

Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników

Leszek Koziół

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Barbara Buzowska

Abstrakt: Artykuł wskazuje na dobrostan pracowniczy zarówno w aspekcie jednostkowym, jak i w szerszym wymiarze – jako istotny czynnik mający wpływ na realizację celów, które stoją przed organizacją. Przedstawiono korzyści wynikające ze zwiększenia dobrostanu w pracy tak dla pracowników, jak i pracodawcy. Uwzględniając cechy pracy określone w witaminowym modelu Warra, koncepcjach Blancharda i Waltona, dokonano próby ukazania praktyk zarządczych, które mogą mieć pozytywny wpływ na dobrostan pracowników. Analizie poddano działania zarządcze w czterech sferach: delegowanie uprawnień – rozumiane jako przekazanie przez przełożonego części funkcji zarządzania; kontrola pracy – na bieżąco sprawowana przez przełożonego, mająca na celu zapewnienie prawidłowego przebiegu realizowanych procesów w ramach organizacji; ocena pracy i rozwój zawodowy; przestrzeganie zasad i norm etycznych zarówno w stosunku do zatrudnionych pracowników, jak i klientów. W każdym analizowanym obszarze wskazano rolę kadry kierowniczej w budowaniu dobrostanu pracowników oraz potrzebę zwiększania świadomości kadry zarządzającej w zakresie wpływu działań zarządczych na dobrostan pracowników. W tym kontekście podkreślono znaczenie kompetencji komunikacyjnej kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania, która jest podstawą budowania klimatu zaufania i współpracy pomiędzy przełożonym a podwładnym, jak również wewnątrz zespołu pracowniczego.

Słowa kluczowe: dobrostan pracowniczy, techniki nadzorcze, praktyki zarządcze

1. Wprowadzenie

W nowym nurcie ergonomii oraz psychologii humanistycznej zwanym psychologią pozytywną najczęściej używanym pojęciem jest „dobrostan” (ang. *well-being*), który odnosi się do korzystnych dla człowieka elementów sytuacji, w jakiej on się znajduje (Strykowska, 2009, s. 188–189). 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 (Trzebińska, 2008). Menedżerowie, myśląc o dobrym samopoczuciu pracowników, zazwyczaj sprowadzają je

Korespondencja:
Leszek Koziół
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Zarządzania
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 535
E-mail: kozioll@interia.pl

do zadowolenia z pracy. Jednakże badacze reprezentujący różne dyscypliny naukowe zajmujące się dobrostanem pracowników ujmują je szerzej, wskazując zgodnie na trzy wymiary dobrostanu pracowniczego (Grant, Christianson, Price, 2007, s. 52–53):

- 1) w y m i a r p s y c h o l o g i c z n y – to subiektywne samopoczucie psychiczne (m.in. zadowolenie z pracy, poczucie własnej wartości i możliwości);
- 2) w y m i a r f i z y c z n y – obejmuje doświadczenie zdrowia ciała (m.in. bezpieczeństwo fizyczne pracy, opieka zdrowotna);
- 3) w y m i a r s p o ł e c z n y – odnosi się do jakości 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. Tak duże znaczenie poczucia dobrostanu w pracy wynika również z faktu, że sytuacja zawodowa to ważny aspekt życiowy większości pracowników.

Ostatnio pojawił się nowy nurt badań, w którym eksponuje się perspektywę dobrostanu w pracy, interesu pracownika, badań nad oceną wartości pracy (ang. *work values*), pojmowanej jako szeroko rozumiane pragnienia, oczekiwania pracowników w odniesieniu do pracy na określonym stanowisku. Oczekiwania te dotyczą zarówno rezultatów pracy (np. wysokie wynagrodzenie, możliwość rozwoju i kariery), jak i relacji interpersonalnych (np. pracy z ludźmi, odpowiedzialności, autonomii) oraz innych korzyści wynikających ze specyficznej sytuacji pracy (Cozma, 2011; Kalleberg, 2011, s. 480; Osterman, Shulman, 2011).

Zarówno teoretycy, jak i praktycy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na znaczenie dobrostanu pracowniczego dla funkcjonowania organizacji. Podkreślają, że dbałość o dobrostan pracowniczy to nie tylko wartość w postaci poczucia szczęścia pracowników, ale też ważny czynnik oddziałujący na ich zaangażowanie organizacyjne, który w rezultacie przynosi organizacji konkretne efekty ekonomiczne¹. Zadowoleni pracownicy są atrakcyjni dla pracodawców, gdyż są bardziej produktywni, wykazują wyższy poziom kreatywności i lepiej współpracują z innymi (Majcherczyk, 2015, s. 24–27). Osiąganie wysokich rezultatów w pracy wynika z dobrostanu przejawiającego się zarówno w wymiarze psychologicznym, fizycznym, jak i społecznym. Satysfakcja z pracy 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 również o rozwój własny oraz rozwój podległych pracowników. Żeby podkreślić, jak ważne jest samopoczucie pracownika i jego stan emocjonalny, trzeba wskazać, że w 90% fluktuacja kadr, a w 50% absencja są związane z dobrostanem pracowników (Wright, Bonett, 2007, s. 141–160).

Dobrostan pracowników przynosi zatem korzyść zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Wśród korzyści, jakie czerpie pracownik, należy wymienić przede wszystkim: poczucie zadowolenia i satysfakcji z pracy, poczucie bezpieczeństwa pracy, poczucie własnej wartości oraz możliwości rozwoju i samorealizacji, poczucie przynależności do grupy/organizacji, ograniczenie stresu i konsekwencji zdrowotnych z niego wynikających. Dla orga-

¹ Przez zaangażowanie organizacyjne należy rozumieć stopień, w jakim pracownicy identyfikują się i włączają w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów (Pocztowski, 2008, s. 308).

nizacji korzyści z poczucia dobrostanu pracowników to ograniczenie kosztów związanych z rotacją pracowników, absencją chorobową, nadmierną kontrolą, łatwiejsze wprowadzanie zmian i innowacji, ale również poprawa relacji międzyludzkich, co w efekcie daje wzrost zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji.

Badacze zajmujący się tematem dobrostanu w pracy podkreślają, że menedżerowie są często nieświadomi, jak praktyki zarządcze wpływają na samopoczucie pracowników. Warto więc podejmować działania informacyjne i szkoleniowe, które przyczynią się do uświadczenia kierownikom wszystkich szczebli zarządzania, jak ważną funkcję pełnią w budowaniu dobrostanu pracowników. Aby działania zarządcze osiągnęły finalnie poziom dobrostanu dający korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji, kadra kierownicza powinna posiadać wysoki poziom kompetencji komunikacyjnej². Dlatego kierownicy przedsiębiorstw, w szczególności kierownicy szczebla operacyjnego, muszą podejmować trud ustawicznego kształcenia, pamiętając, że aby sprostać oczekiwaniom wynikającym z powierzonych zadań i odpowiedzialności na stanowisku decyzyjnym, nie wystarczy wiedza merytoryczna, lecz ważne są również tzw. „miękkie” kompetencje, w tym kompetencja komunikacyjna.

Analizując wpływ dobrostanu w pracy na zaangażowanie organizacyjne pracowników, warto dodać, że zaspokajanie potrzeb pracowniczych w dużym stopniu zależeć będzie od świadomości osób zarządzających organizacjami co do warunków wpływających na dobrostan pracowników. Badacze zwracają uwagę, że chociaż celem działań menedżerskich jest poprawa wydajności pracowników poprzez ogólne zwiększanie dobrostanu pracowniczego, to należy pamiętać o jego wielowymiarowym charakterze, gdyż zwiększanie jednego aspektu dobrostanu (np. wzbogacenie oferty pracy) może zwiększyć satysfakcję pracownika, ale równocześnie obciążyć go fizycznie, ponieważ nowe wyzwania narażają go na stres i zmęczenie (Grant, Christianson, Price, 2007, s. 52–53). Jakie zatem powinny być praktyki zarządcze, aby skutecznie kształtować kulturę dobrostanu pracowniczego w organizacji? Zdaniem części badaczy powstawaniu dobrostanu sprzyjają przede wszystkim (Griffin, 2002):

- a) dopasowanie pracowników ze względu na posiadane kompetencje i cechy osobowości do powierzonych im zadań (tylko praca, która odpowiada posiadanym przez pracownika właściwościom, jest w stanie dać mu szansę samorealizacji);
- b) szeroko pojęta optymalizacja warunków pracy, pośród których za najważniejsze uważa się działania związane z upelnomocnieniem pracowników, umożliwiające pracownikom ustalanie własnych celów, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów leżących w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień.

Wymienione determinanty są niewątpliwie ważne, wydaje się jednak, że problem należy widzieć w szerszym zakresie, gdyż – jak pokazują liczne badania – znacznie więcej cech pracy decyduje o dobrostanie pracowników. Pomocny w tym może być na przykład witaminowy model dobrostanu pracowniczego Petera Warra, który wskazuje cechy pracy mające wpływ na kształtowanie dobrostanu pracowniczego. Badania prowadzone z uwzględnieniem witaminowego modelu Warra potwierdziły, że nasilenie określonych cech pracy może decydować o poziomie dobrostanu pracowniczego (De Jonge, Schaufeli, 1998, s. 388–389). Przypomnijmy, że amerykański psycholog Peter Warr wyodrębnił cechy pracy występujące

² Przez kompetencję komunikacyjną należy rozumieć zbiór umiejętności, określonych jako środki, które są dostępne komunikatorowi w procesie komunikacji (Payne, 2005, s. 64).

w środowisku pracy, które w różnym natężeniu wpływają na dobrostan pracowników (Warr, Clapperton, 2010). Model ten nazwał witaminowym, porównując cechy pracy do witamin, a zakład pracy do organizmu. Pierwsza grupa czynników szkodliwych w nadmiarze (ang. *additional decrement*) jest niekorzystna dla pracownika, gdyż zamiast go wzmocnić, może mu szkodzić, podobnie jak nadmiar witamin A i D. Należą do nich takie cechy pracy, jak: możliwość sprawowania kontroli (kontrola osobista), wymagająca kontrola i cele narzucone z zewnątrz, różnorodność pracy, obciążenie pracą (nadmierne wykorzystywanie umiejętności pracownika), przejrzystość oczekiwań i oceny, możliwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów. Druga grupa czynników, określanych przez Warra poprzez odniesienie do witamin z grupy C i E (ang. *constant effect*), sprzyja satysfakcji z pracy, jeżeli utrzymywana jest na wysokim poziomie. Należą do nich takie cechy pracy, jak: wynagradzanie finansowe, wspierająca kontrola, poczucie bezpieczeństwa fizycznego, wysoki status społeczny (znacząca rola), etyczność organizacji (uczciwe traktowanie), perspektywa kariery.

Biorąc pod uwagę wnioski wynikające z modelu Warra oraz dotychczasowe doświadczenia badaczy w zakresie dobrostanu pracowników, wydaje się, że warto rozważyć wpływ mniej znanych ogółowi czytelników działań zarządczych na dobrostan pracowników.

Celem artykułu jest identyfikacja działań (praktyk) zarządczych oddziałujących na dobrostan pracowników i zwrócenie uwagi szczególnie na te spośród nich, które występują w obszarach: delegowania uprawnień, kontroli pracy, oceny pracy i rozwoju zawodowego oraz przestrzegania zasad i norm etycznych. Przyjęto tezę, zgodnie z którą dobre zarządzanie, tj. podejmowanie właściwych decyzji, które przełożą się na konkretne działania, polega na utrzymaniu w polu widzenia strategicznej perspektywy organizacji oraz godzeniu imperatywu efektywności z podnoszeniem dobrostanu pracowniczego.

Do realizacji tak nakreślonego celu wykorzystano takie metody badawcze, jak analiza wyników badań poprzedników oraz rezultaty własnych badań empirycznych nad warunkami humanizacji pracy i czynnikami motywacji pracy (Koziół, 1993; Koziół, 2011). Ze względu na ograniczone ramy artykułu poruszono jedynie wybrane, ważniejsze wątki badawcze, zwłaszcza te, które dotyczą relacji kierownik – podległy mu pracownik.

2. Cechy pracy określone w praktykach zarządczych wpływające na dobrostan pracowniczego

2.1. Delegowanie uprawnień

Delegowanie uprawnień to przekazanie przez przełożonych podległym pracownikom części funkcji zarządzania. Aby proces delegowania uprawnień przebiegał prawidłowo, musi być zachowana, we właściwych proporcjach, większość czynników zawartych w witaminowym modelu Warra. Przejęcie przez pracownika części uprawnień od przełożonego wiąże się ze zwiększoną własną kontrolą osobistą, przy równoczesnym, sukcesywnym zmniejszaniu kontroli sprawowanej przez przełożonego. Zwiększona autonomia pracownika nie oznacza całkowitego zaniku zewnętrznej kontroli, gdyż delegowanie uprawnień nie zwalnia przełożonego od całkowitego nadzoru nad realizowanym procesem. Należy jednak pamiętać, że przekazane pracownikowi uprawnienia świadczą o zaufaniu ze strony przełożonego i wy-

sokiej ocenie kompetencji danej osoby, stwarzają 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 stres pracownika z powodu zwiększenia zakresu uprawnień i odpowiedzialności, przełożeni wszystkich szczebli zarządzania powinni podejmować działania, które będą sprzyjać większej gotowości pracowników do partycypacji w zarządzaniu organizacją i równocześnie zwiększać dobrostan pracowników. Jednym z warunków pozwalających na właściwe dzielenie się władzą jest budowanie klimatu zaufania do podwładnych. W organizacji istnieją dwa czynniki, które odpowiednio wykorzystane będą sprzyjać budowaniu dobrostanu pracowników, a niewłaściwie realizowane będą go obniżać. Jeden z czynników to specyfika organizacji pracy jednostek, oparta w większości na niewielkich zespołach pracowniczych. Kierownik posiadający wysokie kompetencje komunikacyjne ma możliwość wypracowania klimatu zaufania i współpracy, który sprzyja delegowaniu uprawnień. Współpracując na co dzień z pracownikami, kierownik ma możliwość na bieżąco stawiać wymagania i cele, jak również zachować przejrzystość oczekiwań i oceny. Dobrostanowi psychicznemu pracownika szczególnie sprzyja świadomość oczekiwań przełożonych oraz informacja zwrotna o sposobie realizacji wykonywanych przez niego działań. Przełożony powierzający pracownikowi nowe uprawnienia powinien mieć świadomość, że w początkowym okresie delegowania władzy bardzo ważna jest kontrola wspierająca. Niepewność zawodowa nie sprzyja budowaniu u pracownika wiary we własne możliwości oraz chęci podejmowania nowych wyzwań i odpowiedzialności.

Organizacja pracy nie powinna sprzyjać monotonii – wskazana jest różnorodność pracy na właściwym poziomie oraz szansa na pewien zakres nowości, gdyż całkowita przewidywalność nie będzie wpływała korzystnie na dobrostan bardziej ambitnych pracowników. Stąd rola właściwego wykorzystania kolejnego czynnika charakterystycznego dla administracji różnych firm i instytucji, a mianowicie procedur obowiązujących w danej jednostce. Każdy pracownik zatrudniony w różnego typu organizacjach jest zobowiązany do przestrzegania nie tylko przepisów prawa, ale także procedur, które w części są opracowywane przez same jednostki. Przełożeni powinni być świadomi, że bezrefleksyjne wypełnianie poszczególnych procedur, niszczenie każdej inicjatywy pracownika, oczekiwanie bezdyskusyjnego wykonywania poleceń nie sprzyja procesowi delegowania uprawnień, a każde powierzenie dodatkowych uprawnień i odpowiedzialności zamiast zwiększać dobrostan będzie powodować stres i frustrację pracowników. Procedury przyjęte w każdej jednostce powinny jedynie sprzyjać sprawnej realizacji zadań oraz wskazywać na przejrzystość podejmowanych decyzji, a nie nadmiernie formalizować wszelkie czynności, ograniczając całkowicie kreatywność pracowników. Warto przy tym podkreślić, że człowiek w sytuacji pracy dostrzega zespół bodźców, celów, zasad i działań, które mogą u niego wzbudzać wątpliwości. Kierownik w tej sytuacji podejmuje interpretację bodźców wywołujących wątpliwości podwładnych. Zwraca ich uwagę na niektóre z nich, inne zadania uznaje za nieważne, zaprzecza istnieniu ocen i działań pozostających w sprzeczności z przyjętą interpretacją. Jeśli podwładni będą dostatecznie podatni na przyjęcie wysuniętej interpretacji, będą postrzegać sytuację w pracy

w sposób mniej lub bardziej jednolity. Uznaje się to za podstawowy warunek skoordynowanego i efektywnego działania zespołu oraz osiągnięcia satysfakcji z pracy.

2.2. Kontrola pracy

Kontrola pracy to jeden z ważnych elementów realizacji funkcji zarządczej. Jest ona atrybutem i obowiązkiem kierownika. W organizacjach obowiązek kontroli wynika zarówno z funkcjonującego ustawodawstwa, jak i dodatkowo w części jednostek zapisany jest w procedurach przyjętych przez samą organizację. Pozostawiając poza zakresem rozważań kontrole zewnętrzne, zwrócono uwagę głównie na kontrolę bieżącą sprawowaną przez przełożonego. Ten aspekt kontroli, w zależności od tego, czy będzie to kontrola wymagająca, która prowadzona w nadmiarze będzie powodować stres i niezadowolenie z pracy, a tym samym obniżyć dobrostan pracownika, czy też wspierająca, która sprowadza się jedynie do dbałości o prawidłowy przebieg procesów realizowanych w ramach organizacji, chroni przed nieprawidłowościami oraz przyczynia się do doskonalenia obszaru kontrolowanego. Zwracając natomiast uwagę na psychologiczny aspekt kontroli, można wysunąć pod jej adresem co najmniej trzy postulaty (Michoń, 1981, s. 204):

- w zakresie techniki kontroli 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 w roli osoby karcącej pracownika, lecz jednostki doświadczonej, pouczającej.

Jeszcze dalej idzie propozycja Richarda E. Waltona. Według niego zaangażowanie pracowników w procesy zarządzania jest korzystniejsze niż sprawowanie ścisłej kontroli nad nimi. Pracownicy powinni być obarczani coraz większą odpowiedzialnością oraz zachęceni do intensywniejszego wysiłku. W ostatecznym rachunku przynosi to większą satysfakcję z pracy, co pozytywnie oddziałuje na motywację i podejmowanie działań twórczych, innowacyjnych (Walton, 1985, s. 76–84). Tak realizowana funkcja kontrolna jest czynnikiem wpływającym na poczucie bezpieczeństwa zawodowego pracowników, a tym samym jest ważnym elementem zwiększającym ich dobrostan.

2.3. Ocena pracy i rozwój zawodowy

Ocena pracy to ważne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, jednakże często niedoceniane przez przełożonych i sprowadzane tylko do formalnych zapisów wynikających z obowiązków ustawowych lub wewnętrznych regulaminów. Przypomnijmy przykładowo, że zgodnie z zapisami Ustawy o pracownikach samorządowych bezpośredni przełożeni dokonują ocen okresowych nie rzadziej niż co dwa lata, z tym że ocena ta nie może być przeprowadzana częściej niż raz na sześć miesięcy. Poprzez oceny przełożonego, zarówno te dokonywane na bieżąco w ramach codziennej współpracy, jak i przeprowadzane okresowo, pracownicy postrzegają swoją aktualną 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.

2.4. Przestrzeganie zasad i norm etycznych

Zgodnie z ustaleniami wynikającymi z modeli Petera Warra praca w jednostce, gdzie postawy etyczne są elementem kultury organizacji, daje satysfakcję i zadowolenie z pracy, a tym samym wpływa pozytywnie na dobrostan pracowników. Stąd doniosłość praktyk zarządczych odnoszących się zarówno do zatrudnionych pracowników, jak i klientów organizacji. W stosunku do pracowników etyczność organizacji (praktyk zarządczych) musi występować na każdym etapie: od procesu rekrutacji aż po odejście z pracy. W przypadku klienta etyka musi przejawiać się w uczciwym traktowaniu opartym na przepisach prawa, ale i procedurach urzędniczych ograniczających nieetyczność zachowań. Właściwe procedury wprowadzone w jednostce organizacyjnej, które będą obowiązywać zarówno kadrę zarządzającą, jak i wszystkich pracowników, ograniczą nadmierną dowolność w podejmowaniu decyzji, będą zapobiegać wykorzystywaniu stanowisk do celów osobistych i ochronią pracowników przed ewentualnymi naciskami na podjęcie działań nieetycznych. Z uwagi na służebną rolę administracji ważna jest etyka organizacji przejawiająca się wrażliwością moralną opartą na ugruntowanym systemie norm i wartości pracowników.

Praca, obowiązki, zasady moralne i normy etyczne pracowników i pracodawców są zapisane w odpowiednich przepisach. Znajdują się one między innymi w Kodeksie pracy, przyjętej przez nasz kraj w 1948 roku Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, jak również w dokumentach firm i instytucji, w szczególności w zapisach sformułowanych w zakładowych układach zbiorowych pracy, regulaminach pracy, kodeksach etycznych przedsiębiorstw, programach etycznych firm i instytucji, a nawet w tworzonych ostatnio alternatywnych modelach zarządzania.

Najważniejszy, jak się wydaje, jest kodeks etyczny przedsiębiorstwa³. Kodeksy te są różnie postrzegane i oceniane. Część badaczy uważa, że mają one niewielki wpływ na przedsiębiorstwo i służą do kreowania pozytywnego wizerunku lub uniknięcia (przynajmniej w niektórych sytuacjach) prawnych konsekwencji grożących za zachowania nieetyczne. Inni twierdzą, że zawarte w kodeksie etycznym przepisy normujące pożądane zachowania etyczne w organizacji pełnią funkcję odstrasżającą oraz zniechęcającą do zachowań nieetycznych; równocześnie przyczyniają się one do większego organizacyjnego zaangażowania pracowników, a także pozwalają na kształtowanie zachowania przełożonych w zakresie dyscypliny pracy. Ich skuteczność zależy od efektywności systemu komunikacyjnego w or-

³ Kodeks etyczny przedsiębiorstwa zawiera spis moralnych standardów, określa pożądane wzorce zachowań, służy regulacji stosunków między jednostkami, jednostkami a grupami społecznymi (Cieślukowska, Pieczewski, 2013, s. 299).

ganizacji oraz od relacji istniejących między wartościami zapisanymi w kodeksie a wartościami wyznawanymi przez pracowników (Cieślukowska, Pieczewski, 2013, s. 299).

Inna kwestia, która budzi wątpliwości co do tworzenia kodeksu etycznego, to mnogość sytuacji rodzących dylematy moralne, które trudno dopasować do szczegółowych zapisów kodeksów. W takich przypadkach nawet najlepszy kodeks nie zastąpi rozsądku i sumienia (Szulczewski, 2002, s. 202).

W świetle powyższych uwag powstaje pytanie: czy kodeksy etyczne rozwiązują kwestię praktycznego stosowania zasad etyki w organizacji? Część badaczy uważa, że nie są one wystarczającym źródłem wiedzy o stosowaniu wartości i norm etycznych w organizacji (Szulczewski, 2002, s. 202).

Liczne uwagi i zastrzeżenia przyczyniły się 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 (ang. *managing for profit and common good*) Toma Chappella (1993). Modele te kładą nacisk na elementy programów etycznych pozwalających w większym stopniu na swobodę interpretacyjną niż na formułowanie szczególnych 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 stwierdzenia, 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 traktowani.

3. Uwagi końcowe i wnioski

Wykorzystując dotychczasowe doświadczenia badaczy w zakresie wpływu nasilenia poszczególnych cech pracy na dobrostan pracowniczy określonych w modelu Warra i Blancharda, wskazano na wybrane praktyki zarządcze, które mogą być przyczynkiem do budowania dobrostanu pracowników firm i instytucji. Należy jednak pamiętać, że nie wystarczy sama wiedza na temat wpływu praktyk zarządczych na dobrostan pracowników, jeżeli nie zostanie ona wykorzystana przez kadrę zarządzającą w codziennych działaniach kierowniczych. Mimo świadomości, że niektóre praktyki zarządcze wpływają niekorzystnie na samopoczucie pracowników, może wystąpić u kadry kierowniczej brak motywacji do ich zmiany. Niezbędna jest bowiem gotowość kadry zarządzającej do przewartościowania swoich dotychczasowych decyzji, tak aby podejmowane praktyki zarządcze wzmocniały dobrostan pracowników. Zgodnie z sugestią badaczy zarządzający organizacjami powinni (Grant, Christianson, Price, 2007; Blanchard, O'Connor, Ballard, 2003):

1. Rozważyć szerzej, jakie działania i w jaki sposób wpływają na dobrostan pracowników;
2. Pomyśleć o długofalowych skutkach działań zarządczych;

3. Uzyskać więcej informacji dotyczących oceny przez pracowników aktualnych praktyk zarządczych;
4. 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) oraz zarządzanie dla zysku i dobra wspólnego (Chappell, 1993);
5. Uwzględnić działania zmierzające do rozwoju kompetencji kadry kierowniczej, które mają zapewnić przedsiębiorstwu sukces, także te, które przyczyniają się do zwiększenia dobrostanu pracowniczego;
6. Uzyskać nowe kwalifikacje. Kierownicy występujący w roli liderów już nie tylko nadzorują pracowników, ale także muszą być coachami, inspiratorami, organizatorami pracy zespołowej, powinni umieć tworzyć klimat zaufania w podległym im zespole.

Istotne jest ponadto, aby w ramach wskaźników oceny funkcjonowania organizacji uwzględniać każdorazowo aspekt ludzki i próbować znaleźć kompromis pomiędzy celami firm i instytucji (świadzeniem wysokiej jakości produktów i usług) a zapewnieniem dobrostanu zatrudnionym w nich pracownikom.

Bibliografia

- Blanchard, K., O'Connor, M., Ballard, J. (2003). *Managing by Values. How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 9781576752746.
- Chappell, T. (1993). *The Soul of a Business. Managing for Profit and the Common Good*. New York: Bantam Books. ISBN 0553094238.
- Cieślukowska, M., Pieczewski, A. (2013). Normy etyczne obowiązujące pracodawców. Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 16.
- Cozma, I.F. (2011). *The relation between globalization and personal values cross 53 countries and 28 years*. PhD diss. [online, dostęp: 2016-02-22]. Dostępny w Internecie: http://trace.tennessee.edu/utk_grad-diss/1175.
- De Jonge, J., Schaufeli, W.B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387–407.
- 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.
- Griffin, R.W. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301120193.
- Kalleberg, A.L. (2011). *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation Publications. ISBN 978-0-87154-431-5.
- Koziół, L. (1993). *Zagadnienia ochrony i humanizacji pracy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Koziół, L. (2011). Trychotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 19(2), 45–54.
- Majcherczyk, M. (2015). Poczucie szczęścia a zaangażowanie pracowników. *Personel i Zarządzanie*, 7, 24–27.
- Michoń, F. (1981). *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Osterman, P., Shulman, B. (2011). *Good Jobs America: Making Work Better for Everyone*. New York: Russell Sage Foundation Publications. ISBN 978-0-87154-663-0.

- Payne, H.J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 187–194.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE. ISBN 9788320816624.
- Strykowska, M. (2009). Dobrostan pracowników a zarządzanie współczesnymi organizacjami. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 71(1), 187–194.
- Szulczewski, G. (2002). Etyka w biznesie. O możliwościach i barierach stosowania kategorii etycznych. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 5(1), 201–207.
- Trzebińska, E. (2008). *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. ISBN 9788360501122.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77–84.
- Warr, P., Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*. London: Routledge. ISBN 9780415459662.
- Wright, T.A., Bonett, D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.

Management practices and well-being of employees of local government units

Abstract: The article points to the well-being of staff both on the individual level but also on a larger scale as an important factor affecting the implementation of the objectives faced by the organisation. Taking into account the characteristics of the paper as defined in Peter Warr's vitamin model, Blanchard's and Walton's concepts, we are trying to show the management practices that can have a positive impact on the welfare of employees. We analysed management activities in four areas: delegation – understood as the transfer of the superior part of the management functions, work control – currently performed by the superior, aimed at ensuring the proper conduct of the processes within the organisa-

tion, evaluation of work and professional development, and respect for the principles and ethical standards, both in relation to employees, as well as office customers. In each case, the analysed area indicates the role of managers in building welfare of their workers and the need to increase the awareness of the management in the field of management actions on the welfare of workers. In this context, the importance of communicative competence of the executives at all levels of management is highlighted, which is the basis for building proper atmosphere of trust and cooperation, both between superiors and subordinates, as well as inside the team of employees.

Key words: well-being of employees, human resource management, management practices