

Zarządzanie jakością pracy członków organizacji

Iwona Nowakowska, Maria Danuta Głowacka, Renata Rasińska,
Alicja Głowacka-Rębała

Sprawny proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie stanowi o skuteczności działania oraz skutkuje optymalnym wykorzystaniem wszystkich niezbędnych zasobów do osiągnięcia celów organizacyjnych. Niezwykle istotnym faktem jest świadomość znaczenia jakości pracy i jej wpływu na globalne zarządzanie firmą. Proces ten ma niebagatelne znaczenie w polityce personalnej, a czynniki kształtujące stają się cennym narzędziem kadry kierowniczej każdego szczebla do prowadzenia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

W artykule poruszono zasadnicze kwestie dla zarządzania jakością pracy. Zaprezentowano również wachlarz indywidualnych i organizacyjnych działań mogących przyczynić się do usprawnienia, a w konsekwencji do podniesienia jakości pracy członków organizacji¹.

1. Wstęp

Niezwykle istotnym faktem dla prawidłowego funkcjonowania organizacji jest ocena efektywności i jakości pracy. Takie działania mają na celu określenie standardów dla powyższych procesów, określenia istniejącego potencjału organizacji, identyfikacji obszarów o zbyt niskiej efektywności, a także planowania ścieżek kariery zawodowej pracowników i ich rozwoju zawodowego. Istnieje kilka przesłanek dla wdrożenia tego procesu w instytucjach. Wśród nich wyróżnia się proces motywowania pracowników, określenia potrzeb szkoleniowych oraz wzmocnienia kultury organizacyjnej zakładu. W literaturze przedmiotu pojawia się teza, iż prawidłowo prowadzone oceny jakości pracy są cennym źródłem informacji zwrotnych. Informują przede wszystkim o sukcesach, niepowodzeniach i potrzebach pracowników oraz o możliwościach ewentualnego zwiększenia wykorzystania potencjału kadrowego (Lis i Lis niedatowane: 117–118).

Przedstawione w artykule treści mają na celu dokonanie analizy kontekstów teoretycznych dotyczących procesu jakości pracy w organizacjach, klasyfikując jednocześnie czynniki o charakterze organizacyjnym i indywidualnym, warunkujące poprawę owego procesu, a będące wskazówką szeregu możliwości i narzędzi dla kadry zarządzającej.

2. Jakość pracy

Wśród czynników mających wpływ na proces jakości pracy wyróżniono środowisko pracy, wewnętrzne cechy pracy, satysfakcję zawodową oraz wykonywanie pracy (Lowe 2007: XII). Są one w bardzo silny sposób ze sobą powiązane, mając bezpośrednie znaczenie dla procesu pracy w organizacji. Ich kompatybilność skutkuje płynnością i pozytywnym postrzeganiem całego procesu.

Według G. Lowe, środowisko oraz wewnętrzne cechy pracy są podstawowymi czynnikami kształtującymi jakość pracy. Autor określa te obszary jako siłę napędową dla całego procesu. Koncentracja na właśnie tych elementach staje się kluczowym zadaniem podczas poszukiwania sposobów zwiększenia satysfakcji pracowniczej i poprawy wykonywanej pracy. Odczuwanie satysfakcji zawodowej jest wynikiem pozytywnego, bezpośredniego oddziaływania środowiska pracy oraz wewnętrznych cech pracy. Wpływają one zasadniczo na proces wykonywania pracy (Lowe 2007: XII). Oprócz satysfakcji, bardzo ważnym elementem budującym „wewnętrzną własną motywację wydajności” jest odpowiedzialność pracownika (Drucker 2005: 445, 451). Organizacja, postawę odpowiedzialnego pracownika może osiągnąć za pomocą przydzielenia odpowiedniego miejsca pracy, ustalenia norm wydajności, a także sprawnego systemu przekazywania informacji koniecznych dla samokontroli pracownika. Ostatnim czynnikiem wspomnianym przez Druckera jest możliwość uczestnictwa w organizacji, będąca perspektywiczną szansą poczucia przynależności (Drucker 2005: 446).

Racjonalność procesu zarządzania pracą prowadzi do innowacyjności w zastosowaniu nowych technik i technologii, wzmocnienia globalnych procesów decyzyjnych poprzez rangę jakości zasobów pracy, a także właściwych proporcji procesów kadrowych z wymaganiami zarządzania i wzmocnienia interakcji pomiędzy strukturą organizacji a procesem zarządzania (Sajkiewicz 2004: 22–23). Największy wpływ na jakość pracy ma kadra zarządzająca, budując tym samym wizerunek jakości zarządzania. Drugim czynnikiem jest jakość pracy załogi, zdefiniowana jako jakość wykonywania poleceń. Te dwa, jakże ważne komponenty, w konsekwencji stoją u podstawy wysokiej jakości wyrobów i usług. Takie działania, zdaniem autora, są w koalicji z bardzo ważną sferą, a mianowicie jakością życia pracowników (Wawak 2001: 73). Każdy pracownik danej organizacji, wraz z posiadaną wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, wywiera wpływ na efektywność i jakość pracy (Tomaszewska 2008: 41). Sposób, w jaki funkcjonuje instytucja, bardzo często mierzony efektami jej działań, jest w dużej mierze uwarunkowany jakością pracy menedżerów (Nowak 2008: 89), w tym przede wszystkim umiejętnością aktywizacji potencjału poszczególnych pracowników, a w konsekwencji globalnym oddziaływaniem organizacyjnym (Walkowiak 2008: 143).

Warunkami niezbędnymi do prowadzenia skutecznego procesu jakości pracy są: (Sajkiewicz 2004: 27–28):

- innowacyjność w procesie zarządzania,
- decentralizacja władzy i uelastycznienie struktur,
- reorganizacja struktury organizacyjnej zakładu,
- wykorzystanie wewnętrznych i zewnętrznych procesów współdziałania organizacyjnego,
- motywowanie do zmian,
- ukierunkowanie na jakość obsługi klientów/pacjentów,
- zgodność kompetencji z wymogami stanowiskowymi,
- odpowiedni podział pracy, odpowiedzialności i uprawnień.

Według Komisji Europejskiej, zajmującej się m.in. zatrudnieniem, sprawami społecznymi i równością szans, zasadnicze znaczenie dla jakości pracy mają dwa czynniki, a mianowicie: bezpieczeństwo i zdrowe środowisko pracy oraz organizacja pracy nacechowana nowoczesnymi rozwiązaniami. Te właśnie elementy są nieodzowne do wzrostu zatrudnienia, zwiększenia spójności społecznej, a także polepszenia produktywności (*Quality in Work 2010*).

W przypadku rozważań dotyczących jakości pracy warto poddać analizie wybrane czynniki wchodzące w skład tego procesu. Tabela 1 prezentuje typologię owych czynników.

Nagrody zewnętrzne: – wynagrodzenie – świadczenia – gwarancja (stabilność) zatrudnienia	Nagrody wewnętrzne: – interesująca praca – poczucie spełnienia – kreatywność i podejmowanie inicjatyw
Relacje w środowisku pracy: – szacunek – komunikacja – zaufanie i zaangażowanie – sprawiedliwość	Godziny pracy i harmonogram: – godziny pracy wraz z nadgodzinami – elastyczność – równowaga relacji praca – życie
Struktura organizacyjna: – poziom wpływu pracowników – udział w procesie podejmowania decyzji – wymiana informacji	Wykorzystywanie umiejętności i rozwój: – szkolenia oraz możliwości uczenia się – szanse awansu – wykorzystywanie technologii
Model pracy: – autonomia i kontrola – informacja zwrotna (opinie) – zasoby	Zdrowie i bezpieczeństwo: – fizyczne środowisko pracy – fizyczne wymagania pracy – psychologiczne wymagania pracy

Tab. 1. Czynniki kształtujące jakość pracy. Źródło: K. McMullen i G. Schellenberg 2003. *Job Quality in Non-profit Organizations. CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, nr 2, s. 9.

Wynagrodzenie oraz inne świadczenia są bardzo częstym ekonomicznym czynnikiem wskazywanym w procesie jakości pracy, który wraz ze stabilnością zatrudnienia (co zwiększa poczucie bezpieczeństwa finansowego) oraz nagrodami zewnętrznymi w sposób bezpośredni wpływają na standard życia

pracowników (Lowe 2007: 20–25; Brooks i Anderson 2005: 322). Kluczowym komponentem jakości pracy jest jej harmonogramowanie. Zbyt duże lub zbyt małe obciążenie pracą, jej zmianowy i weekendowy charakter oraz konieczność wykonywania pracy w domu to elementy mające negatywny wymiar dla prawidłowego i efektywnego funkcjonowania zawodowego (Lowe 2007: 14). Zachowanie równowagi w relacjach praca zawodowa–życie rodzinne i prywatne jest nieodzownym determinantem dobrego samopoczucia członka organizacji. Stanowi bowiem o właściwym wypełnianiu ról zawodowych i rodzinnych, co w konsekwencji wpływa na stan zdrowia pracownika (Lowe 2007: 40). Na dysproporcje relacji praca–rodzina wpływ mają trzy grupy czynników (Pietsch i in. 2005: 59–60):

- czas pracy – liczba godzin pracy, zmienowość, praca w weekendy, w godzinach nadliczbowych;
- obciążenie pracą – ilościowe i emocjonalne oraz jakość zarządzania w organizacji;
- czynniki indywidualne.

Istnieje wiele komponentów wykazujących nierozzerwalny związek pomiędzy pracą zawodową a warunkami środowiska pracy, wykonywaniem pracy i jakością życia zawodowego. Wysoki poziom stresu przyczynia się do występowania problemów zdrowotnych, skutkujących bardzo często zwiększoną absencją, co prowadzi do wyższych kosztów świadczeń zdrowotnych i słabszego wykonywania obowiązków zawodowych, a w konsekwencji może doprowadzić do wystąpienia objawów wypalenia zawodowego. Niższą absencję oraz mniejszą rotację kadrową zapewnia organizacyjne zaangażowanie pracowników, wzajemny szacunek i sprawiedliwe traktowanie, a czynniki te kształtują pozytywne psychologiczne środowisko pracy. Możliwość rozwoju zawodowego, dostęp do zasobów oraz wzajemne wsparcie i dobre relacje z przełożonymi nie tylko sprzyjają zachowaniu właściwych proporcji w relacjach praca–dom, ale także zapewniają produktywność i innowacyjność w miejscu pracy, ze szczególnym wpływem na jej jakość. Pracownicy doświadczający autonomii w procesie podejmowania decyzji i możliwości rozwoju zawodowego efektywniej wykonują obowiązki zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym (Lowe 2007: 66).

Komisja Europejska określiła dziesięć wymiarów jakości pracy. Wśród nich należy wymienić: kierunki i priorytety polityki zatrudnienia oraz dostęp do rynku pracy. W obszarze organizacyjnym znaczenie mają: miejsce pracy, cele operacyjne instytucji oraz środowisko pracy, a także warunki bezpieczeństwa i higieny pracy. O ogromne znaczenie ma także profil pracowników, wymagania kwalifikacyjne oraz umiejętności i rozwój zawodowy zatrudnionych, jak również subiektywna ocena zadowolenia z pracy (*Quality in Work* 2010).

W przypadku formalnego, zespołowego działania organizacyjnego i procesu podejmowania decyzji bardzo pomocne jest powołanie w instytucji kół jakości (Mikołajczyk 2000: 190–191; Sutherland i Canwell 2007a: 62–63; Sutherland i Canwell 2007b: 55–56; Kirejczyk 2008: 259). Są to grupy dyskusyjne złożone z pracowników oraz specjalistów o ściśle określonej wiedzy i umiejętnościach, spotykające się z pewną regularnością, by identyfikować problemy związane z jakością, szukać rozwiązań i proponować najlepsze sposoby działania (Mikołajczyk 2000: 191; Sutherland i Canwell 2007a: 81; Sutherland i Canwell 2007b: 72; Kirejczyk 2008: 259) oraz posiadające prawo do przeprowadzania zmian (Sutherland i Canwell 2007a: 152). Koła jakości należą do zbioru technik oddolnego rozwiązywania problemów (Sutherland i Canwell 2007b: 75). Mogą mieć zastosowanie m.in. w usprawnianiu procesu komunikacyjnego w instytucji, partycypowaniu pracowników w procesach organizacyjnych lub podniesieniu ogólnej jakości zarządzania (Mikołajczyk 2000: 191), wspomaganium procesu szkolenia pracowników oraz tworzenia poczucia odpowiedzialności za jakość wyrobów i usług (Kirejczyk 2008: 259). Ich działalność prowadzi do „podniesienia satysfakcji bezpośrednich wykonawców, poprawy jakości pracy, usprawnienia kontaktów międzyludzkich, rozwoju zawodowego pracowników, oszczędności w zakresie kosztów”. Zdaniem H. Amblarda funkcjonowanie kół jakości wpływa na „podnoszenie jakości wyrobów i usług, poprawę jakości życia w pracy, warunków pracy, koordynacji w organizacji działań” (cyt. za: Mikołajczyk 2000: 191).

3. Jakość życia zawodowego (QWL – Quality Work Life)

Z procesem jakości pracy nierozdzielnie związane jest zjawisko jakości życia zawodowego. Czynnikiem o charakterze decydującym dla QWL są: zaspokojenie potrzeb trwale związanych z wymaganiami zawodowymi, związanych ze środowiskiem pracy, zaangażowanie zawodowe oraz zachowanie przełożonych i dodatkowe programy. Jakość życia zawodowego definiowana jest jako zaspokojenie potrzeb pracowniczych poprzez zaangażowanie zasobów, czynności i wyników z uczestnictwa w pracy (Sirgy i in. 2001: 55). Samoświadomość stanowi pomocny element w osiągnięciu wysokiego poziomu jakości życia zawodowego. Poprzez stworzenie obiektywnej samowiedzy pozyskuje się informacje o preferencjach pracownika dotyczących wykonywanej pracy zawodowej (Biegańska 2000: 50). Na QWL wpływ mają oczekiwania społeczne, które skupione są głównie na pragnieniach i aspiracjach pracowników względem warunków pracy, wynagrodzenia, a także wyzwani stojących przed pracownikiem, a związanych z określoną funkcją lub rolą zawodową (Sutherland i Canwell 2007b: 112).

4. Indywidualne i organizacyjne działania prowadzące do zwiększenia jakości pracy członków organizacji

Oto najczęściej spotykane w literaturze wskazówki kierowane do kadry menedżerskiej, dotyczące tego, jak polepszyć jakość pracy.

1. W działaniach dotyczących jednostki proponuje się:
 - edukację w zakresie radzenia sobie ze stresem w środowisku organizacyjnym, np. treningi zwiększania odporności na stres, asertywności czy umiejętności interpersonalnych i społecznych (Maslach, Schaufeli i Leiter 2001: 418–420);
 - czynne uczestnictwo w integracyjnych spotkaniach nieformalnych, mających na celu poprawę kontaktów interpersonalnych (Bartkowiak 2002: 19); dodatkowym atutem będzie zacieśnienie więzi i ucieczka od izolacji w grupie;
 - kształtowanie przekonania samowydajności, co pozwoli osiągnąć poczucie wiary w umiejętności samokontroli wobec wymagań środowiska pracy (Greenglass i Burke 2002: 109);
 - weryfikacja celów, ustalenie priorytetów pracy, wyćwiczenie pewnego stopnia autonomii przyczynić się może do zapewnienia poczucia swobody w działaniu (Litzke i Schuh 2007: 175–176).
2. W sferze działań organizacyjnych proponuje się:
 - zapewnienie zdrowych i bezpiecznych warunków środowiska pracy (Matthews i MacDonald-Rencz 2007: 52);
 - tworzenie warunków dla twórczego działania i wdrażania kreatywnych pomysłów oraz do racjonalnej oceny skutków tych przedsięwzięć (Polanowska 2008: 127);
 - podkreślanie znaczenia kadry zarządzającej szczebla operacyjnego w realizacji zadań (Buchelt 2008: 57);
 - wyeliminowanie nadmiernej, nieefektywnej kontroli (Kunecka 2008: 26), a w zamian wdrożenie optymalnych narzędzi controllingu (Nowak 2008: 89);
 - umożliwienie pracownikom dalszego doskonalenia zawodowego (Tomaszewska i in. 2008: 46; Płotka, Golec i Cześnikiewicz 2000: 235) oraz stosowanie bodźców motywacyjnych (finansowych i niematerialnych) w tym zakresie i wypracowanie formalnych zasad polityki ustawicznego podnoszenia kwalifikacji wraz z opracowaniem planu rozwoju kwalifikacji zawodowych (Bidzińska, Sobczak i Rakowska 2008: 201–202);
 - wdrażanie programów poprawiających jakość życia zawodowego pracowników (Brooks i Anderson 2005: 324);
 - rozwój procesów realizacji zadań zespołowych i czynne ich wspieranie (Oandasan i in. 2006: 11);
 - wspieranie i promowanie partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych oraz ograniczanie barier komunikacyjnych (O'Reilly 1993: 6);

- zwracanie uwagi na aktualne trendy i czynniki przyczyniające się do odczuwania satysfakcji z pracy (Kennedy 2005: 382), a ewentualne dysproporcje powinny być natychmiast weryfikowane (Al.-Hussami 2008: 292); należy jednak pamiętać, że na satysfakcję z pracy nie składa się wyłącznie suma czynników zadowolających pracownika, ale jest to związek z zaangażowaniem w proces pracy oraz jego efektywność i skuteczność, natomiast metodą usprawniającą zarządzanie jest monitoring poziomu satysfakcji zawodowej podległego personelu (Kunecka i Szych 2007: 195–196);
- zapewnienie właściwego poziomu zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach pracy, zgodnie z zapotrzebowaniem oraz kwalifikacjami (Hasselhorn i Seidler 1993: 394–397; Pieciewicz-Szczęśna 2008: 6);
- rozpowszechnianie wiedzy na temat przyczyn, objawów, skutków wypalenia zawodowego (Płotka, Golec i Cześnikiewicz 2000: 235) i sposobów zapobiegania mu oraz poprawa psychospołecznych warunków środowiska pracy (Borritz 2006: 33).

5. Podsumowanie

Kluczowe znaczenie dla zapewnienia właściwego procesu zarządzania jakością pracy zespołów zadaniowych mają odpowiednio wdrażane i umiejętnie stosowane formy przeciwdziałania niekorzystnym zjawiskom, prowadzącym do zakłóceń w procesie pracy. Dotyczy to sfery kontaktów interpersonalnych, organizacji pracy, oceny efektywności i samoskuteczności pracowników oraz prewencji w zakresie stresu i wypalenia zawodowego. Rolą kadry zarządzającej jest zastosowanie metod i narzędzi, które w racjonalny sposób będą chronić pracowników oraz będą sprzyjać budowaniu zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy. Działania te w konsekwencji zapewnią optymalne warunki dla wypracowania i utrzymania wysokiej jakości pracy zespołów pracowniczych (Nowakowska i Głowacka 2008: 237; Głowacka i Nowakowska 2010: 286).

Informacje o autorkach

Dr inż. Iwona Nowakowska – Zakład Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.

E-mail: knoz@umed.poznan.pl.

Dr hab. Maria Danuta Głowacka – Zakład Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.

E-mail: knoz@umed.poznan.pl.

Dr inż. Renata Rasińska – Zakład Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.

E-mail: knoz@umed.poznan.pl.

Mgr Alicja Głowacka-Rębała – Katedra Profilaktyki Zdrowotnej, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.

E-mail: knoz@umed.poznan.pl.

Przypisy

- ¹ Artykuł zawiera obszerne fragmenty pracy doktorskiej pt. „Zarządzanie jakością pracy zespołu pielęgniarskiego w szpitalu”, napisanej w Zakładzie Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk o Zdrowiu, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu. Promotor: dr hab. M. D. Głowacka.

Bibliografia

- Al-Hussami, M. 2008. A Study of Nurses Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*, nr 2 (22), s. 286–295.
- Bartkowiak, G. 2002. Stres i wypalenie zawodowe pracowników ochrony zdrowia w świetle wyników badań. *Przewodnik Menedżera Zdrowia*, nr 4, s. 15–19.
- Bidzińska, E., Sobczak, M.D. i K. Rakowska 2008. Motywy podwyższania wykształcenia przez pielęgniarki Wojewódzkiego Szpitala Zespołowego w Elblągu. *Problemy Pielęgniarstwa*, nr 2–3 (15), s. 197–202.
- Biegańska, K. 2000. Jakość życia miarą sukcesu przedsiębiorcy, w: S. Witkowski (red.) *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Borritz, M. 2006. *Burnout In Human Service Work – Causes and Consequences*. PhD Thesis, <http://www.ami.dk/upload/MB-phd.pdf>, odczyt: 26.09.2006.
- Brooks, B.A. i M.A. Anderson 2005. Defining Quality of Nursing Work Life. *Nursing Economics*, nr 6 (23), s. 319–326.
- Buchelt, B. 2008. Znaczenie kierowników liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie wybranych procesów realizowanych przez współczesne organizacje. *Problemy Zarządzania*, nr 4 (22), s. 57–73.
- Drucker, P.F. 2005. *Praktyka zarządzania*, Warszawa: MT Biznes.
- Głowacka, M.D. i I. Nowakowska 2010. Wypalenie zawodowe jako czynnik zmieniający efektywność pracownika, w: M.D. Głowacka i E. Mojs (red.) *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Greenglass, E.R. i R.J. Burke 2002. Hospital Restructuring and Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, nr 1/2 (25), s. 89–114.
- Hasselhorn, H-M. i E. Seidler 1993. Terminal Care in Sweden. New Aspects of the Personal Care of Dying, w: M. Hagberg, F. Hofmann, U. Stössel i G. Westlander *Occupational Health Care Workers*, s. 394–397. Ecomed Landsberg Germany.
- Kennedy, B.R. 2005. Stress and Burnout of Nursing Staff Working With Geriatric Clients In Long-Term Care. *Journal of Nursing Scholarship*, nr 4 (37), s. 381–382.
- Kirejczyk, E. 2008. *Zrozumieć zarządzanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kunecka, D., Kamińska, M. i B. Karakiewicz 2007. Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie pielęgniarek. Badania wstępne. *Problemy Pielęgniarstwa*, nr 2–3 (15), s. 192–196.
- Kunecka, D. i Z. Szych 2008. Nadmierna kontrola w zespole pielęgniarskim – patologia zarządzania. *Problemy Pielęgniarstwa*, nr 1–2 (16), s. 26–32.
- Lis, A. i M. Lis (niedatowane). *Wartościowanie stanowisk pracy a ocena jakości pracy*, <http://www.studia.wszop.edu.pl/obrazki/cms/2695.zalaczniki.pdf>, odczyt: 15.01.2010.
- Litzke, S.M. i H. Schuh 2007. *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lowe, G. 2007. 21st Century Job Quality: Achieving What Canadians Want. *CPRN Research Report W/37 Work and Learning*.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. i M.P. Leiter 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, nr 52, s. 397–422.

- Matthews, S. i S. MacDonald-Rencz 2007. Health Workplaces and Teamwork for Healthcare Workers Need Public Engagement. *Healthcare Papers*, nr 7, s. 52–57.
- McMullen, K. i G. Schellenberg 2003. Job Quality in Non-profit Organizations. *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, nr 2.
- Mikołajczyk, Z. 2000. *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowak, M. 2008. Controlingowe wsparcie usprawnienia pracy menedżera oraz optymalizacji jej efektów. *Problemy Zarządzania*, nr 4 (22), s. 89–102.
- Nowakowska, I. i M.D. Głowacka 2008. Risk of Professional Burnout in the Work Process and Its Influence on the Professional Effectiveness of Nurses, w: J. Bizon-Górecka (red.) *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyko przedsiębiorstwa a ryzyko projektu*, Bydgoszcz: Wydawnictwo TNOiK.
- O'Reilly, Ph. 1993. *Barriers to Effective Clinical Decision Making in Nursing*, <http://www.ciap.health.nsw.gov.au/hospolic/stvincents/1993/a04html>, odczyt: 28.12.2009.
- Oandasan, I., Baker, G.R., Baker, K., Bosco, C., D'Amour, D., Jones, L., Kimpton, S., Lemieux-Charles, L., Nasmith, L., San Martin Rodriguez, L., Tepper, J. i D. Way 2006. *Teamwork in Healthcare: Promoting Effective Teamwork in Healthcare in Canada*, Canadian Health Services Research Foundation.
- Pieciewicz-Szczęśna, H. 2008. Normowanie pracy pielęgniarek a zapotrzebowanie na opiekę pielęgniarską w lecznictwie stacjonarnym na Białorusi. *Problemy Pielęgniarstwa*, nr 1–2 (16), s. 1–8.
- Pietsch, E. i in. 2005. Konflikt praca-rodzina u polskich pielęgniarek, w: *Pielęgniarek polskich portret własny z Europą w tle, czyli raport z badań europejskiego projektu NEXT*, materiały konferencyjne.
- Plotka, A., Golec, D. i A. Cześniakiewicz 2000. Syndrom wypalenia zawodowego u pielęgniarek psychiatrycznych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, nr LV/VII (45), s. 229–237.
- Polanowska, A. 2008. Rozwój menedżerów oparty na kompetencjach – korzyści i wyzwania. *Problemy Zarządzania*, nr 4 (22), s. 127–142.
- Quality in Work* 2010. <http://www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=646&langId=en>, odczyt: 4.02.2010.
- Sajkiewicz, A. (red.) 2004. *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa: Poltext.
- Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P. i D. Lee 2001. A New Measure of Quality of Work Life (QoWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, nr 55, s. 241–302.
- Sutherland, J. i D. Canwell 2007a. *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sutherland, J. i D. Canwell 2007b. *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tomaszewska, M., Cieśla, D., Czerniak, J. i G. Dykowska 2008. Możliwość doskonalenia zawodowego pielęgniarek – potrzeby a rzeczywistość. *Problemy Pielęgniarstwa*, nr 1–2 (16), s. 40–47.
- Wąlkowiak, R. 2008. Kompetencje kierowników w obliczu restrukturyzacji przedsiębiorstwa. *Problemy Zarządzania*, nr 4 (22), s. 143–150.
- Wawak, T. 2001. Zarządzanie a jakość pracy i życia, w: *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4. Kraków: Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej.