

**Schemat 1.6. Poziomy zarządzania w organizacji**

Źródło: Opracowanie własne.

- role interpersonalne, przewidujące kontakty z innymi ludźmi (reprezentant, przywódca, łącznik);
- role informacyjne, związane z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji (obserwator, propagator informacji, rzecznik);
- role decyzyjne, odnoszące się do procesów decyzyjnych w organizacji (przedsiębiorca, przeciwdziałający zakłóceniom, dysponent zasobów i negocjator).

Oprócz odgrywania rozlicznych ról kierownicy muszą również dysponować niezbędnymi, konkretnymi umiejętnościami, by osiągnąć powodzenie w swojej pracy. Fayol wyodrębnił następujące umiejętności:

- umiejętności techniczne, zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie;
- umiejętności społeczne, zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo;
- umiejętności koncepcyjne, zdolność do koordynowania i integrowania interesów i działań organizacji;
- obecnie wyróżnia się dodatkowo umiejętności diagnostyczne i analityczne rozumiane jako zdolność do stawiania diagnozy i projektowania najwłaściwszej reakcji dla danej sytuacji.

Zarówno wymagany poziom umiejętności kierowniczych, jak i natężenie funkcji zarządzania są uzależnione od zajmowanego szczebla w hierarchii organizacyjnej:

- wraz ze wzrostem poziomu zarządzania maleje znaczenie funkcji kontroli, wzrasta natomiast znaczenie funkcji planistycznych (schemat 1.7);
- wraz ze wzrostem poziomu zarządzania maleje rola umiejętności technicznych, wzrasta natomiast rola umiejętności koncepcyjnych (schemat 1.8).

NW	P	O	M	K
ŚR	P	O	M	K
NN	P	O	M	K

NW – najwyższy poziom zarządzania; ŚR – średni poziom zarządzania; NN – najniższy poziom zarządzania;  
P – funkcja planowania; O – funkcja organizowania; M – funkcja motywowania; K – funkcja kontrolowania

### **Schemat 1.7. Zależność pomiędzy poziomami zarządzania a funkcjami zarządzania**

Źródło: Opracowanie własne.

NW	K	S	T	D-A
ŚR	K	S	T	D-A
NN	K	S	T	D-A

NW – najwyższy poziom zarządzania; ŚR – średni poziom zarządzania; NN – najniższy poziom zarządzania;  
K – umiejętności koncepcyjne; S – umiejętności społeczne; T – umiejętności techniczne; D-A – umiejętności diagnostyczno-analityczne

### **Schemat 1.8. Zależność pomiędzy umiejętnościami kierowniczymi a funkcjami zarządzania**

Źródło: Opracowanie własne.

# 2 ROZWÓJ NAUKI ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

---

## Wprowadzenie

Rozwój zarządzania jako specyficznego rodzaju działalności człowieka posiada długą historię i stanowi nieprzerwany proces ewolucyjny posiadający zarówno aspekt praktyczny, jak i teoretyczny. Naukowe podejście do zarządzania pojawiło się na przełomie XIX i XX wieku, kiedy ukazały się pierwsze opracowania, w których dokonano próby naukowej syntezy zgromadzonego doświadczenia w zakresie zarządzania i zbudowania podstaw nauki organizacji i zarządzania. Od tego okresu rozwija się odrębna dyscyplina naukowa, w której ramach wykorzystywana jest także praktyka zarządzania.

Celem rozdziału jest pokazanie ewolucji nauki organizacji i zarządzania przez odniesienie jej do rozwoju cywilizacji oraz zarysowanie pojawiających się podejść w nauce i praktyce zarządzania.

### 2.1. Nauki organizacji i zarządzania w aspekcie rozwoju cywilizacji

Wzrost zainteresowania problemami organizacji i zarządzania związany jest z rozwojem działalności gospodarczej człowieka. Pierwszym przełomem w tej działalności było przejście od zbieractwa do pracy na roli, a zatem historia rozwoju myśli organizacyjnej liczy około 7 tysięcy lat. W okresie tym wystąpiło kilka rewolucyjnych okresów, zmieniających w sposób radykalny miejsce i znaczenie wiedzy na temat organizacji i zarządzania w życiu społecznym. **Procesy organizacji i zarządzania przeszły wielowiekową ewolucję w ramach różnych społeczno-gospodarczych formacji.**

Początkowo wykorzystanie prymitywnych narzędzi pracy i środków obrony z jednej strony oraz potrzeba przetrwania i przystosowania do otoczenia z drugiej skłaniały ludzi do stosowania różnych form łączenia indywidualnych wysiłków i wpływały na możliwości tworzenia pierwszych organizacji. Z kolei kolektywna praca zrodziła społeczną własność środków produkcji, środków obrony i produktów

wspólnej działalności. W społeczeństwie pierwotnym nie istniała w zasadzie własność prywatna, chociaż istniała indywidualna własność niektórych narzędzi i środków obrony, odzieży itp. Odnalezione przez archeologów obiekty materialne, w tym pierwsze dokumenty pisane, datowane na 4 tysiące lat p.n.e., potwierdzają występowanie w tym okresie zorganizowanych kolektywnych działań człowieka nakierowanych na zaspokojenie różnego rodzaju jego potrzeb. Wskazują także na istnienie już wówczas elementów świadomych działań o charakterze kierowniczym, w szczególności funkcji i metod kierowania zespołami ludzkimi, wspólnotami.

Kształtowanie się prywatnej własności i grup społecznych w ramach pierwotnych społeczności dokonywało się w różnym okresie i w różny sposób w różnych regionach świata, chociaż ogólny cel był wspólny – przetrwanie w istniejących warunkach. W procesie walki o przetrwanie zaczęły pojawiać się zaczątki cywilizowanej społeczności jako nowy etap historii świata. Historycy wyodrębniają szereg podstawowych cech cywilizacji, których występowanie (lub brak) wskazuje na poziom rozwoju danej społeczności:

- ukształtowanie się systemu produkcyjnego, racjonalnie zorganizowanej gospodarki przynoszącej znaczny produkt dodatkowy, pozostający w dyspozycji danej społeczności;
- pojawienie się własności prywatnej i zjawiska dysponowania majątkiem, koncentracja własności, zróżnicowanie (stratyfikacja) wspólnoty pierwotnej;
- pojawienie się pisma w formie znaków graficznych i symboli, przy użyciu których stało się możliwe utrwalanie i przekazywanie następnym pokoleniom treści ludzkich wypowiedzi i zawartych w nich informacji;
- powstanie państw i systemów prawnych jako szczególnych instytucji regulujących zachowania społeczne;
- powstanie miast jako gospodarczych, wzajemnych i kulturowo-religijnych centrów oraz miejsc koncentracji materialnych i intelektualnych zasobów określonego regionu;
- planowanie i organizowanie wielkich projektów budowlanych przy wykorzystaniu znacznych zasobów materialnych i ludzkich.

Te pierwotne cechy rozwoju cywilizacji ludzkiej najwyraźniej i w sposób kompleksowy po raz pierwszy ujawniły się w państwach starożytnych. Dlatego też wiele badań naukowych dotyczących historii rozwoju cywilizacji sięga do okresu powstania pierwszych społeczeństw i państw w świecie starożytnym. Wykorzystując doświadczenia badań z zakresu historii myśli ekonomicznej, prawa i polityki, myśli socjologicznej oraz teorii wojskowości, historia myśli organizacyjnej rozpoczyna się także od analizowania wyobrażeń i poglądów dotyczących organizacji i zarządzania powstałych w okresie starożytności w dolinach Nilu, Tygrysu i Eufratu w drugiej połowie czwartego tysiąclecia przed naszą erą.

Historia świata starożytnego, który przeszedł ewolucję w epokach miedzi, brązu i żelaza, determinuje etapy i równocześnie przyczyny podziału pracy, w ramach

którego następowało oddzielenie się hodowli zwierząt od uprawy ziemi i kiedy stopniowo wyodrębniło się z rolnictwa rzemiosło, doskonalono wymianę produktami, wyodrębnił się i rozwijał handel, kształtowała się organizacyjna kultura. Przez wiele wieków działalności ludzkich społeczności, od wspólnot rodowych do pojawienia się i ukształtowania potężnych państw, zmieniał się sposób zdobywania środków do życia. Od pozyskiwania gotowych produktów przyrody do tworzenia złożonych systemów gospodarowania wymagających stosowania racjonalnych podejść do zarządzania, w tym realizacji szeregu funkcji zarządzania, opracowywania i doskonalenia metod efektywnego oddziaływania na jednostki, zespoły ludzkie i całe organizacje.

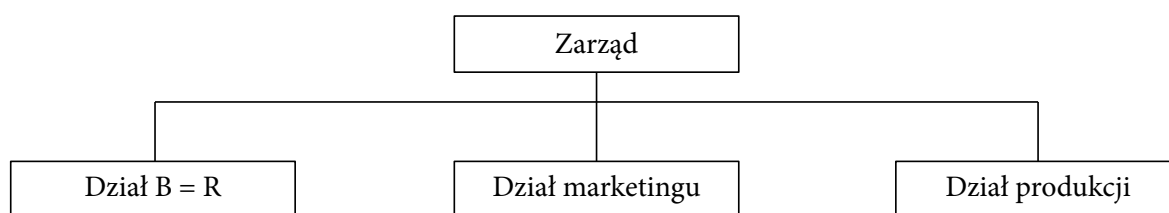
**Kierowanie ludźmi należy do najstarszych form działalności człowieka. Ukształtowało się ono w chwili pojawienia się pierwotnych społeczności ludzkich.** Można zatem przyjąć, że od tego momentu zaczęto myśleć o racjonalnej organizacji działalności ludzkiej w celu przetrwania jednostek i grup ludzkich. Istotnym problemem było utrwalenie myśli w formie werbalnej i pisemnej. Oczywiście w epoce, w której nie było jeszcze pisma, mogły one być utrwalane w pamięci ludzkiej jedynie poprzez przekazy ustne i do naszych czasów przetrwały w formie mitów, w bajkach i legendach. Lecz nawet po pojawieniu się pisma idee dotyczące kierowania nie były utrwalane regularnie i w sposób celowy. Wynikało to z przypisywania im mniejszego znaczenia w stosunku do utrwalania np. norm prawa czy zasad prowadzenia wojen. W miarę jednak wzrostu znaczenia racjonalnego prowadzenia działalności gospodarczej i konieczności kooperacji działań pojawiła się konieczność systematycznego utrwalania zasad efektywnego gospodarowania, planowania, księgowania i kontroli wykorzystania zasobów, oceny uzyskiwanych rezultatów i gromadzonego majątku, zasad jego podziału, a także zasad i wytycznych kierowania jednostkami, zespołami ludzkimi i całymi organizacjami.

Badania archeologów, antropologów i uczonych z innych dyscyplin wskazują, że w okresie do piątego tysiąclecia p.n.e. funkcjonował długi okres rozwoju człowieka, w którym idee i wiedza dotycząca kierowania ludźmi były przekazywane z pokolenia na pokolenie w formie ustnej. Celem było utrwalanie sprawdzonych tradycji i pozytywnego doświadczenia zarządzania gospodarką pierwotnych organizacji. Idee i wiedza dotyczące zarządzania odzwierciedlały stopniowo rosnące doświadczenie zarządzania gospodarką rodu, gospodarką kilku rodów – wspólnot (lub fratrii), gospodarką plemienia, związków plemiennych, wspólnoty, gdzie w celu opracowywania ogólnych decyzji prowadzone były zebrania plemienne i dokonywano wyboru kierowników – członków rady starszych, a z czasem innych osób, których zadaniem było wspieranie rady. Tak było w starożytnych Atenach, gdzie wybierano najważniejszych urzędników *polis* – archontów, wodzów – *basileusów* / strategów i skarbników, gdzie tworzone radę starszych (w Atenach np. *areopag*) i zwoływano ogólne Zgromadzenie Ludowe. Podobnie było w tysiącach innych wspólnot. W ten sposób już w starożytności istniały mechanizmy wyboru osób

bezpośrednio do użytkownika. Wszyscy, którzy wykonują podobne typy zadań, łączą się w zespoły na tej podstawie, a nie np. z tytułu przynależności do funkcjonalnych jednostek produkcyjnych.

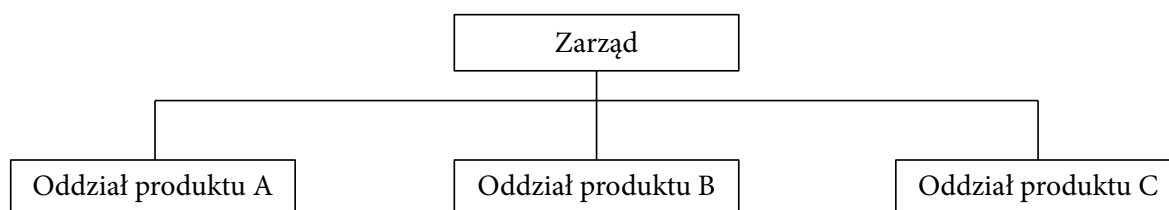
Grupowanie modułowe to jedna z nowych form organizowania działań członków organizacji. W tym przypadku komórki organizacyjne funkcjonują tak jak niezależne organizacje, wymieniając się informacjami i wspólnie rozwiązując ogólne zadania z wykorzystaniem technologii informacyjnych. Tego typu jednostki organizacyjne mogą być terytorialnie rozproszone i funkcjonować w różnych częściach świata.

Na schematach 4.2–4.6 przedstawiono potencjalne rozwiązania strukturalne w organizacjach związane z różnym grupowaniem komórek organizacyjnych.



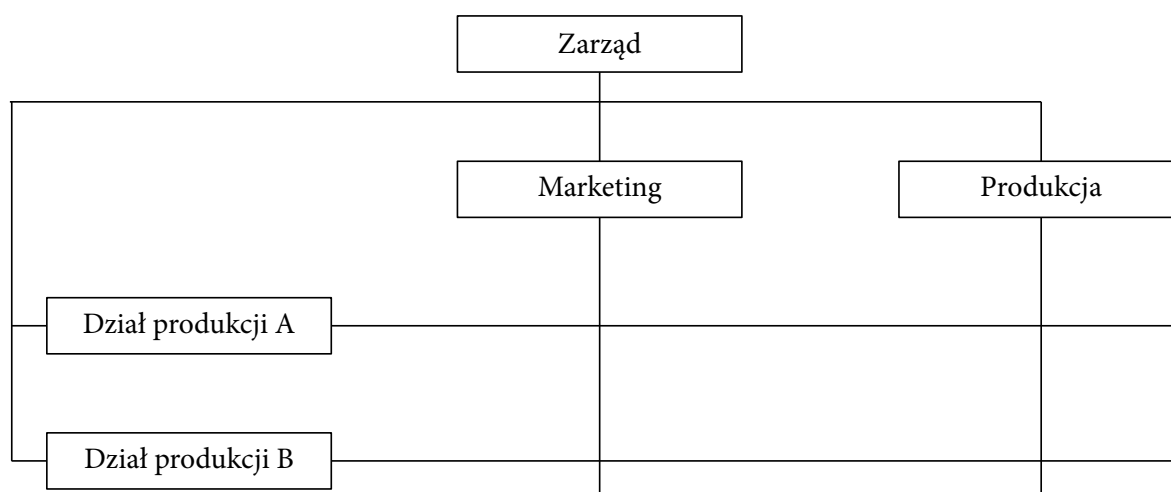
**Schemat 4.2. Grupowanie funkcjonalne**

Źródło: Opracowanie własne.



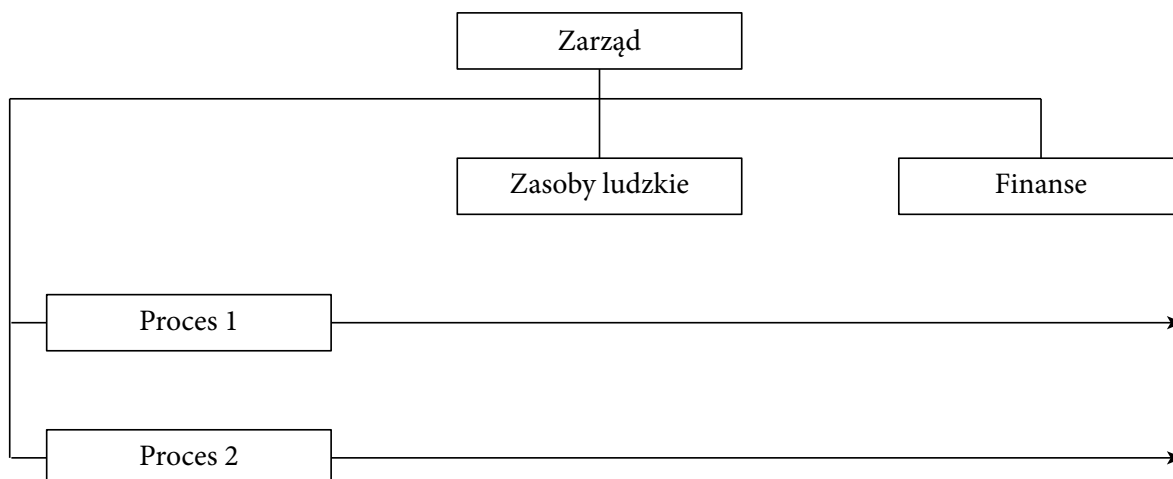
**Schemat 4.3. Grupowanie dywizjonalne**

Źródło: Opracowanie własne.

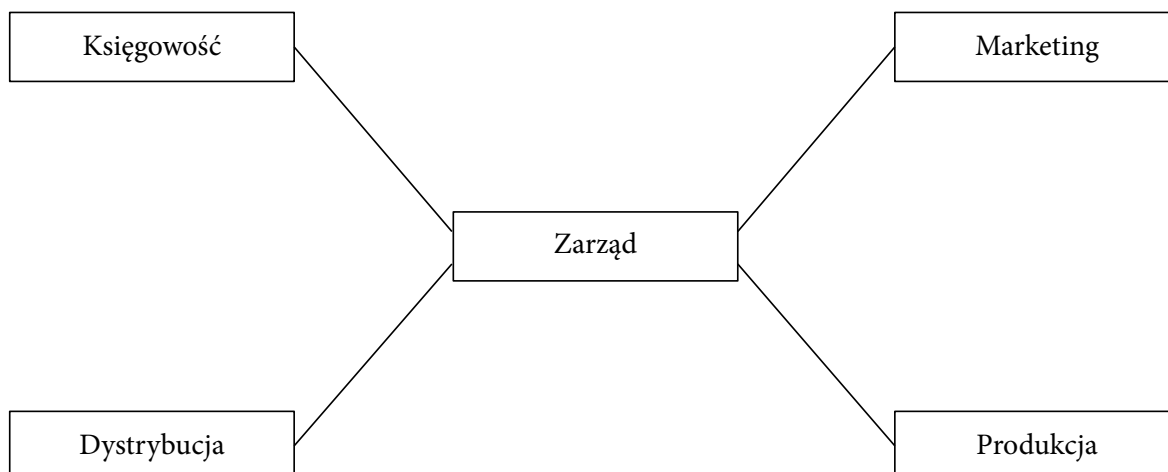


**Schemat 4.4. Grupowanie wielowymiarowe (układ macierzowy)**

Źródło: Opracowanie własne.

**Schemat 4.5. Grupowanie horyzontalne**

Źródło: Opracowanie własne.

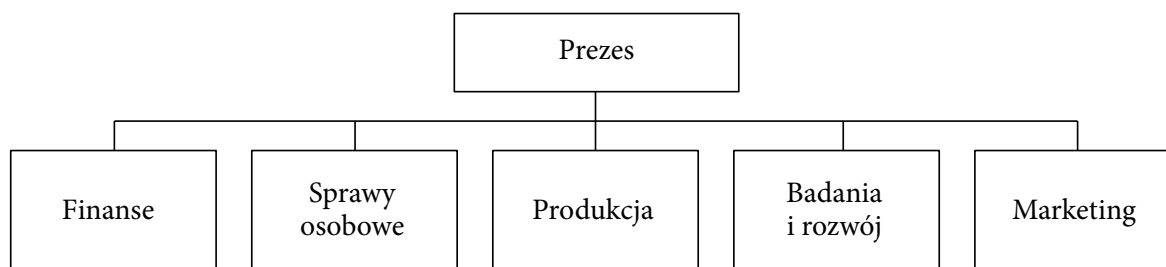
**Schemat 4.6. Grupowanie modułowe**

Źródło: Opracowanie własne.

W procesie kształtowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw najczęściej wykorzystuje się grupowanie funkcjonalne i dywizjonalne.

## Struktura funkcjonalna

W strukturze funkcjonalnej poszczególne komórki organizacyjne (rodzaje działalności) na wszystkich szczeblach organizacji, od najniższego (wykonawczego) do najwyższego (zarząd), łączy wspólna funkcja. Na przykład wszyscy inżynierowie projektanci pracują w komórkach projektowych, a zastępca dyrektora firmy (wiceprezes) koordynujący ich działalność odpowiada za całokształt działalności swojego pionu. Według tej samej zasady tworzy się w przedsiębiorstwach piony produkcji, marketingu, finansów, badań i rozwoju (schemat 4.7).

**Schemat 4.7. Funkcjonalna struktura organizacyjna**

Źródło: Opracowanie własne.

Struktura funkcjonalna pozwala na koncentrację wiedzy i umiejętności pracowników niezbędnych do wykonania zadań organizacji. Tego typu struktura jest szczególnie efektywna, kiedy osiągnięcie celów organizacji wymaga wysokich kompetencji w określonym obszarze, kiedy funkcjonowanie organizacji może być skutecznie kontrolowane i koordynowane poprzez więzi hierarchiczne i kiedy istotne znaczenie ma ekonomiczność działań. Struktura taka okazuje się także efektywna, kiedy nie jest niezbędna silna koordynacja pozioma. Silne i słabe strony struktury opartej na grupowaniu funkcjonalnym są następujące:

#### Silne strony

1. Centralizuje kontrolę wyników strategicznych.
2. Jest bardzo dobrze przystosowana do rozwoju umiejętności funkcjonalnych i kompetencji.
3. Pozwala na wykorzystanie krzywej doświadczenia w związku z nabywaniem wiedzy w obszarach funkcjonalnych.
4. Jest bardzo efektywna w sytuacjach, gdy zadania są rutynowe i powtarzalne.
5. Obniża koszty działalności lokalnych komórek funkcjonalnych.
6. Zapewnia wysoki poziom jakości działań.
7. Pozwala na sprawną realizację funkcjonalnych celów organizacji.

#### Słabe strony

1. Prowadzi do nadmiernej fragmentacji procesów krytycznych dla realizacji strategii.
2. Prowadzi do międzyfunkcjonalnego współzawodnictwa i konkurencji.
3. Stwarza problemy z mierzeniem efektywności działania.
4. Powoduje nadmierną centralizację podejmowania decyzji.
5. Pozostawia sprawy maksymalizacji zysku jedynie w gestii ścisłego kierownictwa.
6. Nie sprzyja szybkiemu reagowaniu na zmiany otoczenia.
7. Powoduje potencjalne przeciążenie wyższych szczebli zarządzania.
8. Słaba koordynacja działalności komórek organizacyjnych w układzie poziomym.
9. Mała podatność na innowacje.
10. Ograniczona świadomość celów organizacji wśród jej członków.

Struktura funkcjonalna jest strukturą najbardziej odpowiednią dla organizacji skoncentrowanych na jednym rynku i jednym produkcie. W strukturze tej



wyodrębnione są określone wydziały wokół podstawowych obszarów strategicznych. W takiej strukturze bardzo duża jest rola kierownictwa firmy, które wyznacza cele strategiczne i następnie, przez skupienie w swoim ręku koordynacji wszystkich funkcji, dąży do celu.

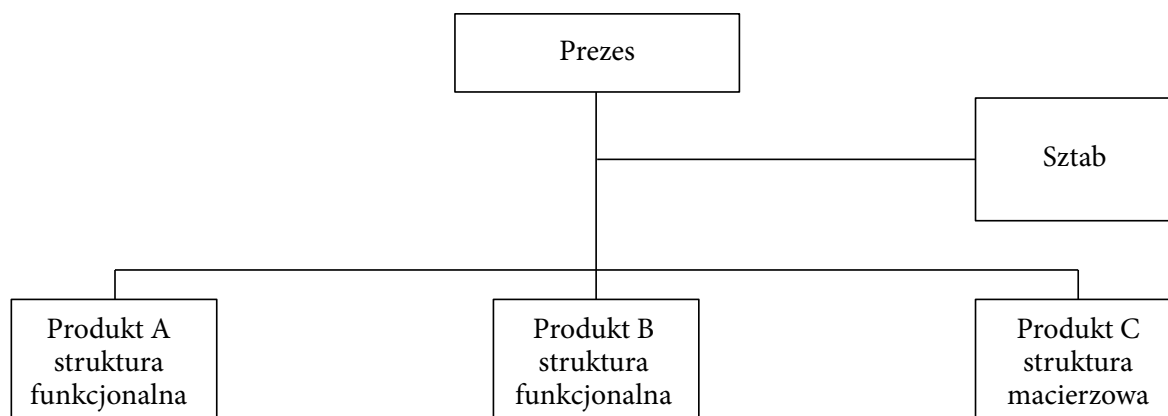
Jedną z silnych stron struktury funkcjonalnej jest jej ekonomiczność wynikająca z tego, że wszyscy pracownicy pracują w jednym miejscu i mogą wspólnie wykorzystywać skoncentrowane tam zasoby. Na przykład skupienie produkcji wszystkich wyrobów w jednej fabryce pozwala na zakup najnowszego wyposażenia technicznego. Stworzenie jednolitego systemu bez jego rozdrobnienia na różne rodzaje produkcji ogranicza dublowanie funkcji i wysokość nakładów. Funkcjonalna struktura sprzyja także doskonaleniu specjalistycznych umiejętności pracowników. Pracownicy komórek organizacyjnych mogą zdobywać tutaj doświadczenie, wykonując typowe zadania.

Główną wadą struktury funkcjonalnej jest opóźniona reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu, ponieważ one właśnie wymagają sprawnej koordynacji działalności komórek organizacyjnych. W takim przypadku układ hierarchii organizacyjnej staje się przeciążony. Na wyższych szczeblach gromadzą się nierozwiązane problemy i kierownicy najwyższego szczebla nie są w stanie reagować dostatecznie szybko. Do innych niedostatków struktury funkcjonalnej należy powolne wdrażanie innowacji (z powodu słabej koordynacji działań) i niskiej świadomości ogólnych celów organizacji wśród jej członków.

## Struktura dywizjonalna

Określenie „struktura dywizjonalna” wykorzystuje się jako podstawowe w stosunku do tego, co obecnie nazywa się strukturą produktową lub strategicznymi jednostkami biznesu. Jednostki organizacyjne tworzy się w tego typu organizacji w celu wytwarzania konkretnych wyrobów, usług, grupy wyrobów, a także realizacji podstawowych projektów lub programów, rodzajów biznesów oraz do organizowania centrów zysków. Wyróżniającą cechą struktury dywizjonalnej jest jej skoncentrowanie na rezultatach działalności organizacji.

Struktura dywizjonalna jest powoływana do obsługi produktów innych niż tylko produkt podstawowy, lecz równocześnie charakteryzujących się pewnym stopniem pokrewieństwa. Charakteryzuje się ona paroma cechami odróżniającymi ją od struktury funkcjonalnej. Po pierwsze, linia produktowa lub jednostka biznesowa (*business unit*) jest umieszczona w jednostce lub dywizji ze wszystkimi funkcjami pomocniczymi. Po drugie, centrala (kwatery główna) kontroluje działania podległych jej dywizji jedynie przez sprawowanie kontroli finansowej. Każda dywizja może zaadaptować strukturę, dzięki której najpełniej osiąga jej cele (schemat 4.8).



#### Schemat 4.8. Organizacyjna struktura dywizjonalna

Źródło: Opracowanie własne.

Różnice między strukturą dywizjonalną i funkcjonalną ilustruje schemat 4.9. Struktura funkcjonalna może zostać przekształcona w układ tworzący poszczególne jednostki organizacyjne, grupy komórek organizacyjnych zajmujące się wykorzystaniem określonych wyrobów, z których każda posiada swoje komórki funkcjonalne: badań i rozwoju, produkcji, księgowości i marketingu. Nasila się tutaj koordynacja między komórkami funkcjonalnymi działającymi w ramach jednego rodzaju produkcji.

Struktura dywizjonalna sprzyja wzrostowi elastyczności organizacji i jej zmianom. Każda komórka organizacyjna jest bowiem stosunkowo niewielka i może szybko adaptować się do nowych wymogów otoczenia. Oprócz tego struktura dywizjonalna sprzyja doskonaleniu procesów decyzyjnych, gdyż uprawnienia decyzyjne delegowane są na niższe szczeble hierarchii. Nie ma tutaj zatem, jak w strukturze funkcjonalnej, tendencji do przekazywania wszystkich problemów decyzyjnych na najwyższe szczeble zarządzania.

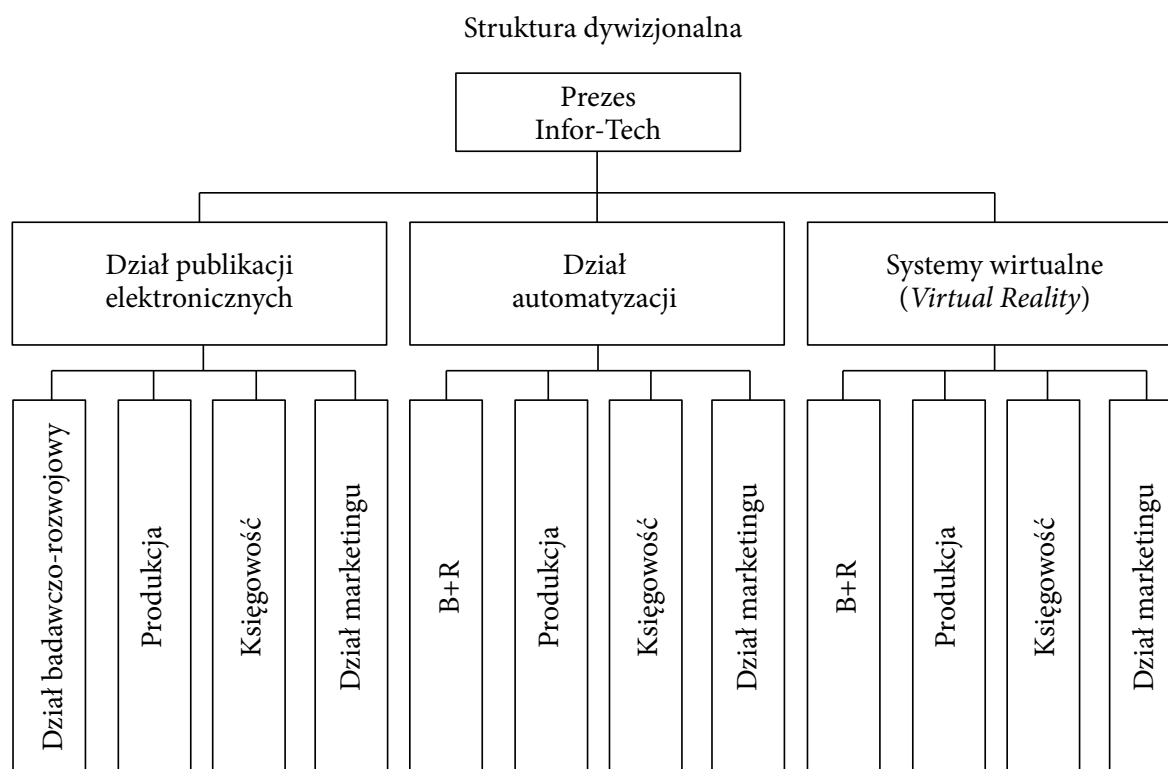
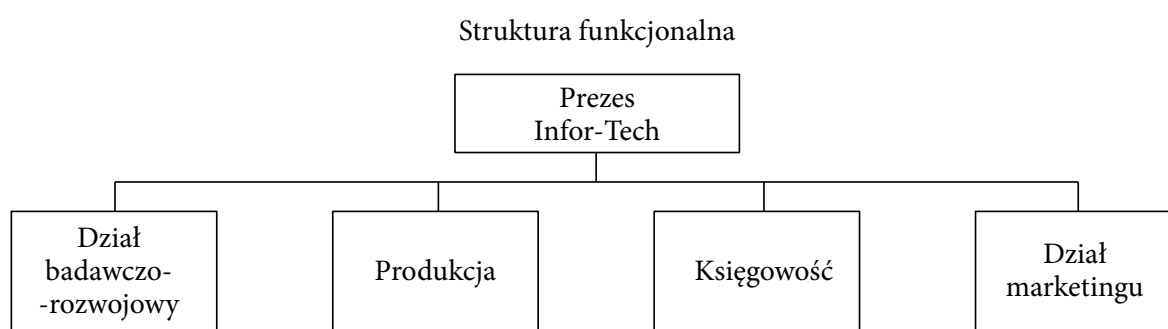
Pozytywne strony i ograniczenia (silne i słabe) struktury dywizjonalnej są następujące:

Silne strony

1. Wzmacnia kontrolę strategiczną.
2. Wzmacnia koncentrację na wewnętrznej efektywności.
3. Uwalnia zarząd firmy od kontroli operacyjnej.
4. Ustala jednoznaczną odpowiedzialność za tworzenie wyniku finansowego.
5. Pozwala na decentralizację zarządzania odpowiedzialności.
6. Jest przystosowana do szybkich zmian w zmiennym otoczeniu.
7. Umożliwia spełnianie oczekiwań odbiorców dzięki koncentracji uwagi na wyrobie i zrozumiałego sposobu współdziałania odbiorców z organizacją.
8. Ułatwia jednostkom organizacyjnym dostosowanie się do regionalnych różnic w potrzebach odbiorców.
9. Szczególnie przydatna dla wielkich organizacji produkujących różne wyroby.

## Słabe strony

1. Powoduje wzrost kosztów administracyjnych przez dublowanie zadań funkcjonalnych na szczeblu centrali oraz w dywizjach.
2. Wywołuje konkurencję między poszczególnymi dywizjami.
3. Powoduje ryzyko manipulowania dopływem informacji do centrali.
4. Stwarza problemy prowadzenia rozliczeń między dywizjami (*transfer pricing*).
5. Powoduje koncentrację na krótkoterminowych pracach badawczo-rozwojowych.
6. Jest bardziej kosztowna niż struktura funkcjonalna.
7. Obniża poziom koordynacji działań wytwórców różnych wyrobów.
8. Utrudnia integrację i standaryzację różnych rodzajów produkcji.



**Schemat 4.9. Przekształcenie funkcjonalnej struktury firmy Infor-Tech w strukturę dywizjonalną**

Źródło: Opracowanie własne.

kontaktów. Mogą także zapewnić zaspokojenie potrzeb, poświęcając podwładnym więcej uwagi i organizując okresowe spotkania pracowników o tego rodzaju strukturze potrzeb.

Inną teorią motywacji opartą także na hierarchii potrzeb jest **teoria dwuczynnikowa**, zwana teorią motywacji–higieny (*motivation–hygiene theory*), którą opracował **F. Herzberg** (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1959). Powstała ona w wyniku badań nad zadowoleniem z pracy i czynnikami wpływającymi na powstawanie poczucia tego stanu. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z około 200 inżynierami i ekonomistami F. Herzberg zidentyfikował czynniki, które dostarczały badanym największej satysfakcji i największego zadowolenia z pracy. Pozwoliło to na dokonanie rozróżnienia pomiędzy pozytywnymi czynnikami motywacji, tj. takimi, które wywołują u pracowników pozytywną motywację, a czynnikami, które zostały określone jako „czynniki higieny” – tzn. takie, które same nie stwarzają sytuacji motywacyjnej, lecz których niedostateczny poziom osłabia motywację. Czynniki motywacyjne mają charakter wewnętrzny w stosunku do pracy i jej treści. Oddziałują one pozytywnie na motywację pracownika i sprzyjają wykonywaniu zadań na wyższym poziomie. Natomiast czynniki higieny są czynnikami zewnętrznymi w stosunku do wykonywanych zadań. W przypadku ich braku następuje wzrost poczucia niezadowolenia z pracy, nie oddziałują one jednak na poziom wykonywanych zadań. Można je określić jako pewne niezbędne minimum, aby pracownicy podjęli wykonywanie powierzonych im zadań i pozostali w organizacji.

Traktując stosunek jednostki do wykonywanej przez nią pracy jako czynnik podstawowy i twierdząc, że to on decyduje o osiągnięciu sukcesu lub ponoszeniu niepowodzeń, Herzberg stawia pytanie: „Czego pracownicy oczekują od swojej pracy?”. W trakcie procesu badawczego analizował sytuacje, w których pracownicy odnosili się do swojej pracy bardzo pozytywnie, i te, w których ich stosunek do niej był negatywny. Herzberg zestawiał odpowiedzi respondentów i dokonał ich klasyfikacji.

Analizując uzyskane rezultaty badań, Herzberg doszedł do wniosku, że odpowiedzi respondentów, w momentach ich pozytywnego stosunku do swojej pracy, wyraźnie różnią się od odpowiedzi, których udzielają te same osoby, kiedy ich stosunek do pracy jest negatywny. Niektóre charakterystyki jednoznacznie związane są z zadowoleniem z pracy (czynniki motywacyjne: osiągnięcia w pracy, uznanie, charakter pracy, odpowiedzialność, możliwość awansu, rozwój profesjonalny), a inne – z niezadowoleniem (czynniki higieny: kontrola kierownictwa, polityka firmy, relacje z przełożonymi, warunki pracy, płaca, relacje ze współpracownikami, życie prywatne, relacje z podwładnymi, pozycja w organizacji, bezpieczeństwo pracy). Wewnętrzne czynniki, takie jak osiągnięcia w pracy, uznanie i odpowiedzialność, zaobserwowano w przypadku zadowolenia pracowników z pracy. Kiedy pracownicy odnosili się do pracy pozytywnie, traktowali te czynniki jako swoją własną zasługę. Z drugiej strony, kiedy byli niezadowoleni, powoływali się na czynniki zewnętrzne, takie jak polityka firmy i jej kierownictwa, relacje interpersonalne i warunki pracy.

Herzberg (1982) postawił tezę, że przeciwieństwem zadowolenia w danym przypadku nie jest, jak sądzono, niezadowolenie. Eliminacja czynników niezadowolenia z pracy nie powoduje automatycznie, że pracownik zaczyna być z niej zadowolony. Jak ukazuje schemat 6.2, rezultaty badań Herzberga świadczą o istnieniu podwójnego kontinuum: przeciwieństwem „zadowolenia” jest „brak zadowolenia”, a przeciwieństwem „niezadowolenia” – „brak niezadowolenia”.

Tradycyjny punkt widzenia

Zadowolenie	Niezadowolenie
-------------	----------------

Punkt widzenia F. Herzberga

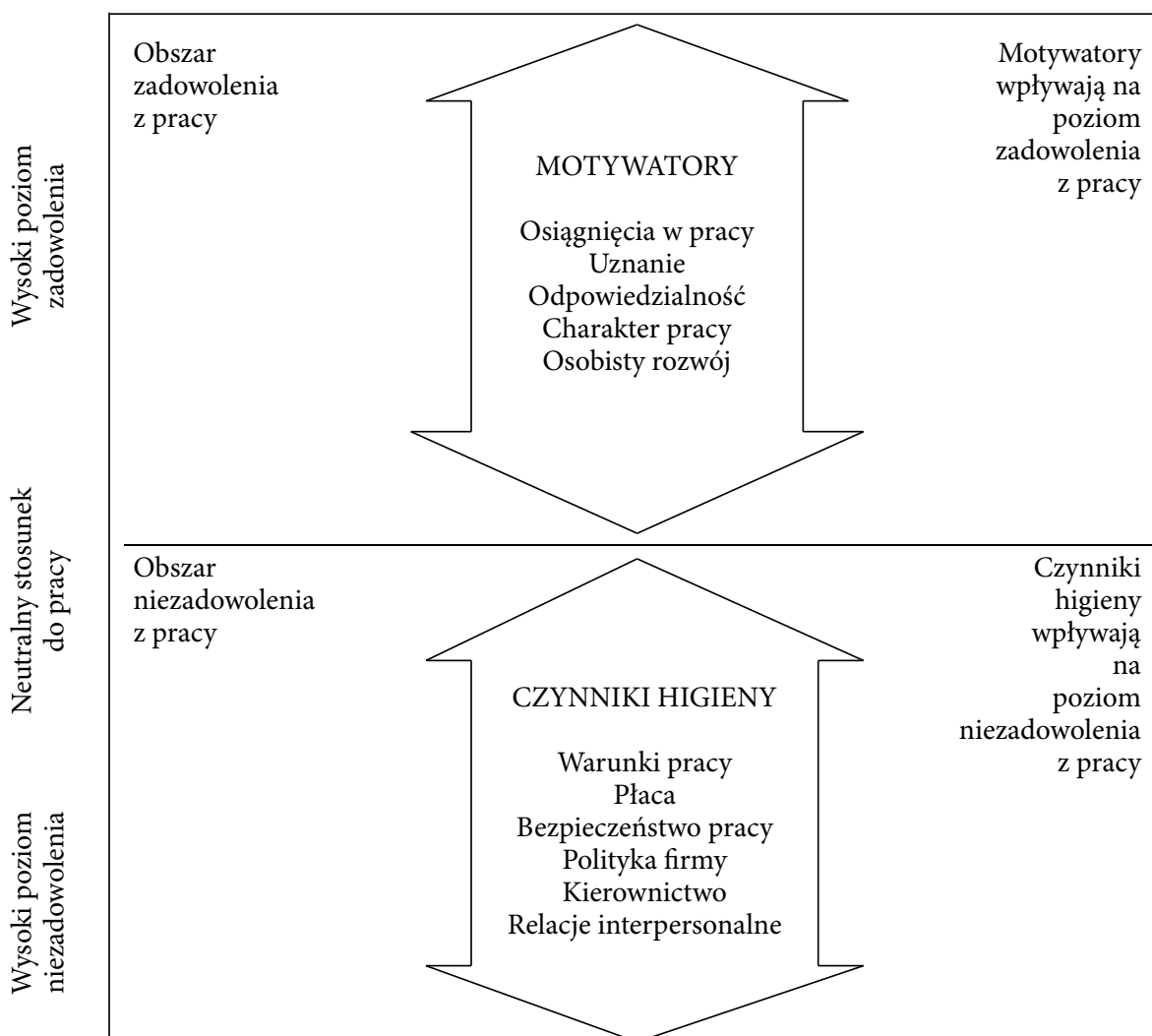
Motywatory			Czynniki higieny
Zadowolenie	Brak zadowolenia	Brak niezadowolenia	Niezadowolenie

#### **Schemat 6.2. Dwa ujęcia problemu zadowolenia i niezadowolenia pracowników z pracy**

Źródło: (Robbins i Coulter, 2007, s. 748).

W ten sposób, zgodnie z teorią Herzberga, czynniki, które sprzyjają pojawieniu się stanu zadowolenia z pracy, różnią się od tych, które prowadzą do powstania niezadowolenia. Dlatego menedżerowie, którzy dążą do eliminacji czynników wywołujących u ich podwładnych niezadowolenie z pracy, mogą osiągnąć swój cel, lecz nie musi to równocześnie motywować podwładnych do efektywnej pracy. Czynniki, które powodują jedynie spadek poziomu niezadowolenia pracownika, Herzberg określił jako czynniki higieny, gdyż nie motywują one podwładnych do efektywnej pracy. Kiedy te czynniki są zapewnione, ludzie nie są niezadowoleni z pracy, jednakże nie odczuwają równocześnie zadowolenia. Dla określenia tego, co motywuje pracowników do pracy, Herzberg zaproponował określenie „motywatory”, tzn. czynniki podwyższające stopień zadowolenia jednostki ze swojej pracy.

Istotę koncepcji Herzberga ilustruje schemat 6.3. Linia rozdzielająca górną i dolną część rysunku odpowiada neutralnemu stosunkowi pracownika do wykonywanej pracy. Pracownik nie doświadcza ani zadowolenia, ani niezadowolenia, z pracy. Zachowanie pracownika w procesie pracy determinowane jest przez dwie różne grupy czynników. Pierwszą grupę stanowią czynniki higieny, do których zalicza się takie elementy, jak warunki pracy, płaca, polityka firmy i relacje interpersonalne. Niski poziom tego typu czynników wywołuje niezadowolenie z pracy. Natomiast ich wysoki poziom eliminuje jedynie negatywne postawy pracowników wobec pracy, nie wpływają one jednak na ich motywację do efektywnej pracy.



**Schemat 6.3. Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga**

Źródło: (Daft, 2009, s. 567).

Stopień zadowolenia z pracy określają natomiast czynniki należące do drugiej grupy – czynników motywacyjnych. Oddziałują one na potrzeby wyższego rzędu, takie jak potrzeba osiągnięć, uznania, odpowiedzialności i możliwości rozwoju. Herzberg uważał, że w przypadku braku motywatorów pracownik odnosi się do swojej pracy w sposób neutralny. W momencie pojawienia się motywatorów wzrasta jego zainteresowanie pracą, która zaczyna przynosić zadowolenie.

Czynniki higieny i motywatory wywierają zasadniczo różny wpływ na motywację. Pierwsze działają tylko w negatywnej sferze oddziaływania. Na przykład problemy związane z bezpieczeństwem pracy lub poziomem hałasu wywołują u pracowników niezadowolenie z pracy, lecz ich likwidacja nie odbija się na stopniu zadowolenia z pracy i nie motywuje pracowników do zwiększania produktywności pracy. Na zadowolenie z pracy wpływają takie motywatory, jak np. zakres zadań, zakres przyjmowanej na siebie odpowiedzialności, uznanie ze strony otoczenia.

W praktyce zarządzania odpowiednie kształtowanie czynników higieny pozwala na eliminowanie niezadowolenia pracowników, choć nie motywuje ich do wydajnej pracy. Z drugiej strony, uznanie, odpowiedni zakres zadań i możliwości rozwoju stanowią istotne motywatory sprzyjające wzrostowi zadowolenia z pracy i jej produktywności. Zadaniem menedżerów jest eliminowanie czynników osłabiających motywację, tzn. zapewnienie odpowiedniego poziomu czynników higieny do zaspokojenia podstawowych potrzeb i następnie wykorzystanie motywatorów do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu oraz w celu osiągnięcia wyższego poziomu efektywności pracy pracowników.

Koncepcja Herzberga wzbudza znaczne kontrowersje. Przeprowadzono na jej podstawie wiele badań empirycznych, uzyskując zarówno potwierdzenie, jak i zaprzeczenie jej wiarygodności. Powszechnie przyznaje się jednak, że teoria ta przyczyniła się do udoskonalenia metod badawczych dotyczących zagadnień motywacji do pracy, przede wszystkim przez wysunięcie twierdzenia, że istnieją dwie odrębne kwestie zadowolenia i niezadowolenia z pracy. Satysfakcja z pracy i niezadowolenie zostały ujęte jako dwa odrębne wymiary, a nie skrajne punkty jednego ciągu. Teoria ta dostarczyła również pewnych dodatkowych wyjaśnień odnośnie do relacji między zadowoleniem pracownika a efektywnością jego pracy.

Przedstawiciele teorii motywacji opartych na koncepcji potrzeb zwracają uwagę na to, że stosując bodźce motywacyjne oddziałujące na potrzeby członków organizacji, kierownicy powinni pamiętać o ich różnorodności. Najczęściej wyróżnia się bodźce indywidualne i zbiorowe, formalne i nieformalne, stałe i doraźne, materialne i niematerialne.

Szczególnie wiele uwagi poświęca się w praktyce motywowaniu za pomocą środków materialnych, przede wszystkim pieniądza. Nie jest to tymczasem jedyny i zawsze najskuteczniejszy sposób motywowania (szczególnie gdy w grę wchodzi potrzeby wyższego rzędu). W wielu przeprowadzonych doświadczeniach stwierdzono, że bodźcami dającymi pozytywne efekty są takie czynniki jak:

- informowanie pracowników o wynikach ich pracy;
- prawidłowy sposób przyjmowania pracownika do pracy;
- stwarzanie pracownikom szans awansu i rozwoju osobistego;
- stworzenie poczucia ważności dla każdego stanowiska pracy;
- elastyczny czas pracy związany z położeniem większego nacisku na dyscyplinę zadaniową, a nie dyscyplinę formalną;
- sprawne funkcjonowanie systemu nagród i kar – podstawowym warunkiem jest zachowanie wyraźnego związku przyczynowego między karą (nagrodą) a czynem, który wywołał zamiar nagrodzenia lub ukarania; równocześnie należy podkreślić, że nagminność kar i nagród zmniejsza ich siłę motywacyjną; zarówno kary, jak i nagrody powinny mieć charakter zdarzeń wyjątkowych, a zbyt wiele sytuacji wyjątkowych źle świadczy o zarządzaniu, bo ograniczają jego sprawność.

## 6.2. Teorie procesualne

Przedstawione powyżej koncepcje motywacji opierały się na identyfikacji potrzeb pracownika i związanych z nimi czynników określających zachowanie ludzi. W inny sposób rozpatrują problem motywacji tzw. teorie procesualne, które przedstawiają to, jak pracownik rozdziela swoje wysiłki dla osiągnięcia różnych celów i w jaki sposób wybiera konkretny sposób zachowania. Teorie procesualne nie zaprzeczają istnieniu potrzeb, lecz zawierają tezę, że nie tylko one determinują zachowanie człowieka. Zgodnie z tymi teoriami zachowanie jednostki jest także funkcją jej percepcji i oczekiwań związanych z daną sytuacją i potencjalnymi konsekwencjami wybranego przez nią sposobu zachowania. Do podstawowych procesualnych teorii należy teoria sprawiedliwości, teoria oczekiwań i model Portera-Lowlera.

Teoria sprawiedliwości analizuje wyobrażenia członków organizacji dotyczące tego, w jakim stopniu obiektywnie kierownictwo ocenia ich wkład pracy w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Teoria ta, opracowana przez J.S. Adamsa (1965), zakłada, że oceniając indywidualne wynagrodzenie za rezultaty swojej pracy, członkowie organizacji dążą do uzyskania stanu socjalnej sprawiedliwości.

Badania empiryczne pozwoliły na zebranie obszernego materiału potwierdzającego, że pracownicy w sposób ciągły porównują w swoich działaniach relację „nakład pracy–rezultaty” z tego samego typu relacją dotyczącą działań innych pracowników i że stosunki w procesie pracy oceniane jako niesprawiedliwe w sposób negatywny wpływają na zaangażowanie pracowników.

Zgodnie z teorią sprawiedliwości pracownicy powinni dostrzegać, że rezultaty ich pracy odpowiadają ich wysiłkom w miejscu pracy, by wykonać zadania. Porównują oni ocenę tej relacji z wysiłkami i rezultatami pracy swoich kolegów (schemat 6.4).

Jeżeli pracownik postrzega ocenę swoich działań jako prównywalną z oceną działań innych członków organizacji, wówczas uważa, że jest traktowany sprawiedliwie. Jeżeli w trakcie takich porównań dostrzega, że jest traktowany inaczej, pojawia się u niego poczucie niesprawiedliwego traktowania i uważa on, że jest albo „niedoceniany”, albo „przeceniany”. W takim przypadku pracownicy z reguły próbują podjąć pewne działania, które mają na celu zmianę tej sytuacji.

Teoria sprawiedliwości dowodzi, że dążąc do likwidacji niesprawiedliwości, pracownicy mogą znieksztalcać dane dotyczące relacji: nakłady ich pracy / rezultaty albo informacje tego typu dotyczące innych pracowników. Mogą także zachowywać się tak, aby zmusić kolegów do zmiany swoich wskaźników oceny dotyczących powyższej relacji lub aby zmienić swoją ocenę tej relacji. Mogą także wybrać dla dokonania porównania innego członka organizacji czy wreszcie odejść z pracy. Tego typu reakcje pracownika są zwykłe w pełni uzasadnione (Greenberg, 1999).



Porównanie postrzeganych przez jednostkę relacji typu „nakłady pracy–rezultaty”		Ocena sytuacji przez pracownika
$\frac{\text{Rezultat A}}{\text{Nakłady pracy A}} < \frac{\text{Rezultat B}}{\text{Nakłady pracy B}}$		Niesprawiedliwe traktowanie („niedocenianie”)
$\frac{\text{Rezultat A}}{\text{Nakłady pracy A}} = \frac{\text{Rezultat B}}{\text{Nakłady pracy B}}$		Sprawiedliwe traktowanie
$\frac{\text{Rezultat A}}{\text{Nakłady pracy A}} > \frac{\text{Rezultat B}}{\text{Nakłady pracy B}}$		Niesprawiedliwe traktowanie („przecenianie”)

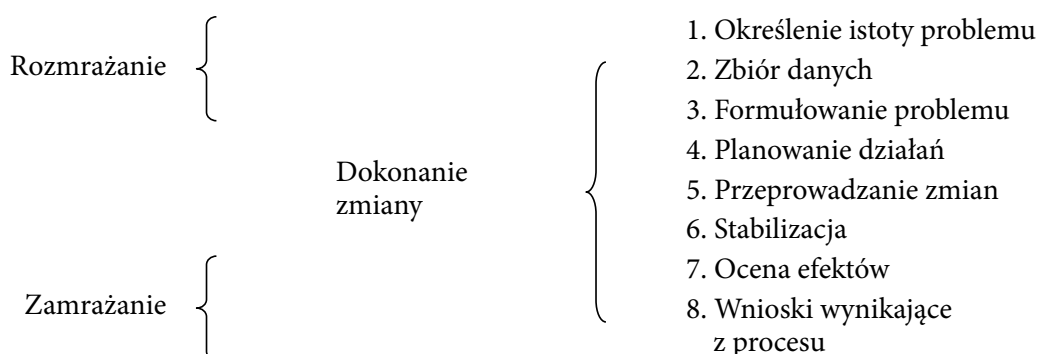
**Schemat 6.4. Teoria sprawiedliwości**

Źródło: (Robbins i Coulter, 2007, s. 765).

Zgodnie z tą teorią w sytuacji, w której jednostka ocenia uzyskane przez siebie wynagrodzenie jako relatywnie równe wynagrodzeniu innych pracowników, uważa, że stosunek kierownictwa do niej jest uczciwy i obiektywny. Ludzie oceniają sprawiedliwość według relacji wejście–wyjście. W systemie pracy wyjście to płaca, uznanie, awans itp., a wejście to wykształcenie, doświadczenie, włożony wysiłek i zdolności. Indywidualną relację wejścia i wyjścia porównuje się z analogicznym wskaźnikiem dotyczącym innych członków grupy roboczej lub średnim wskaźnikiem grupowym. Poczucie sprawiedliwości powstaje wówczas, kiedy relacja wejścia i wyjścia pracownika jest relatywnie porównywalna do tego typu relacji jego kolegów.

Jeżeli równowaga relacji wejście–wyjście zostaje naruszona, u członków organizacji pojawia się poczucie niesprawiedliwości. Może ono powstać, jeżeli np. pracownik o wysokim poziomie przygotowania zawodowego i dużym doświadczeniu otrzymuje takie samo wynagrodzenie jak nowo przyjęty, mniej doświadczony pracownik. Postrzeganie nierówności może dotyczyć także przeciwnej sytuacji, kiedy pracownik dostrzega, że otrzymuje wyższe wynagrodzenie za tę samą pracę, którą wykonuje jego kolega. Może wówczas pojawić się u niego potrzeba likwidacji tej niesprawiedliwości. W takiej sytuacji może on podwyższyć intensywność swojej pracy, podjąć decyzję o konieczności podwyższania poziomu wykształcenia lub nawet zaproponować obniżenie swojego wynagrodzenia. Badania wskazują, że pieniądze, które zostały zarobione bez wydatkowania odpowiednich wysiłków, przynoszą mniejsze zadowolenie niż te, które zostały uzyskane dzięki rzetelnej pracy. Kiedy zatem jednostka odczuwa niesprawiedliwość, rodzi to w niej wewnętrzne sprzeczności motywujące ją do likwidacji powstałej nierównowagi.

Do najbardziej powszechnych sposobów likwidacji postrzeganej niesprawiedliwości zaliczają się:



**Schemat 13.2. Etapy programu planowych zmian**

Źródło: (French, Kast i Rosenzweig, 1985).

Przy wprowadzaniu zmian często zapomina się o wysuwaniu na pierwszy plan korzyści, jakie mogą mieć poszczególni pracownicy. Przedsiębiorstwo wdrażające nowoczesne koncepcje zarządzania powinno więc podkreślać znaczenie korzyści związanych z pojawieniem się nowej kultury opartej na:

- podzielanej przez wszystkich wizji i jasno przedstawionej strategii przedsiębiorstwa;
- nowych zasadach podejmowania decyzji;
- wspólnych wartościach i orientacji na klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- przebiegającej w klimacie wzajemnego szacunku pracy zespołowej, w której nacisk jest kładziony na godność człowieka, poszukiwanie konsensusu oraz partnerstwo;
- przekształceniu relacji hierarchicznych, w których dominowały elementy kontroli, stosunki wspomagania i uczenia;
- upowszechnieniu ducha współpracy.

Potencjalnie korzyści związane ze zmianami stanowią swoiste siły pobudzające członków organizacji do zmian. Natomiast potencjalne „straty” można traktować jako siły ograniczające efektywność procesu zmian.

Wyodrębnienie dwóch powyższych kategorii zmiennych, korzyści i straty, stało się przesłanką dla sformułowania przez **K. Lewina koncepcji analizy pola sił** (schemat 13.3). Koncepcja ta jest oparta na założeniu, że zmiana jest rezultatem walki między pobudzającymi i ograniczającymi siłami. Siły pobudzające są skorelowane z czynnikami, które zapewniają motywację do zmian wewnątrz organizacji. Siły ograniczające stanowią różnorodne przeszkody na drodze do zmian, takie jak brak zasobów, opór menedżerów średniego szczebla lub brak odpowiednich umiejętności pracowników. W procesie zmian kierownictwo organizacji powinno analizować zarówno pobudzające czynniki, jak i czynniki przeciwdziałające (przeszkody w procesie zmian).

Dzięki selektywnej neutralizacji sił przeciwdziałających zmianie udaje się wzmocnić rolę i znaczenie czynników ją pobudzających.