

dr Zbigniew Ciekanowski

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

mgr Julia Nowicka

Akademia Obrony Narodowej

Miejsce i rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników

The place and role of organizational culture in motivating employees

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono istotę kultury organizacyjnej w powiązaniu z szerokim spektrum rozumienia motywacji, postrzeganej zarówno jako stan psychiczny, jak i proces przynależny sztuce zarządzania. Wskazano miejsce motywacji w klasycznej teorii zarządzania oraz przedstawiono zmiany modeli podejścia do zagadnienia na przestrzeni stuleci. Rola menedżerów, kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej wymaga wykorzystywania, wskazanych w opracowaniu, rozmaitych technik i narzędzi będących pomocnymi w procesie aktywizowania działań pracowników. Takie podejście do zagadnienia ukazuje funkcjonowanie motywacji jako determinanty sukcesu generowanego przez firmę, czyniąc z niej element niezbędny do zaspokojenia podstawowych potrzeb zarówno jednostki, jak i instytucji oraz daje szansę odpowiedzi na pytanie: dlaczego menedżerowie nie mają jednego skutecznego podejścia do wpływania na zachowania pracowników?

Słowa kluczowe: funkcja, menedżer, motywacja, płaca, pracownik

Abstract: The paper presents the essence of organizational culture in conjunction with a broad spectrum of understanding motivation, perceived as both a mental state as well as the art of managing the associated process. Indicated the place of motivation in the classical management theory and change models presented approaches over the centuries. The role of managers, executives in shaping the organizational culture requires the use indicated in the study, a variety of techniques and tools that are helpful in the process of activating activities of employees. This approach reveals the functioning of motivation as determinants of success generated by the company, making it an essential element to meet the basic needs of both individuals and institutions, and gives you a chance to answer the question: why managers do not have one effective approach for influencing the behavior of employees?

Keywords: function, manager, motivation, salary, employee

Wstęp

Motywacja człowieka jest zagadnieniem, które od wieków nurtuje ekspertów. Literatura przedmiotu zawiera szereg różnorodnych definicji problemu, jednak wciąż powstaje wiele wątpliwości w związku z zagadnieniem: jakie działania należy podjąć, aby wpłynąć na zachowania ludzi dotyczące motywacji? Niestety, wielu ekspertów i menedżerów nadal pozostaje bez odpowiedzi na powyższe pytanie, mimo że motywacja jest jednym z najważniejszych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Bez motywacji zadania

i cele, jakie są stawiane przed pracownikami, nie doczekałyby się realizacji, a co za tym idzie – osiągnięcie sukcesu byłoby niemożliwe.

Organizacja, by być sprawnie funkcjonującą i rentowną, musi mieć silne powiązania współdziałających ze sobą czynników, jakimi są zarówno pracownicy, jak i ich kwalifikacje, struktura organizacji oraz kultura. Dwa ostatnie elementy zależą od ludzi, ponieważ są ciągle kształtowane i powstają na podstawie codziennych relacji i zachowań kadry pracowniczej. Członkowie organizacji zazwyczaj nie zdają sobie sprawy, że ich podejście do pracy, motywacji, także postawy, jakimi się kierują, zawierają się w tym, co nazywamy kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

Istota kultury organizacyjnej

Literatura przedmiotu proponuje szerokie spektrum definicji kultury organizacyjnej. Na uwagę zasługuje podejście E.H. Scheina [Mc Kenna, Beech, 1999], który analizując istotę i znaczenie kultury organizacyjnej definiuje ją jako wzorzec podstawowych założeń, wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez daną grupę w procesie uczenia się radzenia sobie ze swoimi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Właśnie te dwie ostatnie kategorie są, zdaniem autora, kluczowymi dla pojmowania organizacji, stanowią bowiem o jej istnieniu i kulturze.

Kultura jest bardzo obszernym pojęciem zawierającym się w naukach humanistycznych i jest związana ze wszystkim, co obejmuje zachowania, umiejętności, cechy charakteru, zdolności, oraz całość, która składa się na wynik zbiorowej pracy. Problematyka ta zawiera również całokształt duchownego i materialnego dorobku społeczeństwa, wierzenia i praktyki jakie są przyjęte od poprzedników oraz szereg wzorców, które pokazują, jaką drogą się kierować¹.

Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna będąc fundamentalnym elementem firmy spełnia rozmaite zadania. Najczęściej spotykaną w materiałach źródłowych kategorią jej podziału jest funkcjonalna triada: integracji, percepcji i adaptacji. Głównym zadaniem funkcji integracyjnej jest utrzymywanie jak najlepszych relacji interpersonalnych przy jednoczesnym minimalizowaniu elementów mogących potencjalnie tym relacjom szkodzić. Funkcja ta ma za zadanie wypracowywanie koherentnego myślenia czy zachowania uczestników interakcji, a może się ona dokonać np. poprzez zlecanie zadań grupowych, które pomagają we wzajemnym uczeniu się oraz w wymianie wspólnych doświadczeń.

Funkcja percepcyjna, inaczej poznawczo-informacyjna, koncentruje się na pracownikach jako głównym elemencie organizacji i realizuje się poprzez maksymalizację ilości wspólnie spędzanego czasu w celu wymiany empirii i wiedzy dotyczącej otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego firmy. Członkowie, poprzez wzajemne dostarczanie zasobów informacyjnych oraz integrację, z czasem nabywają wspólny język, który staje się podstawą sprawnej komunikacji.

¹ A. Kłosowska, *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1983, s. 14.

Trzecią i ostatnią kategorią jest funkcja adaptacyjna, której rolą jest określenie wspólnych schematów postępowania w danej sytuacji tak, aby nie zachwiać równowagi firmy. W wypracowaniu takiego modelu pomocne są rozmaite podejścia do organizacji, jak i otoczenia. Funkcja adaptacyjna zapewnia ład oraz poczucie pewności, stabilności firmy, nawet w przypadku zaistnienia nagłych zmian.

Rodzaje kultur organizacyjnych

Kultura organizacyjna panująca w firmie, będąc bardzo rozległym zagadnieniem, posiada wiele rodzajów, którymi można się posłużyć przy jej charakterystyce. Jej różnorodność a zarazem przeciwstawność typologiczna jest jednym z kluczowych i kontrowersyjnych aspektów podjętych prób definicyjnego opisu kultury.

Dla potrzeb niniejszej pracy podjęto staranie przedstawienia wybranych klasyfikacji, które wydają się być najbardziej wiarygodne i pasujące do dzisiejszych organizacji.

Pierwszym typem, który odzwierciedla relacje między jednostką, a grupą jest *kolektywizm* i *indywidualizm*. Wspomniana kategoria precyzuje, jakie miejsce zajmuje dany człowiek w społeczności oraz ukazuje wpływ wspólnoty na zachowanie konkretnego osobnika. W przedsiębiorstwach, indywidualizm uznawany jest za element niezależny i samodzielny, natomiast kolektywizm wskazuje na rolę grupy, podkreślając jej nadrzędną pozycję względem jednostki, która w tym ujęciu jest tylko słabym elementem całości.

Następnym typem kultury jest jej odmiana *męska* i *kobieca*, która ewidentnie wskazuje na przedstawicielki płci pięknej jako istoty słabsze i ceniące bardziej atmosferę pracy, niż szybkość osiągnięcia sukcesu. *W kulturze męskiej pracownicy są stanowczy, energiczni i umiejący stawić czoło konkurencji, nawet jeśli wymaga to ukazania agresji, a wszystko to jest spowodowane nastawieniem członków na realizację zadania*². Kulturę kobiecą cechuje bardziej lojalność wobec firmy, niż walka czy rywalizacja. W omawianym typie górują intuicja, łagodność i przypisywana delikatniejszej płci – opiekuńczość.

Interesującym podziałem wydaje się być wyróżnienie kultury *egalitarnej* i *elitarnej*. W tej ostatniej priorytetowo traktuje się jak najlepsze przygotowanie zatrudnionego do pracy na danym stanowisku. Zwraca się zatem uwagę na kwalifikacje zawodowe i ukończone szkoły czy kursy, szanuje się tradycje jednostki, odrębność organizacji, rytuały i uzasadnienie różnic w hierarchii władzy. Kultura egalitarna natomiast nie jest silnie zhierarchizowana, panuje w niej równouprawnienie, nie ma gorszych i lepszych, a co najważniejsze, władza nie jest czynnikiem nadrzędnym, zaś kierownik nie jest liderem, lecz koordynatorem.

W kulturze *pragmatycznej* firma skupia się głównie na rynku, zyskach i jak najlepszych wynikach. Nie ma tu nacisku na przestrzeganie reguł, procedur czy zasad. *Normatywność* jest typem opozycyjnym, w którym największe znaczenie przypisuje się panującym kryteriom, biurokracji i przestrzeganiu etyki.

Popularną w literaturze przedmiotu jest klasyfikacja dzieląca kulturę na *pozytywną* i *negatywną*. Pozytywna, może być jednym z najbardziej wpływowych

² L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 58.

elementów jakie potencjalnie decydują o sukcesie organizacji. *Dopasowanie się do panujących zasad, wartości jest obowiązkiem pracownika więc nie musi być nagradzane*³. Kultura negatywna charakteryzuje się dążeniem do celu, mimo wszelkich przeciwności jakie napotyka. Atmosfera wpisana w ten typ funkcjonowania firmy nie stwarza warunków do współdziałania, ponieważ dominuje chłód emocjonalny, izolacja pracowników oraz brak elastyczności w stosunku do nowych sytuacji. Nie ma zaangażowania grupowego, liczy się indywidualizm, ciągła walka o to, kto osiągnie największy sukces.

Prezentacji wymaga typ *silnej i słabej* kultury, gdzie silna zależna jest od akceptacji dominujących w organizacji: wartości, struktury, stałości systemu, stopnia upowszechnienia, jak i czasu obowiązywania. Opozycyjny, słaby typ, kieruje się łamaniem istniejących reguł i tworzeniem nowych, chwiejną strukturą oraz niską kompetencją personelu.

Kultura *niskiej i wysokiej tolerancji niepewności* polega głównie na określeniu, czy w danym modelu unika się ryzyka. W kulturze o wysokiej tolerancji niepewności pracownicy nie boją się porażki i podejmują wyzwania. W niskiej tolerancji niepewności ważna jest jasna i klarowna sytuacja dająca pewność, że nie zostanie zachwiane bezpieczeństwo ludzi.

Ostatnim prezentowanym typem jest kultura *introwertyczna i ekstrawertyczna*. Styl introwertyczny cechują izolacja i niechęć do komunikowania się z otoczeniem. Nowi pracownicy traktowani są jako niedoświadczeni, przez co trudno jest się im przystosować do odmiennych wartości czy poglądów. Kultura ekstrawertyczna charakteryzuje się słabą integracją pracowników, ale jest za to otwarta na społeczeństwo i chce się od niego uczyć czerpiąc nowe wzorce kulturowe.

W mnogości proponowanych ujęć popularną typologią jest klasyfikacja zaproponowana przez R. Harrisona, która została później zmodyfikowana przez Ch. Handy'ego i rozróżnia kulturę: *zorientowaną na władzę, ludzi, zadania i rolę*. Jeśli motorem działania jest ukierunkowanie na władzę, mamy do czynienia z kulturą mocno scentralizowaną, gdzie kierownik niewłaściwie obchodzi się ze swoimi pracownikami. Organizacje o takim typie dążą do dominacji, zatrudnieni rywalizują ze sobą, co nie sprzyja budowaniu poprawnych stosunków międzyludzkich.

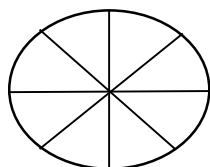
Kultura roli polega na z góry przypisanych do konkretnego stanowiska zadaniach, obowiązkach i przywilejach. Organizacje o tym typie zazwyczaj są stabilne i trudno się zmieniają. W takiej firmie postrzega się człowieka poprzez rolę, jaką on pełni i stanowisko, które piastuje. Ważne, aby wszystkie działania były legalne i by każdy ponosił odpowiedzialność za swoje czyny.

Kultura zadania oparta jest na właściwym doborze personelu do wykonywanych powinności, w oparciu o kompetencje pracownicze. Omawiany typ współistnienia występuje w organizacjach, które szybko reagują na zmiany i są elastyczne. Firma o profilu zadaniowym najczęściej powołuje grupy specjalistów realizujących dyspozycje, przy czym najważniejsze jest wykonanie powierzonego zadania, zaś kwestia określania ścisłych procedur jest marginalna.

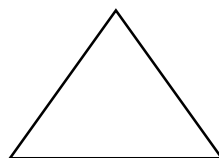
Czwartym typem jest kultura ludzi (indywidualności), podkreślająca podmiotowość jednostki. Nie ma tu sztywnych zasad, kierownik jest przyjacielem,

³ B. Nogalski (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

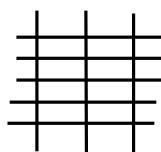
ludzie wzajemnie się wspierają, dzielą się własnymi problemami, panuje przyjazna atmosfera, tworzą się silne więzi towarzyskie. Decyzje są podejmowane wspólnie i bez presji czasu. Graficzne symbole kultury władzy, ról, zadań, ludzi przedstawia rysunek 1.



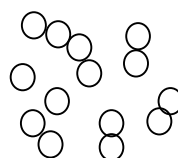
Kultura władzy



Kultura ról



Kultura zadań



Kultura indywidualności

Rysunek 1. Modele kultur przedsiębiorstwa wg R. Harrisona i Ch. Handy'ego

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków 2006, s. 247

Motywacja jako proces kadrowy

Motywacja pełni bardzo ważną rolę w życiu zawodowym człowieka, ponieważ wpływa w dużej mierze na efektywność działania każdej jednostki. Jest pewnego rodzaju siłą napędową, która popycha osobę do wykonania danego zadania. To właśnie motywacja decyduje, ile jesteśmy w stanie wytrzymać. Bez niej żadna organizacja, jak i jednostka, nie byłyby w stanie funkcjonować, nie można by zaspokoić podstawowych potrzeb, także praca w firmie nie miałaby sensu, gdyż bez motywacji trudno o jakikolwiek sukces.

Teoretyczny aspekt motywacji pracowników

Ciągłe badania i doświadczenia, jakie prowadzone są nad motywacją, skupione są wokół ludzkich pragnień i dążeń. *Motywacja to działanie wykonywane w celu dokonania czego pragniemy, jest nierozdzielnie połączona z brakiem czegoś*⁴. Właśnie od uczucia potrzeby zaczyna się tok działań i odczuć nazywany motywacją.

Znani badacze, jak Herzberg, Mausner i Synderman, rozróżniają dwa rodzaje motywacji w kategorii podziału ze względu na charakter:

- wewnętrzną - polegającą na pobudzaniu działania przez nas samych, bez pomocy osób trzecich;

⁴ M.A. Leśniewski, A. Predygiel, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007, s. 94.

- zewnętrzną - polegającą na stwarzaniu zachęty do działania przez inne osoby, w celu uniknięcia kary lub otrzymania nagrody.

Ważnym i popularnym podziałem znanym z literatury jest motywacja *negatywna* i *pozytywna*. Motywacja pozytywna, polega na stwarzaniu zachęty poprzez różnego rodzaju stymulatory w postaci nagród czy pochwał. Jak pokazuje praktyka w wielu przypadkach okazuje się być ona zadowalająco skuteczna, dodatkowo, zazwyczaj generuje przyjazną atmosferę pracy. Przeciwnieństwem jest typ motywacji negatywnej, opartej na wywieraniu presji na pracownikach, groźbach, strachu i zagrożeniu. Pracownicy doświadczający motywacji negatywnej przeważnie są upominani i zastraszani ciągłymi zwolnieniami.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących omawianej problematyki można sformułować wniosek, że nie jest możliwym wybranie jednego, słusznego i niezawodnego typu motywacji, ponieważ na jej efektywność wpływa wiele czynników: materialnych, społecznych czy psychologicznych. Właśnie z tych względów motywacja, mając tak rozległe znaczenie nigdy nie doczeka się jednoznacznej definicji. Powstało na jej temat wiele teorii, z których każda jest właściwa i posiada na to dowody.

Podejmując próbę analizy zagadnienia: jak motywacja może wpływać na efektywność pracy w danej firmie, nie sposób pominąć odnoszących się do tego kryterium teorii. Pomocne w dociekaniach mogą być:

- teoria *procesu* - która skupia się na tym, jak człowiek powinien być motywowany do działania, za pomocą jakich narzędzi;
- teoria *treści* - kładzie nacisk na to, co powinno być motywowane;
- teoria *wzmocnienia* - skoncentrowana jest tym, w jaki sposób nauczyć się pewnych zachowań, sposobów myślenia.

Przedstawiając krótką charakterystykę i podział wszystkich tych teorii, które wydają się być ponadczasowe i wciąż obecne we współczesnych organizacjach, należy zacząć od motywowania ze strony *treści*, która wyróżnia bardzo znane podejścia jakimi są: teoria hierarchii potrzeb i teoria dwuczynnikowa. A. Maslow stworzył tzw. piramidę potrzeb, która składa się z 5 poziomów. Najważniejszy i niezbędny pułap autor umieścił na samym dole, zawierając w nim potrzeby fizjologiczne. Przechodząc coraz wyżej wyróżnione zostały potrzeby: bezpieczeństwa, przynależności, uznania, wreszcie samorealizacji.

Znaczącym wkładem w zrozumienie mechanizmów funkcjonowania pracowników było powstanie teorii dwuczynnikowej, wyróżniającej uwarunkowania motywujące ludzi do pracy. F. Herzberg wraz ze współbadaczami dokonali podziału na czynniki zewnętrzne, czyli higieny, które nie prowadzą bezpośrednio do satysfakcji z pracy, jednak wpływają na poziom niezadowolenia z niej oraz wewnętrzne, jakimi są motywy korelujące pozytywnie z poziomem zadowolenia z pracy.

Przyjmując powyższe rozumowanie, można by pokusić się o refleksję nad faktem, że pojęcie motywacji i satysfakcji nie musi być tożsame. Literatura przedmiotu i praktyka wskazują na sytuacje, gdzie osoby zadowolone z pracy były motywowane zewnętrznymi w stopniu minimalnym, podobnie jak funkcjonują pracownicy silnie zachęceni różnego typu motywatorami jednak pozbawieni satysfakcji swej działalności. Dowodzi to, jak skomplikowaną dziedziną jest motywacja i jak wiele czynników determinuje jej funkcjonowanie.

Wychodząc naprzeciw potrzebom zrozumienia zagadnienia badacze przedmiotu podjęli próbę opisanie motywacji od strony *procesu*, gdzie

przedstawione zostały etapy powstania siły, która popycha ludzi do działania. Nie trzeba tutaj zajmować się diagnozowaniem czy wyjaśnianiem jakie bodźce wpływają na motywację, lecz skoncentrować się na tym, co mobilizuje ludzi do pewnych zachowań, dlaczego akurat te potrzeby chcą zaspokoić, jaką opinię wyrażają po osiągnięciu celu?

Omawiana teoria rozróżnia podział na procesy⁵:

- oczekiwań (teoria wartości oczekiwanej) - stworzona przez V. Vrooma, która skupia się na pytaniu: co dana jednostka pragnie otrzymać w wyniku swoich poczynań?
- osiągnięcia celu (teoria celu) - opracowana przez Lathama i Locke'a, gdzie głównym zadaniem jest wyznaczenie ściśle określonych celów i zadań, co skutkuje lepszymi efektami i większą motywacją do pracy;
- odczuć dotyczących równości (teoria sprawiedliwości) – wymyślona przez J. Stacy Adamsa, polegająca na nagrodzie, pochwalę czy docenieniu, za wysiłek jaki człowiek włożył, aby osiągnąć oczekiwany cel.

Cenne ujęcie zagadnienia motywacji proponuje perspektywa teorii wzmocnień Skinnera, gdzie punktem centralnym jest zachowanie pracowników na podstawie przeszłych odczuć w podobnych sytuacjach. Oznacza to przede wszystkim, że akcje, które były nagradzane i pochwalane, będą powtarzane z podobnym rezultatem, natomiast zdarzenia, które skutkowały karą lub naganą, będą wykazywały niskie prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości.

W organizacjach, jak i w literaturze, funkcjonuje wiele innych tłumaczeń zachowań ludzi, niż te, które wskazano w niniejszym opracowaniu. Nierzadko spotyka się sugestywne próby wyjaśniania danych postaw w celu zdefiniowania ich tak, aby móc je wykorzystywać w miarę potrzeb. Menedżerowie nie mają jednego skutecznego podejścia do wpływania na zachowania, ponieważ muszą się kierować relatywizmem odczuć przejawiającym się w świadomości, że każdy człowiek posiada inną specyfikę i może odmiennie reagować w danej sytuacji.

Motywowanie – koncepcje

Motywowanie na przestrzeni wieków przyczyniło się do powstania wielu koncepcji odwołujących się do funkcjonowania zarówno systemów, kadry, jak i zasad zachowań panujących w danej organizacji. Motywację możemy wytłumaczyć jako całokształt oddziaływań na personel firmy oraz wpływanie na zachowania i postawy pracowników, w celu zadowolenia pracodawcy jak i zwiększenia efektywności pracy⁶. Dokonać tego możemy poprzez wpływanie na pracowników, za pomocą różnych stymulatorów i środków, które będą zgodne zarówno z wymaganiami kierującego, jak i własnymi celami oraz możliwościami.

Motywowanie zawiera się w klasycznej teorii zarządzania i znajduje się na tym samym poziomie co planowanie, kontrola i organizowanie. Każda organizacja posiada własny system motywacji, który wpływa na pracowników. Jego istotą jest podejmowanie wszelkich czynności jakie pozwolą zachęcić personel do inicjowania pożądaných aktywności oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia dobra całości.

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 215.

⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 205.

Tradycyjne modele związane z podejściem do motywacji wykształciły się wieki temu, gdyż motywacja od stuleci znajdowała się w centrum zainteresowania ekspertów, z powodu ciągłej próby odpowiedzi na pytanie: jak uzyskać sukces firmy i bezkonkurencyjność na rynku? Schematy ulegały zmianom, ponieważ musiały dopasować się do przemian zachodzących w przedsiębiorstwach oraz nieprzewidywalnej i indywidualnej pracy kierownictwa. Najbardziej znanymi są modele⁷: *tradycyjny, stosunków międzyludzkich i zasobów ludzkich*, które w zgodzie z chronologią historyczną następowały po sobie. Opis tych modeli motywacji, podstawowe założenia, zasady postępowania i oczekiwania pracowników prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Ogólne podejścia do motywacji

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Założenia:		
Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile za to zarabiają. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli.	Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni. Ludzie pragną przynależności i uznania, poczucia, że są niepowtarzalnymi jednostkami. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji pracy.	Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współwyznaczali. Większość ludzi stać na podniesienie poziomu twórczości, samokierowania i samokontroli.
Zasady postępowania:		
Kierownik powinien: ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych, rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do przyuczenia operacje, ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie wymuszać ich przestrzeganie.	Kierownik powinien: każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia, informować podwładnych o planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń, pozwalać podwładnemu na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.	Kierownik powinien: spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie, tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości, zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach.
Oczekiwania:		
Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy. Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami.	Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą chętnie współpracować.	Rozszerzenie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji. Zadowolenie z pracy może pojawić się jako uboczny produkt wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: na podstawie J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 361

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 459.

Pracodawcy, aby osiągnąć prawidłowe działanie wszystkich systemów w organizacji, powinni zastosować odpowiednią strategię, jednak wprowadzenie takiego postępowania musi być starannie przygotowane i prawidłowo dobrane.

W miarę postępu powstają coraz to nowsze teorie motywowania, przykładem może być podejście R.W. Griffina, który kieruje się w stronę ustalenia celów i tzw. podejścia japońskiego. Popularna jest również teoria satysfakcji z pracy, stworzona przez Hackmana i Oldhama, a odwołująca się do opracowań Herzberga. Idąc w stronę nowoczesności, techniki jakie stosowane są we współczesnych firmach to przede wszystkim: modyfikacja zachowania (stosująca koncepcję motywacyjnej teorii wzmocnienia), elastyczny czas pracy (wspomagający pracowników w zaspokajaniu potrzeb), kafeteryjne systemy wynagrodzeń oraz strategia zaangażowania (opierająca się na zarządzaniu ukierunkowanym na wysoki poziom zaangażowania).

Formy pobudzania pracowników - materialne i niematerialne

Narzędzia i instrumenty, które służą do motywowania to zbiór różnych sposobów, metod, reguł i rozwiązań, które wpływają na proces motywowania pracowników. Taktyka efektywnego motywowania opiera się na prawidłowym i umiejętnym dobraniu narzędzi i instrumentów do panujących sytuacji i wymagań firmy.

Narzędzia motywowania posiadają wieloraki podział, jeśli chodzi o kryteria. Najogólniejszą systematyzacją instrumentów ze względu na rodzaj jest⁸:

- motywowanie materialne, czyli wszelkie środki zachęty, skutkujące korzyściami ekonomicznymi z pracy;
- motywowanie pozamaterialne, oddziałujące na psychikę pracownika, wpływające na motywację wewnętrzną członka organizacji.

Jednym z najbardziej znanych podziałów narzędzi jest kryterium, które przyjęła M. Gableta. Autorka wyróżnia⁹:

- środki przymusu - polegające na bezdyskusyjnym podporządkowaniu zachowań i celów motywowanego według polecenia menedżera, np. zakazy, polecenia;
- środki zachęty - oferujące daną nagrodę za wykonanie zadania, gdzie pracownik ma prawo wyboru decyzji, np. awanse;
- środki perswazji - wkraczające w sferę emocjonalną człowieka, wiążące się ze zmianą postaw, nawyków, przy założeniu partnerstwa obu stron, np. konsultacje, negocjacje.

System motywacji materialnej przyjmuje dychotomiczny podział na motywację płacowe i pozapłacowe. Pierwszy typ opiera się głównie na korzyściach materialnych, czyli premiach, nagrodach i wynagrodzeniu, jakie otrzymują pracownicy. Drugi typ motywacji jest realizowany za pomocą szkoleń, dopłat czy świadczeń pracowniczych i ma on znaczący wpływ na psychiczne samopoczucie jednostki.

Istotną pozycję w systemie motywowania kadry ma honorarium, którego składnikami są płaca zasadnicza i zmienna.

⁸ T. Kawka, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 124.

⁹ M. Gableta, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 105.

Płaca zasadnicza, to stałe wynagrodzenie za aktywność zawodową zawarte w umowie z pracodawcą. Pensja nie obejmuje dodatkowych premii za efektywność działań, może być jednak korygowana wraz z podwyższeniem kompetencji, umiejętności zatrudnionego lub zmiennością płac panujących na rynku. Omawiany rodzaj gratyfikacji może działać motywująco, ponieważ istnieje możliwość zwiększenia wynagrodzenia poprzez doskonalenie się.

Drugim składnikiem wynagrodzenia jest płaca zmienna, która jest ściśle uzależniona od zdobytych wyników pracy oraz innych czynników. Płaca ta może wynikać z indywidualnego lub grupowego zaangażowania. Może wiązać się z efektywnością, ponadplanowym czasem pracy lub okresem zatrudnienia. Do omawianych uposażeń zaliczyć można: premie, nagrody, dopłaty, zasiłki chorobowe, prowizje i wszelkie możliwe dodatki.

Alternatywę w przedstawionym systemie wynagrodzenia stanowią pozapłacowe narzędzia motywowania materialnego, do których należą m.in.: nagrody rzeczowe, samochód służbowy, telefon, komputer, wypoczynek, ochrona zdrowia, szkolenia i dużo innych pozytywnych elementów, stanowiących bardzo silny bodziec zachęty.

Uzupełnieniem o istotnym stopniu oddziaływania są motywatory pozamaterialne. Są to narzędzia, które pracodawca może stosować dość elastycznie, ponieważ nie zawsze wymagają one nakładów kosztów, a mogą być użyte w każdej chwili, ponadto mogą wywierać ogromny wpływ na atmosferę panującą w firmie. Czynniki te warunkują poczucie satysfakcji z pracy i mogą stanowić dodatek do motywowania płacowego. Dla pracowników duże znaczenie ma pozycja w firmie, dlatego istotny jest dla nich awans, będący najważniejszym elementem w tym procesie. Wiąże się on z przesunięciem pozycji na stanowisku, co wpływa na podniesienie samooceny jednostki, a to może skutkować jeszcze efektywniejszą pracą.

Innym, również istotnym bodźcem jest zjawisko partycypacji, czyli zaangażowanie pracowników w procesy zachodzące w firmie. Fundamentalną rolę odgrywa także sprawna komunikacja, która zapobiega zniekształcaniu przepływu informacji oraz dąży do poprawy stosunków międzyludzkich. Okazanie uznania i aprobaty jest dla pracownika wyróżnieniem nie do przecenienia, gdyż pozwala czuć się docenionym i pokazuje, że pracownik jako jednostka odgrywa w firmie znaczącą rolę. Ostatnim czynnikiem, o którym warto wspomnieć jest proces innowacji, gdzie wszelkie kroki powinny być znane, a system akceptowany do wdrożenia zmian.

Czynniki pozamaterialne z pewnością oddziałują na pracowników w wolniejszym tempie, ale z dużym zasięgiem, gdyż trafiają do wnętrza psychiki i pozostają w niej na długo. Często pochwała od surowego kierownika jest o wiele lepszą nagrodą niż zyski materialne.

Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu personelem

Kultura organizacyjna w dużej mierze zależy od składu kadry pracowniczej, ponieważ klimat panujący w firmie to również efekt prawidłowego doboru uczestników organizacji. Rekrutacja i selekcja są odpowiedzialne za utrzymanie kultury organizacyjnej na wysokim poziomie. Elementy te stanowią fundament kompetentnego i racjonalnego podejścia do rozwiązania napotkanego problemu.

Proces doboru, czyli rekrutacji, nie ogranicza się jedynie do pozyskania grupy kandydatów z rynku pracy lub z organizacji według ustalonych wymagań kwalifikacji na dane stanowisko. Istotnym jest w tym postępowaniu zwrócenie uwagi na zachowanie, zwyczaje, idee i predyspozycje kandydata, aby móc ocenić czy będzie umiał się dostosować do panującej już kultury. Ocenia się zatem cechy jednostki i prawdopodobieństwo posiadania przez nią zdolności zmian, które warunkują sprawną aklimatyzację.

Organizacje prezentują odmienne sposoby postrzegania pracowników, które ogólnie zwane są modelem polityki personalnej. Najbardziej rozpowszechnione odmiany to model sita i model kapitału ludzkiego. Oba te schematy zachowań są przeciwstawne, bardzo odległe od siebie¹⁰. Rzadko którykolwiek z nich występuje w rzeczywistości w czystej postaci, zazwyczaj są ze sobą mieszane.

Model sita to podejście, w którym organizacja jest głównie selekcjonerem zasobów ludzkich. Cechą charakterystyczną jest to, że firma najpierw kompletuje tylko najlepszych kandydatów, zaś później stopniowo odrzuca gorszych. Dużą wagę przywiązuje się tu do konkurencyjnych rynków, zaś do rekrutacji wynajmuje się specjalne agencje. Bardzo rygorystyczne kryteria oceniania prowadzą do pewnych i prawidłowych decyzji. Przy wyborze danego kandydata na stanowisko, zakłada się, że dorosłego człowieka nie da się już zmienić, więc firma musi być pewna jego kwalifikacji i umiejętności.

Model kapitału ludzkiego kieruje się zasadami współpracy i zaangażowania. Zakłada zatrudnienie pracownika na dłuższy czas, więc w tym ujęciu ważniejsze są predyspozycje potrzebne do uczenia się i posiadane cechy, niż zdobyte dyplomy i certyfikaty. *Organizacja kieruje się w tym przypadku założeniem, że człowiek to istota rozumna i całe jego życie polega na uczeniu się i zmianie*¹¹. Głównym celem jest dobranie kompetentnego pracownika i nacisk na jego doszkalanie oraz rozwój. Model kapitału ludzkiego opiera się na założeniu, że potencjalna jednostka może nadrobić wszelkie braki, w procesie samokształcenia i doświadczenia.

Drugim etapem w doborze zatrudnionych jest selekcja, która kończy proces typowania kandydatów. Selekcja polega na wyborze pracownika spośród wszystkich pretendentów przyjętych w rekrutacji. Decyzja jest podejmowana na podstawie określonych kryteriów oceny jednostki. Taki wybór jest bardzo istotny, winien być dokonany za pomocą specjalnych technik, a osobę przeprowadzającą badanie powinien cechować obiektywizm.

Do technik i narzędzi stosowanych w procesie selekcji zaliczamy¹²:

- wywiady;
- testy psychologiczne;
- testy w oparciu o pracę;
- centrum ocen;
- referencje;
- grafologię.

¹⁰http://www.hrk.pl/pl/home/pracodawca/moj_doradca/rozwój_organizacji/Modele_polityki_personalnej.aspx, 21.05.2013.

¹¹ Z. Ciekankowski, *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, PWST-E w Jarosławiu, Jarosław 2013, s. 172.

¹² E. Kenna Mc, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska. Warszawa 1997, s. 131.

Proces ten kończy się dokonaniem wyboru pracownika, który następnie jest zapoznawany z zasadami, zwyczajami, nawykami, zachowaniami oraz kulturą jaka panuje w danej firmie. Pracownik wkracza w proces nazywany socjalizacją. Dostaje opis stanowiska pracy, zakres obowiązków i zadania jakie ma wykonywać.

Zajmując się motywacją mamy do czynienia z pewną siłą, która sprawia, że człowiek wybiera właśnie taki, a nie inny sposób myślenia i zachowania. Kultura zawiera pewien utarty wzorzec zachowań charakterystyczny dla odmiennych grup, narodowości, wyznawców, jak też płci. Odnosząc kulturę organizacyjną do systemu motywacyjnego pracowników możemy zauważyć, iż każda firma wypracowała swoiście indywidualny model wspólnego funkcjonowania, kierując się własnymi wartościami.

Najbardziej rozpowszechnionym sposobem stosowanym przy badaniu zależności jest podejście systemowe, które zajmuje się dokonaniem analizy pomiędzy procesami wewnętrznymi instytucji oraz między organizacją a otoczeniem. Do otoczenia zewnętrznego organizacji biorącej udział w tym podejściu należą: czynniki polityczno-prawne, kulturowe i rynkowe. Natomiast do czynników otoczenia wewnętrznego, które wpływają na system motywacyjny zaliczamy: strategię, kulturę, strukturę, specyfikę działalności, sytuację finansową, wielkość przedsiębiorstwa, potencjał kadrowy oraz fazy rozwoju firmy.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele ograniczeń, które hamują i rozbijają dane funkcjonowanie kultury organizacyjnej. W wielu przypadkach wiąże się to z czynnikami, pracownikami i technologiami, które są dobrane nieprawidłowo do okoliczności. Mając takie bariery należy dążyć do formułowania poprawek, które będą zawierały w sobie dostosowanie zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, wspierających cele przyjętej strategii organizacji. Kadra menedżerska, zajmująca się organizacją i nadzorowaniem aktualnego typu współdziałania, powinna ustalić, czy kultura organizacyjna jest opłacalna do utrzymania, czy pomogą jej poprawki lub, czy zmienić ją całkowicie. Menedżer powinien prowadzić ciągłą obserwację kultury i dogłębną analizę jej składowych. Powinien poszukiwać rozwiązań pomagających utrzymać równowagę oraz uwzględniać opinię personelu na temat negatywnych wskaźników jej funkcjonowania.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu zagadnienie kultury organizacyjnej doczekało się wielu teorii, co wynika z narastających problemów ekonomicznych i społecznych, powodujących konieczność odkrywania nowych wariantów udoskonalania firm. Zarządzanie przedsiębiorstwem koncentruje się na procesach i zadaniach, w których kultura odgrywa coraz większy wpływ. Kultura, to indywidualny system symboli organizacji, w którym mogą się zawierać postawy, zachowania, swoisty język, ubiór pracownika, znak firmy oraz wystrój. Mówiąc o kulturze jako zarządzaniu można nawiązać do procesu jej kształtowania, jak i zmian.

Eksperti przeprowadzając badania doszli do wniosku, że największy wpływ na kształtowanie kultury firmy posiada kadra kierownicza. Tak ważne jest więc umieszczenie właściwie wykwalifikowanych osób na odpowiednim stanowisku. Kultura organizacyjna odnajduje się w każdym aspekcie działalności firmy, a co najistotniejsze, zapewnia jej sprawne funkcjonowanie.

Istotą kultury organizacyjnej jest niezawodnie działający system wewnątrz organizacji, który obejmuje relacje między pracownikami, ich zachowania i współdziałanie. Uwarunkowania zewnętrzne koncentrują się natomiast na relacjach z dostawcami, dystrybutorami, odbiorcami i na całym otoczeniu firmy.

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie wpływu motywacji na kulturę organizacyjną i odwrotnie. Organizacja składająca się ze zmotywowanych pracowników generuje mniej problemów i sprawniej działa, umożliwia prawidłowy przepływ informacji, a co najważniejsze, charakteryzuje się wzrostem efektywności. Można więc konkludować, iż zarządzanie przez kulturę organizacyjną wpływa na system zasobów ludzkich, wskazując, poprzez pryzmat motywacji, na możliwość kształtowania sposobów zachowań pracowników, jak i przełożonych.

Reasumując należy podkreślić, że wyznawany wspólny system wartości i zachowań, pomagają umacniać kulturę, strukturę i relacje między wszystkimi uczestnikami organizacji, co jest kluczem do osiągnięcia sukcesu.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Ciekankowski Z., *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, PWST-E w Jarosławiu, Jarosław 2013.
- Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
http://www.hrk.pl/pl/home/pracodawca/moj_doradca/rozwoj_organizacji/Modele_polityki_personalnej.aspx, 11.06.2014.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków 2006.
- Kawka T., *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami* pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Kenna E. Mc, Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska. Warszawa 1997.
- Kłosowska A., *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1983.
- Leśniewski M.A., Predyger A., *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.
- Nogalski B. (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.