



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 17, Nr 1/2013
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Ludzie, zarządzanie, gospodarka

Aleksandra Ścibisz, Joanna Ścibisz¹

MOTYWACJA I STYLE KIEROWANIA, JAKO WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Zasoby ludzkie mają bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania organizacji, gdyż to ludzie ją tworzą i to od nich zależy realizacja podstawowych celów w organizacji. Zatem gospodarowanie zasobami ludzkimi to działania organizacji nastawione na rozwój, przyciąganie i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej. Odbywa się ono w kontekście złożonego i wciąż zmieniającego się otoczenia. Niezwykle ważnymi składnikami zarządzania są dwa składniki: motywowanie oraz przywództwo. Każda z organizacji tworzy niezależny, własny system motywacyjny, polegający na oddziaływaniu na swoich uczestników, którego celem jest podejmowanie zachowań pożądaných przez przedsiębiorstwo oraz unikania zachowań niepożądanych. Brak takiego systemu mógłby skutkować podjęciem zadań wyznaczonych przez organizację, przez niektórych pracowników ze względów tylko i wyłącznie finansowych, czyli pobierania wynagrodzenia. Od każdej organizacji zależy wybór indywidualnego systemu motywacyjnego. Zastanawiając się od czego zależy skuteczność przywódcy z pewnością większość z nas odpowie, że odznaczają się oni pożądanymi właściwościami bądź cechami np. charyzmą, doświadczeniem i osobowością oraz umiejętnością przewidywania. Naukowcy wyróżniają wiele stylów przywództwa i wskazują, że skuteczność jego oddziaływania zależy od dużej liczby zmiennych takich jak: kultura organizacji, złożoność zadań, wartości kierownika i posiadanych umiejętności.

¹ Aleksandra Ścibisz, Joanna Ścibisz, studenci, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Studenckie Koło Naukowe KONCEPT.

Punktem wyjścia artykułu jest próba uchwycenia znaczenia motywacji oraz rodzajów kierowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem, skutecznym kierowaniu ludźmi, w taki sposób, aby cel organizacji został osiągnięty.

1. Zasoby ludzkie – podbudowa teoretyczna

„ Nie ma złych firm, są tylko firmy źle zarządzane”

Zasoby ludzkie stanowią ogromne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania organizacji, ponieważ to ludzie ją tworzą. Zarządzanie personelem w wielu organizacjach jeszcze do niedawna spychane było do klasy zadań drugorzędnych, jednakże w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci jego znaczenie znacznie wzrosło. Jest ono konsekwencją rosnącej złożoności kwestii prawnych oraz uświadomienia sobie, przez przedsiębiorców, że zasoby ludzkie są gwarantem poprawy wydajności, a co za tym idzie zmniejszeniem się kosztów związanych z niewłaściwym ich gospodarowaniem. Kierownicy są świadomi tego, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma poważny wpływ na wynik finansowy. I niejednokrotnie stawiają przed sobą pytanie jak efektywnie zarządzać swoim personelem?

1.1. Pojęcie zasoby ludzkie

Zasoby ludzkie stanowią społeczną rezerwę organizacji, zapas ludzkiej energii oraz wiedzy, nawyków i umiejętności, które można skierować do realizacji misji i celów organizacji, ale które mogą samoistnie oddziaływać na organizację i otoczenie często w niekontrolowany sposób². Zarządzanie zasobami ludzkimi to więc termin odnoszący się do funkcji zarządzania personelem. Mamy tu na myśli metody kierowania ludźmi, czyli najcenniejszym kapitałem każdej z firm.

Uznaje się że zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje³:

- planowanie zatrudnienia i obsady stanowisk,
- planowanie kształcenia, szkoleń oraz rozwoju kadr,
- kształtowanie stosunków międzyludzkich,
- rozwój, czyli zwiększanie potencjału ludzkiego za pomocą nowych kwalifikacji oraz zdobywania nowych doświadczeń,
- motywowanie, czyli zestaw sił które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób,
- zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dbanie o sprawy socjalne pracowników,
- wynagradzanie.

Stosunki pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą mogą być łatwe i trudne, często zależne są od spraw subtelnych i nieuchwytnych od organizacji. Dobre stosunki

² A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 527.

³ *Ibidem*, s. 528.

między pracownikami wywodzą się z dobrych zasad polityki personalnej, a te muszą być znane i stosowane przez każdego z menadżerów wszystkich szczebli.

1.2. Style kierowania i jego rodzaje

Kierownicy mają do dyspozycji wybór pomiędzy kilkoma stylami kierowania. Samo pojęcie styl kierowania odnosi się do metod i technik oddziaływania na podwładnych, zmierzające do realizacji postawionych przed nimi zadań. Ważnym elementem stylu kierowania jest sposób podejmowania decyzji przez pracodawcę oraz jego gotowość do włączenia pracowników w sprawy przedsiębiorstwa.

Kierownicy mają do wyboru kilka stylów kierowania, najistotniejsze to⁴:

1. styl autokratyczny
2. styl demokratyczny
3. styl nieingerujący.

Styl autokratyczny opiera się na założeniu, iż przeciętny pracownik uchyla się od obowiązków i odpowiedzialności zawodowej, dąży do minimalizacji swojego wysiłku. Kierownicy w tym modelu powinni być: surowi, apodyktyczni aby zmotywować swoich podwładnych do pracy. Sprawowanie przywództwa w tym stylu nacechowane jest brakiem zaufania, dlatego kierownik autokrata nie pozwala na włączanie się pracowników w życie firmy i podejmowanie wspólnych decyzji. On sam wyznacza im zadania i określa sposób ich realizacji, wymaga natomiast bezwzględnego posłuszeństwa, a w przypadku jego braku stosuje kary.

Naukowcy z zakresu nauk psychologii społecznej wskazują, że w zakładach kierowanych autokratycznie większa jest wydajność pracy i krótszy czas realizacji zadań. Są to jednak efekty tymczasowe, ponieważ grupy kierowane przez autokratę są zdeintegrowane oraz brakuje pozytywnej motywacji do pracy – a co za tym idzie – stosunki interpersonalne również nie są najlepsze. Styl ten sprawdziłby się w sytuacjach nadzwyczajnych, takich jak klęski żywiołowe, zagrożenia militarne kraju, kiedy decyzje podejmowane przez kierownictwo wymagają bezwzględnego posłuszeństwa. Zalety tego stylu to:

- pełna kontrola nad całością zadań oraz lepsza koordynacja działań,
- czas na podjęcie decyzji jest krótki,
- pobudza do działania rezerwowe zasoby pracy.

Do wad tego stylu zaliczamy:

- nie wykorzystywanie w pełni wiedzy podwładnych,
- ograniczanie inicjatywy pracowników,
- wymaga stałego nadzoru i precyzyjnego określenia zadań.

Styl demokratyczny opiera się na założeniach, że przeciętny pracownik dba o dobry wizerunek firmy i dlatego chętnie angażuje się w zadania firmy, a gdy są trudności próbuje je rozwiązać. Cele firmy uznaje za własne cele. W tym stylu podwładni biorą udział w podejmowaniu decyzji, a kierownik określa jedynie cele

⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 425.

działań, pozostawiając sposób realizacji tych działań do wyboru przez pracowników. Sprzyja to przejawianiu własnej inicjatywy oraz wzmaga poczucie odpowiedzialności za własną pracę. Kierownik demokrata to przywódca który przede wszystkim jedynie koordynuje pracę zespołu, dba o dobre stosunki między pracownikami i o dobrą atmosferę w pracy. Używanie demokratycznego stylu kierowania jest właściwe w stosunku do pracowników wysoko wykwalifikowanych, posiadających silną potrzebę niezależności i swobody w działaniu⁵.

Zalety tego stylu to:

- integracja grup pracowniczych,
- wzrost inicjatyw i innowacyjności,
- podnoszenie poczucia odpowiedzialności za wykonanie zadań,

Do wad zalicza się:

- relatywnie długi czas podejmowania decyzji ze względu na konieczność uzgodnień poglądów innych osób,
- istnienie ryzyka powstania chaosu,
- wpływa ujemnie na szybkość i jednolitość działania.

Styl nieingerujący: polega na tym iż członkowie danego zespołu posiadają dużą samodzielność w podejmowaniu decyzji i wykonywania władzy, menedżer jest więc niezdolny do sprawowania nad nimi kontroli. Styl ten najczęściej realizowany jest przez kierownika o nastawieniach koleżeńskich. Swoją rolę widzi jako działania zmierzające do wzrostu poczucia integracji pracowników z instytucją oraz sprzyjaniem wzrostowi potencjalnych możliwości ich działania na rzecz firmy. Nie jest on jednak gotów do poświęcania ludzi dla osiągnięcia konkretnych celów w organizacji. Sprawdza się on natomiast w sytuacji wysokiego poziomu adaptacyjności zachowań podległego zespołu do celów i warunków funkcjonowania organizacji⁶.

Żaden z wymienionych stylów kierowania nie jest obiektywnie gorszy ani lepszy. Dany styl kierowania jest optymalizowany ze względu na cele organizacji. W praktyce nigdy też żaden z tych stylów nie występuje w czystej postaci, zatem można zaobserwować różnorodność stylów kierowania w jednym przedsiębiorstwie.

2. Zarządzanie ludźmi – podstawowe umiejętności

2.1. Motywowanie jako warunek zarządzania potencjałem ludzkim

Najważniejsze, a zarazem najbardziej skomplikowanym problem zarządzania to problemy ludzkie związane z zarządzaniem potencjałem ludzkim, a zwłaszcza z motywowaniem. Problemy te wymagają przede wszystkim prawdziwego kunsztu w zarządzaniu, czyli łączenia talentu, wiedzy, doświadczenia, intuicji oraz szczęścia. Zasadnicze znaczenie odgrywa bezpośrednia relacja przełożony –

⁵ *Ibidem*, s. 427.

⁶ *Ibidem*, s. 428.

podwładny. Niezwykle trudne, ale konieczne jest więc znalezienie równowagi pomiędzy maksimum dopuszczalnej swobody pozostawionym przełożonym poszczególnych szczebli w kształtowaniu ich relacji z podwładnymi i zastosowaniu instrumentów motywacyjnych a minimum formalizacji i standaryzacji. Aby motywacja odniosła pozytywny skutek zaleca się możliwie jak największy zindywidualizowane podejście do podwładnego. Mimo XXI wieku niektórzy wciąż ulegają stereotypom i hołdują powiedzeniu, że „dla wszystkich najważniejsze są pieniądze”. Tymczasem ludzie, którzy osiągnąwszy wystarczający dla nich poziom dochodu wyżej od wynagrodzenia cenią sobie zdobyte tytuły, odznaczenia i stanowiska. Dlatego tak bardzo istotne jest bezpośrednia relacja podwładny – przełożony, ponieważ ludzi są różni a skuteczne oddziaływanie na nich wymaga uznania tego faktu i poznania ich indywidualnych sylwetek⁷.

2.1.1. Wybrane teorie i poglądy motywacji

Pierwszą z prezentowanych teorii jest powszechnie znana koncepcja motywacji, czyli piramida potrzeb Abrahama Maslowa. Składa się ona patrząc od dołu z potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji.



Rysunek 1. Hierarchia potrzeb Maslowa.

Źródło: Opracowanie na podstawie A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*.

Najbardziej podstawowe to potrzeby fizjologiczne takie jak: głód, pragnienie, sen, żywność, seks i powietrze. Gdy nie są zaspokojone potrzeby fizjologiczne, wypierają inne potrzeby na dalszy plan i decydują o przebiegu zachowania człowieka. W organizacjach potrzeby te są zaspakajane przez odpowiednie płace, środowisko, oświetlenie, sanitariat, czy odpowiednią temperaturę.

Kolejną z potrzeb jest potrzeba bezpieczeństwa. Może ona być zaspakajana poprzez ciągłość zatrudnienia, odpowiedni program świadczeń ubezpieczeniowych

⁷ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna, Warszawa 2011, s. 175-177.

i emerytalnych oraz poprzez system rozpatrywania i załatwiania skarg. Są to na przykład zależność, protekcja, wygoda, spokój, opieka i oparcie.

Następna to potrzeba przynależności. Są to potrzeby nawiązania bliskich i/ lub intymnych stosunków, uczestnictwa w życiu grupy. Zaliczamy tu afiliację, miłość, bycie kochanym czy przyjaźń.

Potrzeba szacunku obejmuje potrzebę szacunku dla samego siebie oraz potrzebę uznania i szacunku w oczach innych. Można je zaspokoić poprzez nadanie tytułu służbowego, przyjemne pomieszczenie biurowe i odpowiednie nagrody.

Na szczycie hierarchii są potrzeby samorealizacji, które obejmują realizację możliwości osiągania przez jednostkę ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju.

Hierarchia zaproponowana przez Masłowa na pewno posiada pewną intuicyjną logikę, została przyjęta przez menadżerów, jednak teoria ta przyjęła się w krajach średnio i wysoko rozwiniętych. Trudno oczekiwać, aby w krajach Trzeciego Świata potrzeby wyższego rzędu miały zasadnicze znaczenie, gdyż zaspokojenie potrzeb najniższego rzędu w tych krajach wymaga znacznego wysiłku. Zatem teoria ta wykazuje pewną słabość i nie tłumaczy wszystkich zachowań⁸.

Teoria X i Y Douglasa McGregora

D. McGregor opisał dwa podejścia do pracowników nazwane przez niego teorią X i Y. Kierownicy, którzy byli wyznawcami podejścia X przyjmowali następujące założenia:

- Ludzie nie lubią pracy i starają się jej w miarę możliwości unikać,
 - Ludzie nie lubią odpowiedzialności i wolą aby nimi kierowano; nie mają wielkich ambicji i chcą być przede wszystkim bezpieczni na swoich stanowiskach,
 - Menedżerowie muszą stale kontrolować podwładnych i grozić im karami w razie nieposłuszeństwa,
 - Pracownicy są z natury leniwi i unikają pracy, kiedy to tylko jest możliwe.
- Kierownicy, którzy przyjmują podejście Y uznają, że:
- Praca jest naturalną częścią życia, a ludzie ją lubią,
 - Ludzie mają wewnętrzną motywację do osiągania celów o ile są z nimi związani,
 - Ludzie mają naturalną skłonność do kreatywności i innowacyjności, osoba zaangażowana w swoje działania jest zdolna do kierowania własnym działaniem i do samokontroli,
 - Umiejętność podejmowania słusznych decyzji jest cechą szeroko rozpowszechnioną w populacji, a nie tylko przywilejem osób zajmujących się zarządzaniem,
 - Ludzie przywiązują się do celów proporcjonalnie do osobistych nagród,
 - Z braku warunków ludzie wykorzystują w firmie tylko część swoich talentów.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 461-462.

Skutki obu tych podejść są oczywiste – zwolennik teorii X stale będzie kontrolował swoich podwładnych i przede wszystkim karał, natomiast zwolennik teorii Y będzie starał stworzyć im warunki do rozwoju i samorealizacji⁹.

Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Frederick Herzberg postanowił dowiedzieć się czegoś więcej o motywacji i stwierdzić czy zaspokojenie każdego rodzaju potrzeby wywołuje zadowolenie, a jego brak niezadowolenie. W tym celu przeprowadził badania jakościowe wśród około dwustu pracowników biurowych (inżynierów i księgowych). Poprosił ich o wskazanie sytuacji kiedy byli zadowoleni ze swojej pracy i czuli silną motywację oraz w sytuacji przeciwnej, gdy niezadowoleniu towarzyszyło brak motywacji. Na podstawie analizy wyników badań stwierdził, że z zadowoleniem i niezadowoleniem związane były różne zestawy czynników, które podzielił na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne inaczej czynniki higieny odnoszą się do kontekstu środowiska pracy są to czynniki, które pozwalają likwidować niezadowolenie. Pozytywne oddziaływanie tych czynników nie przynosi według Herzberga zadowolenia pracownikowi. Zaliczamy do nich: warunki pracy, przełożeni, stosunki interpersonalne, płaca i bezpieczeństwo, polityka i administracja firmy. Czynniki wewnętrzne motywacji czyli motywatory odnoszą się do treści pracy. Dotyczą one: osiągnięć, uznania, pracy, odpowiedzialności, awansów i rozwoju. Czynniki te powodują zwiększenie zadowolenia z wykonywanej pracy, co z kolei skutkuje wyższą wydajności pracowników¹⁰.



Rysunek 2. Czynniki higieny i czynniki motywujące wg Herzberga.

Źródło: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 465.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 463.

¹⁰ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna, Warszawa 2011, s. 181-182.

Teoria sprowadza się zatem do stwierdzenia, że brak zaspokojonych podstawowych potrzeb (czynniki higieny) powoduje niezadowolenie pracownika. Herzberg uważał, że jedynie zapewnienie zarówno czynników higieny jak i motywacji może wywołać skuteczny efekt motywacyjny i satysfakcję zatrudnionych. Warto zauważyć, że badania Herzberga były kwestionowane chociażby ze względu na mały proces próby oraz specyfikację zawodów, których poddał badaniu.

Podsumowując można stwierdzić, że główne podejścia do motywowania od strony treści skupiają uwagę na potrzebach indywidualnych. Hierarchia potrzeb Maslowa, teoria dwuczynnikowa wnikają w sprawę czynników sprawczych, które przynoszą jednak wiele wyjaśnień dotyczących samego procesu motywowania. Nie wyjaśniają one dlaczego ludzie reagują motywacyjnie właśnie na te czynniki, a nie na inne lub w jaki sposób ludzie dążą do zaspakajania swoich jakże różnych potrzeb.

Podejście do motywowania od strony procesu koncentruje się na wyjaśnieniu dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów.

Teoria oczekiwań

Jej formalne ramy opracował Victor Vroom, a rozwinięcia tej teorii dokonali L.W. Porter i E. Lawler. Sugeruje ona że motywacja zależy od dwóch czynników: od tego, jak silnie czegoś pragniemy oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Przyjmuje, że zachowanie jest określone przez połączenie sił tkwiących w jednostce i otoczeniu, a ludzie mają różne potrzeby, pragnienia i cele. Ponadto zakłada ona również wybór spośród alternatywnych planów zachowania, opierając się na postrzeganiu zakresu, w jakim dane zachowanie będzie prowadziło do pożądanego rezultatu. Model oczekiwań przedstawiony na rysunku sugeruje że motywacja prowadzi do wysiłku, a ta w połączeniu ze zdolnościami pracownika oraz czynnikami tkwiącymi po stronie otoczenia – do określonych osiągnięć w pracy. Osiągnięcia te skutkują różnymi wynikami, a z każdym z nich wiąże się pewna wielkość nazwana wartościowością. Osoba o dużych osiągnięciach w pracy może uzyskać większe podwyżki płac, awanse czy też więcej pochwał od przełożonych. Z drugiej jednak strony może być narażona na niechęć i nieprzychylność ze strony współpracowników. Z każdym z tych wyników może być związana pewna wartościowość – wskaźnik odzwierciedlający, na ile dana osoba ceni sobie określony wynik. Jeśli jednostka pragnie danego wyniku, jego wartościowość jest dodatnia, jeśli nie-wartościowość jest ujemna¹¹.

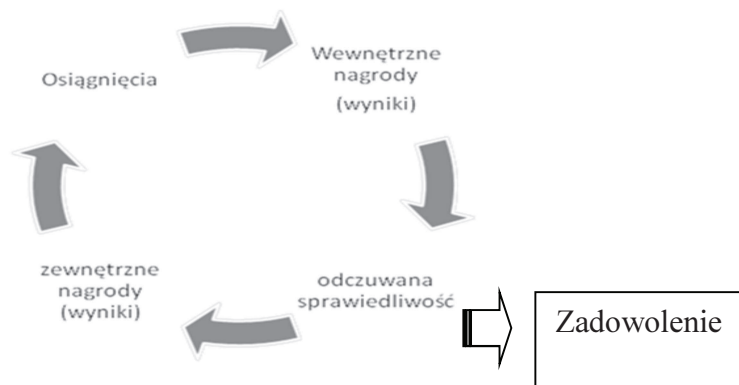
¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, s. 511.



Rysunek 3. Dążenie do osiągnięcia wartościowości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op.cit.*, s. 470.

Rozwinięcia tej teorii dokonali – jak już wcześniej wspomniano Porter i Lawler. Badacze sugerują, że zadowolenie i osiągnięcia w pracy mogą być ze sobą związane, a zależność ta jest odwrotna – tzn. wyższe osiągnięcia w pracy mogą prowadzić do większego zadowolenia. Rozwinięcie tej teorii prezentuje rysunek 4.



Rysunek 4. Teoria oczekiwań wg L. W. Porter 'a i E. Lawler'a.

Źródło: Opracowanie na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op.cit.*, s. 472.

Według autorów tej teorii osiągnięcia w pracy dają rezultat w postaci nagród, zarówno zewnętrznych (płace, awanse) jak i wewnętrznych (szacunek do samego siebie). Pracownik sam ocenia sprawiedliwość przyznawanych nagród związanych z wkładanym wysiłkiem a uzyskanym poziomem osiągnięć. Jeżeli nagrody postrzegane są jako sprawiedliwe, pracownik jest zadowolony¹².

Menedżerowie aby móc efektywnie, skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi, powinni podjąć kolejne kroki. Pierwszym ich krokiem w tym celu będzie odgadnięcie, jakich wyników, czyli nagród najbardziej pragnęliby poszczególni pracownicy. Po drugie, muszą oni określić jaki poziom osiągnięć przyczynia się do realizacji celów i misji organizacji. Niewątpliwie zadbać trzeba, aby ten wymagany poziom nie był abstrakcyjny, a możliwy do realizacji. Następnie należałoby poddać całą sytuację analizie z punktu widzenia ewentualnej sprzeczności oczekiwań

¹² *Ibidem*, s. 472.

i zagwarantować odpowiednią wysokość nagród. I ostatnim krokiem – jest zapewnienie, że cały system jest sprawiedliwy, czyli równy dla wszystkich.

2.1.2. Systemy nagradzania i karania w kształtowaniu motywacji u pracowników

Poza przedstawionymi teoriami, schematami motywacji występuje jeszcze system nagradzania w organizacji jako podstawowe narzędzie wpływające na motywację pracowników. System nagradzania jak podaje w swojej książce Griffin to formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza osiągnięcia pracownika.

Nagradzanie w organizacji może wpłynąć na zachowania, postawy, zaangażowanie i motywację pracowników. Menedżerowie więc muszą dokładnie ocenić jego znaczenie. Wpływ nagradzania na postawy ma relatywnie duże znaczenie, chociaż postawy pracowników takie jak zadowolenie, nie są decydującym czynnikiem wpływającym na ich osiągnięcia w pracy. Wpływają one jednak na fluktuacje oraz współuczestniczą w tworzeniu kultury organizacji. Zadowolenie z pracy wynika z kilku czynników. Pierwszym z nich jest otrzymanie wynagrodzenia w takiej kwocie, w jakiej poszczególne pracownik uznaje ją za właściwą. Po drugie, na zadowolenie pracownika wpływa porównanie z sytuacją innych pracowników oraz z wielkością ich wynagrodzenia w porównaniu do swojego. I w końcu po trzecie – na ogólne zadowolenie pracobiorcy wpływają nagrody zewnętrzne uzyskiwane od pracodawcy, chociażby takie jak karnet na siłownię, bilety na mecz oraz nagrody uzyskiwane wewnątrz korporacji – awans czy premia.

Wpływ nagradzania na zachowanie, którego głównym celem jest wywarcie wpływu na postawę podwładnego. Nagrody wpływają na zadowolenie pracownika, co z kolei odgrywa ważną rolę w określeniu swojej dalszej ścieżki kariery w firmie, mają one wpływ na decyzje o pozostaniu bądź nie w danej organizacji. Systemy nagradzania wpływają również na wzorce uczęszczania do pracy i absencji. Nagrody przyznane za rzeczywiste osiągnięcia skłonią pracowników do bardziej wytężonej pracy. Jednocześnie będą oni realizować cele organizacji i przyniosą jej korzyści. Wpływ systemów nagradzania na motywację oparty jest na koncepcji oczekiwań. Oczekiwana relacja osiągnięć czy też otrzymania nagród w stosunku do wysiłku zaangażowanego w działanie jest zwykle częścią systemu nagradzania. Pracownik będzie skłonny do odpowiedniego wysiłku jeśli będzie wiedział, że jego osiągnięcia będą odpowiednio pochwalone czy też nagrodzone. Ponadto zgodnie z teorią oczekiwań każda potencjalna nagroda może mieć odmienną wartość, znaczenie dla poszczególnych osób w organizacji.

Skuteczny system nagradzania – jak wskazują eksperci – powinien wykazywać cztery główne cechy¹³:

- Zaspokajając zapotrzebowanie jednostki w zakresie potrzeb elementarnych,
- Nagrody oferowane przez daną organizację powinny być konkurencyjne w stosunku do nagród oferowanych przez inne organizacje,

¹³ *Ibidem*, s. 483.

- System nagradzania musi zapewnić sprawiedliwy rozkład nagród w ramach organizacji,
- System nagradzania musi uwzględniać różnorodność oczekiwań pracowników co do postawionych im zadań oraz sposobów nagradzania.

Oprócz nagradzania pracowników w tradycyjny sposób, istnieje również dość niekonwencjonalny sposób wynagradzania pracowników za ich zaangażowanie i dbanie o interesy i dobry wizerunek firmy. Wśród systemów bodźcowych zdobywających coraz większą popularność można wymienić udział w zyskach, udział w korzyściach, ryczałtowe premie oraz wypłaty za kwalifikacje.

Systemy nagradzania w organizacji są głównym narzędziem motywacyjnym wykorzystywanym przez menedżerów. Właściwie zaprojektowane systemy mogą poprawić postawy, motywację i zaangażowanie w działalność organizacji. Aby były one skuteczne muszą zapewnić zadowalające nagrody na poziomie jednostkowym, spełniając przy tym warunek sprawiedliwości nagradzania.

Obok systemu nagradzania występuje również system kar. Zadaniem kar jest eliminowanie zachowań negatywnych, niezgodnych z oczekiwaniami organizacji. Zasady stosowania kar i nagród powinny być opisane w regulaminach organizacyjnych. Karanie jest jednym z często używanych, zwłaszcza przez polskich menedżerów, środków motywowania. Uważa się, że kara będąc odwrotnością nagrody, spowoduje zmianę zachowania. Pracownik nie może mieć wątpliwości, jakie zachowania, postawy czy działania są nagradzane a jakie karane. Istotne jest, aby system kar i nagród odnosił się do wszystkich pracowników firmy, a zasady tego systemu były stabilne, a także aby istniała względna równowaga między ilością i jakością kar i nagród w tym systemie. Kary nie powinny się kojarzyć z dotkliwymi sankcjami. Karą za błąd w pracy może być kara finansowa, brak możliwości zdobycia awansu przez kolejny rok czy też zmiana stanowiska na niższe w linii pionowej. Taki system motywacyjny może być bardziej skuteczny niż zwolnienie pracownika z pracy od razu za błąd, który może wynikać z różnych przyczyn niekoniecznie z bezpośredniej winy danego pracownika. Sposobem pobudzającym pracowników do wykonywania poszczególnych zadań jest właśnie system sankcji stosowanych w momencie zaniedbania obowiązków. Często również czynnikiem mobilizującym do wykonywania efektywnie obowiązków jest strach przed utratą pracy czy zmniejszeniem dochodów¹⁴.

Zarówno sposoby motywowania za pomocą kar jak i nagród uzupełniają się. Pracodawca sam musi dobrać metodę, która będzie właściwa dla specyfiki danego przedsiębiorstwa oraz danej osoby.

Wnioski

Zarządzanie zespołem to proces ciągły, a jego prowadzenie wymaga ćwiczeń i zdobycia odpowiedniego know-how. Potrzeba na to czasu oraz energii, często również inspirujących rozmów i dobrego nakierowania. Właśnie dlatego dobry

¹⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, *op.cit.*, s. 404.

menadżer to osoba, który uczy nie tylko swoich pracowników, ale dba także o ciągle podwyższanie swoich kwalifikacji – w końcu inwestycja w siebie to coś, co zawsze się opłaca. Odpowiedz na pytanie: jak efektywnie zarządzać ludźmi nie należy do łatwych. Menedżerowie w swojej organizacji muszą wybrać m.in. spośród przedstawionych tutaj teorii, poglądów, zasad, stylów kierowania. Zadanie to jest niejednokrotnie trudne, ponieważ to od wyboru danej „filozofii” firmy zależy jej powodzenie lub nie. Kierownicy organizacji przede wszystkim muszą poznać potrzeby i oczekiwania swoich podwładnych, aby móc efektywnie wdrożyć własny system zarządzania personelem. Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi zależy niewątpliwie również od środowiska, poziomu cywilizacyjnego kraju, posiadanych zasobów czy wreszcie od samych podwładnych, którzy decydują o tym, jaki sposób motywacji, komunikacji czy przywództwa będzie dla nich najkorzystniejszy i przyniesie oczekiwane rezultaty zarówno te pożądane przez organizację jak i pracowników.

Nie ma jednej recepty jak efektywnie zarządzać ludźmi, ponieważ proces ten uwarunkowany jest różnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi w organizacji, a wybrane teorie i poglądy różnego autorstwa są jedynie drogowskazem w wyborze właściwej drogi.

Bibliografia:

1. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Poznań, Dom Wydawniczy REBIS, 2011.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
4. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna, Warszawa 2011.
5. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 527.
6. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Abstrakt:

Praca „Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi” przedstawia złożoną problematykę związaną z pozyskaniem właściwych ludzi oraz efektywnym wykorzystaniem ich wiedzy i umiejętności w osiąganiu celów organizacji. Zagadnienie to stanowi przedmiot badań oraz praktycznych rozwiązań od dawna. W ostatnich 20 latach miejsce i rola ludzi w organizacji wyznacza podejście określane jako zarządzanie zasobami ludzkimi. Motywacja oraz style kierowania są jednymi z wyznaczników efektywnego zarządzania personelem, gdyż coraz częściej ważną rolę wśród czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa odgrywają kompetencje ludzi świadczących pracę dla danej organizacji.

W XXI wieku nastąpił wzrost zainteresowania problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, rozwinął się rynek usług doradczych w tym zakresie jak również

kwestie personalne w podnoszeniu skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa stały się przedmiotem badań naukowych.

Motivation and driving style as determinants of effective human resource management

Jobs' Motivation and leadership styles, as determinants of effective human resource management "represents the complex issues associated with the acquisition of the right people and the effective use of their knowledge and skills in achieving the organization's objectives. This issue is the subject of research and practical solutions for a long time. In the last 20 years, the place and the role of people in the organization determines the approach known as human resource management. Motivation and leadership styles are some of the determinants of effective personnel management, as more and more an important part of enterprise competitiveness factors play a competent people performing work for the organization. In the twenty-first century there has been a growing interest in issues of human resource management, developed market advisory services in this area as well as personal issues in enhancing the effectiveness of the company has been the subject of scientific research.

Ścibisz Aleksandra, Ścibisz Joanna, students, Students' Scientific Circle KONCEPT, Jan Kochanowski University in Kielce.