

## Stosowanie nagród i kar w organizacji

### 1. Uwagi wstępne

Nagrody i kary stanowią w organizacji jeden z najważniejszych instrumentów oddziaływania wychowawczego i służą motywowaniu pracowników do przestrzegania dyscypliny i porządku koniecznego do funkcjonowania organizacji [por. R. Kowalczyk, T. Sieczyński 1984, s. 183]. Na przestrzeni dziejów proporcje stosowania nagród oraz kar wyraźnie akcentowały wzmocnienia negatywne, preferując zmuszanie pracowników do wydajniejszej pracy za pomocą szerokiego wachlarza kar, unikając chwalenia, ponieważ w pojęciu ówczesnego pracodawcy raczej psuło to pracowników, niż zachęcało do wydajniejszej pracy.

Kwestia czy stosować kary, czy też raczej nagrody pojawia się jako problem w czasach stosunkowo nieodległych, w nurcie humanizacji pracy. Naukowcy baczniejszą uwagę zwracają na osobę pracownika w procesie pracy dopiero w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku koncentrującej się na organizacji procesów wykonawczych i nurcie uniwersalistycznym skupiającym się na organizacji procesów zarządzania [por. Z. Martyniak 2002, s. 6,7]. Dopiero w tym okresie nauka organizacji wzbogaca się o badania nad człowiekiem w procesie pracy.

Należy pamiętać, że aby motywowanie było skuteczne musi uwzględniać potrzeby ludzi w organizacji i hierarchię ich potrzeb [W. Kopertyńska 2001, s. 316]. Nieodzowne stało się uwzględnienie w procesie zarządzania indywidualnych zachowań pracowników [por. L. Koziół 2002, s. 17]. Pracownik w procesie pracy stymulowany jest wizją rekompensaty za włożony trud. Oprócz zapłaty za dobrze wykonaną pracę oczekuje uznania, które będzie wzmocnieniem pozytywnym dla dalszej wydajnej pracy. Zakład ze swej strony może manipulować koszykiem nagród, aby zredukować negatywne zjawiska mogące występować w systemie. Środki przymusu zastosowane w procesie motywacyjnym zakładają podporządkowanie zachowań pracowniczych interesom i woli motywującego. Opierają się na strachu i karach. Przyjmują formę rozkazu, nakazu, zakazu, polecenia i zalecenia. U ich podstaw tkwią wszelkiego rodzaju normy, instrukcje oraz inne wewnętrzne uregulowania. Środki te przynoszą efekty w sytuacjach wymagających szybkiego i sprawnego działania. Środki zachęty mogą przyjmować formę wzmocnienia. Mają one charakter długofalowego działania. Nagrody materialne i niematerialne oferowane za określone zachowania wzbudzają zainteresowanie pracą, skłaniają

do aktywności. Pozostawiają jednak pewien margines swobody. Jako środki zachęty można tu wymienić odpowiednie sposoby podziału zadań i ich rozliczanie, płace, premie, nagrody, komfort psychiczny [Z. Jasiński 1998, s. 16]. Większość opracowań ostatnich lat wskazuje na zainteresowanie przede wszystkim procesem modyfikacji zachowań i pobudzania działalności pracowników poprzez obietnice pozytywnych następstw sukcesu, akcentując nagradzanie, a karanie dopuszczając jedynie w konkretnych okolicznościach.

Tezę artykułu jest dowiedzenie, że umiejętne wykorzystywanie szerokiego instrumentarium kar i nagród, stosownie do okoliczności silnie oddziałuje na motywację w pracy<sup>1</sup>. Podstawą modeli motywowania pracowników jest przyrzeczenie otrzymania nagrody. W praktyce stosowane jest wiele technik motywacji. Dla poparcia rozważań zawartych w tezie artykułu — zdaniem autora — najlepiej sprawdzają się:

- koncepcja oczekiwań L. Portera i E.E. Lawlera,
- teoria X i Y McGregora,
- teoria modyfikacji zachowań B.F. Skinnera,
- teoria sprawiedliwości nagradzania J.S. Adamsa,
- współczesne koncepcje motywowania.

Zagadnienia nagród i kar zostały skodyfikowane w przepisach Prawa pracy.

Nagroda w polskim systemie prawa pracy jest świadczeniem pracodawcy na rzecz pracownika, którego przyznanie uzależnione jest od samodzielnych decyzji pracodawcy, bez możliwości jej dochodzenia przez pracownika. Z art. 105 i 107 Kodeksu pracy wynika, że przyznanie nagrody zależy od swobodnego uznania pracodawcy. Uznaniowa jest również określona wysokość nagrody lub dobór środka, za pomocą którego pracodawca pragnie wyróżnić pracownika.

Rozdział VI Kodeksu pracy, artykuły od 108 do 113 traktują o odpowiedzialności porządkowej pracowników. Następuje tu wskazanie przesłanek zaistnienia zdarzeń powodujących powstanie kary, sposobu zawiadomiania pracownika o podjętych krokach i egzekwowania kary, a także o sposobie odwołania pracownika od decyzji o ukaraniu.

## 2. Nagrody i kary w teorii motywacji

Teorie motywacji zajmują się przede wszystkim identyfikacją czynników motywujących ludzi do działania, ich aktywność. Newralgicznym zagadnieniem jest

<sup>1</sup> Odmienne podejście do tematu prezentuje prof. Andrzej Blikle, który kary i nagrody nazywa „narzędziami wychowawczymi” stosowanymi przez silnych wobec słabszych, a stosowanie kar i nagród określa jako czynnik silnie zniechęcający do podejmowania twórczego działania. Jako motor działania każdego człowieka wskazuje motywację własną (wewnętrzną) i motywację zewnętrzną, a kary i nagrody mają zawsze destruktywny wpływ na człowieka, ponieważ odbierają mu naturalną motywację pozytywnego działania. Zarówno kary, jak i nagrody są wynikiem jednostronnej umowy oraz zakładają brak chęci do wykonania związanego z nimi zadania. Artykuł dostępny na [www.umbrella.org.pl](http://www.umbrella.org.pl),

badanie czynników pobudzających, determinujących określone zachowania. Wielu wybitnych uczonych starało się wskazywać i identyfikować te czynniki. Na bazie ich badań powstały modele motywacyjne. Poddając analizie badania uczonych i próbując przenieść ich osiągnięcia na doświadczenia praktyki w przedsiębiorstwie, bodajże najpełniej w mierze poznania siły oddziaływania czynników motywujących, będących treścią tego opracowania, nagród i kar zapisali się uczeni L. Porter i E.E. Lawler, konstruując teorię oczekiwań, McGregor z teorią X i Y, B.F. Skinner teorią wzmocnień oraz teoria sprawiedliwości nagradzania J.S. Adamsa.

Konstruując teorię oczekiwań Porter i Lawler wskazali, że wysiłek włożony w wykonanie określonej pracy zależy od wartości spodziewanej nagrody lub w przypadku zaniechania wykonania pracy zależy od wysokości spodziewanej kary. Zaakcentowany tu zostaje problem nagród zewnętrznych i wewnętrznych. Nagrody zewnętrzne odczytywane jako gratyfikacje pieniężne, wyróżnienia, awans, natomiast nagrody wewnętrzne to wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy, inspiracja wiary we własny potencjał i uzdolnienia [por. L. Koziół 2002, s. 47].

Najważniejszym tu czynnikiem jest przekonanie po pierwsze, że potrafi się podołać określonemu zadaniu, po drugie, czy włożony wysiłek fizyczny i intelektualny zaowocują oczekiwaną nagrodą. Nagrodą taką może być zarówno nagroda pieniężna, jak i nagrody w wymiarze niematerialnym, takie jak możliwość pracy w zespole, czerpanie z doświadczeń współpracowników, uznanie wyrażone przez przełożonego, a także wykreowanie w wyobraźni kierownika siebie, jako pracownika, na którym można polegać i ufać. Dla pracownika takie uznanie jest niezwykle cenne, niejednokrotnie ważniejsze od nagród pieniężnych<sup>2</sup>. Coraz częściej obserwuje się, że groźba utraty pracy, czy przesunięcia na inne (tu: gorsze) stanowisko pracy jest dla pracownika decydującym motywatorem skłaniającym do pracy.

Powyższe rozważania prowadzą do zdeterminowania atrakcyjności nagród. Dla pełnego przedstawienia koncepcji L. Portera i E.E. Lawlera, należy jednakże zaznaczyć, że nie ma tu znaczenia, jak jest rzeczywiście; podstawowym zagadnieniem jest to, co pracownik postrzega jako wynik, niezależnie, czy jego percepcje są trafne [S.P. Robbins 2004, s. 110]. Waler wysiłku włożonego przez pracowników w osiągnięcia jakiegoś zadania zależą wprost proporcjonalnie od wartości i atrakcyjności otrzymanej wcześniej nagrody. Atrakcyjność nagrody i uciążliwość kary zadecydują bowiem, czy pracownik podejmie trud wykonania zadania. Jak już zostało zauważone motywacja w koncepcji oczekiwań to działanie zwrotne — należy brać pod uwagę rozbieżność postrzegania działania pra-

<sup>2</sup> Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych przez autorkę artykułu w dużym przedsiębiorstwie usługowym na terenie Małopolski można stwierdzić, że spośród 15 wskazanych umiejętności, które zdaniem pracownika są najważniejsze dla kierownika przyznającego premię (premia jako wyraz nagrody za dobrze wykonane zadanie), wskazane zostały: zaangażowanie 15%, odpowiedzialność 15%, dyspozycyjność 13%.

cownika i jego przełożonych, co do oczekiwań zachowania na określonym stanowisku pracy. Wskazuje się to jako podstawowy błąd motywowania. Łatwo sobie wyobrazić rozczarowanie pracownika, gdy za wykonanie określonego zadania otrzyma nagrodę w postaci pisemnej pochwały, a jego kolega kilka miesięcy temu za podobne osiągnięcie otrzymał wysoką nagrodę pieniężną. Przełożeni muszą bowiem pamiętać, o czym także mówili Porter i Lawler, że pracownik oprócz oczekiwania nagrody, ocenia ją i potem podczas realizacji procesu nagradzania osiągnie zadowolenie czy też odczuje frustrację. Kierownik musi w procesie motywowania wskazać pracownikowi, że wysiłek włożony w wykonanie zadania doprowadzi do jego wykonania, a pracownik w zamian uzyska atrakcyjne nagrody. Aby jednak przyznać te nagrody kierownik musi poznać i ustalić oczekiwania pracowników. Można to uczynić stosunkowo prosto bądź to poprzez obserwację, bądź pytając podwładnych o ich preferencje<sup>3</sup>. Nagrody i kary muszą być stale modyfikowane, schematyczność bowiem doprowadzi do automatyzmu działania.

W koncepcji Portera i Lawlera ma miejsce takie określenie, jak percepcja roli zawodowej przez pracownika. Mając to na uwadze, zarządzający zespołem musi uwzględniać zdolności pracownika do wykonania zadań, ponieważ zbyt trudne zadania mogą sprawić, że pracownik nie tylko nie potrafi wykonać zadania, ale także nie będzie mógł obiektywnie ocenić jego trudności. Może się zdarzyć, że zbyt trudne zadanie, nie dopasowane do zdolności pracownika doprowadzi do zniechęcenia pracownika nawet do wykonywania swych podstawowych obowiązków.

Motywacja do pracy według McGregora to stwierdzenie, że w organizacji istnieją dwie grupy ludzi. Jeden taki zbiór cech ludzi tworzy teorię X, zawierającą przekonanie, że ludzie w gruncie rzeczy nie lubią pracy i robią wszystko by jej unikać. Jakkolwiek pragną mieć poczucie bezpieczeństwa, to jednak mają niewielkie ambicje i nie lubią odpowiedzialności. Do każdego działania trzeba ludzi przekupywać lub zmuszać. Większość pracowników ponad inne pobudki skłaniające ich do pracy najwyżej ceni sobie bezpieczeństwo i cechuje się małą ambicją.

W takich warunkach kierownicy, aby motywować pracowników do pracy muszą używać raczej kar niż stymulowania inicjatyw. Następstwem takiego postępowania będzie zahamowanie rozwoju pracowników, łatwość manipulowania nimi i większe uzależnienie od pracodawcy. Motywowanie w takich warunkach ma charakter groźby pozbawienia pracowników zaspokojenia swoich elementarnych potrzeb niż oferty ich uzupełnienia jako dodatkowego bodźca [A. Gick, M. Tarczyńska 1999, s. 39].

Odmienne zbiór założeń nazwano teorią Y. Należy do niej pogląd, że ludzie są w zasadzie twórczy i odpowiedzialni, że wydatkowanie energii w formie pracy

<sup>3</sup> W następnym punkcie opracowania zostaną wskazane podstawowe założenia nagradzania i karania pracowników.

może zaspokoić ich osobiste potrzeby. Chętnie przyjmuje odpowiedzialność i stawia sobie ambitne cele — sam się kieruje w stronę akceptowanych celów. Głównym czynnikiem motywującym będzie tu nie kara, lecz nagroda, niekoniecznie rozumiana w kategoriach finansowych, lecz nagroda jako osiągnięcie spodziewanego efektu, wypełnienie misji, poczucie zadowolenia z wykonanej pracy. Nie bez znaczenia dla powodzenia założeń koncepcji Y będzie miała odpowiednio dobrana taktyka kierownictwa. Wskazane jest, aby kierownik świadomie włączał pracowników w proces podejmowania decyzji w zakresie zagadnień bezpośrednio ich dotyczących, wykazywał zainteresowanie opinią pracowników, propagował dobre stosunki w grupie, stawiał pracownikom wyzwania. Takie działanie może spowodować, że stopnieje w niej atmosfera strachu i niewykonalności, a zamiast lęku przed karą pojawi się chęć działania i duma z osiągnięć [por. A. Gick, M. Tarczyńska 1999, s. 40].

Według B. F. Skinnera podstawowymi technikami modyfikacji zachowań są: pozytywne wzmocnienie, uczenie unikania, wygaszenie i kara. Teoria wzmocnienia pomija wszelkie wewnętrzne stany jednostki i zajmuje się jedynie tym, co się stanie z daną osobą, kiedy podejmie ona określone zadanie. W teorii tej poddaje się pod osąd nie człowieka, ale otaczające go środowisko. Zachowanie jest wyznaczone przez czynniki wzmacniające, wszelkie konsekwencje, następujące bezpośrednio po reakcji, zwiększają prawdopodobieństwo powtórzenia danego zachowania [S.P. Robbins 2004, s. 105].

Podstawową techniką jest wzmocnienie pozytywne, ponieważ warunkuje prawdopodobieństwo powtórzenia nagrodzonego zachowania w przyszłości. Nie istnieje jeden szablonowy wzór wzmocnienia, które zawsze można z jednakowym powodzeniem stosować. Nagradzający musi wybrać jeden z wielu możliwości nagród. Proces ten należy rozpocząć od wzmocnień małych, by potem przejść do nagród silniejszych — awansów czy premii. Ważne jest, aby nie odwracać proporcji [por. M. Maciejewska 1/2000]. Uczenie się unikania wiąże się z krytyką pracownika w miejscu pracy przez kolegów lub przełożonych, za przyczyną czego pracownik będzie starał się unikać krytyki i starał się lepiej pracować. Wygaszenie zachowań niepożądanych to ignorowanie tych zachowań niepożądanych. Kierownik przez niedostrzeżenie lub nieuznawanie pewnych zachowań, za które pracownik był uprzednio nagradzany, może sprawić, że niepożądane zachowanie będzie występowało coraz słabiej aż w końcu zaniknie [L. Koziół 2002, s. 49]. Kara natomiast jest tym wzmocnieniem, które zmniejsza prawdopodobieństwo powtórzenia niepożądanego zachowania. Najczęstszym sposobem karania w miejscu pracy mogą być: krytyka, potrącenie płacy, degradacja.

Reasumując, teoria B.F. Skinnera mówi, że jeżeli pracownik w pewnej określonej sytuacji reaguje w pewien konkretny sposób i reakcja taka jest nagradzana, to rosną szanse, że w przyszłości w podobnej sytuacji zachowa się w zbliżony sposób. Natomiast jeżeli dane zachowanie jest nie tylko nie nagradzane, ale wręcz karane, to pracownik nauczy się unikać takich sytuacji, które przynoszą

nieprzyjemne konsekwencje. Skinner stoi na stanowisku, że stosowanie wzmocnienia pozytywnego ma większe znaczenie motywujące, jako że kara wskazuje jedynie czego nie należy robić, a nie jak robić. Wzmocnienie pozytywne uznaje natomiast te zachowania, które są nagradzane a efekty wynikające z tego doznania są motywatorem do dalszego działania. Według tego poglądu ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Skoro ludzie na ogół wolą efekty przyjemne, to raczej będą unikać zachowań o przykrych konsekwencjach [J.A.F. Stoner, Ch. Wenkel 1992, s. 364].

Teoria sprawiedliwości nagradzania J.S. Adamsa opiera się na założeniu, że najsilniejszym motywatorem do pracy jest sprawiedliwość w otrzymywaniu nagród. Pracownik sprzedaje swój kapitał intelektualny lub siłę fizyczną przedsiębiorstwu w zamian za oczekiwaną zapłatę, nagrodę. Cechą istotną tego procesu wymiany jest oczekiwanie, aby nagroda była adekwatna do wkładu. Otrzymując nagrodę porównuje ją z nagrodami osiągniętymi przez innych pracowników za podobną pracę. Jeżeli porównanie to wypadnie na niekorzyść pracownika porównującego, może doprowadzić do przykrego dysonansu porównawczego i w rezultacie do niezadowolenia pracownika. Ilekroć takie porównanie wypadać będzie na niekorzyść pracownika, tyle razy będzie się on starał usunąć tę dysproporcję. Poczucie niesprawiedliwości rodzi w pracowniku niezadowolenie z pracy i z kierownika, który te nagrody przyznaje. Nierówność odczuwana, czy też spostrzegana przez pracownika prowadzi do negatywnych stanów emocjonalnych, powodujących podejmowanie przez niego działań zmierzających do przywrócenia równości wymiany. Działania te mogą przyjmować postać bądź ograniczenia wkładu, bądź zwiększenia wkładu lub też oddziaływania na innych w celu spowodowania pożądanego przez siebie zachowania [M. Maciejewska 1/2000]. W celu wyeliminowania problemu niesprawiedliwego oceniania zalecane jest ocenianie według osiągniętych efektów pracy, czemu pomóc może sprawnie działający system ocen.

Współczesne koncepcje motywowania. W literaturze przedmiotu spotkać się można z głosami krytycznymi, mówiącymi wręcz o demotywacyjnym znaczeniu nagradzania.

Zofia Krokosz-Krynke [por. Z. Krokosz-Krynke 2004, s. 96—107], odnosząc się do dokonań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, wskazuje na problem wadliwego wykorzystania przez kadrę kierowniczą tego narzędzia motywacji. Autorka, powołując się na dokonania zachodnich teoretyków zarządzania, formułuje tezy o przyczynach niepowodzenia systemu nagród. Nieodpowiednio dobrane nagrody karzą i niszczą relacje międzyludzkie, a ponadto źle wpływają na zainteresowanie ludzi pracą i zniechęcają do podejmowania ryzyka. Autorka akcentuje potrzebę uznania niejednorodności pracowników w procesie nagradzania, skupienie się na czynnikach pozaekonomicznych i na konieczności wzbudzenia w pracownikach odpowiedzialności za powierzone zadania. W cytowanej pracy



Zofia Krokosz-Krynke podaje jednocześnie argumenty za stosowaniem nagradzania jako motywatora działań. Stosowanie systemu nagradzania sprawdza się szczególnie w dziedzinach, które zależą od intensyfikacji działań, jak na przykład sprzedawcy czy menedżera. Dla tych dziedzin stopniowy wzrost wysokości wynagrodzenia nie zawsze powoduje automatyczny wzrost poziomu motywacji.

### 3. Uwarunkowania przyznawania nagród

W nauce zarządzania nagrodę określa się jako materialną lub niematerialną korzyść, uzyskiwaną przez jednostkę będącą konsekwencją jej zachowania w określonej sytuacji<sup>4</sup>. Ludzie mają różne przesłanki, aby dobrze wykonywać swoje zadania; oczekiwanie nagrody może być rozważane jako jeden z podstawowych czynników motywujących do dobrze wykonanej pracy [A. Karwińska, J. Mikułowski-Pomorski, M. Pacholski 2002, s. 135, 148].

Aby nagradzanie przyniosło zamierzone efekty konieczne jest stosowanie pewnych reguł nagradzania:

1. Z koncepcji behawiorystycznej wynika, że główną rolę w sterowaniu zachowaniem człowieka odgrywają wzmocnienia pozytywne. Aby skutecznie sterować zachowaniem należy sobie najpierw uświadomić, jakie wzmocnienia są odpowiednie w danych okolicznościach. Dobór odpowiednich wzmocnień pozytywnych jest jednak bardzo trudny. Okazuje się bowiem, że ten sam bodziec zewnętrzny może być wysoką nagrodą dla jednych, a surową karą dla innych. Dobór właściwych wzmocnień jest jedynie pierwszym krokiem manipulacji zachowaniem instrumentalnym. Duże znaczenie posiada również procedura stosowania nagród (system reguł, które decydują o tym, jak często, kiedy i za jakie zachowanie badacz wzmacnia reakcje człowieka). Należy pamiętać, że i nagroda, i kara powinny dotyczyć zachowania, a nie osobowości pracownika,

2. Nagroda winna być uznawana jako efekt wydajnej pracy; stanowi rekompensatę włożonego wysiłku, potęguje satysfakcję płynącą z poczucia dobrze spełnionego obowiązku, wywołuje zadowolenie, kształtuje atmosferę załogi. Bardzo ważne jest, aby nagroda przyznana była w odpowiednim momencie i była wyważona pod względem wymiaru. Utrwała wtedy nagrodzone zachowania i skłania do powtarzania ich w przyszłości.

3. Nagroda winna działać bodźcowo na nagradzanego. Nagradzanie pozytywnie wpływa na otoczenie i na grupę. Ma to miejsce tylko wtedy, gdy w przekonaniu nagradzanego i w jego otoczeniu, przyznanie nagrody jest cenione jako zasłużone i sprawiedliwe.

---

<sup>4</sup> Wspomniany już wcześniej prof. A. Blikle nagrodę w swojej krytycznej pracy traktującej o demotywacyjnej roli kar i nagród, określa jako z góry zapowiadany i jednostronnie narzucony pozytywny skutek wykonania pewnego zadania. Z kolei *Słownik języka polskiego* nagrodę określa jako wyróżnienie moralne lub materialne za położone zasługi, osiągnięte wyniki mogące przyjąć formę pieniężną lub niematerialną w postaci uznania.

4. Podział nagród winien być sprawiedliwy. Istnieją trzy podstawowe reguły orzekania o sprawiedliwości podziału nagród:

— reguła wkładu — mówi o tym, że ludzie powinni być wynagradzani zgodnie z wielkością wkładu włożonej pracy. Im więcej określona osoba wkłada pracy do wyniku ostatecznego, tym większy winien być udział w nagrodzie. Jako wkład rozumie się nie tylko wartość włożonego wysiłku, ale również wykształcenie, doświadczenie, odbyte szkolenia,

— reguła równości — określa, że nagroda winna być dzielona równo na wszystkich wykonujących określone zadanie bez względu na ilość wkładu czy na potrzeby,

— reguła potrzeb — zgodnie z nią ludzie winni być wynagradzani zgodnie ze swoimi osobistymi potrzebami [por. L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć 2000, s. 268—272]. Reguły te nie wyczerpują jednak całości zagadnień związanych ze sprawiedliwością nagradzania, w różnych bowiem kręgach kulturowych siła ciężkości spoczywa na określonej regule, pomniejszając rolę innych. Można je jednakże zintegrować ze sobą za pomocą dwóch związanych ze sobą teorii: teorii wymiany społecznej i teorii słuszności.

5. Zasadniczą cechą nagrody jest to, że jest ona skuteczna, jeżeli pojawia się raz na jakiś czas. Automatyzm przyznawania nagród może doprowadzić do zaniku znaczenia nagrody jako motywatora do dalszych działań.

6. Aby motywowanie było skuteczne musi uwzględniać odmiennosc potrzeb pracowników, może wpłynąć na ich postawy i zachowania. Menedżerowie muszą więc dokładnie zrozumieć i ocenić jego znaczenie. Chociaż postawy pracowników, takie jak zadowolenie nie są głównym czynnikiem decydującym o ich osiągnięciach w pracy, niemniej jednak mają istotne znaczenie. Na zadowolenie pracownika wpływają [por. R.W. Griffin 2004, s. 544]:

- kwota, jaką otrzymuje, jak i ta, którą uznałby za właściwą,
- porównanie z sytuacją innych,
- wysokość nagród innych pracowników,
- nagrody, jakie uzyskuje.

Nagrody wpływają na zachowanie, które z kolei odgrywa ważną rolę w określeniu czy „pozostanę na danym stanowisku, czy też będę szukał nowej posady”. Jeżeli nagrody są oparte na rzeczywistych osiągnięciach, pracownicy będą bardziej skłonni do wyteźonej pracy, aby ją utrzymać.

7. Nagradzać można tak za wykonanie konkretnych zadań, jak i za całokształt dorobku pracownika w danym okresie.

8. Nagrody winny być jasno określone i muszą być dobrane do potrzeby osoby nagradzanej.

9. Nagrody winny wyznaczyć poziom efektywności podwładnych. Kierownicy powinni ustalić dany poziom efektywności, by potem móc wskazać drogę pracownikom do osiągnięcia celu.

10. Nagrody muszą wypadać korzystnie w stosunku do konkurencji. Odwo-



lując się tu do koncepcji sprawiedliwości nagradzania Adamsa, pracownicy winni czuć się wyróżnieni przez własny zakład pracy w stosunku do konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

11. System nagradzania musi być sprawiedliwy w ramach organizacji; musi uwzględniać fakt, iż różni ludzie mogą mieć różne potrzeby i w celu ich zaspokojenia mogą wybierać różne ścieżki.

12. Nagradzający powinien analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody.

Nagrody, którymi dysponuje organizacja nie mogą być zbyt małe, w stosunku do oczekiwań pracowników. Jeśli nagrody są zgodne z oczekiwaniami uczestników organizacji, możemy sądzić, że będą oni zachowywać się w sposób zasługujący na nagrodę ze strony organizacji. Pracownik poszukuje informacji na temat, w jaki sposób dzieli się w organizacji nagrody i kształtuje swoje zachowanie stosownie do tych informacji. Inne ważne czynniki to np. cechy osobowości pracownika, usytuowanie społeczne, system wartości, zespół wyobrażeń o sobie, czy zakres dotychczasowych doświadczeń [A. Karwińska, J. Mikułowski-Pomorski, M. Pacholski 2002, s. 135, 139, 143].

Ze względu na szypułość opracowania, przedstawione tu uwarunkowania nie wyczerpują katalogu możliwych do zastosowania okoliczności przyznawania nagród i reguł nagradzania. Analizując zapisy regulaminów nagradzania, premiowania i wynagrodzeń można sporządzić listę typowych nagród wykorzystywanych w uznawaniu pracowników.

Katalog typowych nagród przedstawia się następująco:

- ustna pochwała bezpośredniego przełożonego,
- ustna pochwała bezpośredniego przełożonego zaprezentowana w gronie współpracowników,
- pisemna pochwała bezpośredniego przełożonego i załączona do akt pracownika,
- pisemna pochwała bezpośredniego przełożonego zaprezentowana w gronie współpracowników i załączona do akt pracownika,
- ustna pochwała przełożonego wyższego szczebla,
- ustna pochwała przełożonego wyższego szczebla zaprezentowana w gronie współpracowników i załączona do akt pracownika,
- pisemna pochwała przełożonego wyższego szczebla i załączona do akt pracownika,
- nagroda pieniężna,
- nagroda niepieniężna w formie np. polisy ubezpieczeniowej.

W świetle przeprowadzonych przez autorkę artykułu badań można zauważyć, dokonując gradacji, że najbardziej cenioną formą nagrody jest nagroda pieniężna, druga pod względem wagi znalazła się ustna pochwała przełożonego wyższego szczebla zaprezentowana w gronie współpracowników i załączona do akt pracownika. Pozostałe formy nagród znalazły mniejsze uznanie w oczach pracowników.

#### 4. Przesłanki stosowania kar

Kara jest instrumentem motywującym negatywnie<sup>5</sup>. Jej wpływ polega na stosowaniu wzmocnień ujemnych (kary pieniężne, przymus, represje, negatywna ocena pracownika, odrzucenie przez grupę społeczną, przesunięcie na niższe stanowisko itp.). Tego rodzaju bodźce nazywane są karami. Kara jest wynalazkiem ludzi i została wprowadzona przez ludzi w celu wyeliminowania zachowań dewiacyjnych i aspołecznych, niezgodnych z wymogami stawianymi przez organizację. Kary stanowią często główne narzędzie zmiany zachowania. Wzmocnienie negatywne, czyli szeroko rozumiana kara, z reguły nie eliminuje zachowań aspołecznych tylko je tłumi i zahamowuje na pewien okres (pozbawienie wolności za napad nie zawsze spowoduje, że przestępca nie powróci do przestępstwa). Człowiek ukarany za przewinienie przestaje zachowywać się aspołecznie, ale tylko w okresie, w którym istnieje zagrożenie otrzymania ponownego wzmocnienia negatywnego. Gdy zagrożenie to mija, zaczyna znów reagować w sposób niepożądany. Kara może w pełni spełniać swoje zadania wtedy i tylko wtedy, jeśli zostanie włączona w całościowy program modyfikacji zachowania. Nie wystarczy karać, ale należy wskazywać ludziom nowe drogi osiągania wzmocnień pozytywnych. Kara wywiera natychmiastowe skutki, polegając na powstrzymaniu się przez osobę karaną od niepożądanych zachowań. Bezpośrednim efektem jest zwykle gwałtowne obniżenie częstości tych poczynań, które były niewłaściwe z punktu widzenia przełożonego. Ma jednak istotną wadę — nie powoduje działania pożądanego. W przeciwieństwie do nagradzania, kiedy pracownik otrzymuje jasny komunikat o spełnieniu warunków zasadniczych dla przyznania nagrody, tak karanie nie zawsze mówi, co pracownik ma robić a czego nie powinien [M. Wasilewska-Węgrzyn 180/2003].

Aby kara była skuteczna (odniosła oczekiwany efekt) należy przestrzegać określonych zasad:

1. Zastosowanie kary winno być dodatkowo omówione. Kara bez dodatkowych wyjaśnień informuje jedynie o tym, że pracownik postąpił źle, nie wskazując jednak prawidłowej drogi postępowania.

2. Pracownik karany musi uznawać normy, według których wymierza się karę. Akceptacja kary wiąże się nie tylko z negatywną oceną czynu, lecz również z pozytywną oceną kary jako następstwa własnego postępowania.

3. Karze się nie osobę, ale postępowanie. Należy pamiętać o celu, jakim jest zmiana zachowania pracownika. Nie można zapominać o obiektywizmie kary, bowiem za to samo wykroczenie dla wszystkich karanych powinna być zastosowana kara o takiej samej wadze gatunkowej [M. Wasilewska-Węgrzyn 180/2003].

<sup>5</sup> Kara za *Słownikiem języka polskiego* to środek represyjny stosowany względem osób, które popełniły przestępstwo lub w jakikolwiek sposób naruszyły normy prawne lub obyczajowe; środek wychowawczy mający na celu hamowanie wykroczeń. Z kolei w przepisach prawa karnego kara nie jest jednoznacznie zdefiniowana, przepisy wyznaczają jedynie granice, w jakich kara może być wymierzona przez sąd.

4. Ważny jest moment kary — powinna nastąpić zawsze tuż po niepożądanym zachowaniu. Kara odroczonego w czasie nie będzie miała już tej samej skuteczności.

5. Wymiar kary winien być precyzyjny, gdyż za wysoka może nie wywołać pożądanego skutku, za słaba może doprowadzić do zignorowania problemu.

6. Kara nie może być wykorzystywana jako demonstracja władzy przełożonego, ponieważ nie służy ona wzmocnieniu autorytetu karzącego.

7. O ile to możliwe, nie należy karać publicznie, ponieważ może to wywołać uczucie poniżenia, upokorzenia, utraty godności. Stosowanie kar może u pracowników wywołać skutki uboczne w postaci lęków, nerwic czy zaburzeń emocjonalnych.

8. Kara okazuje się użyteczna, gdy na miejscu tłumionego zachowania pojawia się konkurencyjna w stosunku do tamtego zachowania nagroda. Samo stosowanie kar nie prowadzi do trwałych efektów zmian w postępowaniu pracowników, które można by uznać za zadowalające i pożądane [por. J. Porębska, 136/2003].

9. Aby kara dała zamierzony rezultat nie bez znaczenia jest fakt stosunku osoby karanej do popełnionego czynu i samej kary, a także stosunek do osoby karzącej. Istotne okazuje się to, czy pracownik uznaje karę za właściwą, czy sam negatywnie ocenia swoje postępowanie i czy akceptuje rodzaj wymierzonej kary.

10. Kara oceniana jako niesprawiedliwa lub niewłaściwa z uwagi na rodzaj i sposób jej stosowania powoduje z reguły sprzeciw i nie daje efektów pozytywnych. Podobnie istotną rolę spełnia akceptacja osoby karzącej. Od tego, kto wymierza karę w dużej mierze zależy jej skuteczność.

Wskazane tu przesłanki stosowania kar są argumentem w dyskusji nad zasadnością stosowania instrumentów motywujących negatywnie. Stosowanie kar, niewątpliwie obecnych w praktyce życia gospodarczego, nie jest zbyt chętnie podejmowanym tematem przez osoby zajmujące się nauką organizacji. Wynika to poniekąd ze świadomości, że motywowanie pozytywne (nagradzanie) jest skuteczniejsze od karania. Stosowanie takich narzędzi jak zwolnienia, pozbawianie premii, brak awansu czy wzbudzenie w pracowniku poczucia winy z powodu mało efektywnej pracy przynosi, co prawda, efekty, ale tylko na krótką metę.

Katalog typowych kar wykorzystywanych w zapisach regulaminów wynagradzania przedstawia się następująco:

— ustna kara (zwrócenie uwagi) dokonana przez bezpośredniego przełożonego,

— ustna kara (zwrócenie uwagi) dokonana przez bezpośredniego przełożonego w gronie współpracowników,

— pisemna kara (zwrócenie uwagi) bezpośredniego przełożonego załączona do akt pracownika,

— pisemna kara (zwrócenie uwagi) bezpośredniego przełożonego dokonana w gronie współpracowników i załączona do akt pracownika,

— ustna kara (zwrócenie uwagi) przełożonego wyższego szczebla,

- ustna kara (zwrócenie uwagi) przełożonego wyższego szczebla dokonana w gronie współpracowników i załączona do akt pracownika,
- pisemna kara (zwrócenie uwagi) przełożonego wyższego szczebla i załączona do akt pracownika,
- pisemna kara (zwrócenie uwagi) przełożonego dokonana w gronie współpracowników załączona do akt pracownika,
- kara pieniężna,
- pozbawienie określonych przywilejów (np. prawa do korzystania z samochodu służbowego do wyjazdów prywatnych, przeprowadzania prywatnych rozmów ze służbowego telefonu komórkowego),
- kara upomnienia,
- kara nagany.

Podobnie jak w przypadku stosowania nagród, tak i w przypadku kar, zdaniem ankietowanych, najboleśniejszą przypadłością jest kara pieniężna, czyli pozbawienie pracownika bądź to możliwości uzyskania nagrody, bądź też konieczność partycypacji finansowej w szkodzie. Ustna kara (zwrócenie uwagi) dokonane przez bezpośredniego przełożonego oraz zwrócenie uwagi przez przełożonego wyższego szczebla są następne po karze pieniężnej pod względem uciążliwości.

## Podsumowanie

Wykazany zbiór uwarunkowań przyznawania nagród i kar, a także przesłanki ich stosowania, choć z pewnością nie zamykają zagadnienia, pozwalają na stwierdzenie, że zarówno nagrody, jak i kary, stosowane adekwatnie do zaistniałej sytuacji, mogą być wykorzystywane jako narzędzia motywujące do pracy. Czynnikiem warunkującym powodzenie jest umiejętne wyważenie stosowania tych narzędzi przez zarządzających. Niestety, w wielu przedsiębiorstwach nadal pokutuje przeświadczenie, że to strach motywuje najskuteczniej i choć jest możliwość wykorzystania i przeniesienia doświadczeń sprawdzonych w firmach zachodnich, czy fachowej literaturze, nie wprowadzają żadnych zmian w systemach wynagradzania. Zachodnie firmy już dawno przekonały się, że strategia „kija i marchewki” daje ograniczone efekty, to jednak polscy przedsiębiorcy nadal ją stosują [J. Pęczek [www.szkolenia.com](http://www.szkolenia.com)]. Zjawisku temu sprzyja recesja gospodarcza i duże bezrobocie.

Motywowanie pozytywne, na co wskazuje dorobek wielu cytowanych uczonych, wzmacnia efekty pracy, wskazuje nowe możliwości, daje możliwość rozwoju i stabilizacji. Wprawdzie postawy pracowników, takie jak zadowolenie, nie są głównym czynnikiem decydującym o ich osiągnięciach w pracy, to mają duże znaczenie. Przyczyniają się do wzrostu absencji w pracy, lub też zniechęcają do niej i wpływają na fluktuację kadr, wspomagają też tworzenie kultury organizacji. Głównym celem nagradzania jest wywarcie wpływu na zachowanie pracownika. Oczekiwana przez pracownika relacja wyniku do osiągnięć kształtuje się pod sil-

nym wpływem oceny osiągnięć. Pracownik będzie skłonny do dodatkowego wysiłku, jeżeli wie, że jego osiągnięcia będą mierzone, oceniane i odpowiednio nagradzane. Na oczekiwaną relację osiągnięć do wyniku wpływa z kolei zakres, w jakim pracownik jest przekonany, że w ślad za osiągnięciami pójdą nagrody [por. R.W. Griffin 2004, s. 543, 544].

W szerokiej literaturze przedmiotu spotkać się można zarówno z głosami skłaniającymi się ku wykorzystaniu nagród i kar w procesie motywacji jako tym instrumentom, które wspomagają proces zarządzania, a także z takimi, które mówią, że zarówno kary, jak i nagrody stanowią czynnik silnie zniechęcający do podejmowania działań. Autorka artykułu skłania się jednakże do stwierdzenia, że odpowiednio skomponowany wachlarz nagród i kar, a także umiejętne ich wykorzystanie w procesie zarządzania przez wykwalifikowaną kadrę zarządzającą wspomaga proces pracy.

Aby nagroda odniosła pożądany skutek, musi zaspokajać jakąś potrzebę, natomiast kara, by skutecznie wpłynęła na ukaranego musi być uznana jako rzeczywiście ograniczająca, szkodliwa, niechciana — musi budzić odrazę na tyle mocno, żeby w konsekwencji doprowadziła do eliminacji niepożądanego zachowania i jeżeli te cele zostaną osiągnięte można mówić o motywacyjnym znaczeniu nagród i kar

## Bibliografia

- Baruk A.I., *Motywowanie i jego znaczenie w zaspokajaniu potrzeb pracowników*, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2003.
- Blikle A., *Doktryna jakości*, [www.umbrella.org.pl](http://www.umbrella.org.pl).
- Czajka Z., *Koncepcje systemu płac przedsiębiorstwa*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1999, s. 133.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników, Systemy Techniki, Praktyka*, PWE Warszawa 1999.
- Golas A., *Premie i nagrody*, „Serwis Prawno-Pracowniczy” nr 27/2001.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 2004.
- Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998.
- Karwińska A., Mikułowski-Pomorski J., Pacholski M., *Typy badań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Kopertyńska W., *Zmiana podejścia do motywowania w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 916/2001.
- Kowalczyk J., Sieczyński T., *Psychologia i socjologia pracy*, WSiP, Warszawa 1984.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998.
- Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa 2002.
- Krokosz-Krynke Z., *Motywacyjne systemy płacowe — za i przeciw*, Zeszyty Naukowe III Konferencji pt. „Metody wynagradzania za pracę — Polska i inne kraje”, WSZiF we Wrocławiu nr 17 z 2004.
- Kulik M., *Nagrody i wyróżnienia w Kodeksie pracy*, „Serwis Prawno-Pracowniczy”, nr 20/2001.

- Maciejewska M., *Teoria wzmocnień B.F. Skinnera*, „Personel” nr 1/2000.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX wieku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Pęczek J., *Błędy popełniane przy wykorzystaniu płacy jako narzędzia motywowania*, [www.szkozenia.com](http://www.szkozenia.com).
- Porębska J., *Ani dywanik ani ring*, „Gazeta Prawna”, nr 136/2003.
- Pysiewicz J., *Nagrody i wyróżnienia*, „Serwis prawno-pracowniczy” nr 32/2001.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Skalik J., *Motywacja w procesie zarządzania zmianami*, Zeszyty Naukowe III Konferencji pt. „Metody wynagradzania za pracę — Polska i inne kraje”, WSZiF we Wrocławiu nr 17 z 2004.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.
- Stoner J.A.F., Wankeł Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Wasilewska-Węgrzyn M., *Przykry obowiązek czy skuteczna motywacja*, „Gazeta Prawna” nr 180/2003.