

Leszek KOZIOŁ\*, Anna WOJTOWICZ\*

## WYBRANE PRAKTYKI ZARZĄDCZE A DOBROSTAN PRACOWNICZY

DOI:10.21008/j.0239-9415.2016.071.15

Celem artykułu jest identyfikacja działań (praktyk) zarządczych wpływających na dobrostan pracowników i zwrócenie uwagi szczególnie na te spośród nich, które występują w newralgicznych obszarach zarządzania: bezpieczeństwa pracy, delegowania uprawnień, kontroli pracy, oceny pracy i rozwoju zawodowego oraz przestrzegania zasad i norm etycznych. Przyjęto tezę, że dobre zarządzanie, tj. podejmowanie właściwych decyzji, które przełożą się na konkretne działania i efekty, polega na pogodzeniu imperatywu produktywności organizacji z podwyższaniem dobrostanu pracowniczego (*well-being*) przy utrzymaniu strategicznej perspektywy organizacji.

Dobrostan pracowniczy ujęto zarówno w wymiarze jednostkowym, jak szerszym – jako istotny czynnik mający wpływ na osiąganie celów organizacji. Przedstawiono wynikające ze zwiększenia dobrostanu pracy korzyści dla pracowników, jak i dla pracodawcy. Uwzględniając cechy pracy określone w witaminowym modelu Warra oraz w koncepcjach Michonnia Blancharda i Waltona, dokonano próby ukazania praktyk zarządczych, które mogą mieć pozytywny wpływ na dobrostan pracowników.

Aby osiągnąć tak nakreślony cel, wykorzystano takie metody badawcze, jak: analiza wyników badań poprzedników oraz rezultaty własnych badań empirycznych nad warunkami humanizacji pracy i czynnikami motywacji pracy (Kozioł, 2011). Ze względu na ograniczone ramy artykułu poruszono jedynie wybrane, ważniejsze wątki badawcze, zwłaszcza te, które dotyczą relacji między kierownikiem a podległym mu pracownikiem.

**Słowa kluczowe:** dobrostan pracowniczy, proces zarządzania, alternatywne modele zarządzania, praktyki zarządcze.

### 1. UWAGI WSTĘPNE

W ostatnich latach zmienia się podejście firm i korporacji do pracowników. Dbałość o ich kondycję, zaangażowanie i satysfakcję z pracy nie jest już postrze-

---

\* Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Turystyki, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Polskie Towarzystwo Ergonomiczne, Oddział w Tarnowie.

gana jako obowiązek, ale jako szansa. Działania te przyczyniają się do zwiększania produktywności i skuteczności organizacji oraz pozytywnie wpływają na wizerunek firmy.

W tym kontekście nie dziwi wzrastające wśród praktyków i teoretyków zarządzania zainteresowanie zadowoleniem pracowników w sytuacji pracy, bądź też jego brakiem. Takie spojrzenie nie jest całkiem nowe – już w 1984 r. Drucker, nawiązując do koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zauważył, że „właściwą społeczną odpowiedzialnością w przypadku biznesu jest „przemieniać społeczne problemy w ekonomiczne szanse i ekonomiczne korzyści” (Drucker, 1984, s. 62). Porter i Kramer rozwinęli przedstawioną przez Druckera myśl, proponując koncepcję tworzenia wspólnej wartości, która została zdefiniowana jako „polityka i działania operacyjne, które wyznaczają konkurencyjność przedsiębiorstwa, jednocześnie prowadząc do poprawy warunków ekonomicznych i społecznych w społecznościach, w których ono funkcjonuje. Tworzenie wspólnej wartości koncentruje się na identyfikowaniu powiązań między rozwojem społecznym i ekonomicznym” (Porter, Kramer, 2011, s. 66).

Dbłość o rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie jest mocno akcentowane w jednym z nurtów badawczych CSR, określanym terminem „odpowiedzialność społeczna jako proces zarządczy”<sup>1</sup>.

Problem ten należy do pogranicza nauk społecznych i nauk o zarządzaniu. W nowym nurcie ergonomii oraz psychologii pozytywnej, badających czynniki mające wpływ na poczucie zadowolenia człowieka w różnych obszarach jego funkcjonowania, kluczowym pojęciem stał się dobrostan (ang. *well-being*). Dobrostan najczęściej jest charakteryzowany przez ocenę stanu psychicznego i właściwości osoby i często bywa sprowadzany do ogólnej oceny tej sytuacji, na przykład do odczuwanego szczęścia (Trzebońska, 2008). Ponieważ jedną z najistotniejszych aktywności życiowych dorosłego człowieka jest jego praca zawodowa, dlatego też w dużym stopniu determinuje ona sposób, w jaki ocenia on swoje życie. Można zatem stwierdzić, że poczucie dobrostanu w miejscu pracy ma kluczowe znaczenie dla poczucia ogólnego dobrostanu każdego człowieka. Z perspektywy praktycznej dobrostan jest utożsamiany z zadowoleniem z pracy, jednak badacze reprezentujący różne dyscypliny naukowe zajmujące się dobrostanem pracowników ujmują je szerzej, zwracając uwagę na trzy jego wymiary (Grant, Christianson, Prive, 2007, s. 52-53):

---

<sup>1</sup> Maignan i Ferrell (2004) zidentyfikowali cztery takie nurty:

- odpowiedzialność społeczna jako zobowiązanie społeczne,
- odpowiedzialność społeczna jako zobowiązanie wobec interesariuszy,
- odpowiedzialność społeczna z pobudek etycznych,
- odpowiedzialność społeczna jako proces zarządczy.

Procesy te mogą się mieścić w ramach zarządzania zagadnieniami (*issues management*) bądź być wynikiem wdrożenia w przedsiębiorstwie różnego rodzaju norm i standardów dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu.

- wymiar psychologiczny – subiektywne samopoczucie psychiczne (m.in. zadowolenie z pracy, poczucie własnej wartości i możliwości);
- wymiar fizyczny – doświadczenie zdrowia ciała (m.in. fizyczne bezpieczeństwo pracy, opieka zdrowotna);
- wymiar społeczny – jakość relacji z innymi ludźmi (m.in. zaufanie, wsparcie społeczne, współpraca).

Dobrostan w pracy oznacza zatem zaspokojenie istotnych potrzeb pracowników, daje im poczucie bezpieczeństwa w pracy i satysfakcji z pracy. Osiągnięcie dobrych rezultatów w pracy wynika z dobrostanu przejawiającego się zarówno w wymiarze psychologicznym oraz fizycznym, jak i społecznym. Satysfakcja daje poczucie zadowolenia, które z kolei pobudza do dalszego działania. Pracownicy zadowoleni z pracy są otwarci na zmiany, chętnie podejmują nowe wyzwania, dążą do rozwoju zawodowego, a gdy pełnią funkcje kierownicze, dbają także o rozwój własny oraz rozwój podległych pracowników. O znaczeniu samopoczucia pracowników i ich stanu emocjonalnego może świadczyć fakt, że w 90% fluktuacja kadr, a w 50% absencja są związane z dobrostanem pracowników (Wright, Bonett, 2007, s. 141-160).

Analizując wpływ dobrostanu w pracy na zaangażowanie organizacyjne pracowników, należy podkreślić, że zaspokajanie potrzeb pracowniczych w dużym stopniu zależy od świadomości i wiedzy zarządzających organizacjami menadżerów w zakresie warunków mających wpływ na dobrostan pracowników oraz od uwzględnienia ich w procesie zarządzania organizacją. Badacze zwracają uwagę, że chociaż celem działań menadżerów jest poprawa wydajności pracowników przez ogólne zwiększanie dobrostanu pracowniczego, to należy pamiętać o jego wielowymiarowym i subiektywnym charakterze. Zwiększanie jednego aspektu dobrostanu (np. wzbogacenie oferty pracy) może (ale nie musi) zwiększyć indywidualną satysfakcję pracownika, równocześnie obciążając go fizycznie, ponieważ nowe wyzwania narażają go na stres i zmęczenie (Grant, Christianson, 2007, s. 52-53).

Przy wypracowaniu pragmatyki zarządzania dobrostanem w pracy może być pomocny oryginalny witaminowy model dobrostanu pracowniczego Petera Warra (Warr, 2010). Peter Warr wyróżnił 12 kluczowych cech pracy ważnych w diagnostyce poczucia dobrostanu pracowników, a tym samym kondycji – zdrowia przedsiębiorstwa. Ujął je w tzw. modelu witaminowym. Cechy pracy porównał do witamin, które w zależności od poziomu występowania w organizmie wpływają pozytywnie lub negatywnie na jego funkcjonowanie. Autor zauważył, że cechy należące do grupy I nie powinny przekraczać wartości granicznej, gdyż jej przekroczenie jest już szkodliwe (podobnie jak szkodliwe są w nadmiarze dla organizmu ludzkiego witaminy rozpuszczalne w tłuszczach). Są nimi: kontrola osobista, wykorzystanie możliwości i umiejętności pracownika, wymagania i cele, różnorodność wykonywanej pracy, przejrzystość oczekiwań i oceny, poziom kontaktów towarzyskich. Wartości cech należących do grupy II powinny być jak największe (podobnie jak dawki witamin rozpuszczalnych w wodzie); są to: fizyczne bezpieczeństwo pracy,

znacząca pozycja społeczna, wspierająca kontrola, perspektywa kariery, uczciwe traktowanie, wynagradzanie finansowe.

Oryginalna koncepcja modelu witaminowego została zaadaptowana do polskich warunków kulturowych przez zmodyfikowanie części wymiarów oraz ich zakresu (Czerw, Obuchowska, 2014) (zob. tab. 1).

Tabela 1. Zmodyfikowany witaminowy model dobrostanu pracowniczego P. Warra

<b>I grupa – czynniki szkodliwe w nadmiarze</b>	
<b>Kontrola osobista</b>	Definiuje zakres i swobodę podejmowanych przez pracownika decyzji dotyczących jego pracy w kontekście wyboru sposobu i czasu jej wykonania oraz doboru współpracowników. Określa też poziom osobistego wpływu pracownika na wyniki wykonywanych zadań.
<b>Wymagająca kontrola</b>	Dotyczy częstości i intensywności bieżącej kontroli pracownika i oceny wykonywanych przez niego zadań, opartej na negatywnej informacji zwrotnej, ukierunkowanej na dostrzeganie błędów. Diagnostuje też poziom kontroli, monitorowanie rozwoju pracownika przez nacisk na intensywne zdobywanie kompetencji potrzebnych organizacji.
<b>Różnorodność pracy</b>	Definiuje poziom zróżnicowania (monotonia vs różnorodność) w obszarze typów zadań oraz sposobów oraz miejsca ich wykonywania. Ponadto odnosi się do elastyczności myślenia i zachowania pracownika.
<b>Obciążenie pracą</b>	Diagnostuje poczucie zmęczenia nadmiarem pracy i trudnością zadań. Odnosi się także do obciążenia odpowiedzialnością za nie. Przejawia się m.in. czasem przeznaczonym na pracę i na inne czynności.
<b>Poziom kontaktów towarzyskich</b>	Opisuje intensywność i jakość kontaktów pracownika z innymi ludźmi w kontekście wykonywanej pracy, np. ze współpracownikami, przełożonymi, klientami. Odnosi się do czasu przeznaczonego na bezpośrednie kontakty, jakości relacji i poziomu ich sformalizowania.
<b>Rozwój i ocena</b>	Dotyczy postrzeganej przez pracownika ważności jego rozwoju dla organizacji. Mówi też o wykorzystaniu (także nadmiernym) potencjału pracowników i zaangażowaniu organizacji w planowanie ich ścieżek rozwoju zawodowego. Ponadto odnosi się do efektywnego wykorzystania oceny pracowniczej.
<b>II grupa – czynniki utrzymywane na wysokim poziomie</b>	
<b>Wspierająca kontrola</b>	Dotyczy relacji pracownika z przełożonym opartej na pozytywnej informacji zwrotnej dotyczącej efektów i sposobów pracy. Mówi także o gotowości niesienia wsparcia i pomocy swojemu podwładnemu w sytuacji pojawienia się trudności w wykonywaniu przez niego pracy, gotowości wysłuchania go oraz znajomości jego słabych i silnych stron.

Tabela 1 cd.

<b>Poczucie bezpieczeństwa w organizacji</b>	Odnosi się do postrzegania przez pracownika wysiłków organizacji ukierunkowanych na zapewnienie jej członkom oraz otoczeniu organizacyjnemu bezpieczeństwa fizycznego. Ponadto dotyczy oceny, w jakim stopniu organizacja przestrzega praw pracowniczych i zapewnia poczucie godności swoim pracownikom.
<b>Wynagradzanie finansowe</b>	Określa poziom zadowolenia z wynagradzania finansowego. Mówi też o poczuciu przejrzystości zasad wynagradzania w organizacji i o poziomie sprawiedliwości tego wynagradzania.
<b>Znacząca pozycja społeczna</b>	Odwołuje się do potrzeby sensownej i użytecznej pracy na rzecz innych i samej organizacji. Diagnostuje ważność roli zawodowej, poczucie bycia zauważonym przez innych w organizacji. Odnosi się też do postrzeganego prestiżu własnej pracy.
<b>Etyczność organizacji</b>	Opisuje postrzegane przez pracownika zaangażowanie organizacji w respektowanie norm i zasad etycznych w jej funkcjonowaniu. Dotyczy też dążenia do uczciwych i sprawiedliwych praktyk w organizacji.
<b>Perspektywa kariery</b>	Dotyczy jasności zasad planowania kariery w organizacji, w tym wiedzy o warunkach awansu i wynagrodzeń. Mówi także o poziomie zaangażowania organizacji w proces planowania kariery pracowników oraz o możliwości osobistego wpływu pracownika na kształtowanie swojej kariery.

Opracowanie własne na podstawie (Czerw, Obuchowska, 2014).

Należy zauważyć, że niezależnie od tego, czy zostanie wybrany oryginalny model witaminowy, czy też zmodyfikowany, stanowi on punkt wyjścia do stworzenia narzędzi zarządczych oraz diagnostycznych, które będą wspierać dojrzałe i dbające o swoich pracowników organizacje w monitorowaniu i podwyższaniu poziomu dobrostanu pracowniczego.

Celem autorów artykułu jest określenie działań zarządczych, które oddziałują na dobrostan pracowników i występują w newralgicznych obszarach procesu zarządzania organizacją: bezpieczeństwa pracy, delegowania uprawnień, kontroli pracy, wynagradzania, oceny pracy i rozwoju zawodowego oraz przestrzegania zasad i norm etycznych. Przyjęto tezę, że dobre zarządzanie polega na pogodzeniu imperatywu efektywności organizacji z podwyższaniem dobrostanu pracowniczego przy zachowaniu strategicznej perspektywy rozwoju organizacji. Ta wielowymiarowość sprawia, że w badaniach nad przedsiębiorstwem coraz większego znaczenia nabiera integracja podejść interdyscyplinarnego i holistycznego.

Ze względu na ograniczone ramy artykułu poruszono w nim jedynie wybrane wątki badawcze.

## **2. WYBRANE DZIAŁANIA ZARZĄDCZE KSZTAŁTUJĄCE DOBROSTAN W PRACY**

### **2.1. Zarządzanie kulturą bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie**

Bezpieczeństwo można zapewniać w różny sposób. Przykładowo, można tworzyć odpowiednie przepisy prawne i wymagać ich spełnienia, można opracować standardy i procedury bezpiecznego wykonywania zadań i wykorzystania odpowiednich urządzeń, można analizować ryzyko i proponować odpowiednie środki jego kontroli, wreszcie można organizować odpowiednie struktury sterowania zagadnieniem bezpieczeństwa. Nie ma wątpliwości, że planowanie i podjęcie tych działań jest obowiązkiem kierownictwa każdej organizacji, a ich zaangażowanie oraz udział wszystkich pracowników jest podstawą uzyskania właściwego poziomu bezpieczeństwa oraz odpowiedniego wizerunku w społeczeństwie.

Kultura bezpieczeństwa obejmuje zasady postępowania oraz wartości uznawane przez członków danej grupy, a także określa, jaki jest stosunek ludzi do ryzyka i bezpieczeństwa.

Mówiąc o kulturze bezpieczeństwa, należy zawsze mieć na uwadze trzy główne obszary zarządzania: człowieka, informację oraz organizację. Wynika to stąd, że człowiek jest podmiotem wszystkich działań związanych z zarządzaniem, ponieważ to od niego zależy, czy zarządzanie w obrębie bezpieczeństwa będzie skuteczne. Brak zrozumienia oraz akceptacji wszelkich zmian może spowodować, że zarządzanie będzie mało skuteczne lub nie przyniesie efektów. Na kulturę bezpieczeństwa składają się elementy łatwe do zaobserwowania, np. instrukcje bezpiecznej pracy czy sprzęt ochrony osobistej oraz ukryte – postawa kierownictwa i pracowników wobec spraw bhp czy normy zachowań w zakresie bezpieczeństwa.

Celem kształtowania pożądanej kultury bezpieczeństwa jest nakłanianie pracowników do postępowania nastawionego na ochronę zdrowia i życia swojego, współpracowników oraz wszystkich osób, na które w jakikolwiek sposób wpływa funkcjonowanie firmy. Wysoka kultura bezpieczeństwa charakteryzuje zatem przedsiębiorstwo, którego pracownicy cechują się postawą ciągłej aktywnej troski o bezpieczeństwo swoje i innych oraz wykraczają poza swoje obowiązki, jeżeli chodzi o identyfikowanie działań korekcyjnych. Szczególnie istotne jest kształtowanie właściwej kultury bezpieczeństwa w trakcie szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, jest to bowiem ważny moment pozwalający na zaszczepienie u pracownika właściwych postaw w tym zakresie, co przekłada się na zwiększenie efektów ekonomicznych organizacji oraz dobrostan pracowników.

W kontekście dobrostanu pracowników należy zauważyć, że bezpieczeństwo pracy powinno wiązać się nie tylko z tworzeniem i respektowaniem obowiązujących ustaleń prawnych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, ale też m.in. z łagodzeniem negatywnych konsekwencji uelastyczniania zatrudnienia w danej

organizacji. Guy Standing (2014) stwierdza, że niepewność zatrudnienia, umowy terminowe i minimalna ochrona pracy oznaczają w istocie brak możliwości rozwoju kariery oraz nie zapewniają poczucia tożsamości zawodowej. Ta elastyczność i niepewność są źródłem strachu oraz frustracji wśród zatrudnionych. Ludzie stają się sprekaryzowani<sup>2</sup>, co prowadzi do niepewności w obszarze egzystencji, życia w terażniejszości, bez tożsamości zapewniającej poczucie bezpieczeństwa. Dla jednostek gospodarczych oznacza to spadek zaangażowania pracowników. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera kwestia sprzyjania dobrostanowi zatrudnionych. Wymaga to przede wszystkim rozpoznania ich oczekiwań związanych z bezpiecznym środowiskiem pracy.

## 2.2. Delegowanie uprawnień i upewnocnienie pracowników

Styl zarządzania we współczesnych elastycznych organizacjach jest oparty na upewnocnieniu pracowników, co jest coraz powszechniej stosowanym rozwiązaniem. Zwiększając zaangażowanie pracowników, zwiększa się wydajność pracy, stwarzając przy tym większą możliwość samorealizacji. Upewnocnienie wiąże się z ważną kwestią zgodności zachowań w diadzie przełożony–podwładny, przejawiającej się w zredukowaniu wpływu przełożonego i w gotowości podwładnego do przejścia większej odpowiedzialności (Strykowska, 2009, s. 189). Upewnocnienie pracowników stanowi istotę stylów zarządzania opartych na partycypacji pracowników (np. zarządzanie przez cele, totalne zarządzanie jakością czy przywództwo transformacyjne). Przywódcy transformacyjni stwarzają wyzwania swoim podwładnym, inspirują ich i silnie angażują w dążenie do celów. Tworzą wizję nowej kultury organizacyjnej i nowych celów oraz nakłaniają do rozwoju w dążeniu do zamierzonych efektów przez zwiększenie świadomości podwładnych co do ich roli w organizacji i podejmowanych działań.

Przekazanie pracownikowi części uprawnień przez przełożonego (czyli delegowanie uprawnień) wiąże się ze zwiększoną własną kontrolą osobistą przy równoczesnym sukcesywnym zmniejszaniu kontroli przez przełożonego. Zwiększona autonomia pracownika nie oznacza całkowitego zaniku kontroli zewnętrznej, gdyż delegowanie uprawnień nie zwalnia przełożonego od całkowitego nadzoru nad procesem. Należy jednak pamiętać, że przekazanie pracownikowi uprawnień świadczy o zaufaniu ze strony przełożonego i wysokiej ocenie kompetencji danej osoby, stwarza również szansę na właściwe wykorzystanie umiejętności pracownika. Niezależnie od zakresu delegowanych uprawnień trzeba mieć na uwadze, że w każdym indywidualnym przypadku istnieje granica, poza którą zamiast poczucia dobrostanu pracownik może odczuwać stres z powodu konieczności podejmowania trudnych decyzji i nadmiernego obciążenia odpowiedzialnością. Aby ograniczyć to

---

<sup>2</sup> Szerzej na temat prekariatu (Standing, 2014).

zjawisko, przełożeni powinni podejmować działania sprzyjające większej gotowości pracowników do partycypacji w zarządzaniu organizacją i równocześnie zwiększające dobrostan. Jednym z warunków właściwego dzielenia się władzą jest tworzenie klimatu zaufania do podwładnych. Przełożony powierzający pracownikowi nowe uprawnienia powinien mieć świadomość, że w początkowym okresie delegowania władzy bardzo ważna jest kontrola wspierająca. Niepewność zawodowa nie sprzyja kształtowaniu u pracownika wiary we własne możliwości oraz chęci podejmowania nowych wyzwań i odpowiedzialności.

### 2.3. Kontrola pracy

Kontrola pracy jest istotnym elementem funkcji zarządczej, stanowi atrybut i obowiązek kierownika. Obowiązek kontroli wynika zarówno z bieżącego ustawodawstwa, jak również z procedur przyjętych przez organizację. Rozważania dotyczą kontroli wewnętrznej – bieżącej, sprawowanej przez przełożonego. Ten aspekt kontroli, w zależności od tego, jest będzie to **kontrola wymagająca**, która, jeśli jest nadmierna powoduje stres i niezadowolenie z pracy, tym samym obniżając dobrostan pracownika, czy też **wspierająca**, która sprowadza się jedynie do dbałości o prawidłowy przebieg procesów w ramach organizacji, chroni przed nieprawidłowościami oraz przyczynia się do doskonalenia obszaru kontrolowanego. Biorąc pod uwagę aspekt psychologiczny, można wysunąć pod jej adresem co najmniej trzy postulaty (Michoń, 1981, s. 204):

- w zakresie techniki należy starać się ograniczyć kontrolę do zagadnień zasadniczych i koncentrować uwagę na krytycznych odcinkach pracy;
- kontrolowany może ponosić odpowiedzialność wyłącznie za to, co zostało mu powierzone do wykonania;
- kontrolujący kierownik nie może występować jako karcący pracownika, lecz jako jednostka doświadczona, pouczająca.

Richard. E. Walton idzie dalej w swoich propozycjach dotyczących kontroli. Według niego zaangażowanie pracowników w procesy zarządzania jest korzystniejsze niż sprawowanie ścisłej kontroli nad nimi i ich pracą. Pracownicy powinni być obarczani coraz większą odpowiedzialnością oraz zachęceni do intensywniejszego wysiłku. W ostatecznym rozrachunku przynosi to większą satysfakcję z pracy, co pozytywnie oddziałuje na motywację i podejmowanie działań twórczych, innowacyjnych (Walton, 1985, s. 76-84). Funkcja kontrolna jest wówczas czynnikiem wpływającym na poczucie bezpieczeństwa zawodowego pracowników, a tym samym ważnym elementem zwiększającym ich dobrostan.



## 2.4. Ocena pracy i rozwój zawodowy

Na podstawie ocen przełożonego, zarówno tych dokonywanych na bieżąco w ramach codziennej współpracy, jak i przeprowadzanych okresowo, pracownicy określają swoją bieżącą i przyszłą sytuację zawodową. Właściwie przeprowadzone oceny okresowe powinny być ściśle powiązane ze ścieżką rozwoju zawodowego, wspólnie wypracowaną przez przełożonego i pracownika. Kierownicy wszystkich szczebli zarządzania powinni motywować pracowników do dalszego doskonalenia, równocześnie stwarzając warunki organizacyjne i finansowe do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Sprawiedliwa ocena pracy wsparta dodatkowo finansowymi formami motywowania występującymi w danej jednostce (wynagrodzenie i inne), możliwość wytyczenia ścieżki rozwoju zawodowego, wskazanie perspektywy kariery pozwalają pracownikom określić swoją przyszłość w danej jednostce, co pozytywnie wpływa na ich dobrostan w pracy.

## 2.5. Sprawiedliwe wynagrodzenie

Wynagrodzenie stanowi ekwiwalent za wykonaną pracę i jest jednym z podstawowych czynników motywujących do pracy. Organizacja poprzez wynagrodzenie motywuje do pracowników do zachowań niezbędnych, do osiągnięcia założonych celów.

Mówiąc o sprawiedliwym wynagrodzeniu, w pierwszej kolejności należy się zastanowić, czym ono jest. Otóż można wyróżnić trzy sposoby postrzegania sprawiedliwości wynagrodzenia: według wkładów, jednakowo, według potrzeb. Według pierwszego podejścia poziom wynagrodzenia powinien być powiązany z wkładem, jaki do organizacji wnosi pracownik. Wkładami tymi mogą być cechy danej osoby, takie jak wykształcenie, staż pracy czy wysiłek. Mogą to być również cechy stanowiska, np. złożoność wykonywanej pracy czy zakres odpowiedzialności.

Zgodnie z podejściem drugim wynagradzać sprawiedliwie oznacza wynagradzać jednakowo. Wedle tej koncepcji poziom wynagrodzeń nie zależy od predyspozycji, jakości pracy czy wysiłków wkładanych w wykonywanie zadań. Podejście to jest dalekie od sprawiedliwego w sensie ekonomicznym; jego idea odwołuje się do koncepcji sprawiedliwości społecznej.

Trzecie podejście sprowadza się do wynagradzania pracowników na poziomie, który zapewnia możliwość zaspokajania ich potrzeb. Wobec tego również jest oderwane od realiów czysto gospodarczych wiąże się z większym naciskiem na funkcje społeczne. Według modelu witaminowego wynagrodzenie finansowe należy do grupy czynników, których poziom powinien systematycznie wzrastać. Należy stwierdzić, że w odczuciu pracowników wynagrodzenie nigdy nie będzie za duże, jednak w po przekroczeniu pewnego poziomu nie będzie już zwiększać ich poczucia dobrostanu. Aby temu zapobiec, należy w systemie wynagradzania połączyć

elementy finansowe z niefinansowymi: z partycypacją w procesach decyzyjnych, elastycznym systemem pracy, ścieżką rozwoju i kariery.

## 2.6. Przestrzeganie zasad i norm etycznych

W stosunku do pracowników **etyczność organizacji** (praktyk zarządczych) musi występować na każdym etapie procesu zarządzania: od procesu rekrutacji, aż po odejście z pracy. W odniesieniu do klientów etyka powinna się przejawiać w uczciwym traktowaniu opartym na przepisach prawa, ale i w procedurach wewnętrznych ograniczających nieetyczność zachowań. Na poziomie organizacji praca, obowiązki, zasady moralne oraz normy etyczne pracodawców i pracowników są ujęte w szczególności w zapisach sformułowanych w zakładowych układach zbiorowych pracy, regulaminach pracy, kodeksach etycznych przedsiębiorstw, programach etycznych firm i instytucji oraz tworzonych ostatnio alternatywnych modelach zarządzania.

Najbardziej rozpowszechnione w praktyce zarządzania są **kodeksy etyczne**, które zawierają spis moralnych standardów i określają pożądane wzorce zachowań, służąc w ten sposób regulacji stosunków między jednostkami oraz między jednostkami a grupami społecznymi. (Cieślakowska, Pieczewski, 2013, s. 299). Ich przydatność jest różnie oceniana. Część badaczy uważa, że mają niewielki wpływ na przedsiębiorstwo i służą głównie do kreowania pozytywnego wizerunku lub uniknięcia (przynajmniej w niektórych sytuacjach) prawnych konsekwencji nieetycznych zachowań. Inni z kolei twierdzą, że zawarte w kodeksie etycznym przepisy normujące pożądane zachowania etyczne w organizacji pełnią funkcję odstraszającą oraz zniechęcają do zachowań nieetycznych; równocześnie przyczyniają się do większego organizacyjnego zaangażowania pracowników, a także pozwalają na kształtowanie zachowania przełożonych w zakresie dyscypliny pracy. Tym, co budzi największe wątpliwości co do tworzenia kodeksów etycznych, jest mnogość sytuacji wywołujących dylematy moralne, które trudno dopasować do nader szczegółowych zapisów kodeksów. W takich wypadkach nawet najlepszy kodeks nie zastąpi rozsądku i sumienia (Sulczewski, 2002, s. 202).

Liczne uwagi i zastrzeżenia pod adresem kodeksów etycznych stały się przyczynkiem do powstania i rozwoju alternatywnych modeli zarządzania przez wartości (ang. *managing by values* – MBV) Kena Blancharda (Blanchard, O'Connor, Ballard, 2003) oraz zarządzania dla zysku i dobra wspólnego (*managing for profit and commongood*) Toma Chappella (Chappel, 1993). Autorzy tych modeli kładą nacisk na elementy programów etycznych pozwalających w większym stopniu na swobodę interpretacyjną niż na formułowanie szczegółowych przepisów. Ta swoboda jest możliwa dzięki temu, że programy etyczne przedsiębiorstwa składają się z dziesięciu elementów: wizji, wartości, zasad, deklaracji misji, kodeksów postępowania, strategii firmy, standardów zachowań, procedur i systemów zarządzania,

monitoringu etycznego oraz audytu etycznego firmy. W programach tych zwraca się uwagę na powiązanie postulatów moralnych z wymogami świata biznesu. Wobec tego deklaracja wartości oraz misji przez daną organizację zawiera w sobie stwierdzenie, że jej działania są moralne, odpowiedzialne i dochodowe (Szulczewski, 2002, s. 202). Z tych właśnie względów coraz więcej korporacji wydaje swoje manifesty wartości, podkreślając w nich, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być oni traktowani.

### 3. PODSUMOWANIE

Na podstawie dotychczasowego doświadczenia badaczy w zakresie wpływu nasilenia poszczególnych cech pracy na dobrostan pracowniczy (modelu Warra i Blancharda) wskazano wybrane praktyki zarządcze, które mogą być przyczynkiem do budowania dobrostanu pracowników różnych przedsiębiorstw i instytucji. Należy jednak pamiętać i podkreślić, że nie wystarczy sama wiedza na temat wpływu praktyk zarządczych na dobrostan pracowników, jeżeli nie zostanie ona wykorzystana przez kadrę zarządzającą w codziennych działaniach. Może bowiem wystąpić u kadry kierowniczej brak motywacji do ich zmiany, mimo świadomości, że niektóre praktyki zarządcze wpływają niekorzystnie na samopoczucie pracowników. Zgodnie z sugestią badaczy zarządzający organizacjami powinni (Grant, Christianson, Price, 2007; Blanchard, O'Connor, Ballard, 2003):

- rozważyć dokładnie, jakie działania i w jaki sposób wpływają na dobrostan pracowników;
- pomyśleć o długofalowych skutkach działań zarządczych;
- uzyskać więcej informacji dotyczących oceny przez pracowników stosowanych praktyk zarządczych;
- wykorzystać alternatywne modele zarządzania, zwłaszcza te, które dotyczą kierowania ludźmi, np.: zdecentralizowanie płaskiej struktury zarządzania, partycypację w pracy zespołowej czy zespoły koordynowane przez centra informacji, wspomniane zarządzanie przez wartości (Blanchard, O'Connor, Ballard, 2003) zarządzanie dla zysku i dobra wspólnego (Chappel, 1993), społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR) i inne;
- uwzględnić działania zmierzające do rozwoju kompetencji kadry kierowniczej, które mają zapewnić przedsiębiorstwu sukces, także te, które przyczyniają się do zwiększenia dobrostanu pracowniczego;
- uzyskać nowe kwalifikacje; kierownicy występujący w roli liderów już nie tylko nadzorują pracowników, ale także muszą być coachami, inspiratorami, organizatorami pracy zespołowej, powinni tworzyć klimat zaufania w podległym im zespole.

Ważne jest także, by w ramach wskaźników oceny funkcjonowania organizacji uwzględnić każdorazowo aspekt ludzki i próbować znaleźć kompromis między

celami przedsiębiorstw i instytucji (tworzeniem produktów i świadczeniem usług wysokiej jakości a zapewnieniem dobrostanu zatrudnionym w nich pracownikom. Wymaga to jednak integracji holistycznego podejścia interdyscyplinarnego łączącego różne sfery i perspektywy.

## LITERATURA

1. Koziół, L. (2011). Trychotomia czynników motywacji w pracy – zarys koncepcji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Prace z zakresu zarządzania*, 2 (19), 45-54.
2. Drucker, P.F. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26, 2, 53-63.
3. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 89, 1-2, 62-77.
4. Maigann, I., Ferrell, O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19.
5. Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
6. Grant, A.M., Christianson, M.K. Price, R.H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51-63.
7. Wright, T.A., Bonett, D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as non-additive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33 (2), 141-160.
8. Warr, P., Clapperton, G. (2010). *The joy of work? Jobs, happiness and you*, London: Routledge.
9. Czerw, A., Obuchowska, K. (2014). *Psychologia pozytywna dla budowania zdrowej organizacji, motywacji i efektywności*. Pobrano z: <http://hrstandard.pl/2014/04/22/psychologia-pozytywna-dla-budowania-zdrowej-organizacji-motywacji-i-efektywnosci/> (2016-05-16).
10. Standing, G. (2014). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Warszawa: PWN.
11. Strykowska, M. (2009). Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1, 187-194.
12. Michoń, F. (1981). *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa: Książka i Wiedza.
13. Walton, R.E. (1985). From control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 63, 2, 77-84.
14. Cieślukowska, M., Pieczewski, A. (2013). Normy etyczne obowiązujące pracodawców. Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 16, 295-303.
15. Szulczewski, G. (2002). Etyka w biznesie. O możliwościach i barierach stosowania kategorii etycznych. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 5, 201-207.

16. Blanchard, K., O'Connor, Ballard, J. (2003). *Managing by Values. How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*, San Francisco: Barrett-Koechler Publishers.
17. Chappell, T. (1993). *The Soul of a Business. Managing for Profit and the Common Good*, New York: Bantam.

### SELECTED MANAGEMENT PRACTICES AND WELL-BEING OF EMPLOYEES

The aim of this article is to identify management practices which influence employees' well-being, paying particular attention to those affecting key aspects of management. This includes work safety, delegating responsibilities, work control and evaluation as well as professional development and safety rules. The adopted thesis suggests that good management, which means making decisions resulting in concrete actions and effects, is based on the compromise between the productivity and the well-being of employees, without affecting the strategic goals of an organization. The article points out the importance of employee well-being as an important factor influencing the objectives of an organization. The article illustrates the benefits of employee well-being for both employees and an employer. Taking into account the characteristics of work described in Warr's Vitamin Model and concepts discussed by Michon, Blanchard and Walton, the article undertook an attempt to discuss management practices which can have a positive impact on employee well-being. To achieve the aim of this article, the following research methods were applied: analysis of the existing literature as well as analysis of own research results on the conditions for humanizing work and motivators to work. Due to the limited scope of the article, only the most important research aspects have been discussed, especially those related to employee – manager relations.

**Keywords:** employee well-being, management process, alternative management models, management practices.

