

PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

Teresa Michalska ¹

¹ *Mgr administracji; studentka na kierunku prawo w WSPiA Rzeszowskiej Szkole Wyższej.*

ARTICLE INFO.

Słowa kluczowe:

Zasoby ludzkie, rekrutacja, motywowanie.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji – teorii potrzeb Masłowa, dwuczynniskowej teorii Herzberga oraz teorii X i Y McGregora.

<http://www.gospodarkainnowacje.pl/> © 2018 LWAB.

1. Wstęp

Jakość organizacji w zasadniczym stopniu zależy od zatrudnionych w niej ludzi. Zgodnie z ustaloną w organizacji hierarchią, pracownicy pełnią funkcje menedżerskie, wykonawcze i pomocnicze. Funkcje te realizowane są w oparciu o odpowiedni system kar i nagród stosowany w organizacji.

Sprawny kierownik to osoba, która zna i stosuje różnorodne teorie zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z nich jest teoria hierarchii potrzeb, sformułowana przez Abrahama Masłowa. Podobnie jak w koncepcji Fredericka Herzberga wykorzystuje się ją do motywowania pracowników. Na uwagę zasługuje również teoria X i Y McGregora, której znajomość pomaga kierownikowi w delegowaniu zadań pracownikom.

2. Rekrutacja i dobór kadr

Jakość organizacji w zasadniczym stopniu zależy od zatrudnionych w niej ludzi¹. Powodzenie większości firm wiąże się z wyszukiwaniem pracowników o umiejętnościach potrzebnych do wykonania zadań, niezbędnych do osiągnięcia strategicznych celów. Decyzje i metody doboru pracowników oraz zarządzania zasobami ludzkimi mają kluczowe znaczenie w zatrudnianiu i utrzymaniu przez organizację odpowiedniego personelu².

Pierwszym etapem procesu pozyskiwania pracowników jest rekrutacja kandydatów. Jest ona swoistym sposobem komunikowania się organizacji z wewnętrznym bądź zewnętrznym rynkiem pracy, w celu zainteresowania potencjalnych kandydatów podjęciem pracy na nieobsadzonych stanowiskach. Proces rekrutacji powinien być tak przygotowany, aby zachęcał kompetentnych kandydatów, a równocześnie eliminował tych, którzy nie spełniają podstawowych wymagań sformułowanych przez pracodawcę. Proces rekrutacji powinien spełniać trzy zasadnicze funkcje: informacyjną, motywacyjną i wstępnej selekcji³.

Kandydatów można wyszukać wykorzystując wiele źródeł komunikacji, w tym strony internetowe czy serwisy społecznościowe. Źródła te powinny jednak uwzględniać lokalny rynek pracy, rodzaj lub

¹J. Ziomek, R. Tylżanowski, *Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3, s. 193.

²S. P. Robbins, D.A. Decanzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 263.

³H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 198.

szczebel stanowiska i rozmiar rekrutującej organizacji⁴.

Kiedy działania rekrutacyjne doprowadzą do zebrania puli kandydatów, kolejnym etapem procesu zatrudniania jest ustalenie, która z osób ma najlepsze kwalifikacje na dane stanowisko. Proces doboru staje się swoistym prognozowaniem – przewiduje się, którzy kandydaci w razie ich przyjęcia do pracy „odniosą sukces”, czyli spełnią kryteria określone przez organizację. Na przykład, w poszukiwaniu kandydatów na stanowisko administratora sieci, w procesie doboru powinno się przewidywać, którzy z nich będą potrafili zarządzać siecią komputerową używaną przez organizację. Z kolei przy wyborze kandydatów na stanowisko przedstawiciela handlowego należy prognozować, które z nich skutecznie przyczynią się do osiągnięcia dużego wolumenu sprzedaży⁵.

Po dobraniu kompetentnych ludzi trzeba im pomóc w dostosowaniu się do reguł i zasad funkcjonujących w organizacji oraz zapewnić aktualizację ich wiedzy oraz fachowych umiejętności⁶. Robi się to organizując kursy i szkolenia przygotowujące do wykonywania powierzonych zadań w organizacji⁷.

3. Stosowanie nagród i kar w organizacji

Stosowanie nagród i kar w organizacji to ważne narzędzia motywacyjnego oddziaływania na zachowania pracowników. Są one związane przede wszystkim z wynagrodzeniem oraz możliwościami awansu⁸. Funkcja nagród, z punktu widzenia stosującego je kierownictwa, polega na kształtowaniu lub utrwalaniu zachowań służących osiągnięciu celów organizacyjnych. Kary służą natomiast eliminowaniu zachowań niezgodnych z oczekiwaniami zarządzających organizacją.

Zasady stosowania wzmocnień są zawarte w odpowiednich regulaminach organizacyjnych. W praktyce, najczęściej korzystają z nich bezpośredni przełożeni. Stosują oni „wachlarz” nagród i kar, wynikający (niejednokrotnie) z cech ich osobowości i przekładający się na sposób traktowania podwładnych. Część kierowników (dyrektorów, prezesów) dostrzega przede wszystkim pozytywne cechy i zachowania podwładnych i nagradza je. Inni menedżerowie koncentrują się na wyłapywaniu błędów u pracowników i w stosowaniu kar. Ważnym źródłem wzmocnień są także zachowania innych uczestników organizacji - jednostek i grup społecznych.

Warto zwrócić uwagę na specyfikację motywacyjnego oddziaływania nagród oraz kar. Nagrody sprawiają ludziom przyjemność, a związane z nimi pozytywne emocje przenoszą się na całe środowisko pracy. Pracownicy czują się docenieni a w konsekwencji sami zaczynają cenić i lubić wykonywaną przez siebie pracę oraz firmę. Przewaga nagród może zatem sprzyjać integracji pracownika z organizacją, stwarza duże szanse na ukształtowanie pozytywnej postawy pracownika wobec stanowiska pracy, która zwykle implikuje większą wydajnością i jakością pracy, większą kreatywnością oraz chęcią do współdziałania z innymi dla dobra całej organizacji. Z drugiej strony kary (a w szczególności ich nadmiar) wywołują przeciwne konsekwencje – zmniejsza się atrakcyjność i pogarsza atmosfera pracy w organizacji. Niechęć do kary ulega generalizacji. Negatywne emocje będące tego implikacją, sprzyjają obniżaniu wydajności i jakości, dezintegracji i podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu w innej firmie. W takich warunkach – w krótkim okresie – konieczne jest stosowanie bezpośredniego i ciągłego nadzoru kierowniczego oraz przymuszanie podwładnych do pracy. W ten sposób zamyka się „błędne koło” nadmiaru kar.

W związku z powyższym można postawić pytanie: jakie warunki powinny być spełnione, aby

⁴ S. P. Robbins, D.A. Decanzo, *op. cit.*, s. 269.

⁵ Tamże, s. 271.

⁶ E. Bombiak, *Kompetencje pracownicze – istota, pomiar i sprawozdawczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 103, s. 177.

⁷ S. P. Robbins, D. A. Decanzo, *op. cit.*, s. 264.

⁸ U. Bukowska, G. Łukasiewicz, *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3, s. 83.

zwiększyć skuteczność oddziaływania nagród i kar na zachowanie pracowników?

Próbując odpowiedzieć na pytanie warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, należy zaznajomić pracowników ze stosowanym w organizacji systemem nagradzania i karania. Ważne jest, aby był przejrzysty i został zaakceptowany przez kadre kierowniczą oraz podwładnych. Szczególnie ważne jest uzyskanie akceptacji podziału na kategorie zachowań zasługujących na nagrodę lub karę oraz rodzaju i wielkości odpowiadających im wzmocnień. Tak więc nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne, a kary odpowiednio surowe. Dość często zdarza się, że kierownictwo zbyt niskim kosztem chce uzyskać nadzwyczajne efekty np. proponując długoletniemu pracownikowi bezpłatny bilet do ZOO.

Po drugie, konieczne jest przestrzeganie zasady gradacji nagród i kar. Istotą gradacji nagród jest tworzenie „ścieżki” sukcesów zawodowych. Co prawda, poruszanie się po niej wymaga coraz większych wysiłków, lecz w zamian na pracownika czekają coraz większe benefity. W przypadku kar jest to ścieżka porażek. Jednak musi być ona na tyle długa, by dawała czas na refleksję oraz szansę na zatrzymanie się w bezpiecznym miejscu. Odstępstwem od tej zasady jest ustawienie na początku ścieżki zbyt atrakcyjnych nagród lub zbyt surowych kar. Przyczyniają się one do dezorganizacji procesów motywowania, a w skrajnym przypadku załamują je całkowicie. Po przyznaniu głównej nagrody lub wymierzeniu najostrzejszej kary nie ma już bowiem czym nagradzać i karać, zatem wszystko, co nastąpi „po”, ma już niewielkie znaczenie.

Po trzecie, konieczne jest dynamiczne wzmacnianie zachowań. Dla przykładu, można dokonać porównania dwóch systemów wynagradzania. W pierwszym systemie pracownik dostaje drogi telewizor z okazji świąt Bożego Narodzenia. W drugim otrzymuje mniejszą nagrodę (np. pieniężną) po wykonaniu szczególnie cennej dla firmy pracy. Pracownik często otrzymujący nagrody (mimo, iż są one mniejsze) wyraźniej dostrzega związek pomiędzy ilością/jakością pracy a płacą. Z kolei otrzymany na święta telewizor traktowany jest raczej jako prezent niż nagroda.

Oczywiście nie wolno zapominać o konsekwencji w stosowaniu wzmocnień. Każde pożądane zachowanie powinno być nagrodzone (choćby uśmiechem czy życzliwym słowem), każde niewłaściwe – ukarane (np. upomnieniem). Niektórzy kierownicy mają problemy ze stosowaniem kar. Na przykład, pan Henryk w ciągu tygodnia spóźnia się już trzeci raz do pracy, a jego „wrażliwy” kierownik, pan Felicjan udaje, że tego nie widzi, bo obawia się, że decydując się na ukaranie winnego, będzie miał większy dyskomfort od „sprawcy” z zaistniałej sytuacji. W tej sytuacji pan Felicjan ma nadzieję, że pan Henryk zrozumie niestosowność swego zachowania i z własnej woli przestanie się spóźniać. Niestety w wyniku takiego zachowania szefa (unikanie konfrontacji) pan Henryk będzie miał poczucie przyzwolenia kierownictwa na swoje spóźniałstwo i będzie to robił częściej.

Z drugiej strony bywają szczególnie wymagający szefowie, którzy nie lubią nagradzania, i uważają każde właściwe działanie podwładnych „wyłącznie” za wypełnianie elementarnych obowiązków pracowniczych, opłacanych przez organizację. Taka postawa również rodzi liczne problemy. Na przykład pani Agnieszka, sama niezwykle obowiązkowa nie nagrodi nawet dobrym słowem pracowników, którzy sumiennie wykonują swoją pracę, czy nawet biorą na siebie jakieś dodatkowe obowiązki, bo uważa, że poświęcanie firmie każdej dodatkowej godziny jest obowiązkiem pracownika. W konsekwencji pracownicy czują się zmęczeni i niedoceniani, a niektórzy, będący „mniejszymi” perfekcjonistami od szefowej zaczynają się zastanawiać się „po co to wszystko”. W końcu dochodzą do wniosku, że nie warto nic szczególnego robić, bo i tak nie wywoła to żadnej reakcji.

Na podstawie powyższych przykładów należy stwierdzić, że „dobry” przełożony stosując nagrody i kary powinien dostosować je do osobowości podwładnego oraz tego, co jest dla niego naprawdę ważne. Potrzeba indywidualizacji wiąże się zarówno z doбором rodzaju wzmocnienia, jak i z jego „natężeniem”. Każdy człowiek wykazuje wrażliwość na działanie innego rodzaju nagród i kar. Warto więc rozszyfrować tę indywidualną strukturę wrażliwości i wykorzystać ją do bardziej racjonalnego

motywowania. U niektórych ludzi po negatywnym zachowaniu rodzi się ogromne poczucie winy, zwane potocznie wyrzutami sumienia. Silne dodatkowe kary z zewnątrz mogą spowodować u nich nerwicę, strach, a nawet załamanie nerwowe⁹.

Podsumowując powyższe rozważania należy zauważyć, że bez systemu kar i nagród nie jest możliwe efektywne funkcjonowanie żadnej organizacji, ponieważ brak odpowiednich przepisów regulujących ten stan rzeczy prowadziłby do chaosu.

4. Potrzeby człowieka a motywacja do pracy

Motywowanie jako jedna z klasycznych funkcji zarządzania organizacją stanowi istotny element zarządzania zasobami ludzkimi. Bez skutecznego motywowania pracowników i menadżerów do pracy nie jest możliwe optymalne wykorzystanie całego kapitału społecznego przedsiębiorstwa¹⁰. W konsekwencji prowadzi to do bardzo poważnego ograniczenia potencjału konkurencyjnego organizacji. Skuteczne motywowanie tworzy i kształtuje motywację ludzką, w tym motywację do pracy¹¹.

Najbardziej znanym sposobem rozpatrywania motywacji jest teoria hierarchii potrzeb, sformułowana przez Abrahama Masłowa. Przedstawił on hipotezę, że u każdej istoty ludzkiej występuje hierarchia pięciu potrzeb:

1. Potrzeby fizjologiczne: głód, pragnienie, potrzeba schronienia i potrzeby cielesne,
2. Potrzeby bezpieczeństwa: potrzeba ochrony przed krzywdą fizyczną lub psychiczną,
3. Potrzeby społeczne: uczucie, poczucie przynależności, akceptacji i przyjaźni,
4. Potrzeby uznania: potrzeby wewnętrzne (szacunek dla samego siebie, niezależność, osiągnięcia) oraz potrzeby zewnętrzne (pozycja, uznanie, uwaga ze strony innych),
5. Potrzeby samorealizacji, czyli dążenie do tego, co jest dla danej osoby osiągalne: rozwój osobisty, wykorzystanie własnych możliwości i samospełnienie.

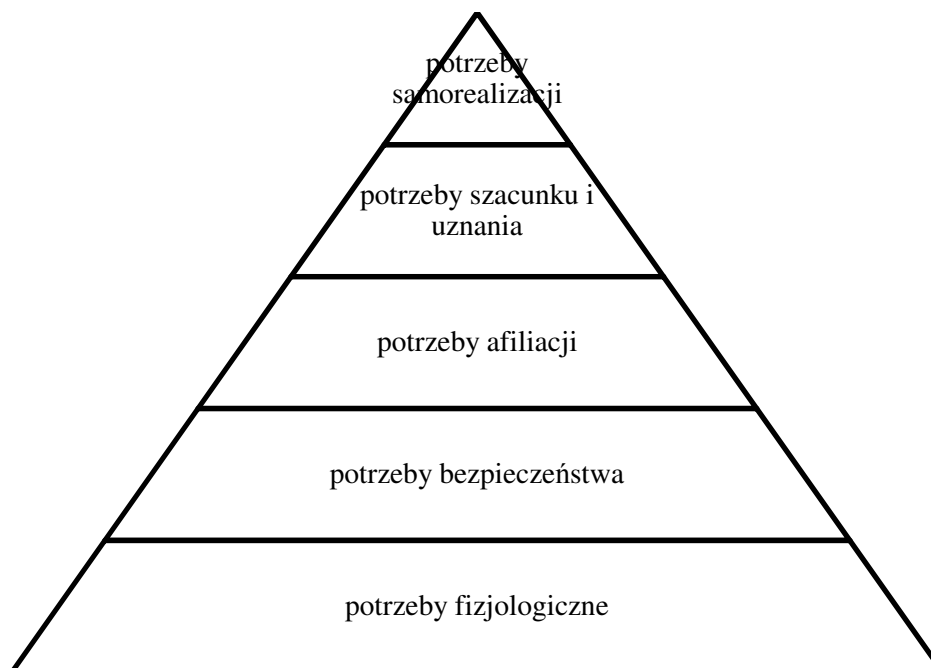
Kiedy zaspokoi się w znacznym stopniu jedną z potrzeb, zaczyna dominować kolejna. W kategoriach przedstawionych na poniższym rysunku, jednostka wspina się po szczeblach hierarchii. Z punktu widzenia motywacji z teorii Masłowa wynika, że chociaż żadna potrzeba nie jest zaspokojona w pełni, to jednak taka, która została zaspokojona w znacznym stopniu, przestaje motywować.

⁹ A. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 317-319.

¹⁰ Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 133.

¹¹ M. Adamiec, *Środowisko organizacyjne a motywowanie pracowników*, „Biuletyn Międzynarodowej Szkoły Bankowości i Finansów w Katowicach” 2000, nr 16, s. 22.

Rysunek 1. Hierarchia potrzeb według Maslowa



Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2004, s.114.

Hierarchię potrzeb Maslow dzieli na potrzeby niższego i wyższego rzędu. Opisuje potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa jako niższego rzędu, zaś społeczne, uznania i samorealizacji za potrzeby wyższego rzędu. Podział ten jest oparty na założeniu, że potrzeby wyższego rzędu są zaspokajane wewnątrz, natomiast niższego rzędu zaspokajane są zazwyczaj z zewnątrz (dzięki takim czynnikom, jak płace, układy zbiorowe lub staż pracy).

Naturalnym wnioskiem, jaki można wyciągnąć z hierarchii Maslowa jest to, że w okresach dobrej sytuacji ekonomicznej potrzeby niższego rzędu u wszystkich pracowników zatrudnionych na stałe są w znacznym stopniu zaspokajane¹². Tak więc źródłem czynników motywacyjnych pracownika są jego potrzeby¹³, a przedstawiona hierarchia jest użytecznym narzędziem kategoryzacji ludzkich pragnień i sposobem ich zaspokojenia¹⁴. Pozwala także uświadomić sobie, jak wielkie mogą być różnice indywidualne między ludźmi, jak dużo różnorodnych czynników – biologicznych, psychicznych, społecznych – wpływa na tworzenie się potrzeb poszczególnych jednostek i związane z tym motywy ich działania¹⁵.

Na zakończenie warto odnotować, że teoria potrzeb Maslowa zdobyła powszechne uznanie, zwłaszcza wśród praktyków zarządzania. Uznanie to można przypisać logice i łatwości jej intuicyjnego zrozumienia. Wielu kierowników zna hierarchię potrzeb Maslowa i z sukcesem ją wykorzystuje przy motywowaniu pracowników.

5. Czynniki motywujące do pracy

Psycholog Frederick Herzberg opracował koncepcję czynników motywujących do pracy¹⁶. W

¹² S. P. Robbins, *Zachowanie w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 95-97.

¹³ A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 103.

¹⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 114.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ A. Koźmiński, W. Piotrkowski, *op. cit.*, s. 327.

przekonaniu, że relacja człowieka do pracy ma podstawowe znaczenie i że sukces lub jego brak (niepowodzenie) w znacznym stopniu zależy od jego postawy do pracy, Herzberg podjął próbę odpowiedzi na pytanie: czego ludzie oczekują od swojej pracy? W związku z tym poprosił pracowników firm o szczegółowe opisanie, w jakich sytuacjach w pracy czuli się dobrze lub źle.

Herzberg doszedł do wniosku, że odpowiedzi ludzi, którzy w pracy czuli się dobrze, były w znaczący sposób rozbieżne z odpowiedziami osób, które w pracy czuły się źle. Wyróżnił cechy (wewnętrzne), które wiążą się z zadowoleniem z pracy oraz cechy (zewnętrzne) powiązane się z niezadowoleniem (rysunek 2). Czynniki wewnętrzne, takie jak: osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność i awanse wiążą się z zadowoleniem z pracy. Respondenci, którzy dobrze się czuli w pracy, na ogół wymieniali te czynniki jako ich dotyczące. Natomiast respondenci niezadowoleni z pracy na ogół wymieniali następujące czynniki zewnętrzne: polityka firmy i system administrowania, nadzór, stosunki międzyludzkie i warunki pracy.

Zdaniem Herzberga przeciwieństwem zadowolenia nie jest niezadowolenie, jak to tradycyjnie sądzono. Usunięcie cech powodujących niezadowolenie z danej pracy niekoniecznie oznacza, że stanie się ona zadowalająca. Herzberg wysnuł zatem tezę, że istnieje dwoista ciągłość: przeciwieństwem „zadowolenia” jest „brak zadowolenia”, przeciwieństwem zaś „niezadowolenia” jest „brak niezadowolenia”.

Rysunek 2. Dwuczynnikowa teoria Herzberga



Źródło: S. P. Robbins, „Zachowanie w organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 99.

Według Herzberga, czynniki prowadzące do zadowolenia z pracy są odmienne i niezależne od czynników powodujących niezadowolenie z pracy. A zatem kierownicy starający się wyeliminować czynniki powodujące niezadowolenie z pracy, mogą doprowadzić do spokoju, lecz niekoniecznie do motywacji. Będą raczej uspokajać swoich pracowników niż ich motywować. Na podstawie tego „odkrycia” Herzberg określił takie czynniki jak: polityka przedsiębiorstwa i jej system administracji, nadzór, stosunki międzyludzkie, warunki pracy i płace, jako czynniki higieniczne. Kiedy są one wystarczające (dostateczne), ludzie nie będą niezadowoleni, ale nie będą też zadowoleni. Jeżeli chce się motywować ludzi w pracy, Herzberg radził położyć nacisk na osiągnięcia, uznanie, samą pracę, odpowiedzialność i rozwój osobisty. Te czynniki stanowią dla ludzi wewnętrzną nagrodę.

Zaproponowana przez Herzberga teoria czynników motywacyjnych i higienicznych w literaturze przedmiotu spotkała się z krytyką. Zdaniem adwersarzy Herzberga:

- Przyjęta procedura przyjęta zawiera ograniczenia wynikające z metodologii. Kiedy wszystko idzie dobrze, ludzie są skłonni przypisywać za to zasługę sobie samym. Natomiast za niepowodzenia winią otoczenie,

- Metodologia nie jest wiarygodna. Ankieterzy muszą dokonywać interpretacji odpowiedzi, mogą więc zniekształcać ustalenia, interpretując w różny sposób udzielone odpowiedzi,
- Nie zastosowano jednej, ogólnej miary zadowolenia. Dana osoba może nie lubić takiego czy innego elementu swojej pracy, a jednak uznać ją za możliwą do przyjęcia w całości,
- Teoria jest niezgodna z wynikami wcześniejszych badań. Teoria czynników motywacyjnych i higienicznych pomija zmienne sytuacyjne,
- Założono występowanie zależności między zadowoleniem i wydajnością, niemniej zastosowana przez Herzberga metodologia badań uwzględniała jedynie zadowolenie, a nie wydajność. Aby badania te można było uznać za znaczące, trzeba założyć występowanie silnej zależności między zadowoleniem a wydajnością¹⁷.

Mimo takiej krytyki, teoria Herzberga zdobyła dużą popularność. Niewielu jest dziś kierowników, którzy nie znalazłyby zaleceń wypracowanych przez naukowca.

6. Rola kierownika. Teoria X i Y

Podejmując próbę określenia roli kierownika w organizacji uważam, że punktem wyjścia będzie zaprezentowanie definicji kierowania. Mary Parker Follet kierowanie określiła mianem sztuki realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi. Definicja ta zwraca uwagę na fakt, iż kierownicy osiągają cele organizacji powodując wykonanie potrzebnych zadań przez innych, nie zaś drogą wykonania ich przez nich samych¹⁸. Zatem w procesie funkcjonowania organizacji określoną strukturę rodzajową kierowników identyfikuje się w zależności od rodzaju organizacji, spełnianych w nim funkcji i kryteriów.

Najprostszym kryterium wyróżniania kierowników jest szczebel zarządzania w danej organizacji. Mimo, że dla wielkich organizacji typowe jest zarządzanie wieloszczeblowe, najbardziej rozpowszechnione ujęcie eksponuje trzy szczeble podstawowe¹⁹:

- Najwyższy,
- Średni,
- Operatywny, inaczej kierownicy pierwszej linii.

Kierownicy najwyższego szczebla stanowią względnie niewielką grupę kadry kierowniczej kontrolującej organizację, wyznaczają jej cele, tworzą strategię działania, a także politykę operacyjną. Reprezentują również oficjalną organizację kontaktach zewnętrznych. Podejmują decyzje dotyczące takich działań jak zakup innych firm, inwestycje badawczo – rozwojowe, wchodzenie na określone rynki lub wycofanie się z nich, a także budowa nowych organizacji itp. Często pracują dłużej niż szeregowy pracownik i spędzają znaczną część swego czasu na spotkaniach i rozmowach biznesowych. Kierownicy średniego szczebla stanowią najczęściej najliczniejszą grupą kierowników w większości organizacji. Odpowiadają przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz za nadzorowanie i koordynację działań kierowników niższego szczebla. I w końcu, kierownicy pierwszej linii nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych²⁰.

Wymienione szczeble i role kierowników nie wyczerpują szerokiej gamy ich funkcjonowania, gdyż w wielu organizacjach występują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze, nie dające się zakwalifikować do jednego z wymienionych szczebli.

¹⁷ S. P. Robbins *op. cit.*, s. 98-100.

¹⁸ K. Jaremczuk (red.), *Zarządzanie. Wybrane zagadnienia*, Skrypty Uczelniane WSAiZ nr 76, Przemysł 2004, s. 70.

¹⁹ J. Machaczka, *„Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 14.

²⁰ K. Jaremczuk (red.), *op. cit.*, s.73-74.

Powyższa analiza byłaby niekompletna, gdyby pominąć klasyczną teorię X i Y. Otóż, Douglas McGregor przedstawił dwa odmienne poglądy na postawy ludzi: jeden negatywny, określany jako teoria X, i drugi pozytywny, określony jako teoria Y.

McGregor na podstawie analizy sposobu postępowania kierowników z pracownikami doszedł do wniosku, że pogląd kierownika na naturę ludzką jest oparty na pewnym zbiorze przyjmowanych przez niego założeń, i że kierownik kształtuje swoje zachowania w stosunku do pracowników odpowiednio do tych założeń.

Zatem kierownik stosujący teorię X przyjmuje cztery założenia:

- Pracownicy z natury nie lubią pracy i unikają jej, kiedy tylko to jest możliwe,
- Skoro pracownicy nie lubią pracy, należy ich zmuszać do pracy, sprawować nad nimi kontrolę lub grozić karami, by osiągnąć zamierzone cele,
- Pracownicy unikają odpowiedzialności. Chcą otrzymywać wyraźne polecenia, kiedy tylko to jest możliwe,
- Większość pracowników ceni przede wszystkim bezpieczeństwo i wykazuje się małą ambicją.

Z kolei kierownik stosujący teorię Y przyjmuje zupełnie inne (również cztery) założenia:

1. Pracownicy traktują pracę na równi z odpoczynkiem czy zabawą,
2. Pracownik angażujący się w dążenie do osiągnięcia celów sam sobą kieruje i sam się nadzoruje,
3. Pracownik może nauczyć się podejmowania odpowiedzialności, a nawet może do niej dążyć,
4. Uzdolnienia twórcze – to znaczy umiejętność podejmowania trafnych decyzji – powszechnie występują w całej populacji i niekoniecznie są wyłączną domeną kierownictwa.

Mając na uwadze powyższe rozważania, warto zadać pytanie o wnioski dotyczące motywacji w organizacji. Wydaje się, że ramy odniesienia zaproponowane przez Maslowa stanowią dobry asumpt do udzielenia odpowiedzi. Teoria X wskazuje, że ludzie są zdominowani przez potrzeby niższego rzędu. W oparciu o teorię Y ludzie zdominowani są przez potrzeby wyższego rzędu. Sam McGregor twierdził, że założenia teorii Y są bardziej uzasadnione niż założenia teorii X. Propagował zatem koncepcje partycypacji w podejmowaniu decyzji, pracy odpowiedzialnej i stanowiącej wyzwania oraz dobrych stosunków w grupie jako sposobu maksymalizowania motywacji pracowników do pracy. Niestety, nie ma jednoznacznych dowodów potwierdzających zasadność któregośkolwiek z dwóch zbiorów założeń ani też tego, że przyjęcie założeń teorii Y i odpowiednie dostosowanie do niej postępowania kierownika zwiększy motywację pracowników²¹. Należy zatem podkreślić, że w zależności od sytuacji trafne mogą być zarówno założenia teorii X jak i założenia teorii Y.

7. Zakończenie

Planowanie zasobów ludzkich określa poziom potrzeb kadrowych. Jest to niezbędny proces w określaniu i realizowaniu strategii zarządzania. Organizacja powinna dążyć, aby pracownicy potrafili we właściwy sposób realizować zamierzone cele. Dlatego kierownictwo powinno dążyć do tego, by z wykorzystaniem sprawdzonych teorii zarządzania zasobami ludzkimi, prowadzone były prognostyczne działania polegające na budowaniu różnorodnych planów uwzględniających sposoby i cele osiągnięcia.

8. Bibliografia

1. Adamiec M., *Środowisko organizacyjne a motywowanie pracowników*, „Biuletyn Międzynarodowej Szkoły Bankowości i Finansów w Katowicach” 2000, nr 16.

²¹ S. P. Robbins, *op. cit.*, s. 97-98.

2. Bombiak E., *Kompetencje pracownicze – istota, pomiar i sprawozdawczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 103.
3. Bukowska U., Łukasiewicz G., *Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3.
4. Jaremczuk K. (red.), *Zarządzanie. Wybrane zagadnienia*, Skrypty Uczelniane WSAiZ nr 76, Przemysł 2004.
5. Koźmiński A., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Machaczka J., *„Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
8. Robbins S. P. *Zachowanie w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
9. Robbins S. P., Decanzo D. A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
10. Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2004.
11. Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2004.
12. Szałkowski A. (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
13. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
14. Ziomek J., Tylżanowski R., *Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3.