

## Wpływ nagród i kar na postawy podwładnych i kierowników w organizacjach

### Wstęp

Celem niniejszego opracowania o charakterze teoretycznym jest ukazanie wpływu stosowanych w zakładach pracy nagród i kar na postawy podwładnych i kierowników w organizacjach. Aby osiągnąć tak sformułowany cel, przeprowadzono przegląd wybranych pozycji literatury polskiej przedmiotu oraz szczegółowo przestudiowano i scharakteryzowano elementy określonej struktury przedsiębiorstwa, tj. szczebla zarządzającego zasobami ludzkimi<sup>1</sup>. W efekcie pozwoliło to na zastosowanie metody monograficznej.

Przechodząc do interpretacji tematu zacząć należy od sformułowania metod uczenia się i przebiegu tego procesu oraz przygotowania do kierowania ludźmi w organizacji. Autorka interpretuje ten proces jako optymistyczne spojrzenie na możliwości modyfikowania pewnych sytuacji, w jakich działa kadra kierownicza<sup>2</sup>, między innymi wyzwalanie zachowań kierowniczych pożądaných z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa, jak też własnego rozwoju. Optymizm związany z perspektywami zwiększenia i poprawy umiejętności kierowania wzmacniany jest przez możliwość uczenia się przez kierowników swojej roli, stwierdzoną podczas ponad półwiekowej tradycji badań nad zarządzaniem, jak również wynikający z obserwacji praktycznej działalności<sup>3</sup>.

Kierownicze uczenie się zarówno te organizowane instytucjonalnie, jak też takie, które przebiega w trakcie realizacji konkretnych zadań wynikających z 0powinności, obejmuje takie podstawowe sfery, jak:

- nabywanie fachowych uprawnień;
- kształcenie stylu realizacji zadań<sup>4</sup>.

Wobec powyższego autorka utrzymuje, że istota uczenia się kierowania ma dwie strony, z jednej jest procesem pozwalającym na podnoszenie poziomu reali-

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi - strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 112.

<sup>2</sup> W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego, PWN, Warszawa 1985, s. 45.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 52.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 53.

zacji zadań, z drugiej zaś dotyczy aspektu społecznego. Z czego druga dotyczy właściwego ustosunkowania do innych pracowników i do samego siebie<sup>5</sup>. Psychologiczne zasady i sposoby uczenia się dotyczą zarazem wzrostu fachowości, jak i stylu społecznych oddziaływań w procesie pracy i są takie same<sup>6</sup>.

Powyższa wstępna informacja o metodach uczenia się jest odpowiedzią na pytanie, jak może przebiegać ten proces? Dla jego zrozumienia trzeba również wiedzieć, dlaczego ludzie uczą się łatwiej jednych zachowań, trudniej innych i dlaczego pewne wyuczone działania przestają stosować? Na pytanie o mechanizm uczenia się można odpowiedzieć ogólnie. Mianowicie przebieg tego procesu zależy od stosowania wobec osoby uczącej się nagród i kar za manifestowane przez nią zachowania. Jest to podstawowy mechanizm kształtowania postaw<sup>7</sup>, który wyjaśnia także zachowania pracowników, w tym też kierowników pozostających w sytuacji pracy. Od tego jak pracują kierownicy, zależy w dużej mierze skuteczność działania organizacji jako całości<sup>8</sup>. Dlatego też wyjaśnienie regulacyjnej roli położonych wobec zachowań pracowników oraz problem uczenia się kierowania ludźmi za pomocą nagród i kar<sup>9</sup> autorka przedstawiła w dalszej części artykułu.

## 1. Psychologiczne właściwości stosowania nagród i kar przez kierowników i wobec nich

Zaczynając od definicji zagadnień „nagrody i kary”, należy przytoczyć ogólne ich znaczenie. Nagrodą jest jakaś czynność czy przedmiot, bądź ustosunkowanie ze strony drugiego człowieka, które doprowadzają do utrwalenia określonego zachowania. Karę zaś stanowią zabiegi, które zmierzają do powstrzymywa-

---

<sup>5</sup> J. O'Connor, *NLP dla liderów: Umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i wywierania wpływu*, Zysk i S-ka, Poznań 2007, s. 185.

<sup>6</sup> Doprowadzać mogą do nabywania całkiem nowych zachowań lub do modyfikacji już istniejących – wcześniejszych. Nowe zachowania powstawać mogą w drodze uczenia się sposobem zwanym metodą prób i błędów. Przykładem może być wykonywanie różnorodnych ruchów, gdzie jedno z nich utrwalają się, gdy okazują się skuteczne, inne zaś przez swoją nieskuteczność są eliminowane. Uczenie się tą metodą dotyczyć może nie tylko czynności fizycznych, związanych chociażby z posługiwaniem się jakimś narzędziem pracy - lecz także wpływania na innych ludzi. Innym sposobem uczenia się jest wgląd wynikający z pewnej analizy, z rozważenia zależności występujących w danej sytuacji, dotyczący związków między określonym celem a środkami działania. Wgląd jest bardziej charakterystyczny dla działalności kierowniczej aniżeli uczenie się za pomocą prób i błędów, które jest specyficzne dla wcześniejszej fazy tego procesu, dla czynności bardziej trywialnych. Człowiek częściej stosuje metodę prób i błędów, zwłaszcza w sytuacjach wywołujących napięcie i poczucie zagrożenia – J. O'Connor, *NLP dla liderów: Umiejętności...*, s. 202.

<sup>7</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wenkel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 28.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>9</sup> R. Korach, *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Helion, Gliwice 2009, s. 111.

nia człowieka od wykonywania określonych zachowań<sup>10</sup>. Pojęcie nagrody w psychologicznym rozumieniu można traktować jako czynnik zaspokajający potrzebę, karą natomiast są okoliczności uniemożliwiające zaspokojenie potrzeby<sup>11</sup>. Nagrodę może stanowić nie tylko osiągnięcie jakichś pożądaných obiektów czy wykonywanie zadowalających dla człowieka czynności, może nią także być fakt uniknięcia kary, gdyż zabezpiecza on daną osobę przed bólem, przykrością czy stratą<sup>12</sup>. Nagradzającym jest wówczas samo uniknięcie przykrości. Ludzie organizują często swoje działania z góry, tak żeby uniknąć kary. Przykładem są czynności zapobiegawcze, np.: konserwacja urządzeń, gromadzenie materiałów zapasowych, faworyzowanie podwładnych, żeby nie donieśli przełożonemu o fakcie przekroczenia przez kierownika dyscypliny<sup>13</sup>. Działaniem zapobiegającym wystąpieniu kary może być też nauczenie się czegoś, czego wcześniej nie było się świadomym. Podobnie karę stanowić może nieotrzymanie długo oczekiwanej nagrody<sup>14</sup>, co za przykład wskazać można sytuację nieprzydzielenia pracownika do zespołu, i tym samym do uczestnictwa w realizacji ważnego projektu, który on sam nadzoruje.

Istnieje więc literalny związek między nagrodą i karą. Nagroda jest zdobyciem czegoś wartościowego, utrata czegoś cennego to kara<sup>15</sup>. Toteż nieosiągnięcie oczekiwanej nagrody jest karą, a uniknięcie prawdopodobnej kary - nagrodą. Nagrody i kary różnią się charakterem emocji, jakie są przez nie wywoływane. Nagrody stanowią źródło emocji dodatnich, a ich zwiastun sprowadza nadzieję. Kara wywołuje uczucie przykrości, a jej prekursorem jest lęk<sup>16</sup>. Pożądanie nagrody nie jest równoznaczne z pragnieniem uniknięcia kary. W pierwszym przypadku w grę wchodzi emocja związana z nadzieją, w drugim zaś jest dążeniem do minimalizacji lęku. Na zasadach obawy przed karą zbudowanych jest szereg systemów oddziaływań występujących w praktyce społecznej<sup>17</sup>. W organizacjach systemy płac spełniają funkcję wzmocnień służących wpływaniu na zachowania pracowników<sup>18</sup>. Trzeba przyznać, że płaca wiąże się ściśle z nagrodą lub karą wszędzie tam, gdzie pracownik otrzymuje wynagrodzenie łącznie z premią<sup>19</sup>,

---

<sup>10</sup> Według *Słownika języka polskiego* karą jest środek represyjny stosowany wobec osób, które popełniły przestępstwo lub w jakikolwiek sposób naruszyły normy prawne lub obyczajowe; środek wychowawczy mający na celu wyeliminowanie wykroczeń.

<sup>11</sup> R. Korach, *Nagroda i kara...*, s. 89.

<sup>12</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie...*, s. 227.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 221.

<sup>14</sup> R. Korach, *Nagroda i kara...*, s. 145.

<sup>15</sup> J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970, s. 53.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 57.

<sup>17</sup> C. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 148.

<sup>18</sup> A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000, s. 75-76.

<sup>19</sup> K. Lloyd, *Nagradzanie i wyróżnianie pracowników*, Helion, Gliwice 2008, s. 63.

która w przypadku niespełnienia jakichś warunków może być zmniejszona. Na nadziei z kolei oparte są sposoby opłacania, zakładające dowolny poziom wyjściowy, który można przekroczyć w zależności od wysiłku, wkładu pracy własnej czy wykorzystania nakładu współpracowników<sup>20</sup>.

Jeśli nagroda prowadzi do wystąpienia pożądanego zachowania, a kara do jego niewystąpienia, to powstaje pytanie o warunki, w jakich te prawidłowości dochodzą do skutku, a w jakich nie. Zdaniem J. Reykowskiego wymienione poniżej zasady są nagrodami w takich przypadkach, gdy<sup>21</sup>:

- rozdzielane wszystkim bez względu na indywidualne osiągnięcia tracą swoją moc regulacyjną. Dotyczy to odznaczeń czy awansów, kiedy obok ludzi prawdziwie na nie zasługujących pojawiają się pracownicy, którzy nie powinni ich otrzymać;
- trudno dostępne są traktowane jako cenniejsze niż łatwo dostępne. Wysokich stanowisk w przedsiębiorstwie jest mniej. Mogą je osiągnąć tylko nieliczni kierownicy. Dlatego w normalnych warunkach awans na bardzo wysokie stanowisko bywa zwykle bardziej ceniony przez kierowników niż na tylko nieco wyższe;
- przydzielane szybko, czyli bezpośrednio po wystąpieniu pożądanego zachowania. Mają większą wartość, ponieważ pracownicy wolą od razu odbierać zarobione przez siebie pieniądze;
- powtarzające się systematycznie po każdym pożądanym zachowaniu tracą poprzednią wartość nasilenia pozytywnego. Ciągłe mówienie podwładnemu, że robi coś bardzo dobrze, przestaje po jakimś czasie motywować go do dalszego wysiłku;
- po osiągnięciu celu inne przedmioty czy zdarzenia nabierają wartości nagradzającej niż w trakcie jego zdobywania. Niektórym kierownikom wydaje się, że gdy osiągną określone stanowisko, to będą na zawsze zadowoleni. Jednak po pewnym czasie chcą awansować jeszcze wyżej;
- odczucie danej wartości jako nagrody zależy od oceny szans jej uzyskania; nagrody realne są wartościowsze. Pracownicy wolą zwykle od razu otrzymać mniejszą zapłatę niż większą nie wiadomo kiedy.

Istotną sprawą przy rozpatrywaniu kar jest odnotowanie faktu przeczącego częstym potocznym opiniom, że kara, wywołując lęk, skutecznie prowadzi do eliminowania złych, niepożądanych czynności. Okazuje się więc, że stawianie wysokich wymagań, stanowcze ich egzekwowanie, stosowanie kar w przypadku nieposłuszeństwa nie prowadzi do wystąpienia pożądanego, właściwego zachowań. Może prowadzić do tego efektu na bardzo krótką chwilę, w momencie gdy

---

<sup>20</sup> W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, s. 81.

<sup>21</sup> J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii...*, s. 77.

osoba karząca zostanie poddana kontroli<sup>22</sup>. Regulowanie zachowań poprzez stosowanie kar rodzi przeważnie opór. Reguła ta zauważalna jest również w sferze działań kierowniczych. Jak wynika ze źródeł literaturowych i własnego doświadczenia, ostry autokratyczny przymus zawsze stwarza opór podwładnych<sup>23</sup>.

Stosowanie wyłącznie nagród również nie jest skutecznym środkiem. Zdaniem autorki najskuteczniejsze jest pewne połączenie, tj. aprobaty za dobre wykonanie jakiegoś działania (zadania) i kary za wyraźne naruszenie wymaganych zasad. Należy podkreślić przy tym widoczne naruszenie, gdyż karanie za każde drobne uchybienie powoduje dewaluację kary<sup>24</sup>. Agresywne reprimendy ze strony pracodawcy, gdy powtarzają się bez zróżnicowania wobec każdego pracownika za różnorakie postępowania, przestają robić wrażenie. Natomiast, gdy na ogół cierpliwy przełożony upomni w rezultacie pracownika, to jest większa szansa, że upomnienie to wpłynie na jego zachowanie<sup>25</sup>.

Charakter nagradzający lub karzący mogą mieć nie tylko efekty jakiegoś działania, np. zdobycie wyższego stanowiska, lecz także same czynności. Jeśli człowiek robi coś z zamiłowania, to czynności te są zwykle doskonalsze, sprawniejsze, płynniejsze, dlatego stanowią nagrodę. Nagrody takie lub kary określa się jako wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze z nich wtórują wykonywanym czynnościom. Drugie zaś, otrzymuje się w następstwie osiągnięcia lub nieosiągnięcia określonego wyniku<sup>26</sup>.

W sytuacji pracy nagrody i kary mają również charakter i podział wspomniany powyżej. Zadowolenie płynące ze sprawnej obsługi maszyny jest nagrodą wewnętrzną, zarobek zaś nagrodą zewnętrzną. Sytuacja odwrotna pochwała stanowi nagrodę zewnętrzną, niedocenianie wysiłku pracownika przez przełożonego to kara wewnętrzna<sup>27</sup>. Innym przykładem kary wewnętrznej mogą być również wyrzuty sumienia z powodu marnotrawstwa.

„Rozważając wpływ nagród i kar na zachowanie i postawę człowieka, psychologowie sformułowali już pewne prawidłowości. Niemniej jednak chcąc wyprowadzić z nich wytyczne dla praktycznego działania, musi się uwzględnić jeden bardzo ważny warunek jakim jest kontekst społeczny, w którym zachodzi proces nagradzania lub karania zachowań”<sup>28</sup>. Skuteczność stosowania nagród

---

<sup>22</sup> R. Korach, *Nagroda i kara...*, s. 149.

<sup>23</sup> M. Jasiukiewicz, M. Oczachowski, J. Soroka, *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 71.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 73.

<sup>25</sup> A. Niemczyk, W. Grzesik, A. Niemczyk, *Książka dla skutecznych szefów. Znane i mniej znane drogi do sukcesu w kierowaniu ludźmi*, Helion, Gliwice 2008, s. 53.

<sup>26</sup> R. Korach, *Nagroda i kara...*, s. 195.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 221.

<sup>28</sup> W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, s. 51.

i kar okazuje się bowiem zależna od tego, kto nagradza lub karze<sup>29</sup>. Ważną determinantą jest również, kim jest nagradzany lub karany. Istotą jest cały szereg charakterystyk, które podzielić można na następujące:

- czynniki osobowościowe (ambicja, duma czy strach), jak również właściwości wyrażające uprawnienia i kompetencje osoby nagradzanej lub karanej oraz treść norm odnoszących się do nagradzania i karania, wykształconych w toku doświadczeń zdobytych przez daną osobę<sup>30</sup>;
- wzajemny stosunek osoby nagradzanej lub karanej a odgraniczającej te wzmocnienia<sup>31</sup>;
- wyjątkowo istotna jest wysokość nagrody lub kary i to, w jaki sposób postrzegana jest ich sprawiedliwość;
- czynniki determinujące skuteczność nagród i kar. Ważką rolę odgrywa to, jakie dana nagroda czy kara ma zwyczajnie i jak jest oceniana w danej społeczności<sup>32</sup>.

Dlatego sformułowanie przez psychologów przepisów dotyczących nagradzania i karania, które kierownicy mogliby wykorzystać jako antidotum nie jest możliwe. Możliwe stać się może dopiero po rozpoznaniu *wrażliwości* poszczególnych pracowników, tak specyficznej na określony typ nagród czy kar. Przede wszystkim polegać to musi na znajomości wiadomych, konkretnych warunków istniejących na danym etapie pracy w danej firmie, odzwierciedlających jednocześnie psychologiczną atmosferę panującą w przedsiębiorstwach<sup>33</sup>.

Przyglądając się przemyśleniom różnych autorów, uważających że trzeba uwzględnić konkretne warunki, określony kontekst społeczny, aby skutecznie stosować w organizacji nagrody i kary, wiadomym jest, że to żądanie nierealne do spełnienia przez kierownika<sup>34</sup>. Dzieje się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, musi on owe reguły najpierw poznać, a przedstawione dotąd informacje miałyby w tym dopomóc. Po drugie, rozpoznanie bezmiaru warunków, wielości kryteriów, do których kierownik miałby zastosować te zasady, jest zadaniem niezwykle trudnym. Dlatego stwierdzić należy, że praktyka nagradzania i karania, i to nie tylko w polskich zakładach pracy, daleko odbiega od oczekiwanych reguł. Nasuwa się pytanie, jaka jest rodzima praktyka w świetle badań empirycznych.

---

<sup>29</sup> Przykład: Jaki jest autorytet tej osoby w oczach jednostki, która otrzymuje nagrody lub kary [...] W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, s. 49.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 50.

<sup>31</sup> [...] służbowy, nieformalny typu koleżeńskigo czy pokrewieństwa.

<sup>32</sup> W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, s. 51.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 53.

<sup>34</sup> I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, wyd. I, Warszawa 2012, s. 301.

## 2. Założenia skuteczności nagradzania i karania

Nie tylko wyżej wymienione naukowe reguły nagradzania i karania, ale i zdrowy rozsądek nakazywałyby wpływać na pracowników poprzez nagrody raczej niżeli kary. Wszakże warunkiem koniecznym utrzymania pracowników w przedsiębiorstwie jest skłonienie ich do zadowalającego wypełniania swoich powinności<sup>35</sup>. Innymi słowy, niezbędne są nagradzające doświadczenia pracowników. Rzeczywistość często okazuje się daleka od tego założenia.

Jeśli nagrody w porównaniu z karami są bardzo rzadko rozdzielane, przy tym postrzegane jako niskie, to nie mogą uruchamiać wystarczająco silnej motywacji do podnoszenia wydajności, produktywności pracowników czy też ich zdyscyplinowania. W konsekwencji pracownikowi nie opłaca się zbyt duży wysiłek wobec nikłego prawdopodobieństwa zrekompensowania go nagrodą<sup>36</sup>.

Już w XIX wieku prowadzono badania nad efektywnością stosowania nagród i kar<sup>37</sup>. Skuteczność kar zależy od różnych czynników społecznego kontekstu, w jakim występuje oddziaływanie na pracowników. Jednym z tych elementów, który także w referowanych badaniach<sup>38</sup> okazał się bardzo istotny, jest typ stosunków interpersonalnych między kierownikiem a podwładnymi z jego zespołu. Niebłahy jest także leżący u podstaw tych stosunków typ nastawień na wykonywanie roli służbowej czy na prywatny kontakt. Precyzując powyższe rozumowanie, wyróżnić można empirycznie dwa style kierowania zespołem, oparte na stosowaniu kar tak zwanych nieoficjalnych i formalnych<sup>39</sup>.

Styl pierwszy wyraża się w braku nastawienia zwierzchnika na wykonywanie zadań służbowych, nałożonych na niego przez zakład pracy, w postaci wyraźnego i konsekwentnego egzekwowania od zatrudnionych zachowań i postaw zgodnych z regulaminem dyscypliny pracy<sup>40</sup>. Kierownik taki kontakt z zatrudnionymi opiera na indywidualnych zasadach, a pobłażliwość wobec tych, z którymi łączą go pozytywne stosunki, jest tego skutkiem. Stosowane kary wobec

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 299.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 109.

<sup>37</sup> Na początku lat 70. XX w. pewien autor przeprowadził badania w 45 brygadach roboczych w przemysłowym zakładzie pracy zwanym „Huta Warszawa”, chcąc wykryć, jakie są wzory oddziaływań pracowników oraz przesłanki skutecznego nagradzania i karania. Podstawowa konkluzja wynikająca z tych badań mówi o niewspółmiernie dużej liczbie stosowanych w zakładzie kar w porównaniu z liczbą nagród. W badanym zakładzie proporcja kar do nagród wynosiła około 3:1, ale z danych wynika, że w innych zakładach pracy wynosiła 10:1 lub nawet 25:1. Płynię z tego myśl, że decydenci sądzą, iż człowiek najlepiej „funkcjonuje”, kierując się motywacją lękową. Powyższe fakty z przytoczonego przykładu świadczą, że podstawowym wzorem oddziaływań na ludzi w zakładach produkcyjnych tamtego okresu było karanie. J. Grzelak, *Empiryczne przesłanki skuteczności karania (badania w przemyśle)*, PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974, s. 3–5.

<sup>38</sup> Na przykładzie „Huty Warszawa”. *Ibidem*, s. 10.

<sup>39</sup> J. Grzelak, *Empiryczne...*, s. 12.

<sup>40</sup> *Ibidem*, s. 12.

podwładnych okazują się wyrazem stosunku pracodawcy do pracobiorcy, a nie wpływają z wielkości przewinienia.

Styl drugi to przełożony nastawiony na wykonywanie zadań zakładu, w związku z tym wymagający od podwładnych poprawnego spełnienia zawodowej roli; człowiek wyjątkowo surowy wobec pracowników, stosujący twarde nakazy, formalne sankcje karne za niespełnienie przez nich wymagań<sup>41</sup>. Przełożony ten stosuje karę w przypadku przekroczenia regulaminu; nie wpływa ona ze stosunków z podległymi mu pracownikami.

Interpretując powyższe autorka uważa, że operatywność kar nieoficjalnych a formalnych zależy od tego, „jaki jest dany zatrudniony pod względem specyficznego dla niego poziomu norm odnoszących się do rzetelnego wykonywania pracy zawodowej”<sup>42</sup>. Dla pracowników o wykształconych mechanizmach autosterowania, a zatem silnie utrwalonych normach zachowania, zgodnych ze standardami danej organizacji, wystarczające dla korekty zachowań są mierne kary. Informują one o tym, że wykroczenie zaistniało, więc wystarczają im kary nieoficjalne<sup>43</sup>. Jednakże dla podwładnych o słabo wykształconych normach styl kierowania nieoficjalny jest zdecydowanie niewystarczający. Głównym czynnikiem powstrzymującym ich od popełniania przewinień są silne zewnętrzne bodźce wywołujące lęk, np. kary formalne, nie zaś własne normy<sup>44</sup>.

Analiza powyższego pozwala z przykrością stwierdzić, że w obecnych czasach wiedza na temat nagradzania i karania jest jeszcze dość uboga i nie może pomóc w tym zakresie w konkretnych działaniach kierownika. Przynajmniej uświadomienie im małej skuteczności stosowania kar, które okazują się silnym środkiem oddziaływania na podwładnych, powinno stać się indykacją wyznaczającą rozważniejsze w tej mierze działania przedstawicieli różnych szczebli władzy we współczesnych organizacjach. Właściciele, dysponenci, kierownicy powinni uświadomić sobie, że najlepszym rozwiązaniem nie jest stosowanie motywacji lękowej<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>42</sup> W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, s. 54.

<sup>43</sup> J. Grzelak, *Empiryczne...*, s. 15.

<sup>44</sup> Przytoczony pewien fragment rzeczywistości polskiego przemysłowego zakładu pracy („Huta Warszawa”) z lat 70. XX wieku, sygnalizuje wielowarunkowość efektywności stosowania kar wobec działań pracowników. Dotyczy to zapewne także nagród. J. Grzelak, *Empiryczne...*, s. 14.

<sup>45</sup> M. Jasiukiewicz, M. Oczachowski, J. Soroka, *Menedżer...*, s. 103.



### 3. Ocena jako forma wpływania na zachowania pracowników poprzez nagradzanie i karanie

„Rozważając psychologiczne reguły stosowania nagród i kar jako czynników powodujących dokonywanie się zmian zachowań pracowników, trzeba uświadomić sobie fakt, że to nie tylko kierownicy rozdzielają w przedsiębiorstwie nagrody i kary, ale oni sami są także ich odbiorcami”<sup>46</sup>. Źródłem nagród i kar prowadzących do modyfikacji zachowań kierowników jest ocenianie. Zawarte w ocenach nagrody i kary mogą pochodzić z trzech źródeł: od przełożonych, współpracowników i podwładnych. Wymagania pochodzące z tych źródeł na ogół są niezgodne ze sobą<sup>47</sup>.

Ocena kierownika za pewne zachowanie dokonana przez podwładnego może więc mieć charakter karzący, natomiast przez przełożonego nagradzający<sup>48</sup>. Umiejętność oceniania działalności kierowniczej nie należy do zbyt prostych. Trudno bowiem sformułować precyzyjne kryteria oceny, czyli określić, za ile jakich zachowań będzie on ukarany, a kiedy zasłuży na nagrodę. Tymczasem okazuje się, że kierownicy oczekują, by kryteria ocen były jak najprecyzyjniejsze. Stąd nawet w odniesieniu działalności kierowniczej stosuje się kryteria ilościowe poprzez „idealizowanie” wyników dających się wyrazić w formie finansowej, np. ile kierownikowi udało się sprzedać i zarobić dla firmy<sup>49</sup>.

Trudności z uszczegółowieniem kryteriów ocen kierowniczej aktywności nie powinny zniechęcać do stworzenia właśnie takich na użytek organizacji, dla oceny określonej grupy kierowników. Kadra zarządzająca, podobnie jak wszyscy zatrudnieni powinni posiadać wiedzę na temat tego, za co mogą zostać nagrodzeni i ukarani, a także przez kogo i w jaki sposób<sup>50</sup>. Posiadanie informacji w tym zakresie pozwoli uniknąć niewłaściwych zachowań, za które czekają kary, wyzwalając tym samym działania wzmacniane nagrodami. Prawdłowo określone kryteria zachowania nagradzane są tymi ocenami, które pożądane są dla podwładnych i kierownictwa, jak również dla samego zakładu pracy. Karzące oceny zaś powinny dotyczyć zachowań szkodliwych rozwojowi instytucji i pracowników. Praktyka polskich przedsiębiorstw pokazuje, że oceny nagradzające i karzące

---

<sup>46</sup> *Ibidem*, s. 129.

<sup>47</sup> Zwierzchnicy kierowników oczekują od nich między innymi skrupulatnego kontrolowania przebiegu pracy swoich podwładnych czy też precyzyjnego rozdziału zadań między poszczególnych członków załogi. Podwładni zaś oczekują niekontrolowania przebiegu samego procesu pracy i pozostawiania im wolnej ręki co do sposobu rozdziału zadań między sobą. Stąd też oceny działania kierowników przez przełożonych i przez podwładnych za te same zachowania stają się różne. D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą?*, PWE, Warszawa 1997, s. 181.

<sup>48</sup> W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi...*, s. 52.

<sup>49</sup> *Ibidem*, s. 58.

<sup>50</sup> R. Korach, *Nagroda i kara...*, s. 67.

ce nie zawsze są zorientowane na społecznie korzystne cele. W dawnych zakładach pracy wiele nagradzanych zachowań dotyczyło celów prowincjonalnych<sup>51</sup>. Kryteria oceniania niezależnie od tego, jakiej grupy ludzi oceny miałyby dotyczyć, powinny mieć następujące cechy:

- wieloaspektowość, czyli wszystkie ważne sfery działalności. W przypadku przełożonych dotyczy to dwu podstawowych sfer: fachowej i związanej z oddziaływaniem na relacje interpersonalne;
- ogólnie znane i zaakceptowane przez oceniających i ocenianych. Znacznie poprawia to stosunki międzyludzkie i ułatwia wspólne ich przygotowanie przez obie grupy zainteresowanych;
- uwzględniające nie tylko wynik, ale i przebieg działania. Efekty różnych reakcji zwierzchników trzeba oceniać, uwzględniając warunki, w jakich dany wynik został osiągnięty<sup>52</sup>.

Z reguły jest tak, że ocenianie działalności człowieka przez innych ludzi wywołuje pewne zagrożenie. Obawa występuje szczególnie wtedy, gdy istnieje podstawa do przypuszczania, że te oceny będą negatywne. Dodać należy, że przełożeni są bardzo wrażliwi na oceny, zwłaszcza krytykę. Ażeby miały one tylko właściwy wpływ na dokonywanie się zmian w ich zachowaniu, pozostaje pomóc im w kształtowaniu samokrytycznego i konstruktywnego stosunku do siebie i do swoich posunięć. Pomocne w tym względzie okazać się mogą specjalne szkolenia<sup>53</sup>.

## Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania nad istotą uczenia się kierowania ludźmi za pomocą odpowiednich środków motywacyjnych podkreślić należy, że ludzie są cennym zasobem firmy, określającym jej możliwości. Skuteczne zastosowanie dostępnych narzędzi nagradzających i karzących, wpływa na kształtowanie postaw zarówno podwładnych jak i kierowników<sup>54</sup>. Personel to największy bowiem potencjał każdej organizacji. Zadowolony pracownik to bardziej robotny i wydajny aniżeli ten, który czuje się w pracy niedoceniany i szykanowany.

Kierowanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach to niezwykle trudna rola. Stanowisko kierownicze wymaga determinacji i odpowiedzialności<sup>55</sup>. Bezpośredni przełożony odpowiada zarówno przed swoimi nadzrędnymi za zadania i ich rezultaty, kondycję załogi, dostateczne relacje z otoczeniem biznesowym, jak

---

<sup>51</sup> *Ibidem*, s. 56.

<sup>52</sup> D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania...*, s. 205.

<sup>53</sup> I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera...*, s. 254.

<sup>54</sup> P. Forsyth, *Jak rozwijać potencjał Twoich pracowników*, Helion, Gliwice 2001, s. 42.

<sup>55</sup> *Ibidem*, s. 47.

i przed własnymi podwładnymi. Pracodawca w roli kierownika w znacznym stopniu narzuca atmosferę w zespole, zobowiązany jest rozumieć pracowników i prawidłowo motywować, tym samym służyć radą i sprawiedliwie oceniać, w przeciwnym wypadku wystąpią implikacje, negatywnie odbijające swój cień na kondycji firmy.

Zaznaczyć należy, iż nie każdy potencjalny kierownik ma predyspozycje i odpowiednie cechy charakteru w kontaktach międzyludzkich. Uczenie się zarządzania kapitałem ludzkim i prawidłowe kierowanie zespołem jest jeszcze bardziej skomplikowane. Z przedstawionego wyżej rozumowania wynika, że system motywacyjny w danej organizacji polegający na stosowaniu nagród i kar, ma ogromny wpływ na przebieg procesu nabywania praktyki kierowniczej. Sprawiedliwe nagradzanie i umiejętne karanie w początkowym stadium nauki do zarządzania zespołem to filar, który przynieść może wymierne korzyści dla całej organizacji.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Drabik L., Stankiewicz A., *Słownik języka polskiego*, PWN, wyd. III, Warszawa 2006.
- Forsyth P., *Jak rozwijać potencjał Twoich pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2001.
- Grzelak J., *Empiryczne przesłanki skuteczności karania (badania w przemyśle)*, Polska Akademia Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974.
- Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007.
- Korach R., *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- Lloyd K., *Nagradzanie i wyróżnianie pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Majewska-Opielka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Medium, wyd. 1, Warszawa 2012.
- Niemczyk A., Grzesik W., Niemczyk A., *Książka dla skutecznych szefów. Znane i mniej znane drogi do sukcesu w kierowaniu ludźmi*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- O'Connor J., *NLP dla liderów: Umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i wywierania wpływu*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

- Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą?*, PWE, Warszawa 1997.
- Stoner J.A.F., Wenkel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Wosińska W., *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, PWN, Uniwersytet Śląski, Warszawa 1985.
- Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

## **Streszczenie**

Przebieg procesu uczenia się zarządzania czy też kierowania ludźmi w organizacji zależy od stosowania wobec osoby uczącej się nagród i kar za manifestowane przez nią zachowania. Jest to podstawowy mechanizm uczenia się, który wyjaśnia także zachowania pracowników, w tym oczywiście kierowników pozostających w sytuacji pracy. Dlatego problem uczenia się roli kierowniczej opartej na nagrodach i karach przedstawia poniższe opracowanie. Wyjaśnia się również problem oceniania kadry menedżerskiej, jako jednej z form wpływania na zachowania pracowników i kształtowania ich postaw z zastosowaniem środków motywujących jakimi są nagradzanie i karanie. Ludzie w społeczności organizacji odznaczają się swą indywidualnością, zachowaniem, ubiorem, sposobem bycia. Zwłaszcza osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Przyznać należy, że szefowie są bardzo wrażliwi na oceny. Zatem skuteczne ich ocenianie jest nie lada wyzwaniem. Wprawdzie oceny stanowią rezultat osiągnięć z danego obszaru wykonywanej pracy i nie powinny mieć odzwierciedlenia w prawidłowym toku uczenia się kierowania zespołem pracowniczym. Jednakże subiektywne, sprawiedliwe ocenianie obecnych kierowników ma istotne przełożenie na prawidłowy proces kierowania zespołem w kolejnych okresach.

**Słowa kluczowe:** kierowanie, nagradzanie, karanie, organizacja

## **INFLUENCE OF REWARDS AND PENALTIES ON ATTITUDES SUBORDINATES AND MANAGERS IN ORGANIZATIONS**

### **Summary**

The process of learning to manage people in an organization depends on the application to learner rewards and penalties for specific behaviors. This is the basic of learning mechanism, which also explains the behavior of employees, including managers obviously remaining in the work situation. Therefore, the problem of learning how to be good managers based on rewards and punishment development is presented below. Also clarifies the problem of evaluation managers as one of the forms of influencing employee behaviors and shaping their attitudes with the use of to link incentives which are rewarding and punishing. People in the community organizations are characterized by their personality, behavior, clothes, mode of being. Especially those employed in managerial positions. It must be admitted that the heads are very sensitive to the assessment. Thus, evaluating them effectively is a challenge. Admittedly evaluations of the

achievements are the result of a particular area of work and shouldn't be reflected in the normal course of learning how to manage a team of staff. However, subjective, equitable assessment of managers has significant impact on the correct process to lead a team in subsequent periods.