysfakcję z pracy w przedziale 2 lat, wpływ ten nie był istotny, gdy pomiaru dokonano w odstępie 6 miesięcy. W innych badaniach natomiast moderująca rola postrzeganego wsparcia organizacyjnego ujawniła się w relacji łączącej mobbing z depresją i lękiem w przedziale 1 roku, ale nie w przedziale 1 miesiąca (Brais i in., 2022). Być może testowane w niniejszym badaniu modele są *zanieczyszczone* działaniem zmiennej czasu.

Podsumowując, z dużą ostrożnością można stwierdzić, że postrzegane wsparcie organizacyjne w bardzo ograniczonym stopniu chroni pracowników doświadczających intensywnych negatywnych działań w pracy przed obniżeniem satysfakcji z pracy. Być może dwie różne ścieżki łączą odmienne rodzaje negatywnych działań (osobiste, zawodowe) z poszczególnymi składowymi satysfakcji z pracy, wymaga to dalszej weryfikacji empirycznej. Ponadto gdy pojawia się zbieżność źródła stresu i źródła wsparcia, wysokie postrzegane wsparcie organizacyjne może nasilać (a nie osłabiać) napięcie i negatywne emocje u pracowników. Koniecznym zatem wydaje się być uwzględnienie w kolejnych badaniach pomiaru źródła stresu (sprawcę negatywnych działań w pracy) oraz źródła wsparcia (przełożeni, współpracownicy). Wyniki uzyskane w niniejszym badaniu mogą mieć aplikacyjne znaczenie przede wszystkim dla kadry zarządzającej. Zebrane dane i przeprowadzone analizy unaocznily wartość kształtowania takiego środowiska pracy, które sprzyja wysokiemu postrzeganemu wsparciu organizacyjnemu. Satysfakcja z pracy pracowników przekonanych, że mogą liczyć na wsparcie organizacji, zdaje się nie być powiązana z doświadczaniem negatywnych działań: w tej grupie pracowników nie spada ona wraz ze wzrostem ekspozycji na negatywne zachowania tak, jak spada u pracowników w małym stopniu przekonanych o wsparciu organizacyjnym. W kontekście powyższego zalecenia warto na poziomie całej organizacji kształtować wśród kadry zarządzającej wszystkich szczebli świadomość znaczenia spójności zachowania w stosunku do podległych im pracowników, spójny styl zarządzania budzi zaufanie, a niespójny, w którym zachowania wspierające przeplatają się z niewspierającymi – może generować negatywne emocje u pracowników i obniżać ich satysfakcję z pracy.

Bibliografia

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>

- Allan, B. A., Dexter, C., Kiney, R. Parker, S. (2016). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38–44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Baumeister, R. F., Finkenauer, C., Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.220>
- Berglund, D., Toropova, A., Björklund, C. (2024). Workplace bullying, stress, burnout, and the role of perceived social support: Findings from a Swedish national prevalence study in higher education. *European Journal of Higher Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/21568235.2023.2301588>
- Boštjančič, E., Petrovič, A. (2019). Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction: The study from public university. *Human Systems Management*, 38(4), 411–422. <https://doi.org/10.3233/HSM-190580>
- Brais, N., Setlack, J., Keough, M. T., Johnson, E. A. (2022). Perceived coworker social support: A protective factor against workplace violence and psychopathologies in paramedics and firefighters. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 32(3), 346–364. <https://doi.org/10.1080/10926771.2022.2082905>
- Buriro, T. Z., Anand, V., Qureshi, M. N., Shah, S. S. A. (2022). The role of perceived organizational support: Evidences from the horizontal and vertical workplace bullying. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(1), 41–54. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09378-y>
- Carroll, T. L., Lauzier, M. (2014). Workplace bullying and job satisfaction: The buffering effect of social support. *Universal Journal of Psychology*, 2(2), 81–89. <https://doi.org/10.13189/UJP.2014.020205>
- Cassidy, T., McLaughlin, M., McDowell, E. (2014). Bullying and health at work: The mediating roles of psychological capital and social support. *Work & Stress*, 28(3), 255–269. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.927020>
- Chiaburu, D. S., Oh, I., Stoverink, A. C., Park, H., Bradley, C., Barros-Rivera, B. A. (2021). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, artykuł 103664. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>
- Chowdhury, S. R., Kabir, H., Akter, N., Iktidar, M. A., Roy, A. K., Chowdhury, M. R., Hossain, A. (2023). Impact of workplace bullying and burnout on job satisfaction among Bangladeshi nurses: A cross-sectional study. *Heliyon*, 9(2), artykuł e13162. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13162>
- Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., Catley, B., Bentley, T., Trenberth, L. (2013). Neutralizing workplace bullying: The buffering effects of contextual factors. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 384–407. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0399>
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological

- network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515–538. <https://doi.org/10.1348/096317906X136180>
- Czapiński, J. (1988). *Wartościowanie. Efekt negatywności (o naturze realizmu)*. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Czapiński, J. (1991). Szczęście – złudzenie czy konieczność. W: M. Kofta, T. Szustrowa (red.), *Złudzenia, które pozwalają żyć* (s. 204–256). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czapiński, J. (1994). *Psychologia szczęścia*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Czapiński, J. (2004). Psychologiczne teorie szczęścia. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s. 51–102). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 460–470. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.15>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Larsen, R. J., Levine, S., Emmons, R. A. (1985). Intensity and frequency: Dimensions underlying positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(5), 1253–1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.5.1253>
- Diener, E., Oishi, S. (2005). The nonobvious social psychology of happiness. *Psychological Inquiry*, 16(4), 162–167. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1604_04
- Djurkovic, N., McCormack, D., Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405–422. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. The European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (s. 3–30). Taylor & Francis.
- Einarsen, S.V., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work. W: S.V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (s. 3–54). CRC Press.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247–236. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.12.3.247>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K. Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 37(3), 345–372. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2169968>

- Francis, A. (3–4 kwietnia 2014). *Workplace bullying and job satisfaction: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support* [wystąpienie konferencyjne]. Proceedings of the National Conference On Undergraduate Research (NCUR), Lexington, USA.
- Fredrickson, B. L., Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamic of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- Gardner, D. H., Rasmussen, W. (2018). Workplace bullying and relationships with health and performance among a sample of New Zealand veterinarians. *New Zealand Veterinary Journal*, 66(2), 57–63. <https://doi.org/10.1080/00480169.2017.1395715>
- Garg, K., Dar, I. A., Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- George, D., Mallery, P. (2021). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step*. Routledge
- Hauk, M. (2018). Cechy pracy a zadowolenie z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica*, 22, 17–32. <https://doi.org/10.18778/1427-969X.22.02>
- Hayat, A., Afshari, L. (2020). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel Review*, 50(7/8), 1685–1704. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0407>
- Herzberg, F., Mausner B., Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley & Sons.
- Jasiński, A. M., Derbis, R. (2019). Środowiskowe i osobowościowe uwarunkowania satysfakcji z pracy. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 100(1), 10–17.
- Jolly, P. M., Kong, D. T., Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Kickul, J., Posig, M. (2001). Supervisory emotional support and burnout: An explanation of reverse buffering effects. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 328–344.
- Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W., Jun, J.-K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Mehmood, S., Rasool, M., Ahmed, M., Haddad, H., Al-Ramahi, N. M. (2024). Role of workplace bullying and workplace incivility for employee performance: Mediated-moderated mechanism. *PloS one*, 19(1), artykuł e0291877. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291877>
- Mikkelsen, E. G., Hansen, Å. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., Høgh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. W: S. E. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace* (s. 163–208). CRC Press/Balkema. <https://doi.org/10.1201/9780429462528-6>

- Naseer, S., Raja, U. (2021). Why does workplace bullying affect victims' job strain? Perceived organization support and emotional dissonance as resource depletion mechanisms. *Current Psychology*, 40, 4311–4323. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00375-x>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Bouckennooghe, D. (2018). Combined effects of workplace bullying and perceived organizational support on employee behaviors: does resource availability help? *Anxiety, stress, and coping*, 31(6), 654–668. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1521516>
- Nielsen, M. B., Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nielsen, M. B., Einarsen, S. V., Parveen, S., Rosander, M. (2024). Witnessing workplace bullying. A systematic review and meta-analysis of individual health and well-being outcomes. *Aggression and Violent Behavior*, 75, artykuł 101908. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101908>
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., Vermunt, J. K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20(4), 289–302. <https://doi.org/10.1080/02678370601071594>
- Olafsson, R. F., Johannsdottir, H. L. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319–333. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/03069880410001723549>
- Osbourne, R. (2015). *Job satisfaction: determinants, workplace implications and impacts on psychological well-being*. Nova Science Publishers.
- Paliga, M. (2021). *Satysfakcja z pracy a wydajność pracowników. Relacja (nie)oczekiwana*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Parzefall, M.-R., Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761–780. <https://doi.org/10.1177/0018726709345043>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quine, L. (2003). Workplace bullying, psychological distress, and job satisfaction in junior doctors. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 12(1), 91–101. <https://doi.org/10.1017/S0963180103121111>
- Rayner, C., Hoel, H., Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do?* Taylor & Francis.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Rodriguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jimenez, B., Pastor, J. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work and Stress*, 23(3), 225–243. <https://doi.org/10.1080/02678370903227357>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Sertel Berk, Ö., Özalp Türetgen, İ., Yetişen Sun, E. (2017). The buffering role of social support on the relationship between job stress and intention to leave. *Journal of Business Research-Turk*, 3(9), 213–230. <https://doi.org/10.20491/ISARDER.2017.296>
- Sigursteinsdottir, H., Karlsdottir, F. B. (2022). Does social support matter in the workplace? Social support, job satisfaction, bullying and harassment in the workplace during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), artykuł 4724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084724>
- Steele, N. M., Rodgers, B., Fogarty, G. J. (2020). The relationships of experiencing workplace bullying with mental health, affective commitment, and job satisfaction: Application of the job demands control model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), artykuł 2151. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062151>
- Steeves, T., Crothers, L., Kolbert, J., Schmitt, A., Hughes, T. (2022). Bullying at work and its impact on job satisfaction: An exploration of school psychologists. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 73–80. <https://doi.org/10.33423/jop.v22i1.5020>
- Tsai, J.-C., Chang, W.-P. (2022). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between workplace bullying and organizational citizenship behavior in nurses. *WORK*, 72(3), 1099–1108. <https://doi.org/10.3233/WOR-210036>
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, z pozn.zm., tekst jednolity: Dz.U. 2025, poz. 277.
- Valaei, N., Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Warszewska-Makuch, M. (2007). Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu. *Bezpieczeństwo Pracy*, 12, 16–19.
- Wojtkowska, K., Andersz, N., Czarnota-Bojarska, J. (2016). Adapting The Survey Of Perceived Organizational Support. *Polish Journal of Applied Psychology*, 14(4), 47–58. <https://doi.org/10.1515/pjap-2015-0067>
- Wołowska, A. (2013). Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie jakości życia urzędników. *Rocznik Andragogiczny*, 20, 119–132. <https://doi.org/10.12775/RA.2013.006>
- Wudarzewski, G. (2013). Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 5(37), 323–344.
- Wudarzewski, G. (2016). Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 16(2), 123–151.
- Zalewska A. M. (2002). Skala Afektu w Pracy– wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologiczne*, 40(4), 173–192.

-
- Zalewska, A. (2003). Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Psychologica*, 7, 49–61.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. W: S. Fox i P. E. Spector (red.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (s. 237–270). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-010>