

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

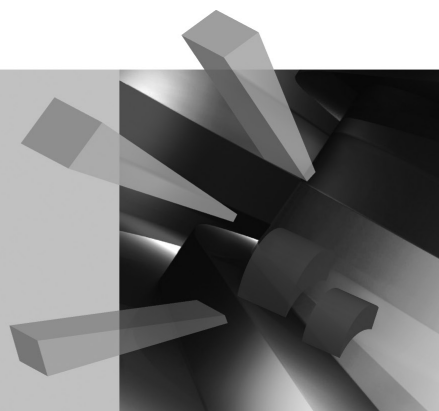
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**277**

# Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania  
i metody wspomaganie procesu  
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-313-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji .....	33
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategiczne zarządzanie projektami .....	40
<b>Marek Krasiński:</b> Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych .....	61
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej .....	89

---

### Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Epoki strukturalne .....	113
<b>Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
<b>Jarosław Ropęga:</b> Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
<b>Dariusz Porębski:</b> Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym .....	182
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok:</b> Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych .....	207
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
<b>Marcin Klimek, Piotr Lebkowski:</b> Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
<b>Magdalena Dolata:</b> Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

---

### Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych .....	265
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji .....	275
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi .....	295
<b>Joanna Mróz:</b> Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera .....	306
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

---

### Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej .....	341
<b>Wiesław Danielak:</b> Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw .....	350
<b>Agata Austen:</b> Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych .....	360
<b>Justyna Światowicz-Szczepańska:</b> Architektura współpracy przedsiębiorstw .....	367

## Summaries

---

### Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Idea of change management in business environment .....	23
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective .....	39
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategic project management .....	51
<b>Marek Krasiński:</b> The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland .....	60
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Human resource management in the context of demographic challenges .....	69
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects .....	78
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare .....	88
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategic performance management and modeling future decision in public organization .....	100

---

### Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Structural epochs .....	119
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The effects of TQM in conjunction with other management methods .....	130
<b>Jarosław Ropęga:</b> Danger of failure in the process of changes implementation in small companies .....	143

<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
<b>Dariusz Porębski:</b> The use of Balanced Scorecard in Polish hospital .....	164
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant .....	194
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok:</b> Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions .....	206
<b>Anna Kwiotkowska:</b> The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development .....	215
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations .....	223
<b>Marcin Klimek, Łebkowski Piotr:</b> Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
<b>Magdalena Dolata:</b> Role of intuition in projects management .....	242

---

### **Part. III. Social and cultural determinants of success of organization**

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Competence management audit on the example of chosen organization .....	284
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Competence in negotiating as a condition of effective human resource management .....	305
<b>Joanna Mróz:</b> Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager .....	314
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization .....	321
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

---

### **Part. IV. Network of contemporary organizations**

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Vertical and horizontal business networks in economy .....	340
---	-----

---

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The boundaries of network organization – the communication perspective .....	349
<b>Wiesław Danielak:</b> Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises .....	359
<b>Agata Austen:</b> Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architecture of firms' cooperation .....	375

**Katarzyna Półtoraczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW W KLASYCZNYCH KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA A FUNKCJONOWANIE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wybraną klasyfikację klasycznych koncepcji zarządzania oraz omówiono tematykę motywowania pracowników zgodnie z prezentowanymi koncepcjami. Celem tekstu jest refleksja na temat: czy przedsiębiorstwa, które stosują wybrane klasyczne koncepcje motywowania pracowników, mają szansę na rozwój, czy są skazane na porażkę.

**Słowa kluczowe:** klasyczne koncepcje zarządzania, motywowanie, zmiany.

### 1. Wstęp

Chętnie podejmowanym przez wielu badaczy tematem z dziedziny nauk o zarządzaniu jest rozwój i zastosowanie we współczesnych organizacjach tzw. nowoczesnych koncepcji zarządzania. Różni autorzy wymieniają różne koncepcje, jednak najczęściej pozostają zgodni, że należą do nich: lean management [Piotrowski 2006; Brzozowski, Kopczyński 2009; Czerska, Szpitter (red.) 2010; Toruński, Wyrębek 2012], TQM [Czerska, Szpitter 2010; Przybyła (red.) 2003], outsourcing [Piotrowski 2006; Brzozowski, Kopczyński 2009; Czerska, Szpitter 2010], six sigma [Piotrowski 2006; Czerska, Szpitter 2010; Toruński, Wyrębek 2012], organizacja ucząca się [Brzozowski, Kopczyński 2009; Czerska, Szpitter 2010; Przybyła 2003; Toruński, Wyrębek 2012], organizacja sieciowa [Brzozowski, Kopczyński 2009; Czerska, Szpitter 2012], benchmarking [Piotrowski 2006; Brzozowski, Kopczyński 2009], reengineering [Piotrowski 2006; Przybyła 2003] czy BPR [Brzozowski, Kopczyński 2009; Przybyła 2003]<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W tych, a także w wielu innych pozycjach można przeczytać o klasyfikacji koncepcji zarządzania. U wymienionych autorów, podobnie jak u innych, można spotkać też takie koncepcje, jak: organizacja wirtualna, BPR, lean production, just in time i inne.



W ramach badań literaturowych, jak również empirycznych, badacze chętnie podejmują się opisywania przedsiębiorstw, które stosują wybrane koncepcje zarządzania. Oprócz samego opisu autorzy podają również szereg informacji na temat wpływu konkretnych metod na przedsiębiorstwo, a także problemów związanych z ich wprowadzaniem. Jako przykład można tu wymienić takie artykuły, jak: *Rola współczesnych koncepcji i metod zarządzania w procesie doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie* [Toruński, Wyrębek 2012], *Problemy inicjowania projektów B+R w przemyśle w Polsce czy Organizacja inteligentna*.

Można znaleźć również pozycje związane z zarządzaniem potencjałem ludzkim, w tym motywowaniem w przedsiębiorstwach stosujących wybrane nowoczesne koncepcje zarządzania. Jako przykład można podać artykuł autorki *Motywowanie pracowników w organizacjach korzystających z outsourcingu kadr* [Półtoraczyk 2011].

Wydaje się jednak, że nieco zapomniany został temat klasycznych funkcji zarządzania. Czy oznacza to, że obecnie przedsiębiorstwa już ich nie stosują? Wydaje się, że teza ta jest błędna. Jak w takim razie motywowani są pracownicy przedsiębiorstw wciąż zarządzanych według klasycznych koncepcji zarządzania? I kolejne ważne pytanie: czy organizacje te, nie zmieniając się, mają szansę osiągnąć sukces?

Celem niniejszego artykułu jest zgłębienie tematyki motywowania pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania oraz refleksja na temat możliwości przetrwania współczesnych przedsiębiorstw, które motywują pracowników zgodnie z tymi koncepcjami. Czy stosując je, organizacje mogą się rozwijać i konkurować na współczesnym trudnym rynku? Czy raczej skazane są wyłącznie na walkę o przetrwanie?

## 2. Klasyczne koncepcje zarządzania

Podobnie jak w przypadku nowoczesnych koncepcji zarządzania, również klasyczne koncepcje, szkoły czy też nurty są ujmowane różnie przez poszczególnych autorów. W tabeli 1 przedstawiono ich klasyfikację według wybranych autorów.

Upraszczając, klasyczne nurty w zarządzaniu można przedstawić jako:

- nurt klasycznego zarządzania,
- nurt skoncentrowany na człowieku,
- szkoła ilościowa (ujmowana przez nielicznych autorów),
- podejście systemowe,
- podejście sytuacyjne.

**Tabela 1.** Klasyfikacja klasycznych koncepcji zarządzania według wybranych autorów

Autor klasyfikacji i wymieniane przez niego koncepcje:							
Martyniak	Nurt industrial engineering	Nurt uniwersalistyczny		Nurt humanizacyjny			
Schermerhorn	Naukowe zarządzanie	Zasady administracji	Organizacja biurokratyczna		Podjęcie systemowe	Podjęcie sytuacyjne	
Koźmiński, Piotrowski	Szkoła klasyczna		Szkoła behawioralna		Szkoła ilościowa	Podjęcie systemowe	Podjęcie sytuacyjne
Przybyła	Naukowe zarządzanie	Nurt administracyjny		Nurt socjologiczny	Nurt psychologiczny		Nurt sytuacyjny
Czerska, Szpitter	Szkoła klasyczna (mechanistyczna)		Szkoła humanizacyjna			Szkoła systemowa	
Steinmann, Schreyogg	Klasyki zarządzania		Szkoła zachowań		Szkoła matematyczna	Podjęcie systemowe	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Martyniak 1993; Schermerhorn 2008; Koźmiński, Piotrowski 1998; Przybyła 2003; Czerska, Szpitter 2010].

### 3. Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania

Niekażda z wymienionych wyżej koncepcji koncentrowała się na człowieku. Jednak bez względu na stosowane podejście, w każdej organizacji zawsze występowała i zawsze będą występować ludzie. Nie można ich pominąć, zastanawiając się nad optymalnymi rozwiązaniami dla danego przedsiębiorstwa. Jednym z kluczowych działań menedżerskich jest motywowanie pracowników. Można je rozumieć jako „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego” [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 10], co w organizacji najczęściej oznacza szereg działań, które podejmuje kierownik, by jego podwładni dążyli do zamierzonych przez niego i firmę celów. Podejmowane działania mają więc nie tylko zapewnić organizacji posłusznych pracowników, ale też umożliwić osiąganie zamierzonych przez nią celów. Działania te są realizowane również po to, by zaspokajać potrzeby pracowników, spełniać ich oczekiwania i, mówiąc ogólnie, zwiększać zadowolenie z wykonywanej pracy. Jednak przez ostatni wiek funkcjonowania nauk o zarządzaniu zmieniały się nie tylko nurty i szkoły. Zmieniało się też podejście do pracowników oraz sposoby motywowania ich do pracy. Warto zwrócić uwagę, w jaki sposób motywowano do pracy na przestrzeni lat, ale również jakie podejście mieli właściciele i kierownicy do personelu. Od tego również bardzo często zależy motywacja pracowników.

Jakie podstawowe elementy cechują funkcję motywowania w poszczególnych koncepcjach zarządzania? Zaczniemy od szkoły klasycznej, humanizacyjnej. Nurt ten cechowało kilka istotnych elementów mających wpływ na motywację pracowników, między innymi:

- Stosowano czasowo-bonusowy system płac, który jednak paradoksalnie powodował, że pracownicy ukrywali swoje prawdziwe zdolności, wiedząc, że w przypadku ich ujawnienia zostaną zwiększone normy, które należy wykonać, co demotywovalo ich do wydajniejszej pracy. Zatrudniano osoby bez żadnych kwalifikacji, nieprzyzwyczajone do pracy w przemyśle; mogły w nim pracować dzięki temu, że wykonywały bardzo proste czynności, które jednak w dłuższej perspektywie czasu były nie tylko monotonne i nużące, ale również szkodliwe dla zdrowia z powodu ciągłego wykorzystywania tych samych partii mięśni.
- Nabór miał charakter przypadkowy – możliwości pracowników były niedopasowane do wykonywanych przez nich prac.
- W procesie tworzenia i doskonalenia struktury organizacyjnej nie brano pod uwagę personelu, ten miał być dobrany odpowiednio do organizacji – w prostych procesach doboru nie uwzględniano potrzeb człowieka, stawiano wyłącznie wymagania co do wykonywanej pracy.
- Wśród kierownictwa panowało przekonanie, że przeciętny pracownik jest jednostką mało ambitną, nie pracuje, jeżeli nie jest kontrolowany, jest wrażliwy głównie na bodźce materialne.

- Panowało przekonanie, że im bardziej standardowa i nieskomplikowana jest działalność człowieka, tym mniejsza możliwość popełnienia błędów, a co za tym idzie – lepsze wyniki i wyższa satysfakcja z wykonywanej pracy.
- Decyzje podejmowano głównie na najwyższym szczeblu – kadra kierownicza średniego i niższego szczebla odgrywała raczej rolę dozorców niż kierowników, brakowało możliwości wprowadzania oddolnych usprawnień w organizacji.
- Panował ścisły nadzór nad wykonywaną pracą i brakowało możliwości wprowadzania elementu kreatywności i twórczości do pracy pracowników szeregowych.

Kierunek ten zakładał nastawienie na wydajną produkcję w oparciu o zestandaryzowane sposoby działania, podział i wysoką specjalizację pracy. Nie pomyślano jednak o tym, jak będzie to oddziaływało na pracowników. Wzięto pod uwagę problem doboru pracownika do organizacji, a nie doboru metod, sposobów, wykonywanych czynności do danego człowieka.

Z kolei nurt nastawiony na człowieka charakteryzował się tym, że:

- Dostrzega się wagę potrzeb niematerialnych.
- Człowiek jest jednostką postępową, twórczą, sam szuka odpowiedzialności.
- Pracownik ceni sobie przynależność do grupy, podporządkowuje się zespołowi, w którym pracuje; w organizacji tworzą się również grupy nieformalne, które mają własnych liderów.
- Grupy pracowników mają własne cele, często ich działania są od tych celów uzależnione.
- Większy nacisk kładziony jest na informowanie personelu o bieżącej sytuacji firmy i jej planach.
- Kierownictwo daje pracownikom namiastkę możliwości podejmowania decyzji poprzez konsultacje, badanie nastrojów załogi.
- Podejmuje się próby integrowania pracowników z organizacją poprzez nieformalne spotkania, zapoznavanie rodzin pracowników z zakładem.

Szkoła, jak sama nazwa wskazuje, jest nakierowana przede wszystkim na spełnianie potrzeb pracowników, dopasowanie ich do organizacji i pracę nad ich wydajnością poprzez budowanie zadowolenia pracowników.

- Szkoła systemowa koncentrowała się na fakcie, iż przedsiębiorstwo działa w otoczeniu, które ma na nie wpływ, a często i sama organizacja ma wpływ na swoje otoczenie. Również elementy tej koncepcji mogą oddziaływać na motywację pracowników do wykonywania przez nich obowiązków. Należy uświadomić sobie, że otoczenie organizacji ma duży wpływ na sposób motywowania do pracy jej uczestników; znaczenie mają między innymi renoma firmy i prestiż wykonywanego zawodu.
- Opinia na temat firmy w otoczeniu.
- Sytuacja na rynku pracy, kształtujący się poziom wynagrodzeń.
- System motywowania powinien być spójny z całością działań podejmowanych w organizacji i uzależniony od systemu zarządzania całą organizacją, jak również od otoczenia, w którym firma funkcjonuje (więcej na ten temat w: [Półtoraczyk 2011]).

- Założenia nurtu systemów społecznych, które między innymi dotyczą potrzeby komunikowania się członków organizacji bez zakłóceń, świadomość, że wiadomo, do kogo zgłosić się z danym problemem, oraz bieżące informowanie o sytuacji firmy również są istotnymi motywatorami.

Podjęcie sytuacyjne, w pewnym uproszczeniu, mówi o dopasowaniu sposobu zarządzania do czynników sytuacyjnych. W podejściu tym dużą rolę przypisuje się kierownikowi, który decyduje o doborze metod zarządzania. To on jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzje, w tym tych, które mają bezpośredni wpływ na działania pracowników. Znajomość metod motywowania pracowników, ich potrzeb i oczekiwań, może znacznie zwiększyć efektywność kierowania organizacją. Niepokoi jedynie fakt, że nawet najlepsi menedżerowie nie są nieomylni. Co więcej, osobiste preferencje mogą sprawić, że dana osoba będzie stosowała na przykład skrajnie dyrektywny styl kierowania bez względu na sytuację, co może znacznie osłabić motywację pracowników.

#### **4. Czy istnieje konieczność wprowadzania zmian w motywowaniu pracowników we współczesnych organizacjach?**

Bez względu jednak na to, o której koncepcji zarządzania mowa, można jedynie wskazywać daty początku ich stosowania. Wraz z pojawieniem się kolejnych szkół, nurtów, a później nowych metod zarządzania, nie umierały nauki przedstawicieli poprzednich nurtów. Po dziś dzień działają organizacje, które stosują nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak benchmarking, outsourcing czy TQM, ale również takie, które wciąż są zarządzane zgodnie z klasyczną szkołą zarządzania czy podejściem systemowym. Co więcej, w niektórych organizacjach można zauważyć stosowanie jednocześnie klasycznych koncepcji zarządzania oraz metod zapożyczonych z koncepcji nowoczesnych.

Koncentrując się wyłącznie na tych elementach, można postawić pytanie: czy organizacje, które stosują klasyczne koncepcje zarządzania, a co za tym idzie motywują swoich pracowników zgodnie z ich zasadami, mają szansę osiągać sukces?

Dobrym przykładem organizacji stosujących klasyczne koncepcje zarządzania są przedsiębiorstwa produkcyjne działające w branżach sezonowych, takich jak produkcja mrożonych warzyw czy cukrownie. Zdecydowana większość pracowników zatrudniona jest tam tymczasowo, przez kilka miesięcy w roku. Wykonują bardzo proste czynności, takie jak segregowanie czy czyszczenie warzyw. Pracują na akord, co oznacza uzależnienie wysokości zarobków wyłącznie od efektywności pracy. Pracownicy są motywowani wyłącznie w sposób materialny i dobierani na podstawie zapotrzebowania. W procesie doboru i wdrażania do pracy nie uwzględnia się potrzeb i możliwości pracowników. Czy to jednak oznacza, że nie są oni zadowoleni z wykonywanej pracy? Część pracowników odchodzi z tego typu organizacji w poszukiwaniu stałego zatrudnienia dającego im poczucie bezpieczeństwa. Są jednak i tacy, którym odpowiada sezonowość wykonywanych obowiązków. Z powodu

trudnej sytuacji na rynku lub własnej nieudolności w poszukiwaniu innego zajęcia wykonują przez wiele lat tego typu prace.

Istnieją również organizacje stosujące podejście behawioralne do zarządzania i kształtowania własnego personelu. Szczególnie duże przedsiębiorstwa zwracają uwagę nie tylko na bodźce materialne. Zaczynają się wręcz prześcigać w niematerialnych rozwiązaniach motywacyjnych, związanych zarówno z możliwością partycypacji w podejmowaniu decyzji, zwiększaniu odpowiedzialności, urozmaicaniu pracy (nawet na najniższych stanowiskach), dbaniu o rozwój pracowników poprzez udział w szkoleniach, jak i zapewnianiu im przyjemnej przestrzeni pracy.

Wiele współczesnych organizacji mówi o stosowaniu systemów motywowania, które są powiązane z całością działań zarządczych w organizacji. Uwzględniają one potrzeby, oczekiwania i potencjał danej jednostki, cele i możliwości rozwoju organizacji, a także szanse jej rozwoju w otoczeniu.

Oczywiście można również znaleźć organizacje zarządzane zgodnie z podejściem sytuacyjnym, które duży nacisk kładą na wyszkolenie swoich menedżerów i dopasowanie metod zarządzania do bieżącej sytuacji, w jakiej znajduje się firma.

Wiele organizacji stosujących klasyczne koncepcje zarządzania świetnie radzi sobie na rynku. Czy oznacza to, że wystarczy wybrać odpowiednią, dobraną do specyfiki branży, wielkości organizacji czy jej położenia, koncepcję i działać konsekwentnie zgodnie z jej zasadami? Przede wszystkim wypadłoby zadać pytanie: jakie kryteria brać pod uwagę przy wyborze koncepcji i metod zarządzania. Wielu właścicieli i kierowników stosuje je intuicyjnie, nie wiedząc, że wpisują się w jakiś nurt. Natomiast z biegiem czasu, przy zmieniających się warunkach, np. organizacja rozwija się i zatrudnia więcej pracowników, zmienia branżę czy podstawowe produkty, wprowadza nowe technologie, normy jakości czy też pozyskiwani są nowi klienci, niektóre z tych czynników wymagają wprowadzenia nowych metod zarządzania, jak również nowych czynników motywacyjnych.

## 5. Podsumowanie

Żadna organizacja nie może sobie pozwolić na to, by nie podążać za potrzebami klientów, nowinkami technologicznymi, a nawet potrzebami swoich pracowników. Dlatego jednym z ważniejszych zadań kadry kierowniczej powinna być obecnie analiza bieżącej sytuacji i dopasowanie się do niej. Nawet jeśli dana organizacja stosuje się do zasad klasycznej szkoły zarządzania, może to robić z powodzeniem pod warunkiem braku zmian w otoczeniu, jak również wewnątrz samej organizacji. Nawet najmniejsza zmiana (moda, a co za tym idzie – gusta klientów, pojawiająca się nowa technologia, kolejny konkurent, a niekiedy nawet przedsiębiorstwo zupełnie niezwiązane z daną branżą, jednak konkurujące o pracowników) może sprawić, że organizacja nie przetrwa. Dlatego jedną z kluczowych kompetencji pracowniczych będzie obserwowanie i podejmowanie szybkich i sprawnych decyzji. Natomiast organizacja, która będzie z powodzeniem stosowała znane koncepcje zarządzania, jednak zamknie się na nowe, wcześniej czy później będzie skazana na upadek.

## Literatura

- Brzozowski M., Kopczyński T., *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- Czerska M., Szpitter A. (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, CH Beck, Warszawa 2010.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.
- Piotrowski K., *Organizacja i zarządzanie*, Almamater, Warszawa 2006.
- Półtoraczyk K., *Powiązanie funkcji motywowania z pozostałymi funkcjami zarządzania w organizacji*, [w:] M. Kuczera (red.), *Doktorant a innowacyjność podejmowanych tematów badań*, Creative-time, Kraków 2011.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Toruński J., Wyrębek H., *Rola współczesnych koncepcji i metod zarządzania w procesie doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149).

## EMPLOYEES' MOTIVATING IN CLASSICAL MANAGEMENT CONCEPTS VS. FUNCTIONING OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

**Summary:** The article presents a chosen classification of classical management concepts and discusses the problem of employees' motivating according to discussed concepts. The aim of the paper is the consideration on the question if enterprises which use chosen classical concepts of employees' motivating have a chance for development or if they are doomed to failure.

**Keywords:** classical management concepts, motivating, changes.