

2. W ujęciu dynamicznym, w którym koncentrujemy się na czynnościach zachodzących w czasie, a mianowicie:
 - procesach funkcjonowania, wyrażających się przebiegami materiałów, operacji, dokumentacji i informacji,
 - procesach rozwoju organizacji.

Podział struktur na statyczne i dynamiczne ma według Jana Zieleniewskiego charakter wyłącznie metodologiczny, ponieważ „struktura i proces są nierozdzielne i wyrażają odpowiednio statykę i dynamikę tej samej instytucji” (Zieleniewski, 1976, s. 53). Toteż ujęcie konkretnej struktury organizacyjnej musi łączyć w sobie oba te punkty widzenia. Należy bowiem tak zintegrować wszystkie wydzielone elementy organizacji: stanowisko pracy, komórkę i jednostkę organizacyjną, by efekt synergii był jak największy.

4.3. Typy struktur organizacyjnych

Podejście typologiczne ma znaczenie poznawcze, gdyż pozwala uporządkować zróżnicowaną zbiorowość struktur spotykanych w praktyce funkcjonowania organizacji, ograniczając ich różnorodność do kilku typów podstawowych. W podejściu typologicznym do wyróżnienia struktur organizacyjnych wykorzystuje się rozmaite kryteria. Do najczęściej stosowanych kryteriów zalicza się (Nalepka i Kozina, 2007):

- rozpiętość kierowania,
- stopień nowoczesności.

Zastosowanie konkretnego kryterium decyduje o wyborze określonej formy struktury organizacyjnej (tabela 4.2).

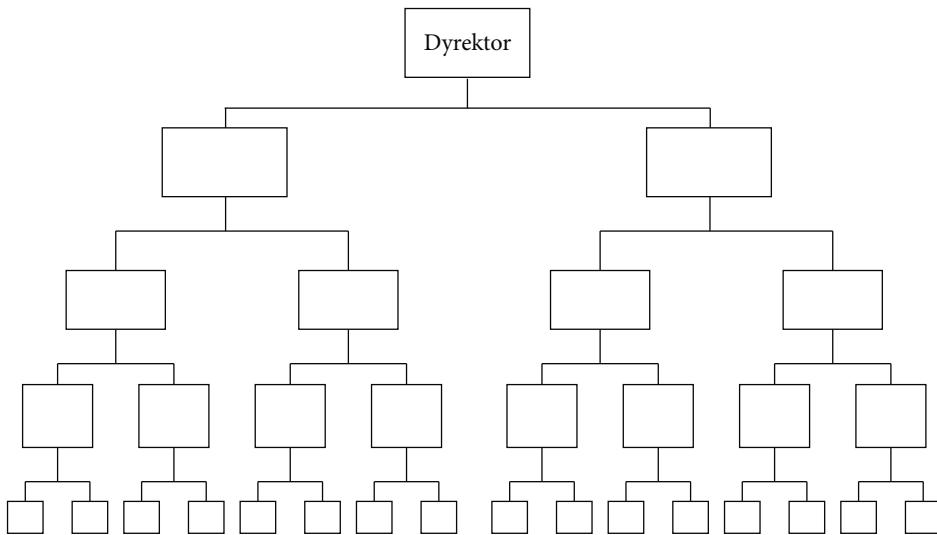
Tabela 4.2. Rodzaje struktur i kryteria ich wyodrębnienia

| Kryterium | | Rodzaje struktur organizacyjnych |
|-----------------------|------------|---|
| Rozpiętość kierowania | | smukłe, płaskie |
| Stopień nowoczesności | klasyczne | liniowe, funkcjonalne, liniowo-sztabowe |
| | podstawowe | funkcjonalne, dywizjonalne, projektowe, macierzowe, tensorowe |
| | nowoczesne | procesowe, sieciowe, wirtualne |

Źródło: opracowanie własne.

4.3.1. Typologia struktur ze względu na rozpiętość kierowania

Ze względu na rozpiętość kierowania wyróżnia się struktury smukłe i struktury płaskie. Cechami **struktur smukłych** jest duża liczba szczebli hierarchicznych przy stosunkowo małej rozpiętości kierowania (rysunek 4.1), natomiast charakterystyczne dla **struktur płaskich** są mała liczba szczebli hierarchicznych przy stosunkowo dużej rozpiętości kierowania (rysunek 4.2).



Rysunek 4.1. Schemat struktury smukłej – pięcioszczeblowej

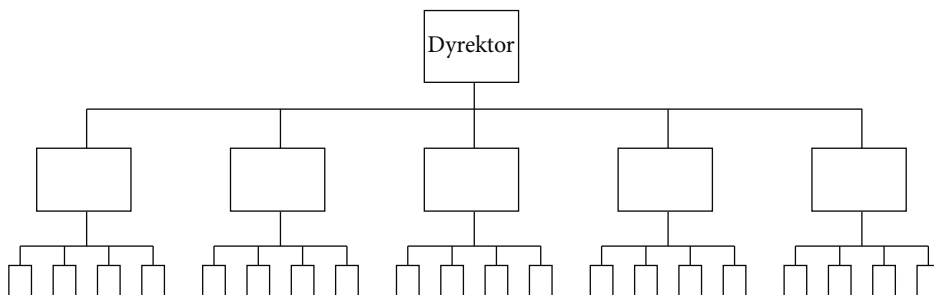
Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.3 zestawiono zalety i wady struktury smukłej.

Tabela 4.3. Zalety i wady struktury smukłej

| Zalety | Wady |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – stworzenie możliwości wnikliwej kontroli pracy podwładnych przez kierownika – zapewnienie warunków bezpośredniego oddziaływania kierownika na podwładnych – łatwiejsza koordynacja współdziałania niewielu pracowników – występowanie rezerw kierowniczych – większe możliwości wykorzystania awansów pionowych | <ul style="list-style-type: none"> – długie drogi i czas przepływu informacji – możliwość pojawienia się błędów w procesach informacyjno-decyzyjnych wskutek zniekształcenia i opóźnienia informacji – ograniczenie inicjatywy i samodzielności pracowników – niepełne wykorzystanie kierowników – wyższe koszty – małe zdolności dostosowawcze do zmian |

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 4.2. Schemat struktury płaskiej – trzyszczeblowej**

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.4 zestawiono zalety i wady struktury płaskiej.

Tabela 4.4. Zalety i wady struktury płaskiej

| Zalety | Wady |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – krótkie drogi i czas przepływu informacji – wyzwalanie kreatywności – pełniejsze wykorzystanie możliwości kierowników – większe zaangażowanie pracowników wykonawczych i kierowników – niższe koszty – większa elastyczność i szybkość reagowania na zmiany | <ul style="list-style-type: none"> – trudności w koordynacji poziomej – brak rezerw kierowniczych – mniejsze możliwości awansów pionowych jako elementu motywacji – większe obciążenie kierowników |

Źródło: opracowanie własne.

4.3.2. Typologia struktur ze względu na stopień nowoczesności

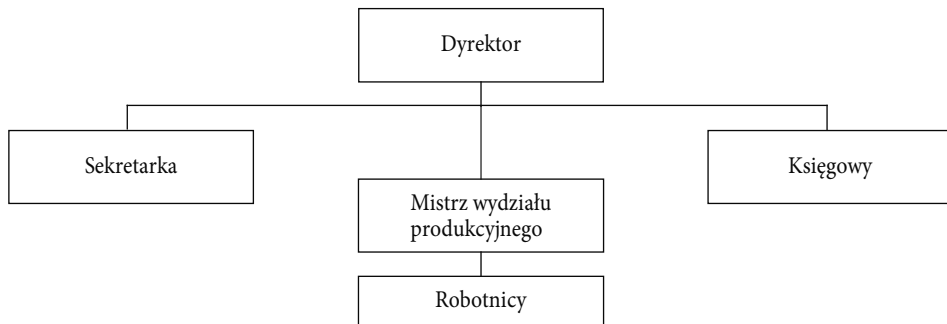
Ze względu na stopień nowoczesności struktury organizacyjne instytucji dzieli się na struktury tradycyjne (klasyczne), struktury podstawowe i struktury nowoczesne.

4.3.2.1. Struktury klasyczne

Struktury tradycyjne ukształtowały się w początkowych fazach rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu. Wśród struktur tradycyjnych ze względu na przewagę poszczególnych więzi organizacyjnych wyróżnia się struktury liniowe, funkcjonalne i sztabowo-liniowe.

Struktura liniowa jest historycznie najstarszą i najprostszą formą struktury organizacyjnej. Wywodzi się z wojskowości. Dominują w niej więzi służbowe. Podstawowymi cechami struktury liniowej są zagwarantowanie zasady jedności kierownictwa

i brak specjalizacji funkcji kierowniczych. Zasada jedności kierownictwa oznacza, że każdy podwładny ma tylko jednego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym odpowiada. Następstwem braku specjalizacji funkcji kierowniczych jest uniwersalizacja stanowisk kierowniczych, co oznacza, że kierownicy zajmują się wszystkimi funkcjami realizowanymi w podległych im komórkach organizacyjnych. W strukturze tej mamy także do czynienia z dużą centralizacją uprawnień decyzyjnych, gdyż kierownictwo naczelne podejmuje decyzje strategiczne, ale także taktyczne i operacyjne. Model struktury liniowej zaprezentowano na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Schemat struktury liniowej

Źródło: opracowanie własne.

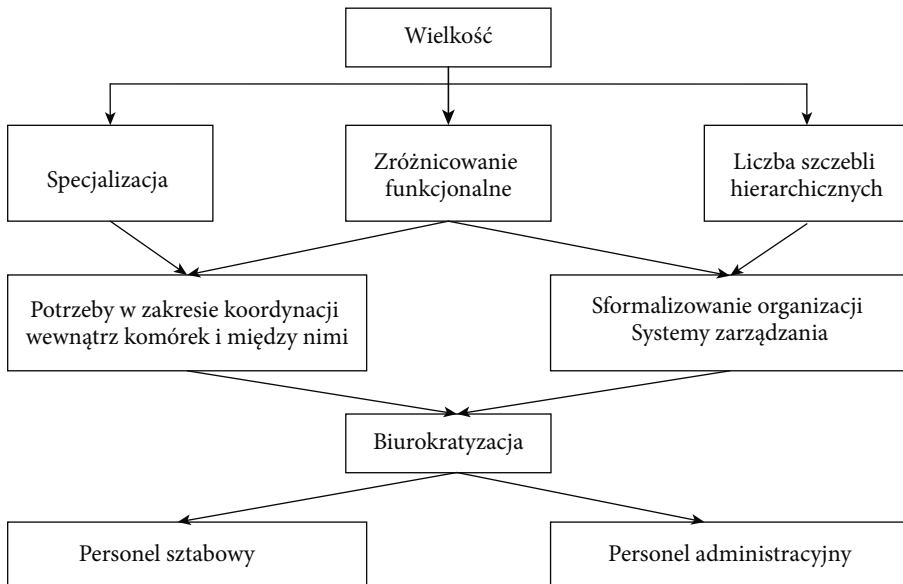
Zalety i wady struktury liniowej zaprezentowano w tabeli 4.5. Struktury liniowe są wykorzystywane w małych firmach o prostym asortymencie i technologii produkcji, funkcjonujących w stabilnych warunkach otoczenia.

Tabela 4.5. Zalety i wady struktury liniowej

| Zalety | Wady |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – jednoosobowe kierownictwo – prostota i jasność konstrukcji, łatwość w przekazywaniu dyspozycji – wyraźnie przeprowadzony podział władzy, odpowiedzialności i kompetencji – łatwość w koordynowaniu i kontroli – szybkość podejmowania decyzji – większe możliwości awansu efektywnych pracowników – efektywność w rozwiązywaniu konfliktów – poczucie stabilności | <ul style="list-style-type: none"> – pomijanie zasady specjalizacji, uniwersalizacja kwalifikacji – długie drogi przepływu informacji – niebezpieczeństwo zniekształcenia informacji – wymóg szerokiego zakresu wiedzy kierowników – sprzyjanie centralizacji uprawnień decyzyjnych i utrudnienie wykorzystywania indywidualnych zdolności członków organizacji – niebezpieczeństwo przerywania drogi służbowej i przepływu informacji – nadmierne obciążenie kierownictwa naczelnego – mała elastyczność i opóźniona reakcja na zmiany warunków działania |

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość przedsiębiorstwa najczęściej jest określana liczbą zatrudnionych, wielkością zaangażowanego kapitału, a także liczbą szczebli zarządzania i sposobami rozczłonkowania instytucji. Peter M. Blau zauważył, że występuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a jego zróżnicowaniem strukturalnym. Udowodnił, że w miarę zwiększania się rozmiarów organizacji wzrasta jej zróżnicowanie wewnętrzne, choć w stopniu mniej niż proporcjonalnym. John Child natomiast uważa, że wielkość organizacji wpływa pośrednio na nasilenie standaryzacji i formalizacji procedur, a bezpośrednio – na stopień decentralizacji. Wpływ wielkości organizacji na strukturę przedstawia rysunek 5.3.



Rysunek 5.3. Wpływ wielkości na strukturę organizacyjną

Źródło: (Strategor, 2001, s. 288).

Małe przedsiębiorstwo ma najczęściej dość prostą strukturę organizacyjną. Ma ona charakter nieformalny, w której dominuje bezpośrednia komunikacja między kierownikiem a podwładnymi. Wkrótce jednak wzrost organizacji będący następstwem zwiększenia się liczby jej uczestników pociąga za sobą zmiany w podziale pracy. Zwiększenie liczby uczestników organizacji powoduje konieczność włączenia między kierownika a pracowników wykonawczych pośrednich szczebli odpowiedzialności o przypisanych do nich funkcjach. Prowadzi to do wyodrębnienia nowych pionów organizacyjnych.

Wzrost wielkości organizacji wymaga pogłębienia specjalizacji i stworzenia mechanizmów koordynacji w celu radzenia sobie z coraz większą ilością informacji. Można zaobserwować tendencję do formalizacji działań organizacyjnych.

Powołuje się komórki sztabowe i zatrudnia personel administracyjny, co prowadzi do biurokratyzacji organizacji.

Reasumując, można sformułować następujące zależności między cyklem życia i wielkością przedsiębiorstwa a strukturą organizacyjną (Łobos, 2003):

- im dłuższy czas funkcjonowania organizacji, tym bardziej jest ona sformalizowana,
- im organizacja jest większa, tym bardziej sformalizowana,
- im większa jest organizacja, tym bardziej złożona jest jej struktura, czyli tym większy jest stopień specjalizacji jednostek, większe ich zróżnicowanie oraz bardziej rozbudowany personel sztabowy i administracyjny,
- im większa jest organizacja, tym większe są jej jednostki wewnętrzne.

5.2.3. Czynniki zewnętrzne

Poza strategią i wewnętrznymi czynnikami strukturotwórczymi wpływ na kształt struktury organizacyjnej wywierają także czynniki zewnętrzne. Przedsiębiorstwo, będąc systemem otwartym, prowadzi ciągłą wymianę materii, energii i informacji z otoczeniem. Na wejściu pobiera z otoczenia zasoby stanowiące nakłady, na wyjściu natomiast zwraca je otoczeniu w postaci wyników swojej działalności. Otoczenie zwykle definiuje się jako zbiór obiektów nienależących do organizacji, które mają związek z jej funkcjonowaniem, tzn. tych obiektów, które oddziałują na organizację, ulegają zmianie pod wpływem działania tej organizacji lub dla których charakterystyczne jest wzajemne oddziaływanie (tj. wpływ obiektów otoczenia na organizację i organizacji na te obiekty).

Uwzględniając dynamikę otoczenia, wyróżnia się (Webber, 1996):

- otoczenie stabilne,
- otoczenie zmienne,
- otoczenie burzliwe.

Charakterystykę typów otoczenia prezentuje tabela 5.3.

Zmiana charakteru otoczenia prowadzi do ukształtowania odmiennych struktur organizacyjnych. Otoczeniu stabilnemu towarzyszą struktury statyczne, dla których charakterystyczne są centralizacja uprawnień decyzyjnych i formalizacja działań. Firmy funkcjonujące w otoczeniu zmiennym będą w dużym stopniu sformalizowane i scentralizowane, ale będą dysponowały wyspecjalizowanym sztabem odpowiedzialnym za obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu. Otoczenie burzliwe wymusza zastosowanie struktur elastycznych, słabo sformalizowanych z przewagą poziomych kontaktów bezpośrednich, łatwo dostosowujących się do zmian otoczenia, wykorzystujących decentralizację uprawnień decyzyjnych, a także formy zespołowego rozwiązywania problemów.

Tabela 5.3. Rodzaje otoczenia – cechy charakterystyczne

| Otoczenie | Cechy |
|---|--|
| Stałe: – struktury liniowe – struktury funkcjonalne | – niezmieniające się wyroby i usługi – niewielu nowych konkurentów – konsekwentne działanie władz państwowych – niewiele nowości technicznych – dojrzałe stosunki ze związkami zawodowymi – stabilne warunki polityczne i ekonomiczne – przestrzeganie statycznych zasad organizacji – sformalizowana i scentralizowana struktura |
| Zmienne: – struktury liniowo-sztabowe | – umiarkowane zmiany wyrobów lub usług – stali wielcy konkurenci przy pojawianiu się nowych – przewidywalne zmiany w postępowaniu władz państwowych – stopniowe zmiany techniczne – ewolucyjne tendencje zewnętrzne – kombinacja zasad statycznych i podejścia dynamicznego – sztab funkcjonalny i umiarkowana decentralizacja – obserwacja otoczenia |
| Burzliwe: – struktury dywizjonalne – struktury projektowe – struktury macierzowe – struktury holdingowe | – ciągle zmiany wyrobów lub usług – zmieniająca się konkurencja – niemożliwe do przewidzenia działania władz państwowych – zasadnicze innowacje techniczne – gwałtowne zmiany społeczne – dość zdecentralizowana struktura – elastyczna struktura – poszukiwanie podejścia dynamicznego – świadomość większego systemu |

Źródło: na podstawie (Webber, 1996).

Z kolei Tom Burns i George M. Stalker dowiedli, że stopień stabilności otoczenia przesądza o stosowanych rozwiązaniach strukturalnych. W warunkach stabilnego otoczenia dominuje struktura mechanistyczna, natomiast w warunkach otoczenia zmiennego i burzliwego – struktura organiczna. Cechy struktury mechanistycznej i organicznej przedstawiono w tabeli 5.4.

Ze względu na siłę wpływu obiektów otoczenia wyróżnia się ogólne (dalsze) i szczegółowe (bliższe) otoczenie przedsiębiorstwa. Obiekty otoczenia dalszego oddziałują w sposób pośredni, a obiekty otoczenia bliższego w sposób bezpośredni na strukturę przedsiębiorstwa. Otoczeniem dalszym są warunki czasowo-przestrzenne, ekonomiczne, demograficzne, prawne, techniczne, polityczne, kulturowe i międzynarodowe. Otoczeniem bliższym natomiast są wszelkie instytucje, z jakimi dana organizacja wchodzi w interakcje w toku swojej działalności. Nawiązywanie interakcji z instytucjami będącymi obiektami otoczenia bliższego powoduje wzajemne uzależnienie obiektów tego otoczenia (dostawców, odbiorców, istniejących lub potencjalnych konkurentów) i organizacji. Przedsiębiorstwo, wchodząc w interakcje

inżynierami i ekonomistami Herzberg wypracował jedną z najbardziej popularnych teorii motywacji. Wyróżnił dwie grupy czynników determinujących motywację:

- **czynniki higieny**, zwane także czynnikami niezadowolenia lub czynnikami zewnętrznymi ze względu na zewnętrzny charakter w stosunku do wykonywanych zadań, odnoszą się do środowiska pracy,
- **motywatory**, zwane także czynnikami zadowolenia lub czynnikami wewnętrznymi ze względu na wewnętrzny charakter w stosunku do pracy, odnoszą się do treści pracy.

Charakterystykę czynników higieny i motywatorów przedstawia tabela 6.4.

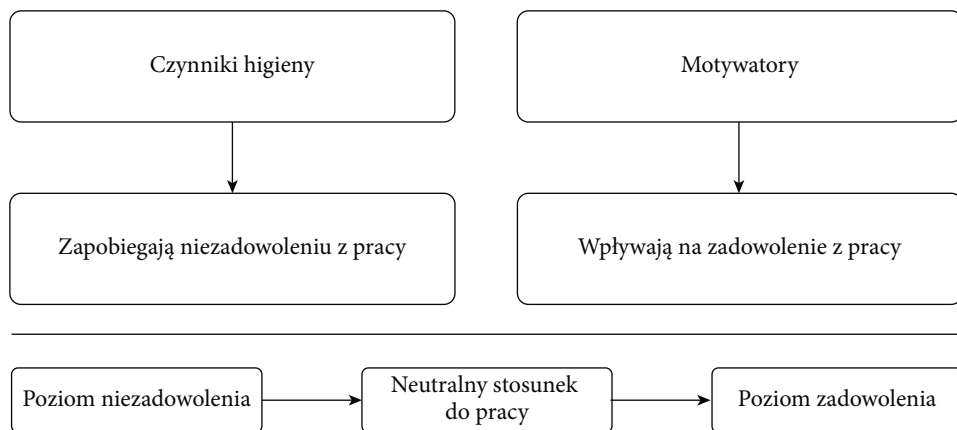
Tabela 6.4. Charakterystyka czynników higieny i motywatorów według teorii motywacji Herzberga

| | Czynniki | Charakterystyka |
|------------------|----------------------------|--|
| Czynniki higieny | warunki pracy | jakość środowiska pracy – BHP |
| | wynagrodzenie/ płaca | płaca zasadnicza, dodatek stażowy, premie, inne świadczenia pieniężne; obecnie także benefity w postaci np. samochodu służbowego, laptopa itp. |
| | bezpieczeństwo pracy | stabilność pracy, prawdopodobieństwo utraty pracy |
| | polityka firmy | transparentność polityki, sprawność organizacyjna, biurokracja i organizacja pracy, jakość komunikacji |
| | relacje interpersonalne | relacje ze współpracownikami i kierownictwem, jakość życia towarzyskiego |
| | kierownictwo | jakość sprawowania funkcji zarządzania, dostępność kierownictwa |
| | życie osobiste | wpływ pracy na życie rodzinne, konieczność zmiany miejsca zamieszkania, dobrostan psychiczny w pracy |
| Motywatory | osiągnięcia w pracy | poczucie właściwego wykonania zadań, sprostanie wyzwaniom, rozwiązywanie problemów, „doprowadzenie spraw do końca” |
| | uznanie | uznanie wyrażone przez kierowników i współpracowników, docenienie wysiłków, nagrodzenie zasług |
| | odpowiedzialność | prawo do współdecydowania, podejmowania decyzji, ponoszenie odpowiedzialności za pracę innych |
| | charakter pracy | praca różnorodna, interesująca z natury, odpowiedzialne zadania |
| | rozwój osobisty | perspektywa doskonalenia kompetencji, możliwość uzyskania awansu |

Źródło: na podstawie (Daft, 2009; Steinmann i Schreyogg, 1995).

Głównym założeniem teorii Herzberga jest to, że pozytywna ocena czynników motywujących (motywatorów) w organizacji dostarcza zadowolenie z wykonywanej pracy, natomiast pozytywna ocena czynników higieny prowadzi jedynie do wyeliminowania niezadowolenia. Czynniki motywacyjne oddziałują pozytywnie na motywację pracowników i wspierają realizowanie zadań na wyższym poziomie. Według Herzberga brak motywatorów skutkuje neutralną postawą pracownika

względem swojej pracy. Natomiast w przypadku braku czynników higieny następuje wzrost poczucia niezadowolenia z wykonywanej pracy. Czynniki higieny nie oddziałują na poziom wykonywanych zadań. Określa się je jako niezbędne minimum do tego, aby jednostki podjęły wykonywanie powierzonych im zadań i pozostały w organizacji. Wynika z tego, że motywatory i czynniki higieny wywierają całkowicie inny wpływ na motywację. Pierwsze działają tylko w pozytywnej sferze oddziaływania, natomiast drugie w negatywnej. Przykładowo wysoki poziom hałasu w miejscu pracy lub brak bezpieczeństwa wywołuje u pracowników niezadowolenie z pracy, lecz ich wyeliminowanie nie przekłada się na wzrost poziomu zadowolenia z pracy i nie motywuje pracowników do zwiększenia wysiłków (Krzakiewicz i Cyfert, 2020). Założenia teorii Herzberga przedstawia rysunek 6.2.



Rysunek 6.2. Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Źródło: na podstawie (Daft, 2009; Kozłowski, 2022).

Dwuczynnikowa teoria Herzberga wzbudza znaczne kontrowersje. Na jej podstawie przeprowadzono wiele badań empirycznych, otrzymując wyniki zarówno potwierdzające jej wiarygodność, jak i jej zaprzeczające. Model zakłada ten sam wzorec potrzeb u wszystkich pracowników, a więc to, że wszyscy członkowie dążą do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, co niekoniecznie musi odpowiadać faktycznemu stanowi rzeczy. W modelu przyjmuje się zbyt uproszczone ujęcie rzeczywistości organizacyjnej i osobowości jednostek. Jedną z najbardziej dyskusyjnych kwestii teorii Herzberga jest uznanie płac za czynnik higieny. Nasuwa się bowiem pytanie, czy nie należałoby sklasyfikować go jako formę uznania za wykonywaną pracę. Zgodnie z założeniami Herzberga środki pieniężne nie powodują wzrostu zadowolenia z pracy. Płaca może jedynie prowadzić do spadku motywacji pracownika, gdy wysokość wynagrodzenia jest niezgodna z jego oczekiwaniami lub/i w jego poczuciu niesprawiedliwa.

6.3.2. Teorie procesu

Teorie procesu wskazują, w jaki sposób pracownicy rozkładają swoje wysiłki dla osiągnięcia celów i jak wybierają poszczególne sposoby zachowania. Teorie te nie zaprzeczają istnieniu potrzeb, są one jednym z elementów analizy. Zawierają jednak twierdzenie, że nie tylko potrzeby warunkują zachowanie jednostki. Kluczowym założeniem jest to, że zachowanie pracownika jest determinowane zarówno przez oddziaływanie czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Członkowie organizacji różnią się w zakresie odczuwanych potrzeb, celów i wartości. Zgodnie z tymi teoriami motywacji jednostka dokonuje wyboru sposobu zachowania spośród alternatywnych możliwości, biorąc pod uwagę subiektywną ocenę uzyskanej nagrody (wynagrodzenia) i stopnia zaspokojenia potrzeb, przy określonych zewnętrznych warunkach procesu motywacyjnego. Zachowanie człowieka jest zatem funkcją jego percepcji i oczekiwań związanych z daną sytuacją i potencjalnymi konsekwencjami wybranego przez niego sposobu zachowania.

Podstawowymi teoriami motywacji w kontekście procesu są: **teoria sprawiedliwości** (sprawiedliwego nagradzania) Adamsa, **teoria oczekiwań** (wartości oczekiwanej) Vrooma, kompleksowy **model** procesualnych teorii motywacji **Portera i Lawlera** oraz **teoria określania celów** Locke'a.

Teoria sprawiedliwości Adamsa

Teoria opracowana przez Johna S. Adamsa (1965) zakłada, że pracownicy porównują włożony przez siebie wysiłek do uzyskanych korzyści na podstawie punktu odniesienia, którym są najczęściej współpracownicy lub pracownicy z innych organizacji tego samego regionu lub branży. Obszerny materiał zebrany podczas badań empirycznych pokazuje, że zjawisko porównywania relacji „nakłady pracy–rezultaty” ma charakter ciągły. Członkowie organizacji, oceniając indywidualne korzyści (wynagrodzenie, nagrody) za poniesiony wysiłek, dążą do uzyskania społecznej sprawiedliwości. Ich poczucie sprawiedliwości odnosi się do poczucia subiektywnej wartości uzyskanych korzyści. Każda osoba ocenia sprawiedliwość przez swój pryzmat, zestawiając swoje nakłady pracy i rezultaty z nakładami pracy i rezultatami osób, z którymi się porównuje.

Zgodnie z teorią sprawiedliwości, jeżeli pracownik postrzega ocenę swoich działań jako porównywalną z osobami, które stanowią punkt odniesienia, to wówczas czuje się traktowany sprawiedliwie i nie odczuwa konieczności zmiany tej sytuacji. Nie odczuwa zatem napięcia motywacyjnego, aby podjąć zmiany odnośnie do nakładów pracy i/lub rezultatów. Natomiast jeżeli pracownik podczas porównywania siebie z innymi ma poczucie niesprawiedliwego traktowania, czuje się niedoceniany lub przeceniany, z reguły próbuje podjąć działania, aby zmienić daną sytuację. Chęć zmiany sytuacji jest związana z odczuwaniem napięcia motywacyjnego, które jest ukierunkowane na likwidację niesprawiedliwości (rysunek 6.3).

| 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”) |

Rysunek 6.3. Teoria sprawiedliwości Adamsa

Źródło: (Krzakiewicz i Cyfert, 2020, s. 161).

Jeśli pracownik będzie miał poczucie sprawiedliwości odnośnie do relacji „nakłady pracy–rezultaty”, to jego motywacja będzie miała charakter pozytywny. W przypadku poczucia niesprawiedliwości motywacja będzie miała charakter negatywny, tzn. uwaga pracownika skupi się na próbach przywrócenia stanu równowagi, a więc likwidacji niesprawiedliwości. Taka sytuacja może skutkować wzrostem frustracji, absencji, fluktuacji lub/i spadkiem zaangażowania, wydajności, produktywności, ale także np. wzrostem intensywności pracy.

Na przykład poczucie niesprawiedliwości może pojawić się w przypadku, gdy pracownik o wysokich kwalifikacjach i bogatym doświadczeniu zawodowym otrzymuje takie samo wynagrodzenie jak nowo przyjęty pracownik, który przed miesiącem ukończył studia wyższe i nie ma doświadczenia. Innym przykładem wywołującym poczucie niesprawiedliwości może być sytuacja, w której pracodawca zapowiedział premie świąteczne rosnące proporcjonalnie do stażu pracy i nie dotrzymał danego słowa. Pracownik A zatrudniony od roku otrzymał 250 zł, natomiast pracownik B zatrudniony od dwóch lat 1000 zł. Poczucie niesprawiedliwości wywołane przez takie sytuacje związane z niedocenieniem może rodzić negatywne emocje i skutkować m.in. obniżeniem wydajności, niższym poziomem zaangażowania, a nawet odejściem z pracy.

Postrzeżenie nierówności może dotyczyć także sytuacji, w której pracownik dostrzeżga, że otrzymuje wyższe wynagrodzenie za ten sam nakład pracy wykonywany przez kolegę z zespołu posiadającego zbliżone kompetencje. W zaistniałej sytuacji „przeceniony” pracownik może podjąć decyzję o zwiększeniu intensywności swojej pracy, podniesieniu swoich kwalifikacji, a nawet wnioskować o obniżenie swojego wynagrodzenia. Warto wspomnieć, że pieniądze zarobione w poczuciu niewystarczających wysiłków przynoszą mniejsze zadowolenie aniżeli te zarobione w wyniku rzetelnej pracy.

Ludzie dokonują oceny sprawiedliwości zgodnie z relacją „wejście–wyjście”. W ujęciu pracy „wejście” to m.in. doświadczenie, wykształcenie, kompetencje, zdolności, podjęty wysiłek. Z kolei „wyjście” to przede wszystkim: płaca, uznanie, awans. Indywidualną relację „wejście–wyjście” pracownicy porównują najczęściej z relacją „wyjście–wejście” innych członków zespołu, pracowników na podobnych stanowiskach w branży lub średnim analogicznym wskaźnikiem danej grupy. Poczucie sprawiedliwości kształtuje się, gdy relacja „wejście–wyjście” pracownika jest względnie zbliżona do tego typu relacji drugiego pracownika (podmiotu odniesienia). Jeżeli równowaga wspomnianej relacji zostaje naruszona, pojawia się poczucie niesprawiedliwości i chęć likwidacji powstałej nierównowagi. Do najpowszechniejszych sposobów likwidacji poczucia niesprawiedliwości zalicza się (Krzakiewicz i Cyfert, 2020):

1. Zmiana „wejścia” – dotyczy sytuacji, w której pracownik podejmuje decyzję o zwiększeniu lub zmniejszeniu swoich zasobów wydatkowanych w czasie pracy. Przykładowo, jeżeli pracownik uznaje swoje wynagrodzenie za niewystarczające, może zmniejszyć intensywność swojej pracy lub opuścić miejsce pracy. Natomiast jeśli pracownik stwierdza, że jego wynagrodzenie jest zawyżone, może zintensyfikować swoje wysiłki.
2. Zmiana „wyjścia” – dotyczy sytuacji, w której jednostka podejmuje decyzję o zmianie końcowych rezultatów. Przykładowo, jeżeli pracownik uważa, że jego wynagrodzenie jest zaniżone, może zażądać podwyżki.
3. Zmiana wyobrażeń – dotyczy sytuacji, w której pracownik podejmuje próbę skorygowania swoich wyobrażeń na temat sprawiedliwości. Zmiana podejmowana jest najczęściej, gdy jednostce nie udało się zmienić w pożądanym stopniu elementu „wejścia” lub „wyjścia”. Przykładowo pracownik może subiektywnie podwyższać status swojej rodziny lub zmieniać swoje wyobrażenie na temat wynagrodzenia uzyskanego przez kolegę, tak aby zrekonstruować poczucie sprawiedliwości.
4. Zmiana miejsca pracy – dotyczy sytuacji, w której pracownik podejmuje decyzję o odejściu z pracy ze względu na poczucie niesprawiedliwości, która spotyka go ze strony innych członków organizacji.

Badania empiryczne wskazują na słuszność założeń teorii sprawiedliwości, jej wykorzystanie w zarządzaniu organizacjami sprzyja efektywniejszemu motywowaniu pracowników. Z modelu motywacji Adamsa menedżerowie mogą wyciągnąć praktyczne wnioski. Zgodnie z założeniami, aby pracownicy funkcjonowali na wysokim poziomie motywacyjnym, organizacja powinna stworzyć transparentną i sprawiedliwą politykę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczne jest zadbanie przede wszystkim o jasny proces oceny pracowniczej, rozwoju, awansowania, wynagradzania, a także zapewnienie pracownikom dostępu do pełnych informacji na temat podejmowanych w firmie decyzji.

Pierwszym etapem jest (1) **identyfikacja i analiza problemu decyzyjnego**, oznaczająca uświadomienie sobie konieczności podjęcia decyzji. Bodziec do podjęcia decyzji może być pozytywny i negatywny. W ramach tego etapu niezbędne jest precyzyjne zdefiniowanie i zrozumienie problemu oraz określenie celu, który chcemy osiągnąć poprzez rozwiązanie problemu. Wymaga to przeprowadzenia wnikliwej analizy zarówno samego problemu, jak i sytuacji decyzyjnej. Kolejnym krokiem jest (2) **opracowanie alternatywnych możliwości rozwiązania problemu**. Na tym etapie sugeruje się formułowanie zarówno standardowych, oczywistych rozwiązań, jak i tych bardziej innowacyjnych i twórczych. Im wyższa jest ranga decyzji, tym więcej czasu poświęca decydent na realizację tego etapu. Na proces opracowywania różnych rozwiązań problemu często mają wpływ takie czynniki jak: restrykcje prawne, normy moralne i etyczne, ograniczenia nałożone przez przełożonych, dostępna technika czy względy ekonomiczne. Po sformułowaniu możliwych rozwiązań problemu decyzyjnego decydent przechodzi do kolejnego etapu, którym jest (3) **ocena poszczególnych wariantów ze względu na wykonalność, wystarczalność i skutki**. Rozważając kryterium wykonalności, menedżer powinien odpowiedzieć sobie na następujące pytania (Stoner i in., 2011):

- Czy organizacja posiada zasoby niezbędne do wdrożenia tego rozwiązania do praktyki?
- Czy rozwiązanie to jest zgodne ze wszystkimi społecznymi i prawnymi zobowiązaniami organizacji?
- Czy rozwiązanie jest spójne z globalną strategią organizacji?

Odnosząc się do kryterium wystarczalności, należy zastanowić się, czy analizowane rozwiązanie jest opcją wystarczającą w danej sytuacji. Wymaga to odpowiedzi na dwa pytania szczegółowe:

- Czy rozwiązanie przyczyni się do osiągnięcia celu sformułowanego na początku procesu decyzyjnego?
- Czy rozwiązanie ma szansę na powodzenie?

W podejściu racjonalnym przyjmuje się założenie, że szanse powodzenia danej decyzji można policzyć. W warunkach niepewności, w których funkcjonują współczesne organizacje, oszacowanie prawdopodobieństwa trafności danej decyzji może być trudne lub wręcz niemożliwe. Ostatnim najczęściej brany pod uwagę kryterium oceny poszczególnych wariantów decyzyjnych są ich skutki. Należy jednak pamiętać, że organizacja stanowi system składający się z powiązanych ze sobą podsystemów. Zatem zmiana w jednym z nich może powodować zmiany w pozostałych. Dlatego należy zastanowić się, jakie konsekwencje będzie miało wdrożenie każdego z wariantów decyzji dla wszystkich podsystemów, zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości. Celem tego etapu jest eliminacja rozwiązań generujących niepożądane skutki oraz koncentracja na tych, w odniesieniu do których korzystne efekty będą największe. Następnym logicznym etapem racjonalnego

procesu podejmowania decyzji jest (4) **wybór wariantu optymalnego**, czyli charakteryzującego się najwyższym łącznym poziomem trzech ocenianych wcześniej kryteriów: wykonalności, wystarczalności i skutków. W sytuacji, w której utrudniona jest precyzyjna ocena poszczególnych kryteriów, menedżer może przyznać wybranym przez siebie kryteriom wagi ułatwiające mu dokonanie wyboru. Po zrealizowaniu tego etapu decydent przechodzi do (5) **wdrożenia wariantu optymalnego**. Wprowadzenie decyzji w życie wymaga podjęcia szeregu działań związanych z pozyskaniem i alokacją niezbędnych zasobów, opracowaniem programu realizacji działań, określeniem osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań czy podjęciem działań mających na celu ograniczenie ryzyka związanego z implementacją danej decyzji. Ostatni etap procesu podejmowania decyzji zgodnie z modelem racjonalnym polega na (6) **ocenie skutków wdrożenia decyzji optymalnej**, czyli określeniu jej skuteczności. Oznacza to, że podjęta decyzja powinna pozwalać na realizację celu wyznaczonego w ramach pierwszego etapu procesu decyzyjnego. Jeżeli decydent uzna, że skutki wdrożenia danej decyzji są negatywne, może podjąć jeden z trzech kroków (Griffin, 2017):

- przyjąć do realizacji inny wariant decyzji (zidentyfikowany wcześniej w ramach etapu opracowywania alternatywnych wariantów rozwiązania problemu),
- może rozpocząć cały proces decyzyjny od nowa (jeżeli uzna, że sytuacja decyzyjna została błędnie zidentyfikowana),
- może uznać, że wybrany wariant optymalny został źle wdrożony i podjąć próbę jego wdrożenia w inny sposób.

W rzeczywistości bardzo często problemy decyzyjne oraz sytuacje, w których menedżerowie podejmują decyzje, nie odpowiadają powyższym założeniom, co sprawia, że decydent musi modyfikować sytuację i problem decyzyjny tak, aby móc zastosować reguły pełnej racjonalności. Powoduje to konieczność przeanalizowania problemu i podzielenia go na mniejsze, prostsze części. Tylko takie działania umożliwiają zależenie zależności między poszczególnymi elementami problemu i w konsekwencji wypracowanie całościowego rozwiązania. Oznacza to przyjęcie założenia, że optymalne rozwiązania cząstkowe powinny prowadzić do otrzymania optymalnego rozwiązania całościowego. Wyniki badań dowodzą jednak, że optymalizacje cząstkowe rzadko przekładają się na optymalizację całościową. W praktyce zarządzania spełnienie założeń racjonalnego modelu decyzyjnego jest trudne lub czasami wręcz niemożliwe. Model ten znajduje zastosowanie w odniesieniu do problemów prostych i mierzalnych. Pozostałe problemy wiążą się z koniecznością złamania reguł racjonalności i wykorzystania innych sposobów podejmowania decyzji.

Racjonalny proces podejmowania decyzji ma wiele ograniczeń. Nie oznacza to jednak, że menedżerowie powinni całkowicie zrezygnować z zachowań racjonalnych. Wszelkie próby zastosowania się do jak największej liczby zasad charakterystycznych dla racjonalnego modelu podejmowania decyzji przełożą się na wyższą

jakość decyzji w porównaniu z całkowitym odrzuceniem tych zasad. W procesie podejmowania decyzji istotne jest przestrzeganie racjonalności metodologicznej i rzeczowej, których charakterystyka została przedstawiona w tabeli 8.2.

Tabela 8.2. Racjonalność metodologiczna a racjonalność rzeczowa

| Racjonalność metodologiczna | Racjonalność rzeczowa |
|--|--|
| Wynik decyzji może, ale nie musi prowadzić do założonego celu (wynik nie musi być dobry). | Wynik decyzji prowadzi do osiągnięcia założonego celu. |
| Ocenia się w niej postępowanie decydenta, nie jego wynik (sprawdza się, czy decyzja została podjęta w dobrej wierze, zgodnie z regułami sztuki podejmowania decyzji). | Ocenia się w niej wynik postępowania decydenta, a nie samo postępowanie. |
| Może być oceniana w dowolnym momencie procesu decyzyjnego. | Jest oceniana po dokonaniu wyboru przez decydenta (po podjęciu decyzji). |
| Wyznaczają ją: – ilość i jakość informacji, – znajomość zasad, reguł, metod i technik podejmowania decyzji oraz motywacja do jej podjęcia, – stan i kondycja, w jakiej znajduje się zarówno człowiek, jak i organizacja, w której podejmowana jest decyzja. | Wyznaczają ją: – racjonalność metodologiczna (poprawność przeprowadzenia procesu decyzyjnego), – stan otoczenia (możliwość przewidywania zmian i ograniczania ryzyka). |

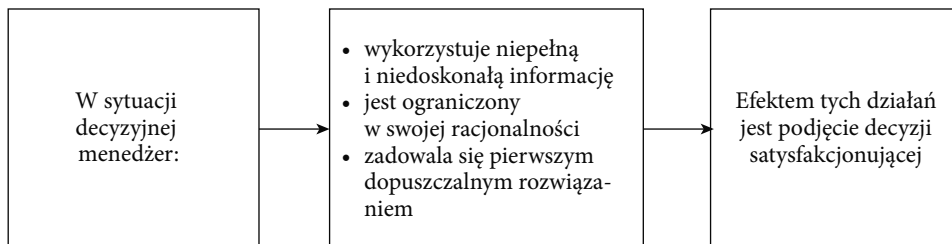
Źródło: na podstawie (Strużycki, 2008).

W praktyce podejmowania decyzji wykorzystuje się oba sposoby oceny decyzji. Racjonalność metodologiczna oznacza, że działanie podjęte przez podmiot jest zgodne z posiadaną przez niego wiedzą i wynika z logicznego wnioskowania. Nie jest istotne, czy wiedza ta jest zgodna z obiektywnym stanem rzeczy. Możliwa jest zatem sytuacja, w której określone działania będą metodologicznie racjonalne, ale nieskuteczne. Z kolei racjonalność rzeczowa wiąże się z wyborem takiego wariantu postępowania, który umożliwia osiągnięcie założonego w procesie decyzyjnym celu. Racjonalność rzeczowa jest pochodną z jednej strony racjonalności metodologicznej, z drugiej zaś skuteczności podjętej decyzji. Można zauważyć, że założenia racjonalności metodologicznej stosuje się częściej do oceny decyzji prywatnych (osobistych, towarzyskich), natomiast w sferze zawodowej w większości sytuacji ma zastosowanie racjonalność rzeczowa. Przykładowo nie ukarzymy dziecka za gorszą ocenę, gdy wiemy, że rzetelnie przygotowywało się do sprawdzianu, a ze względu na chorobę w danym dniu jego możliwości intelektualne były niższe. W sferze zawodowej lub życiu publicznym przeważa ocena decyzji na podstawie kryteriów racjonalności rzeczowej. Tam liczą się przede wszystkim pozytywne wyniki i przełożeni, oceniając skuteczność decyzji podwładnych, nie zastanawiają się, czy na niską jakość decyzji miały wpływ warunki ryzyka, w których podejmowana była decyzja (Romanowska, 2008).

8.4.2. Administracyjny model podejmowania decyzji

Drugim podstawowym modelem podejmowania decyzji, oprócz racjonalnego (klasycznego), jest model administracyjny, określany często mianem menedżerskiego lub behawioralnego. Jego powstanie było odpowiedzią na nierealne założenia przyjmowane w modelu klasycznym. Warunki w nim zakładane, dotyczące pełnej i doskonałej informacji posiadanej przez decydenta, jego logicznego i racjonalnego działania oraz możliwości wyeliminowania niepewności, rzadko występują w praktyce. W postępowaniu menedżerów pojawiają się błędy, a posiadane informacje są dalekie od pożądanego „odpowiedniego” poziomu informacji (odpowiedniej jakości, odpowiednio uporządkowanej, pozyskanej w odpowiednim czasie). Coraz częściej decydenci muszą mierzyć się ze zjawiskiem szumu informacyjnego, czyli nadmiarem informacji. Nie zawsze też menedżerowie działają racjonalnie i logicznie. Ich racjonalność może być ograniczona wieloma czynnikami, takimi jak: kompetencje, przyjmowane wartości, posiadane zasoby, emocje czy presja czasu. Dlatego też w rzeczywistości proces podejmowania decyzji istotnie różni się od tego zakładanego w modelu klasycznym.

Zauważył to Herbert A. Simon i w odpowiedzi sformułował **administracyjny model podejmowania decyzji**. Przyjmuje się w nim założenie, że decydenci charakteryzują się tzw. ograniczoną racjonalnością, co oznacza, że w swoich wyborach nie dążą do podjęcia decyzji optymalnej, lecz raczej satysfakcjonującej (zadowolają się rozwiązaniem spełniającym minimalny poziom wystarczalności). Przyjmuje się, że decydenci zamiast rzetelnie przeprowadzać postępowanie, którego celem jest znalezienie optymalnego rozwiązania, szukają tylko wariantu decyzji spełniającego minimalny standard wystarczalności. Chociaż decydenci dążą do racjonalności, to ich racjonalność jest ograniczona przez wspomniane wcześniej czynniki. Menedżer może po prostu nie mieć odpowiednich kompetencji czy czasu, żeby przeanalizować wszelkie potencjalne warianty decyzji z wykorzystaniem wielu kryteriów. W konsekwencji podejmowana w ten sposób decyzja nie zawsze jest decyzją słuszną z punktu widzenia interesów organizacji jako całości (Machaczka, 2001). Przebieg procesu decyzyjnego zgodnego z założeniami modelu administracyjnego został przedstawiony na rysunku 8.6.



Rysunek 8.6. Administracyjny model podejmowania decyzji

Źródło: na podstawie (Griffin, 2017; Machaczka, 2001).

Podsumowując rozważania dotyczące racjonalnego i administracyjnego modelu podejmowania decyzji, można zauważyć, że przedstawiają one zupełnie inny sposób podejmowania decyzji. Model racjonalny przez swój normatywny charakter pokazuje, jak być powinno, natomiast model administracyjny urealnia ten proces. Oba modele mogą znaleźć zastosowanie w praktyce, ale w nieco innym kontekście. Model klasyczny może pomóc menedżerom zwiększyć poziom racjonalności ich działania poprzez wskazanie wzorcowego procesu decyzyjnego, natomiast model administracyjny umożliwi lepsze zrozumienie ograniczeń występujących w procesie dokonywania wyborów.

8.5. Grupowe podejmowanie decyzji

Na początku lat 70. XX w. amerykański psycholog Irving L. Janis (1971) wprowadził pojęcie myślenia grupowego, definiowanego jako sposób myślenia, w którym dążenie do zachowania spójności grupy jest istotniejsze od liczenia się z faktami.

Współcześnie coraz częściej w organizacjach istotne decyzje podejmowane są przez grupy, a nie jednostki. Dlatego tak ważna jest wiedza dotycząca podstawowych metod grupowego podejmowania decyzji oraz silnych i słabych stron tego procesu.

Do podstawowych metod grupowego podejmowania decyzji zalicza się (Griffin, 2017):

1. **Grupy interaktywne** – nazwa tej metody pochodzi od interakcji zachodzącej między członkami zespołu decyzyjnego. Wykorzystuje się ją w grupach już istniejących, np. wydziałach funkcjonalnych czy grupach roboczych, ale także w nowo powołanych zespołach, takich jak zespoły projektowe czy zadaniowe. Zespołowi poddaje się problem decyzyjny do dyskusji i jego członkowie zaczynają prace mające na celu wypracowanie wspólnej decyzji. Na proces ten składają się rozmowy, dyskusje, sprzeczki i uzgodnienia, którym towarzyszy tworzenie wewnętrznych koalicji. Interakcja w grupie sprzyja generowaniu innowacyjnych rozwiązań i powstawaniu wzajemnych relacji wewnątrz grupy. Ostatecznie proces kończy się dokonaniem wyboru wspólnej decyzji w drodze głosowania lub poprzez aklamację, czyli jednomyślne przyjęcie decyzji.
2. **Grupy delfickie** – jest to metoda, w której wykorzystuje się opinie niezależnych ekspertów dotyczące określonego problemu decyzyjnego. Opinie te są zbierane przez koordynatora procesu decyzyjnego i uśredniane. W kolejnej turze eksperci, których opinie znacząco różniły się od pozostałych, proszeni są o wyjaśnienie, które może być przekazane pozostałym ekspertom. W momencie, w którym rozwiązania wszystkich ekspertów się zostaną uzgodnione, wówczas wypracowane przez nich rozwiązanie średnie uznaje się za decyzję

podjętą grupowo. Zaletą tej metody jest minimalizacja indywidualnej dominacji nad grupą oraz brak presji uzyskania zgodności opinii. Jednak ze względu na czasochłonność i kosztochłonność tej metody nie stosuje się jej często, lecz raczej w odniesieniu do kluczowych dla funkcjonowania organizacji problemów decyzyjnych.

3. **Grupy nominalne** – jest to bardziej statyczna metoda w porównaniu z metodą grup interaktywnych. W jej początkowej fazie każdy z członków zespołu indywidualnie opracowuje rozwiązanie danego problemu decyzyjnego. W dalszej części rozwiązania są prezentowane przez ich autorów na forum i krótko dyskutowane, bez ich komentowania. Następnie każdy z członków zespołu dokonuje indywidualnej oceny poszczególnych rozwiązań poprzez nadanie im rangi. Ostatecznie dokonuje się wyboru rozwiązania, które zostało najwyżej sklasyfikowane przez członków zespołu.

W literaturze przedmiotu formułuje się wytyczne, które mają zwiększyć skuteczność grupowego podejmowania decyzji. Wśród nich wymienia się (Noga i in., 2014):

- częste wprowadzanie do zespołu decyzyjnego nowych członków, co ma ograniczyć rutynę zarówno w myśleniu, jak i działaniu,
- konsultowanie problemów decyzyjnych z niezależnymi, zewnętrznymi ekspertami,
- uwzględnianie i niepomijanie żadnych założeń przyjętych w początkowej fazie procesu decyzyjnego,
- dzielenie zarówno większych problemów, jak i grup na mniejsze w celu przypisania im do rozwiązania mniej złożonych problemów.

Proces grupowego podejmowania decyzji w porównaniu z indywidualnym odznacza się wieloma zaletami, ale jest także obciążony pewnymi wadami. Zestawienie silnych i słabych stron grupowego procesu podejmowania decyzji zostało zawarte w tabeli 8.3.

Tabela 8.3. Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji

| Zalety | Wady |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – więcej informacji i pomysłów – rozpatrywanie problemu decyzyjnego z różnych punktów widzenia – wyższy poziom akceptowalności decyzji – trafniejsze decyzje (statystycznie) – poprawa relacji międzyludzkich – rozmycie odpowiedzialności | <ul style="list-style-type: none"> – czasochłonność, kosztochłonność – pogorszenie relacji międzyludzkich (konflikty) – problemy ze znalezieniem kompromisu – niebezpieczeństwo zdominowania grupy przez jednostkę – syndrom myślenia grupowego – rozmycie odpowiedzialności |

Źródło: (Griffin, 2017, s. 302–303).