

Leszek Michalczyk\*

## Wykorzystanie metody AHP w definiowaniu wybranych aspektów motywacyjnych pracowników

---

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja metody tworzącej podstawę do zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ponieważ przyjęto za wiarygodną tezę o motywacyjnym charakterze kultury organizacji, w artykule proponuje się narzędzie do maksymalizowania oddziaływania tego motywatora. Wynika to z przyjętego założenia, że im bardziej środowisko pracy jest przez pracownika definiowane jako korzystne, tym większe będzie jego zainteresowanie wykonywaniem pracy właśnie w tym środowisku. W tym zakresie przed strukturami przedsiębiorstwa odpowiedzialnymi za zarządzanie personelem powinno stać zadanie tworzenia pożądanej przez pracowników kultury organizacji.

Analizę, której celem w dalszej kolejności ma być wdrożenie wniosków, przeprowadzono na gruncie przedsiębiorstwa znajdującego się w powiecie nowosądeckim, dominującego w swej branży. Badanych pracowników przedsiębiorstwa podzielono, uwzględniając ich pozycję w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

W tworzeniu mechanizmów kreujących kulturę organizacji lub zmiany w niej idące w pożądanym przez pracowników kierunku proponuje się uwzględnić metodologię stosowaną w procesach decyzyjnych. W tym aspekcie wybrano metodę wielokryterialnego procesu decyzyjnego AHP (*Analityc Hierarchy Process*). Przyjęto, że metoda ta umożliwi priorytetowe ukazanie poszczególnych elementów kultury, które winny być stymulowane w pracach działu personalnego analizowanego

---

\* Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Ekonomii i Zarządzania, e-mail: sanantoniospurs1@wp.pl

przedsiębiorstwa. Ujęcie priorytetowe pozwala na wyznaczenie siły oddziaływania danego elementu kultury organizacji na danego pracownika, a przez niego i na całą grupę. Materiał badawczy uzyskano, stosując narzędzie ankiety.

## **2. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako przedmiot badań**

Kultura organizacyjna spełnia rolę systemu wkomponowującego nowo zatrudnionego pracownika w struktury organizacji. Jest ona zorientowana na maksymalizację stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa. Oddziałując na jeden z czynników działalności operacyjnej (pracę ludzką) spełnia funkcję katalizującą wobec realizacji celów ekonomicznych organizacji gospodarczej. Jej identyfikacja umożliwia przekazanie osobom zarządzającym organizacją narzędzia służącego pozapłacowemu motywowaniu pracowników.

Współczesna nauka o zarządzaniu nie zdołała w pełni zdefiniować pojęcia kultury organizacji, dlatego też zasadne jest posiłkowanie się dorobkiem pokrewnych nauk społecznych, jak chociażby socjologii czy kulturoznawstwa.

Celem kultury organizacji, z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa, jest uzyskanie dodatniej synergii w działalności podstawowej. Musi więc ona zawierać w sobie:

- wartości czy wzorce propagowane przez organizację,
- elementy kontrolne w zakresie przestrzegania wspomnianych wartości czy stosowania się do wzorców zachowań,
- propagowanie postaw analitycznych opartych na kwalitatywnych aspektach w realizacji działań (skutków działań) propagowanych przez organizację,
- alokację celów organizacji na poszczególnych pracownikach.

Pierwsza grupa definiuje poziom socjalizacji organizacyjnej. Jest nią właściwe, z punktu widzenia organizacji, zdefiniowane przekonanie jej członka o tym, co jest dla przedsiębiorstwa optymalne. Równocześnie wyraża ona dążenie do realizacji celów pożądanых i zapobieganie działaniom wykraczającym poza reguły społeczne obowiązujące w organizacji jako tabu.<sup>1</sup> Kultura organizacyjna wynika z weryfikacji i selekcji zachowań członków organizacji. Kształtowanie postaw wśród pracowników definiowane jako kultura organizacji można stymulować. Celem takiego działania jest uzyskanie postaw pracowniczych odpowiednich do realizacji strategii przedsiębiorstwa.

---

<sup>1</sup> Najdobitniej ten zakres realizacji kultur organizacyjnych wyraża francuskie: *je ne sais quoi*, określające wszelkie ograniczające je sposoby zachowania się, sposoby działań, artykułowania myśli, postaw życiowych.

Pracownicy z kolei prezentują podejście motywacyjne. W tym aspekcie kultura organizacji wyznaczana jest poziomem zapotrzebowania pracowników na realizację ich prywatnych, partykularnych celów.

Uogólnienie wagowe poziomu motywacji z uwypukleniem poszczególnych ich zespołów ma istotne znaczenie w opracowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Winno być ono odnoszone do ogółu pracowników, a także osób, których zaangażowaniem organizacja potencjalnie jest zainteresowana. Podziału należy dokonać, stosując szablon wzoru organizacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym najczęściej spotykaną w Polsce siatką organizacyjną jest model liniowy.<sup>2</sup>

Występujące relacje między pracownikami przedsiębiorstw stanowią zasadniczy element kultury organizacyjnej. Na tym gruncie definiuje się też typy kultury organizacyjnej (tab.1).

**Tabela 1**  
Kultury organizacyjne przedsiębiorstw

Lp.	Typ kultury	Charakterystyka	Forma organizacyjna przedsiębiorstwa
1	Kultura wspólnoty	O dużym stopniu relacji towarzyskich, głównie między wspólnikami dążącymi do osiągnięcia wspólnego celu biznesowego	Nowo powstałe, prężnie rozwijające się przedsiębiorstwa
		Duży stopień relacji towarzyskich (tzw. grupy <b>wzajemnej adoracji</b> ) między pracownikami przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa z wieloletnią tradycją oraz o małej fluktuacji zatrudnienia
2	Kultura interesu	W relacjach społecznych w ramach organizacji dominuje motywacja finansowa. Organizacja charakteryzuje się: wewnętrzną konkurencją, maksymalizacją efektywności	Przedsiębiorstwa pionierskie oraz o dużej fluktuacji zatrudnienia
3	Kultura sieciowa	O dużym stopniu stosunków towarzyskich i niskim poziomie solidarności. Współpraca oparta jest na maksymalnej realizacji celów filii przy nikłym poczuciu realizacji celu ogólnofirmowego	Przedsiębiorstwa o strukturach międzynarodowych, często spółki córki firm o zasięgu globalnym

<sup>2</sup> Model liniowy stosowany jest w około 79% przypadków. Drugi pod względem liczebności – model dywizjonalny w zaledwie w 12% przypadków – por. dla obszaru Małopolski: L. Michalczyk [9, s. 56–58]. Analizę we wzmiankowanym artykule oparto na zasadzie „20–80” Vilfredo–Pareto – 80% wyników jest skutkiem 20% działań, a pozostałe 20% efektów osiąga się, angażując kolejne 80% działań. Próg maksymalizacji w działaniach zmierzających do realizacji efektu uzyskuje się między 20% a 100% działań.

Tabela 1, cd.

Lp	Typ kultury	Charakterystyka	Forma organizacyjna przedsiębiorstwa
4	Kultura fragmentaryczna	Słaba identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem przy silnej identyfikacji z własną warstwą społeczną lub narodowościową. W efekcie występuje niski poziom inicjatywy, brak lub niski poziom relacji towarzyskich wewnątrz organizacji. Zaangażowanie w pracę jest proporcjonalne do uzyskiwanych korzyści materialnych	Firmy zatrudniające obcokrajowców
5	Kultura zachowawcza	Relacje pracownicze mają charakter ściśle uporządkowany i poddany hierarchizacji. Występuje zjawisko paternalizmu, w którym kierownicy zainteresowani są wyłącznie tą częścią struktur przedsiębiorstwa, którą bezpośrednio kierują	Przedsiębiorstwa oparte na sztywnej strukturze zarządzania. Przedsiębiorstwa duże, przede wszystkim o liniowym modelu zarządzania
6	Kultura innowacyjna	Motywowanie przedsiębiorczości pracowników przy weryfikacji skali ryzyka działań	Wynika z inwencji i cech wolicjonalnych kierownictwa. Nie jest charakterystyczna dla żadnego typu struktury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.Penc [12, s. 398–403]; W.G.Dyer [6]

W poszczególnych przedsiębiorstwach może dochodzić do połączenia różnych typów kultur.

### 3. Identyfikacja czynników kultury organizacji wpływających na efektywność pracowników

Kultura organizacji, z punktu widzenia poszczególnego jej członka, poddanego procesowi socjalizacji, stanowi element teorii motywacji opartej na kategoriach: potrzeb, celów, wartości, przy czym uwzględnia się ich charakter wagowy [5]. Wyznaczenie jej elementów jest tożsame z wyznaczeniem pożądanego poziomu oczekiwań pracowników dotyczących ich zadowolenia z pracy.

*A priori* przyjmuje się, że zadowolenie z pracy będzie skutkowało wzrostem efektywności pracowników, zmniejszeniem tendencji fluktuacyjnych oraz uzyskaniem efektu dodatniej synergii organizacyjnej w zakresie wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi ZZL (HRM – *Human Resource Management*) zakłada się, że istnieje możliwość stymulowania wzrostu poziomu skuteczności oraz wpływu na jakość prac wykonywanych przez pracowników [7]. Warunkiem koniecznym jest jednak rozpoznanie ich potrzeb, a także wyznaczenie poziomu efektywności, czyli danie odpowiedzi na pytanie: czy potencjalny wzrost wydajności i jakości pracy uzasadnia wzrost kosztów realizacji oczekiwań pracowniczych?

#### 4. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi na pytania: jak należy ukształtować organizację, by zmniejszyć ryzyko fluktuacji zatrudnienia wśród pracowników, których przedsiębiorstwo uznało za wartościowych? Jak cel ten wykonać, minimalizując koszty finansowe przedsiębiorstwa?

Analizując, występujący w badanym podmiocie, sposób zatrudniania pracowników (umowy zlecenia, następnie umowa o pracę na czas określony, w kolejnym etapie na czas nieokreślony), przyjęto, że wartościowymi (tu: sprawdzonymi) pracownikami są ci, którzy posiadają inną niż cywilnoprawną umowę o pracę.

Ponieważ aspekt płacowy jest najbardziej kosztotwórczym, uznano *a priori*, że wzrost płac jest najmniej pożądanym z punktu widzenia przedsiębiorstwa racjonalnie zachowującego się na rynku.<sup>3</sup> Równocześnie jego wskazania są nieadekwatne dla wzmiankowanego podmiotu badań. Podmiot ten jest dominujący na rynku lokalnym – to on właśnie decyduje o cenach rynkowych pracy w swej branży. Z kolei element logistyczny (możliwości przemieszczania kapitału pracy) ma w wypadku najliczniejszej grupy zatrudnionych (pracowników szeregowych, produkcyjnych) znaczenie drugorzędne wobec faktu oddalenia od największych, najbliższych rynków pracy (Kraków – czas przejazdu środkami lokomocji publicznej: 1–2 h, podobnie Tarnów).

Zdefiniowanie wagowego udziału poszczególnych elementów kultury organizacji jest możliwe przy wykorzystaniu metod wielokryterialnych. Spośród tych

---

<sup>3</sup> Badany podmiot korzysta z linii kredytowych, musi więc wykazywać odpowiednio wysokie wyniki finansowe. Mają one wpływ na koszt kredytu uzależnianego m.in. od wiarygodności kredytobiorcy. Przedmiotem badań nie były działania z zakresu inżynierii rachunkowości czy też działania z zakresu „zarządzania podatkami” (w tych ostatnich aspektach – por. prace L. Michalczyka np. [10]).

metod jako najbardziej adekwatną wybrano metodę AHP (*Analytic Hierarchy Process*)<sup>4</sup>. Zastosowanie metody AHP nawiązuje do procesu decyzyjnego w partycypacyjnym stylu zarządzania przedsiębiorstwem.

W celu opracowania wariantowych modeli addytywnych określono skalę wartościowania priorytetów. W tym zakresie przyjęto skalę porównań opracowaną przez T.L. Satty'ego [14].

Zgodnie z założeniami AHP etapami badań były:

- zdefiniowanie celu,
- zdefiniowanie problemu,
- określenie głównych kryteriów i subkryteriów,
- zebranie opinii respondentów przy zastosowaniu jako narzędzia wywiadu lub ankiety,<sup>5</sup>
- porównanie elementów parami (każdy z każdym) w celu ustalenia wartości ważonej głównych kryteriów między sobą, a także subkryteriów w ramach poszczególnych głównych kryteriów,
- prezentacja wyników według modelu skali preferencji T.L. Saaty'ego,
- zastosowanie macierzy porównań poszczególnych priorytetów do głównych kryteriów,
- oszacowanie siły zależności między poszczególnymi kryteriami z zastosowaniem testów „ $\chi$  – kwadrat” (jako współczynnik asocjacji),
- opracowanie wariantowych modeli,
- porównanie wariantowych modeli między sobą w odniesieniu do wszystkich subkryteriów.

#### 4.1. Kryteria badań

Badania przeprowadzono wśród pracowników firmy znajdującej się w powiecie nowosądeckim (województwo małopolskie). Badania dotyczyły wpływu kultury organizacji na chęć pozostania w pracy. Ankietowani otrzymali za zadanie uszeregowanie subkryteriów według stopnia osobistych preferencji. Grupy preferencji zostały zatwierdzone przez właściciela przedsiębiorstwa jako możliwe do zaakceptowania przez niego w zakresie organizacji firmy. By uzyskać zrozumienie wzmiankowanej ankiety wśród respondentów, zastosowano język opisowy w wypadku definicji teoretycznych terminów z zakresu zarządzania i organizacji.

Wykaz przyjętych kryteriów i subkryteriów prezentuje tabela 2.

<sup>4</sup> Inne najczęściej stosowane metody wielokryterialne to m.in.: ANP, VDA.

<sup>5</sup> W tym wypadku zastosowano ankietę.

**Tabela 2**  
Kryteria główne i subkryteria

Lp.	Kryterium główne	Subkryterium
1.1.	Zasady naboru pracowników	Oparcie się na referencjach
1.2.		Weryfikacja umiejętności
1.3.		Testy zdolności i osobowości
1.4.		Analiza danych biograficznych (CV)
1.5.		Wywiady w dotychczasowym otoczeniu pracownika
2.1.	Zasady wynagradzania za pracę	Akord indywidualny (wydajność poszczególnych osób)
2.2.		Akord indywidualny połączony z czasem pracy (wydajność uśredniona za dany okres)
2.3.		Akord grupowy (akord zespołu dzielony między wszystkich członków tegoż zespołu)
2.4.		Dniówka
3.1.	Obowiązujące zasady etyczne	Przestrzeganie zasad BHP
3.2.		Przestrzeganie zasad stosunków interpersonalnych zgodnych z obowiązującym prawem pracy
3.3.		Przestrzeganie zasad poufności w zakresie wykonywanych obowiązków
3.4.		Pozytywny odbiór firmy w jej otoczeniu zewnętrznym
4.1.	Styl zarządzania <sup>6</sup>	Brak udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji
4.2.		Podejmowanie decyzji przez przełożonych po przeanalizowaniu propozycji wysuwanych przez podwładnych
4.3.		Wspólne podejmowanie decyzji przy zachowaniu odpowiedzialności za jej realizację przez przełożonego
5.1.	Transfer informacji w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa	Informowanie podwładnych o wszystkich działaniach przełożonych
5.2.		Zakres przekazywanych informacji uzależniony od indywidualnej relacji podwładny–przełożony
5.3.		Informowanie tylko o tych działaniach, o których informacja zdaniem przełożonego jest niezbędna do poprawnego wykonania pracy przez podwładnego

Źródło: opracowanie własne – materiał wstępny do przeprowadzanych badań

<sup>6</sup> Uznano, że najbardziej zrozumiałą będzie tu opis zgodny z koncepcją Grooma–Yettona–Jago, por. [16, 17].

## 4.2 Analiza próby

Badania przeprowadzono, uwzględniając podział hierarchiczny pracowników w ramach struktury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa oraz ich przyporządkowanie do poszczególnych pionów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Badaniami objęto tych pracowników, dla których zatrudnienie w obecnym miejscu pracy nie jest pierwszym w karierze zawodowej. Stanowią oni więc grupę, która posiada możliwość porównania co najmniej dwóch sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W ramach tej grupy wydzielono:

- 1) zarząd przedsiębiorstwa – 5 osób,
- 2) pracowników administracji (biurowych) – 21 osób,
- 3) pracowników administracji (ochrona, obsługa techniczna, transport) – 12 osób,
- 4) kierowników działów produkcji oraz magazynu (kierowników liniowych) – 11 osób,
- 5) pracowników produkcji – 422 osoby.

Celem zastosowania powyższego podziału było dostosowanie czynników kulturowych do poszczególnych grup, a także uniknięcie wpływu statystycznego zjawiska uśredniania wagowego. Na równi potraktowano potrzeby kilkuosobowego zarządu co kilkusetosobowej grupy pracowników szeregowych. Z drugiej strony uzyskuje się, zgodny z prawem pracy, zakaz dyskryminacji rozumianej jako odmienne traktowanie pracowników wykonujących identyczne lub zbliżone funkcje. Przy konstrukcji modelu motywacyjnego zarządzania kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa potrzeby wszystkich z powyższych grup uznano za równoważne.

Ankieta objęto wszystkie podmioty badań. Pracownikom zadano pytanie: „Jaki sposób działań organizacji preferują w stosunku do własnej osoby?”

Równocześnie respondentom przedstawiono warianty zamieszczone w tabeli 2. Zalecono ułożenie preferencji od najsilniejszych do najsłabszych, posługując się przy definicji kategorii numeracją analogiczną do pierwszej rubryki w tabeli 2, a w zakresie wagi preferencji – „skalą Saaty’ego” przedstawioną w rozdziale 3 niniejszego artykułu.

W ankiecie zastosowano język opisowy, tak by komunikat był zrozumiały dla adresata.

Poprawnie wykonanych ankiet uzyskano:

- 5 z grupy pierwszej (100%),
- 19 z grupy drugiej (90%),
- 10 z grupy trzeciej (83%),
- 9 z grupy czwartej (82%),
- 311 z grupy piątej (74%).



## 5. Wyniki badań

Wyniki badań opracowano w postaci struktury hierarchicznej AHP (tab. 3). Na podstawie tak opracowanej struktury utworzono schemat modelowania decyzyjnego. W następnym etapie dokonano porównania wskaźników uzyskanych przez poszczególne grupy sprowadzając je do średniej arytmetycznej priorytetów globalnych.

**Tabela 3**  
Analiza struktur hierarchicznych

Lp.	Subkryterium	Wskazanie										Średnia arytmetyczna	
		Gr. 1		Gr. 2		Gr. 3		Gr. 4		Gr. 5			
		pl	pg	pl	pg	pl	pg	pl	pg	pl	pg	pl	pg
1	1.1.	0,191	0,038	0,234	0,047	0,407	0,087	0,304	0,055	0,260	0,061	0,279	0,58
2	1.2.	0,269	0,052	0,375	0,075	0,354	0,076	0,267	0,048	0,294	0,069	0,312	0,064
3	1.3.	0,235	0,045	0,101	0,020	0,050	0,011	0,202	0,037	0,072	0,017	0,132	0,026
4	1.4.	0,191	0,037	0,197	0,039	0,100	0,021	0,104	0,019	0,209	0,048	0,160	0,033
5	1.5.	0,106	0,021	0,093	0,017	0,089	0,019	0,123	0,022	0,165	0,038	0,115	0,023
6	2.1.	–	–	0,064	0,019	0,228	0,077	–	–	0,333	0,128	0,208	0,075
7	2.2.	–	–	0,149	0,044	0,235	0,079	–	–	0,248	0,095	0,211	0,073
8	2.3.	0,305	0,084	0,206	0,061	0,182	0,062	0,700	0,172	0,192	0,074	0,317	0,091
9	2.4.	0,695	0,193	0,581	0,170	0,355	0,120	0,300	0,073	0,227	0,088	0,432	0,129
10	3.1.	0,206	0,030	0,192	0,019	0,298	0,032	0,400	0,060	0,467	0,070	0,313	0,042
11	3.2.	0,251	0,036	0,468	0,047	0,284	0,030	0,333	0,050	0,292	0,044	0,326	0,041
12	3.3.	0,239	0,034	0,129	0,013	0,209	0,023	0,180	0,026	0,121	0,018	0,176	0,023
13	3.4.	0,304	0,044	0,211	0,022	0,209	0,023	0,087	0,013	0,120	0,018	0,186	0,024
14	4.1.	0,347	0,107	0,370	0,085	0,507	0,104	0,604	0,145	0,520	0,084	0,470	0,105
15	4.2.	0,482	0,148	0,401	0,093	0,448	0,092	0,315	0,076	0,374	0,060	0,404	0,094
16	4.3.	0,171	0,052	0,229	0,053	0,045	0,009	0,081	0,019	0,106	0,017	0,126	0,030
17	5.1.	0,158	0,012	0,209	0,037	0,162	0,022	0,104	0,019	0,411	0,029	0,209	0,024
18	5.2.	0,641	0,051	0,492	0,086	0,457	0,062	0,425	0,079	0,394	0,028	0,482	0,061
19	5.3.	0,201	0,016	0,299	0,052	0,381	0,051	0,471	0,087	0,195	0,014	0,309	0,044

Użyte skróty: **pl** – priorytet lokalny, **pg** – priorytet globalny

Źródło: opracowanie własne – analiza wyników badań

Tak określone wskazania porównano z poszczególnymi priorytetami lokalnymi, tworząc modele ukierunkowane na realizację postawionego celu analizy. W tym wypadku celem było określenie modelu kultury organizacji, który w maksymalnym stopniu mobilizowałby pracowników analizowanego podmiotu gospodarczego.

W pierwszym etapie opracowuje się modele analityczne, wariantowe. W kolejnych etapach dokonuje się wyboru konkretnego modelu lub opracowuje się model syntetyczny. Poniżej (tab. 4–7) prezentuje się wyniki badań.

### 5.1 Model 1 „nastawienie na *top management*”

Wariant kultury organizacji jako czynnika motywacyjnego nastawionego na motywowanie wyższego kierownictwa badanego podmiotu winien akcentować elementy wskazane w tabeli 4.

**Tabela 4**

Preferencje modelu 1 – kultura organizacji jako czynnik motywacyjny *top managementu*

Lp.	Analizowane		Priorytet scalony
	Kryteria główne	Subkryteria	
1	Zasady wynagradzania	2.4. – 2.3.	4.1
2	Zasady etyczne	3.4. – 3.2.	2.7
		3.2. – 3.3.	2.6
		3.3. – 3.1.	2.6
3	Styl zarządzania	4.2. – 4.1.	4.4.
		4.1. – 4.3.	3.8.
4	Transfer informacji	5.2. – 5.3.	7.2
		5.3. – 5.1.	3.1.

Źródło: opracowanie własne – analiza wyników badań

### 5.2 Model 2 „nastawienie na pracowników administracyjnych (biurowych)”

W modelu 2 analizie podlegają preferencje drugiej grupy zawodowej w organizacji. Grupę tę stanowi administracja. Ujęto tu pracowników działów: księgowości, personalnego, handlu i marketingu, prawnego oraz sekretariatu. Kształt preferencji tej grupy zawodowej prezentuje tabela 5.

**Tabela 5**

Preferencje modelu 2 – kultura organizacji jako czynnik motywacyjny prac biurowych

Lp.	Analizowane		Priorytet scalony
	Kryteria główne	Subkryteria	
1	Zasady wynagradzania	2.4. – 2.3	4.7
		2.3. – 2.2.	4.0
2	Zasady etyczne	3.2. – 3.4.	4.4
		3.4. – 3.1.	2.5
		3.1. – 3.3.	4.0
3	Styl zarządzania	4.2. – 4.1.	1.8
		4.1. – 4.3.	4.2
4	Transfer informacji	5.2. – 5.3.	3.8
		5.3. – 5.1.	3.1

Źródło: opracowanie własne – analiza wyników badań

### 5.3 Model 3 „nastawienie na całość pracowników administracyjnych”

Ta wersja modelu zakłada podniesienie motywacji pracowników na podstawie zasad określonych w tabeli 6.

**Tabela 6**

Preferencje modelu 3 – kultura organizacji jako czynnik motywacyjny prac. administracji

Lp.	Analizowane		Priorytet scalony
	Kryteria główne	Subkryteria	
1	Zasady wynagradzania	2.4. – 2.2.	3.7
		2.2. – 2.1.	2.9
		2.1. – 2.3.	4.3
2	Zasady etyczne	3.1. – 3.2.	2.2
		3.2. – 3.3.	1.8
		3.3. – 3.4.	5.1
3	Styl zarządzania	4.1. – 4.2.	1.6
		4.2. – 4.3.	8.9
4	Transfer informacji	5.2. – 5.3.	1.4
		5.3. – 5.1.	3.9

Źródło: opracowanie własne – analiza wyników badań

#### 5.4 Model 4 „nastawienie na całość pracowników zatrudnionych na produkcji”

Kluczowe czynniki motywowania pracowników produkcyjnych sygnalizuje się w tabeli 7.

**Tabela 7**

Preferencje modelu 4 – kultura organizacji jako czynnik motywacyjny prac liniowych

Lp	Analizowane		Priorytet scalony
	Kryteria główne	Subkryteria	
1	Zasady wynagradzania	2.1. – 2.4	1.9
		2.4. – 2.2.	2.9
		2.2. – 2.3.	1.4
2	Zasady etyczne	3.1. – 3.2.	3.4
		3.2. – 3.4.	5.2
		3.4. – 3.3.	1.2
3	Styl zarządzania	4.1. – 4.2.	2.3
		4.2. – 4.3.	6.1
4	Transfer informacji	5.1. – 5.2.	1.2
		5.2. – 5.3.	5.1

Źródło: opracowanie własne – analiza wyników badań

#### 5.5. Model 5 „zintegrowany na całość populacji badań”

W celu jego ustalenia analizuje się pochodne modeli 1–5. Wartość priorytetu wynika z uwzględnienia wartości wskazanej w rubrykach 13–14 tabeli 3. Wykorzystuje się tu prosty wzór funkcji priorytetowej:

$$\Sigma Fp = Am1 + Am2 + Am3 + Am4 \quad (1)$$

gdzie:

- $Fp$  – funkcja priorytetowa,
- $A$  – średnia arytmetyczna subkryteriów,
- $m1...2$  – model 1...4

Według tak określonej funkcji priorytetowej można budować optymalne modele kultury organizacyjnej. W tym wypadku modele te realizują cele motywacyjne już zatrudnionych w organizacji pracowników. Wprowadzenie każdego nowego członka grupy zmienia wartość poszczególnych priorytetów.

## 6. Zakończenie

Zaprezentowana metoda wymaga każdorazowego wdrożenia do koncepcji zarządzania organizacją wskazanej przez właścicieli kapitału lub osób zarządzających przedsiębiorstwem. Bez względu na to, czy w zarządzaniu organizacją przyjęto model agencyjny (zgodny z teorią agencji) czy też transakcyjny (zgodny z teorią kosztów transakcyjnych) to właściciel kapitału decyduje o wizji firmy lub weryfikuje ją. Jest więc celowe, by w przeprowadzanej analizie w pierwszym rzędzie uwzględnić możliwe do zaakceptowania przez właściciela firmy aspekty.

Metoda AHP umożliwia przeprowadzenie analizy „spojrzenia pracowników” na całość problematyki organizacyjnej, nie tylko kultury organizacji. Zastosowanie tej metody umożliwia też „wyłapanie” osób, których socjalizacja organizacyjna nie została przeprowadzona pozytywnie. Są to osoby, których wskazania (priorytety) odbiegają od przeciętnej lub przeciętnej akceptowanej. Osoby te „nie są wkomponowane” w struktury i zakres działań firmy, winny być więc poddane procesowi szkoleniowemu, w ostateczności – zwolnione. Jest bowiem uzasadnione przyjęcie *a priori* założenia, że skuteczność działań pracowników jest proporcjonalna do ich identyfikacji z organizacją, jej celami (zarząd, kierownictwo, administracja) oraz sposobami działań (wszyscy członkowie organizacji). Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy dany pracownik jest członkiem grupy i wyniki jego pracy wpływają na efektywność grupy. Przy dużym wpływie stosunków towarzyskich panujących wewnątrz grupy, badanie postaw poszczególnych pracowników jest jedynym skutecznym i szybkim narzędziem umożliwiającym wyłapanie słabych ogniw, a więc i zwiększenie skuteczności zarządzania.

## Literatura

- [1] Adamus W., *Nowe ujęcie funkcji motywacji w procesie zarządzania organizacjami*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, UW-M, Olsztyn 2002.
- [2] Adamus W., Gręda A., *Wielokryterialne wspomaganie decyzji w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i menedżerskich*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2005, nr 2.
- [3] Adamus W., Szara K., *Zastosowanie Analitycznego Procesu Hierarchicznego AHP do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw (przedsiębiorstw)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2000, nr 4–5.
- [4] Chrośnicki Z., *Zarządzanie firmą*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 1999.
- [5] Currivan D.B., *The cause order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover*, „Human Resource Management Review” 1999, nr 9.

- [6] Dyer W.G., *The cycle of cultural evolution in organizational*, w: *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco 1985.
- [7] Likert R., *The human organization: Its management and value*, MacGraw Hill, New York 1967.
- [8] Michalczyk L., *Kultura organizacji jako czynnik motywacyjny w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Wrocławski Biuletyn Gospodarczy” 2009, nr 41, PTE O/Wrocław.
- [9] Michalczyk L., *Modele struktury organizacyjnej przedsiębiorstw na obszarze Małopolski i ich konsekwencje rachunkowościowe. Wielokryterialna analiza badań*, „Zeszyty Naukowe TD Uniwersytetu Jagiellońskiego, seria: Ekonomia i zarządzanie” 2007, nr 2.
- [10] Michalczyk L., *Rola inżynierii rachunkowości w kształtowaniu wyników finansowych przedsiębiorstw*, UJ, Kraków 2010 (praca doktorska, niepublikowana).
- [11] Nohria W., Joyce W., Robertson R., *Co naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003.
- [12] Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, OPO, Bydgoszcz 2002.
- [13] Penc J., *Kulturowe determinanty zarządzania*, w: J. Lewandowski (red.), *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, wyd. PŁ, Łódź 2005.
- [14] Saaty T.L., *The analytic hierarchy process*, RWS Publications, Pittsburgh 1996, PA.
- [15] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [16] Vroom V.H., Jago A.G., *The new leadership managing participation in organizations*, wyd. pierwsze, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1988.
- [17] Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and decision-making*, wyd. pierwsze, Pittsburgh 1973.