

MARIA STRYKOWSKA

## **DOBROSTAN PRACOWNIKÓW A ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI**

Jednym z celów współczesnej psychologii jest określenie warunków, których spełnienie sprzyja osiągnięciu przez człowieka dobrostanu. Nie zawsze jednak tak było. Do połowy XX w. psychologia koncentrowała się przede wszystkim na ograniczeniach, zaburzeniach i patologii, a panująca wówczas powszechnie psychoanaliza i behawioryzm na wyjaśnianiu zachowania przeszłością i behawioralnymi kategoriami nagród i kar. Z niezgody na takie uprawianie psychologii zrodziło się podejście nazwane psychologią humanistyczną. Jego twórcy: Abraham H. Maslow, Carl Rogers, Rollo May, Fritz Pearls stanowczo przeciwstawili się niemalże całkowitemu pominięciu w poprzednich koncepcjach specyficznie ludzkich czynników, takich jak: poczucie sensu życia, autonomia, wolna wola, systemy wartości, potrzeba samorealizacji, twórczość. Podejście to stworzyło warunki do rozpoczęcia eksploracji pozytywnej, jasnej i twórczej strony psychiki. Mimo iż nurt humanistyczny nie był systemem monolitycznym i jednorodnym, to istniały pewne założenia, co do których jego przedstawiciele nie mieli wątpliwości. Do takich należy przekonanie o rozwoju jako o podstawowej właściwości natury ludzkiej i o tkwiących w człowieku czynnikach wewnętrznych (siłach) kształtujących jego przebieg. Dla ideologii humanistycznej charakterystyczne jest również myślenie o ludzkim zachowaniu z perspektywy teraźniejszości. To co aktualnie dzieje się w świadomości, to jak człowiek spostrzega siebie, innych ludzi i świat decyduje o przebiegu jego samorealizacji, a jest to istotne, ponieważ samorealizacja jest uznawana za główną tendencję motywacyjną ludzkiego działania. Potrzeba samorealizacji znajduje się na szczycie hierarchii ludzkich potrzeb i pojawia się po zaspokojeniu (przynajmniej w pewnym sensie) potrzeb znajdujących się niżej (tj. potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, miłości, szacunku), ponadto ma ona szansę pojawiać się w trakcie życia jednostki najczęściej w okresie średniej dorosłości. W wyniku przeprowadzonych przez siebie badań nad samorealizacją A. Maslow zaproponował listę cech charakteryzujących osoby samorealizujące się. Cechy te można przydzielić do trzech grup. Pierwszą wydają się stanowić cechy skupione wokół sposobu percepcji świata wraz ze sposobem przeżywania różnych sytuacji. Można tu zaliczyć: percepcję rzeczywistości, akceptację, świeżość uczuć, doświadczenia szczytowe, poczucie humoru, twórczość, niedoskonałość oraz rozwiązanie dychotomii. Druga grupa jest związana z posiadaniem własnego systemu wartości, odniesienia. Wyróżnić tu należy: spontaniczność, koncentrację na problemie, etykę, rozróżnianie środków i celów, odporność na wpływy kulturowe, system wartości. Natomiast trzecia

grupa to cechy wpływające na relacje interpersonalne osób samorealizujących się i należą do niej takie cechy, jak: samotność, autonomia, poczucie wspólnoty z ludźmi, pokora i szacunek. Powyższa klasyfikacja nie jest klasyfikacją rozłączną.

A. Maslow pisał: „Ludzie muszą być tym, kim mogą być. Muszą być wierni swojej naturze. Potrzebę tę można nazwać samorealizacją”<sup>1</sup>. Rozwijając różne myśli autora na temat samorealizacji, można stwierdzić, iż oznacza ona złożony, wielowymiarowy proces, polegający na wykorzystaniu wrodzonych potencjałów rozwojowych osoby dla osiągnięcia pełni ludzkiej natury, rozwoju zdrowej osobowości oraz zrealizowania indywidualnych zasobów uzdolnień i dyspozycji. Docelowo samorealizacja prowadzi ma osobę do rozwinięcia i pełnego wykorzystywania jej indywidualnych, szczególnych zasobów i dyspozycji, w postaci potocznie rozumianych zdolności czy uzdolnień. Kluczową rolę dla samorealizacji jednostki odgrywa praca, gdyż jak wiadomo, stanowi ona podstawową formą aktywności człowieka dorosłego. Aby jednak człowiek mógł się w niej realizować, musi ona spełniać określone wymagania i być wykonywana w odpowiednich warunkach, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Psychologia humanistyczna znajduje dziś kontynuację w postaci stosunkowo nowego nurtu zwanego psychologią pozytywną, który jest ukierunkowany na eksplorowanie obszarów zdrowia i doznań pozytywnych wspierających rozwój najwyższych wartości życia ludzkiego<sup>2</sup>.

Najczęściej używanym pojęciem w psychologii pozytywnej jest określenie *dobrostanu* (*well-being*), które odnosi się do korzystnych dla człowieka elementów sytuacji, w jakiej się on znajduje. Innym, bardziej ogólnym pojęciem opisującym te aspekty życia, które mogą podlegać wartościowaniu, jest jakość życia. Wysoka jakość życia i wysoki dobrostan to prawie to samo, z tym że myśląc o jakości życia, zwykle jesteśmy skłonni brać pod uwagę wiele różnych czynników, które składają się na w miarę kompletny zestaw warunków określających czyjąś życiową sytuację. Dobrostan jest natomiast najczęściej charakteryzowany przez ocenę stanu psychicznego i właściwości osoby i często bywa sprowadzany do ogólnej oceny tej sytuacji, np. do odczuwanego szczęścia<sup>3</sup>.

M. Seligman, inicjator powstania psychologii pozytywnej, rozważając problem szczęścia, wyróżnia trzy jego postaci: pozytywne emocje, poczucie sensu oraz zaangażowanie. Ta trzecia z wymienionych postaci szczęścia – poczucie zaangażowania, opisywane najczęściej jako zjawisko autodeterminacji oraz jako stan przepływu (*flow*) jest szczególnie interesująca dla podjętego tematu. Stan przepływu to głęboka koncentracja na działaniu ze względu na nie samo<sup>4</sup>. Jest to takie działanie, w którym wysokim wymaganiom stawianym człowiekowi towarzyszą jego wysokie możliwości, sprawiając, że działanie staje się rodzajem „transu”, daje głębokie poczucie satysfakcji i sensu danego działania. W przypadku pracy możemy mówić o zatraceniu się w niej.

<sup>1</sup> A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

<sup>2</sup> J. Czapiński, *Psychologiczne teorie szczęścia*, w: *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka 2004*, red. J. Czapiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 284-302.

<sup>3</sup> E. Trzebińska, *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 41.

<sup>4</sup> Nakamura i Csikszentmihalyi, za: E. Trzebińska, op. cit.

W tym miejscu należy postawić pytanie o warunki, które sprzyjają powstawaniu dobrostanu u pracowników. Można wskazać dwa główne:

– pierwszy to 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);

– a drugi to szeroko pojęta optymalizacja warunków pracy, pośród których za najważniejsze uważa się działania związane z upewnomochnieniem pracowników, umożliwiające pracownikom ustalanie własnych celów, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień<sup>5</sup>.

## I. UPEŁNOMOCNIENIE PRACOWNIKÓW

Jak widać badania i twierdzenia psychologii pozytywnej korespondują z tym, co się aktualnie dzieje w nauce i w praktyce zarządzania. Od połowy 80. XX w. obserwuje się zmianę w zarządzaniu organizacjami, która została podyktowana dynamicznymi zmianami ich środowiska<sup>6</sup>. Znacznie wcześniej, gdyż już w 1961 r. T. Burns i G. M. Stalker na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych doszli do wniosku, że klasyczne struktury hierarchiczne w dynamicznym otoczeniu zmniejszają zdolności przystosowawcze organizacji do zmian w otoczeniu oraz zwiększają ryzyko jej niepowodzeń<sup>7</sup>. W szczególności ustalili oni, że dla stabilnego otoczenia odpowiedni jest mechanistyczny styl zarządzania, natomiast dla otoczenia burzliwego – organiczny, opierający się na poczuciu odpowiedzialności jednostek, które zobowiązują się do wykonania określonych zadań. „W organizacjach organicznych pracownicy uzyskują dużą władzę dzięki własnym kompetencjom, cechom osobowości, umiejętnościom postępowania z ludźmi i posiadanym informacjom”<sup>8</sup>. Można uznać, że styl zarządzania we współczesnych elastycznych organizacjach oparty jest na upewnomochnieniu pracowników i że jest on coraz powszechniej stosowanym rozwiązaniem, ponieważ zwiększając zaangażowanie pracowników przyczynia się do wzrostu wydajności pracy stwarzając przy tym większą możliwość samorealizacji.

Dla upewnomochnienia niezwykle ważną kwestią jest wystąpienie zgodności zachowań w diadzie: przełożony-podwładny przejawiającej się w zredukowaniu swojego wpływu przez przełożonego i w gotowości podwładnego do przejścia większej odpowiedzialności. O świadomym osłabieniu, redukowaniu, a nawet całkowitym wyzbywaniu się wpływu przez kierowników mówi koncepcja deinfluencyzacji<sup>9</sup>. Koncepcja ta oparta jest na traktowaniu przez kierownika

<sup>5</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>6</sup> J. Macias, *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11, s. 9-11.

<sup>7</sup> H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

<sup>8</sup> C. G. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa 2009.

<sup>9</sup> B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.

własnego wpływu w organizacji jako instrumentu efektywności, a nie jako atrybutu własnego znaczenia i prestiżu. Osoby charakteryzujące się wysoką gotowością do deinfluentyzacji potrafią regulować wpływ własny i innych ludzi opierając się na zachowaniu osłabiającym znaczenie własnej osoby dając możliwość zaistnienia innych wpływów (w omawianym przypadku – podwładnych). Według B. Kozusznik, deinfluentyzacja, rozumiana jako zdolność kierownika do świadomego osłabiania i pozbywania się własnego wpływu, stanowiąca równocześnie narzędzie do poprawy efektywności pracy, lepszego samopoczucia i lepszych relacji z innymi ludźmi wymaga posiadania określonych właściwości. Należą do nich wysokie kompetencje społeczne, emocjonalna akceptacja roli kierowniczej, wysoki potencjał rozwojowy i efektywność w pracy kierowniczej.

Obok deinfluentyzacji istnieje szereg innych czynników organizacyjnych wpływających na proces upelnomocnienia. Należy tu wymienić klimat panujący w organizacji w toku procesów partycypacyjnych, wsparcie, jakie otrzymuje pracownik, dostęp do zasobów i informacji oraz ograniczoną niejednoznaczność. Ważną rolę odgrywa także wielkość organizacji, złożoność zadania, a szczególnie – otwarty system komunikacji.

Rozważając upelnomocnienie z perspektywy indywidualnej (osobistej) zwraca się uwagę na fakt, że upelnomocnienie jest percepcją bycia upelnomocnionym, a stan upelnomocnienia jest stanem poznawczym i subiektywnym doznaniem jednostki, co można odnieść do aktywistyczno-poznawczej koncepcji podmiotowości jednostki<sup>10</sup>. Według tej koncepcji upelnomocnienie jest procesem zwiększania skuteczności poprzez zidentyfikowanie i usunięcie czynników powodujących obniżenie wydajności. Może to nastąpić wraz z wprowadzeniem adekwatnych praktyk formalnych i działań menedżerskich, ale także metod nieformalnych, np. zastosowanie informacji zwrotnej, która pozwala na weryfikację dotychczasowych metod działania i wówczas mówimy o poczuciu upelnomocnienia.

Inna definicja poczucia upelnomocnienia oparta jest na trzech głównych psychologicznych aspektach władzy. Pierwszym z nich jest spostrzegana kontrola nad otoczeniem własnym i innych. Z tą kwestią powiązana jest umiejętność sprostania wymaganiom sytuacji. Wzmocnienie poczucia skuteczności, jak i spostrzegania własnych kompetencji jest również uważane za integralną część poczucia upelnomocnienia. W oparciu o wyżej wymienione pojęcia definicja poczucia upelnomocnienia przedstawia się następująco: stan poznawczy charakteryzuje się poczuciem spostrzeganej kontroli i kompetencji oraz internalizacją celów. Tak definiowane poczucie upelnomocnienia jest wieloaspektowym konstruktem odzwierciedlającym różne wymiary psychologicznie ujmowanych zdolności. Wymiar spostrzeganej kontroli zawiera przekonania odnośnie do władzy, skłonności do podejmowania decyzji, dostępności do zasobów oraz autonomii w planowaniu i w działaniu. Poczucie kompetencji odnosi się do mistrzostwa w znaczeniu nie tylko osiągnięć i realizacji powierzonych zadań, ale także umiejętności radzenia sobie w niestan-

<sup>10</sup> J. A. Conger, R. N. Kanungo, *The Empowering Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review” 1988, nr 13, s. 471-482.

dardowych sytuacjach wynikających z pełnionej roli w organizacji. Internalizacja celów zakłada natomiast dostrzeganie przy udziale menedżerów atrakcyjnej wizji celów i ich właściwości<sup>11</sup>.

W koncepcji K. W. Thomasa i B. A. Velthousa<sup>12</sup> upełnomocnienie posiada cztery wymiary: poczucie kompetencji, autonomii, znaczenia i wpływu. Poczucie kompetencji jest przekonaniem jednostki o możliwości skutecznego działania, które wpływa na umiejętne wykonywanie powierzonych zadań. Jednak większy nacisk położony jest tu na roli, jaką pracownik pełni w organizacji niż na ogólnej samoocenie i możliwości działania w dowolnej sytuacji. Poczucie autonomii związane jest ze swobodnym decydowaniem i wyborem wśród dostępnych alternatyw takiego rozwiązania, które jednostce wydaje się być najwłaściwsze. Odpowiednia selekcja czynności w czasie realizacji zadań oraz przekonanie o możliwości ich samodzielnego inicjowania, planowania, organizowania i regulowania w sposób zrozumiały i odpowiedni daje jednostce poczucie swobody i niezależności. Poczucie znaczenia jest związane z postrzeganiem przez jednostkę wartości pracy, którą wykonuje. Odnosi się to do zgodności dopasowania, jakie występuje pomiędzy oczekiwaniami i wartościami jednostki wobec pełnionej roli a tym, jakie wymagania są jej stawiane. Istotne jest, aby cele organizacyjne były zgodne z celami jednostki pod względem norm, standardów i wartości oraz, żeby były jakościowo atrakcyjne i wartościowe. Poczucie wpływu natomiast łączy się z przeświadczeniem jednostki o możliwości zmiany w określonym obszarze funkcjonowania organizacji poprzez własne działania. Dotyczy to stopnia, w jakim określone zachowanie przynosi konkretne efekty podczas realizacji zadania wpływając tym samym na wzrost wydajności pracy w organizacji.

Rozważając konsekwencje upełnomocnienia, należy stwierdzić, iż daje ono pracownikowi poczucie autonomii i niezależności. Wpływa także na poprawę jego samooceny, ponieważ pracownik odbiera je jako przejaw zaufania menedżera wobec jego osoby. Ponadto stymuluje rozwój i wykorzystanie potencjału pracowników posiadających w danej kwestii nie tylko wiedzę, ale także umiejętności i doświadczenia. Poprzez upełnomocnienie ludzie uzyskują większą kontrolę nad podejmowanymi decyzjami i działaniami mającymi wpływ na ich zdrowie. Tak więc można je uznać nie tylko za okoliczność stwarzającą większą szansę na samorealizację, ale także za niezwykle istotny element promocji zdrowia, prewencji i rehabilitacji w miejscu pracy.

Upełnomocnienie pracowników stanowi podstawę stylów zarządzania opartych na partycypacji pracowników, jak np. zarządzanie przez cele (Management by Objectives) czy totalne zarządzanie jakością (Total Quality Management). Dobrym konkretnym przykładem stylu zarządzania zgodnego z założeniami psychologii pozytywnej i wykorzystującego mechanizm upełnomocnienia jest przywództwo transformacyjne<sup>13</sup>. Przywódcy transformacyjni

<sup>11</sup> I. Marzec, *Motywowanie przez upełnomocnienie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4, s. 41-52.

<sup>12</sup> K. W. Thomas, B. A. Velthouse, *Cognitive Elements and Empowerment: An „Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, „Academy of Management Review” 1990, nr 15, s. 666-681.

<sup>13</sup> B. M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Erlbaum, Mahawah 1988.

„motywują do zrobienia więcej, niż pierwotnie zamierzaliśmy” poprzez zwiększenie naszej świadomości co do własnej roli w organizacji i w podejmowanych działaniach. Tym samym nakłaniają do rezygnacji ze swoich partykularnych interesów na rzecz „dobra wspólnego” całej organizacji bądź zespołu i „transformują” zwykłą „potrzebę wykonania zadania w „dążenie do samorealizacji”. Stwarzają wyzwania swoim podwładnym, inspirują i silnie ich angażują w realizację celów. Tworzą wizję nowej kultury organizacji, nowych celów i nakłaniają do rozwoju w celu osiągnięcia zamierzonych efektów. Przywódca transformacyjny charakteryzuje się:

- wyidealizowanym wpływem (*idealized influence*). Przy rozwiązywaniu problemów przełożony kieruje się przede wszystkim wartościami i zasadami etycznymi.

- w sposobie motywowania pracowników potrafi inspirować pracowników do działania spełniającego najwyższe standardy jakości (*inspirational motivation*), do osiągnięć przekraczających ich przewidywania co do własnych możliwości.

- intelektualną stymulacją (*intellectual stimulation*), która jest zdolnością do przekonywania pracowników do alternatywnego sposobu myślenia o pracy i zadaniach. Zamiast zapoznawania pracowników z celami, zasadami i strategiami działania opracowanymi poza nimi stawia się pracownikom pytania i dochodzi do ważnych ustaleń przez dyskusję w ramach zespołu,

- zindywidualizowanym wglądem w ludzi (*individual consideration*). Kierownik swoją uwagę koncentruje na podwładnych i udziela im niezbędnego wsparcia. Jest to efektem takiego sposobu ustawienia relacji z podwładnymi, który umożliwia znajomość indywidualnej sytuacji życiowej każdego z nich, rozumienia ich specyficznych potrzeb i ograniczeń oraz okazania właściwej pomocy.

Analizując badania nad transformacyjnym stylem zarządzania, Sivanathan<sup>14</sup> i in. opisali kilka mechanizmów, dzięki którym ten styl zarządzania może przyczynić się do dobrostanu pracowników. Należą do nich:

- wkład poszczególnych pracowników w osiągnięcia zespołu i firmy zwiększa ich poczucie własnej skuteczności;

- wysoki udział zasad moralnych w zarządzaniu sprzyja szanowaniu przełożonych oraz zaufaniu do nich, co przyczynia się do poczucia osobistego bezpieczeństwa zatrudnionych;

- osobisty udział w podejmowaniu niektórych decyzji stymuluje rozwijanie kompetencji i zaangażowania w pracę przez motywację wewnętrzną, co pomaga odczuwać sens własnej pracy wykraczający poza konieczność zarabkowania;

- przejmowania od lidera identyfikacji z wykonywanym zawodem i organizacją (instytucją) sprzyja umacnianiu więzi w środowisku pracy i daje zatrudnionym poczucie społecznej przynależności;

- zaufanie ze strony podwładnych, a także ich odwzajemniona troska i szacunek poprawiają z kolei satysfakcję z pracy u przełożonego oraz jego poczucie przynależności społecznej.

<sup>14</sup> E. Trzebińska, op. cit.

## II. ZRÓŻNICOWANA POTRZEBA BYCIA UPEŁNOMOCNIONYM

W dotychczasowych rozważaniach starałam się wykazać, że podstawowym działaniem ze strony organizacji przyczyniającym się do poprawy dobrostanu pracowników w dzisiejszych warunkach jest ich upełnomocnienie. Jednakże dobrostan to – jak wiemy – stan subiektywny będący efektem oceny stanu psychicznego i właściwości danej osoby. Ludzie dysponują różnymi zasobami i mają różne potrzeby. Także i w zakresie upełnomocnienia. Niektórzy szansę spełniania się widzą w pracy samodzielnej, inni nie odczuwają w ogóle takiej potrzeby, albo odczuwają ją niewielkim w stopniu. Na gruncie psychologii pracy bardzo dobrze wyjaśnia to model charakterystyki (właściwości) pracy opracowany przez Hackmana i Oldhama, który jest teorią motywacji zaliczaną do tzw. teorii procesu. Model ten wykracza poza samo tylko określenie korelacji między atrybutami pracy lub pracowników a satysfakcją zawodową albo poziomem wykonania pracy. Kładzie się w nim nacisk na konieczność zdefiniowania zmiennych psychologicznych, które uczestniczą w procesie kształtowania się motywacji. Powyższy model zawiera trzy elementy składowe. Pierwszy z nich stanowi pięć głównych właściwości czy wymiarów pracy, które stanowią:

- różnorodność; wykorzystanie w pracy różnych umiejętności i zdolności,
- możliwość identyfikacji zadania; całościowy charakter pracy; wytwarzanie całego produktu lub usługi,
- ważność zadania: znaczenie, jakie ma praca dla życia i dobrostanu innych ludzi
- autonomia; niezależność pracownika przy wykonywaniu i planowaniu pracy
- sprzężenie zwrotne; informacje wykonywane przez pracownika o efektywności i jakości wykonywanej pracy.

Drugi element składowy modelu traktuje o tym że każda praca ma pewien potencjał motywacyjny (*motivating potential score* – MPS), który oblicza się poprzez pomnożenie średniej wartości różnorodności umiejętności, tożsamości zadań i ważności zadań przez wartość autonomii i sprzężenia zwrotnego. Należy zwrócić uwagę na fakt, że jeżeli autonomia lub sprzężenie zwrotne mają wartość zerową, to MPS także równa się zeru. Ostatnim elementem składowym omawianego modelu jest siła potrzeby rozwoju (*growth need strength* – GNS). Ludzie różnią się pod względem tego, w jakim stopniu zależy im na rozwoju, czyli na zaspokojeniu potrzeb wyższego rzędu. Osoby o wysokim poziomie GNS „reagują bardziej pozytywnie na pracę o wyższym potencjale motywacyjnym”<sup>15</sup>. Właśnie pojęcie siły potrzeby rozwoju pozwala wyjaśnić fakt, że niektórzy ludzie reagują negatywnie na próby podwyższenia poziomu ich motywacji przez zwiększenie autonomii, różnorodności zadań itp.: osoba o niskim poziomie GNS nie pragnie bowiem większej autonomii, a tym samym upełnomocnienia.

<sup>15</sup> N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

\*\*\*

Rosnąca konkurencja, globalizacja, nieograniczony przepływ i dostęp do informacji sprawiły, że sukces i przetrwanie na rynku może być udziałem tylko takich organizacji, których pracownicy są zaangażowani i kreatywni. Wymusza to na organizacjach funkcjonowanie w oparciu o reguły zarządzania partycypacyjnego, którego podstawą jest upelnomocnienie. Jednak nie zawsze, jak wynika z przedstawionych rozważań, przyznawanie pracownikom większej autonomii i samodzielności prowadzi do osiągania przez nich wyższego dobrostanu. W związku z powyższym kierownik powinien pracowników traktować w sposób zindywidualizowany. Powyższy wniosek koresponduje z przeprowadzonymi niedawno badaniami, w których stwierdzono, że organizacje hierarchiczne (na podstawie 78 Instytutów Maxa Plancka) odwołujące się do zarządzania mechanicznego mogą również osiągać wysokie wyniki<sup>16</sup>. Okazało się więc, że rzeczywistość jest bardziej skomplikowana, niż by się wydawało, i że być może twierdzenie Burnsa i Stalkera powinno być weryfikowane przez kontekst konkretnej organizacji, w której ma być wykorzystane jako podstawa systemu zarządzania.

*Prof. dr hab. Maria Strykowska jest pracownikiem  
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.*

## EMPLOYEE WELL-BEING AND MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ORGANISATIONS

### Summary

The paper aims to demonstrate the convergence of interests of representatives of two research fields: management sciences and psychology. First, humanistic psychology and, more recently, positive psychology, have dealt with the self-actualisation of individuals and their well-being. For an adult, the most important sphere of self-actualisation is work. Self-actualisation in an organisation is possible owing to the application of participatory management concepts based on empowering employees, which consequently contributes to better performance and efficiency.

It appears, however, that empowering employees does not always lead to better well-being. This is demonstrated using the Hackman and Oldham motivation model, from which it follows that management styles should be suited to individual types.

<sup>16</sup> G. Hopej-Kamińska, M. Hopej, *Otoczenie organizacji a jej struktura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11, s. 9-11.