Jolanta Bieńkowska

Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników

Diagnozowanie sytuacji pracy

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Jolanta Bieńkowska

Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników

Diagnozowanie sytuacji pracy

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Jolanta Bieńkowska – Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
e-mail: jolabien@orange.pl

RECENZENT

Marta Juchnowicz

REDAKCJA, SKŁAD I ŁAMANIE

Jolanta Bieńkowska, Ewa Kurzdym

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA

Jolanta Bieńkowska

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06279.13.0.D

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-915-5
ISBN (ebook) 978-83-7969-219-4

https://doi.org/10.18778/7525-915-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Książkę tę dedykuję Mojemu Mentorowi
Panu Profesorowi Czesławowi Sikorskiemu
oraz Mojemu Mężowi Pawłowi

Spis treści

WSTĘP……11

ROZDZIAŁ I. CHARAKTERYSTYKA POTRZEB PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI……19

1. PROBLEMATYKA POTRZEB LUDZKICH W ORGANIZACJI 19
1.1. Istota zagadnienia potrzeb pracowników w organizacji..... 19
1.2. Problemy wykorzystania potrzeb w motywowaniu do pracy..... 24
1.3. Ekonomia bodźców..... 27
2. CHARAKTERYSTYKA POTRZEB LUDZKICH..... 29
2.1. Rozumienie potrzeb ludzkich..... 29
2.2. Klasyfikacja potrzeb ludzkich wg A. Maslowa 30
2.3. Uzasadnienie wyboru teorii A. Maslowa 32
3. WŁASNOŚCI POTRZEB 34
3.1. Hierarchia potrzeb 34
3.2. Motywacyjna siła potrzeb 36
3.3. Indywidualność struktury potrzeb 39
3.4. Świadomość potrzeb 42
4. TREŚĆ POTRZEB PRACOWNIKÓW 44
4.1. Potrzeby fizjologiczne..... 45
4.2. Potrzeby bezpieczeństwa..... 46
4.3. Potrzeby przynależności 49
4.4. Potrzeby szacunku..... 51
4.5. Potrzeby samorealizacji..... 53
5. PODSUMOWANIE 55

ROZDZIAŁ II. CZYNNIKI SYTUACJI PRACY WARUNKUJĄCE POWSTAWANIE PSYCHOSPOŁECZNYCH BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW……57

1. ELEMENTY SYTUACJI PRACY 57
2. STYL KIEROWANIA 59
2.1. Teoretyczne przesłanki podejścia do kierowania ludźmi 60
2.2. Uwarunkowanie wyboru stylu kierowania w kontekście..... 63
potrzeb ludzkich..... 63
2.3. Kryteria oceny stylu kierowania..... 67
3. KULTURA ORGANIZACYJNA 68
3.1. Wartości kulturowe a potrzeby ludzkie..... 69
3.2. Udział kadry kierowniczej w tworzeniu kultury 71
3.3. Problem ujednolicania zachowań przez kulturę organizacyjną..... 73
3.4. Kryteria oceny kultury organizacyjnej..... 75

4. STRUKTURA ORGANIZACYJNA 76
4.1. Konsekwencje strukturalizacji zachowań ludzi w organizacji 77
4.2. Niesprawność regulacyjna strukturalizacji 79
4.3. Kryteria oceny struktury organizacyjnej 81
5. FUNKCJA PERSONALNA 82
5.1. Idee zarządzania zasobami ludzkimi 83
5.2. Realia wypełniania funkcji personalnej 84
5.3. Podmiot realizacji funkcji personalnej 85
5.4. Nieskuteczność zadań personalnych 86
5.5. Kryteria oceny realizacji funkcji personalnej 88
6. PODSUMOWANIE 89

ROZDZIAŁ III. MODEL SYTUACYJNY PSYCHOSPOŁECZNYCH BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW ZWIĄZANYCH Z SYTUACJĄ PRACY 93

1. OPIS BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB LUDZKICH 93
1.1. Definicja barier zaspokajania potrzeb 93
1.2. Charakterystyka barier zaspokajania potrzeb 95
1.3. Konsekwencje występowania barier zaspokajania potrzeb 99
1.4. Schemat powstawania bariery 101
2. BARIERY ZASPOKOJENIA POTRZEB FIZJOLOGICZNYCH 105
2.1. Bariera kierownicza 105
2.2. Bariera kulturowa 107
2.3. Bariera strukturalna 108
2.4. Bariera personalna 110
3. BARIERY ZASPOKOJENIA POTRZEB BEZPIECZEŃSTWA 112
3.1. Bariery zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa emocjonalnego 112
3.1.1. Bariera kierownicza 113
3.1.2. Bariera kulturowa 116
3.1.3. Bariera strukturalna 120
3.1.4. Bariera personalna 122
3.2. Bariery zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa materialnego 124
3.2.1. Bariera kierownicza 125
3.2.2. Bariera kulturowa 128
3.2.3. Bariera strukturalna 129
3.2.4. Bariera personalna 131
4. BARIERY ZASPOKOJENIA POTRZEB PRZYNALEŻNOŚCI 135
4.1. Bariera kierownicza 136
4.2. Bariera kulturowa 138
4.3. Bariera strukturalna 140
4.4. Bariera personalna 141

5. BARIERY ZASPOKOJENIA POTRZEB UZNANIA 142
5.1. Bariera kierownicza 143
5.2. Bariera kulturowa 145
5.3. Bariera strukturalna 146
5.4. Bariera personalna 148
6. BARIERY ZASPOKOJENIA POTRZEB SAMOREALIZACJI 150
6.1. Bariera kierownicza 150
6.2. Bariera kulturowa 153
6.3. Bariera strukturalna 154
6.4. Bariera personalna 156
7. PODSUMOWANIE 158

ROZDZIAŁ IV. EMPIRYCZNA WERYFIKACJA MODELU BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI 161

1. METODYKA BADANIA BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI 161
1.1. Cel i przedmiot badań własnych 161
1.2. Opis narzędzia badawczego 163
1.3. Analiza rzetelności narzędzia badawczego 167
2. RAPORT Z BADANIA PSYCHOSPOŁECZNYCH BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW ZWIĄZANYCH Z SYTUACJĄ PRACY 169
2.1. Przebieg badania 169
2.2. Wyniki badania 170
2.2.1. Klucz do interpretacji wyników badania 170
2.2.2. Weryfikacja barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji 174
2.2.3. Charakterystyka barier zdiagnozowanych w badanej próbie 176
2.2.4. Weryfikacja występowania barier zaspokojenia potrzeb w grupie osób zajmujących stanowisko kierownicze 178
2.2.5. Ocena zależności wypowiedzi występujących w dwóch wymiarach 181
2.2.6. Określenie „obszaru słabości organizacji” 182
3. PODSUMOWANIE BADAŃ 186

ZAKOŃCZENIE 189

ZAŁĄCZNIK NR 1. LISTA PROBLEMÓW PRACOWNIKÓW 193

ZAŁĄCZNIK NR 2. ANKIETA BADANIA 194

ZAŁĄCZNIK NR 3. WYKAZ PROBLEMÓW PRACOWNIKÓW BADANEJ ORGANIZACJI 202

ZAŁĄCZNIK NR 4. „TRANSKRYPCJA” WYWIADU SWOBODNEGO POGŁĘBIONEGO TRAKTOWANEGO JAKO ZWIAD BADAWCZY 203

ZAŁĄCZNIK NR 5. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ 207

ZAŁĄCZNIK NR 6. ANALIZA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY BADANYMI ZMIENNYMI.....208

ZAŁĄCZNIK NR 7. STRUKTURA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY ZDIAGNOZOWANYMI BARIERAMI A ZMIENNYMI SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNYMI 209

ZAŁĄCZNIK NR 8. STRUKTURA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY BARIERAMI ZDIAGNOZOWANYMI W GRUPIE OSÓB ZAJMUJĄCYCH STANOWISKO KIEROWNICZE A ZMIENNYMI SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNYMI 216

ZAŁĄCZNIK NR 9. ANALIZA WYNIKÓW UZYSKANYCH W POSZCZEGÓLNYCH CZĘŚCIACH ANKIETY 220

SPIS TABEL 239

SPIS RYSUNKÓW 241

BIBLIOGRAFIA.....243

Wstęp

Między pracownikami a pracodawcami istnieje układ oparty na wymianie[1]. Pracodawca potrzebuje pracy ludzkiej do realizacji swoich przedsięwzięć. Pracownik oczekuje w zamian rekompensaty, nie tylko w postaci zapłaty. Układ ten byłby idealny, gdyby oczekiwania obu stron mogły być w pełni zaspokajane. W rzeczywistości trudno o zrównoważenie aspiracji obu stron. Pracodawcy chcą, aby pracownicy pracowali więcej i chętniej. Ci drudzy wysuwają zastrzeżenia, co do poziomu zaspokojenia ich potrzeb. Każdy chce osiągnąć jak najwięcej, ale przewaga sił leży po stronie dających zatrudnienie. To oni dyktują warunki, od których zależy zadowolenie ludzi świadczących pracę[2]. Podejmując próbę rozwiązania tego problemu, najlepiej zatem dążyć do konsensusu, czyli usuwać powody niedogodności odczuwanych przez pracowników tak, aby mogli oni lepiej wykonywać swoje zadania.

Punktem wyjścia do podjęcia problematyki zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji stało się zainteresowanie problemami, z jakimi borykają się ludzie w codziennym życiu zawodowym[3]. W praktyce funkcjonowania firm istnieje luka w wykorzystywaniu wiedzy o źródłach problemów pracowników spowodowanych sytuacją pracy, którą można byłoby spożytkować na rzecz budowania satysfakcjonujących warunków pracy. Poszukiwanie odpowiedzi na temat przyczyn i skutków ich występowania wytyczyło ścieżkę, której myślą przewodnią stało się założenie o negatywnym wpływie nie zaspokojenia potrzeb pracowników nie tylko na ich stan psychofizyczny, lecz także na sprawność funkcjonowania organizacji. Wyłoniony z tej ścieżki problem badawczy osadzony został w teorii motywacji, gdyż dróg jego rozwiązania należy poszukiwać w oddziaływaniu organizacji na jej członków.

Przy tworzeniu systemów motywowania pracowników nie wykorzystuje się w należyty sposób wiedzy o tym, co mogłoby skłonić ludzi do efektywnej pracy. Badanie potrzeb pracowników często obarczone jest błędem zbytniej powierzchowności i dużego uogólnienia, co źle wpływa na skuteczność

---

[1] J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964, s. 140; M. Bielski, *Organizacja. Istota*, *struktury*, *procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 160.

[2] Por. z koncepcją gry kooperacyjnej, M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zorganizowanego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 110-114.

[3] Listę problemów, przygotowaną na podstawie studiów literaturowych, analizy wyników badań opinii pracowników oraz obserwacji własnej autora, zawiera załącznik nr 1.

systemów motywacyjnych. W niewłaściwy sposób interpretowane są potrzeby ludzkie, a co za tym idzie nietrafnie dobierane są zachęty do pracy. Skutkiem tych zaniechań jest niezadowolenie i zniechęcenie pracowników oraz spadek ich zaangażowania w pracę. Dlatego zachodzi potrzeba zweryfikowania roli potrzeb w procesach motywacyjnych.

Jeżeli motywować oznacza „pobudzać człowieka do działania”[4], muszą za tym iść pewne kroki ze strony organizacji, której zadaniem jest stworzenie jak najlepszych warunków do pracy. Przez dbałość o odpowiednie warunki należy rozumieć zarówno tworzenie zachęt, jak i usuwanie przeszkód mogących utrudniać pracę. W tym celu w procesie motywacji organizacja powinna realizować działania w zakresie: (1) identyfikacji niespełnionych potrzeb, (2) określenia celów, które odpowiadają potrzebom pracowników, (3) powodowania działań, które są konieczne do spełnienia ustalonych potrzeb[5] oraz (4) identyfikowania i eliminowania barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Istotę działań na rzecz zaspokajania potrzeb pracowników wskazywał, m.in. M. Bielski, którego zdaniem u podstaw systemu motywacyjnego w organizacji leżeć powinno nie tylko rozpoznanie potrzeb, stopnia ich zaspokojenia, ale również niezaspokojenia[6].

Rozwiązanie problemu niezaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji można oprzeć na badaniu przyczyn niezadowolenia pracowników z sytuacji pracy. Zakładając, że poprawę efektywności można osiągnąć, posługując się programem usunięcia przeszkód, jakie napotykają pracownicy, należałoby poszukiwać barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Osiągnąć to można zestawiając teorię potrzeb z najważniejszymi uwarunkowaniami sytuacji pracy, mającymi wpływ na zaspokojenie potrzeb pracowników w organizacji. Koncepcja ta zmierza do zbudowania uniwersalnego narzędzia, które pozwala eliminować przeszkody na drodze rozwoju motywacji do pracy.

Dzięki diagnozowaniu barier zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji możliwe jest poznanie uwarunkowań toku zaspokajania potrzeb pracowników oraz mechanizmów tworzenia się blokad realizacji ich interesów. Ponadto zdobyta wiedza stanowi podstawę do określenia wytycznych działań zapobiegających występowaniu barier. Koncepcja psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników jest propozycją zastosowania ekonomii

[4] Definicja *International Dictionary of Management*, za L. Kozioł, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 27.

[5] Ibidem.

[6] M. Bielski, *Organizacje…*, s. 265.

bodźców[7] przy budowie systemu motywacyjnego pracowników. Jedną z jego głównych przesłanek jest zwrócenie uwagi na skutki, jakie wywołuje występowanie przeszkód uniemożliwiających zaspokojenie potrzeb, a które stanowią siły obniżające motywację do pracy. Bariery pokazują na jakie kwestie należy zwracać uwagę, analizując sytuację pracowników.

Badając problem związany z niezaspokajaniem potrzeb pracowników należy na wstępie szczegółowo określić, jakie oczekiwania wiążą pracownicy ze swoim zatrudnieniem oraz jakie potrzeby muszą być zaspokojone dla osiągnięcia zadowolenia z pracy. Wyszczególnione rodzaje potrzeb wymagają starannego określenia ich struktury w odniesieniu do miejsca pracy, także ze względu na fakt, iż pracownicy na różnym poziomie osiągają stan ich zaspokojenia. Należy zatem dokonać rozstrzygnięcia w zakresie tego, co ma decydujące znaczenie dla zaspokojenia danej potrzeby. Następnie należy poszukać odpowiedzi na pytanie o charakter problemów, z jakimi spotykają się pracownicy i które stanowią bariery zaspokajania potrzeb.

Głównym celem prezentowanej rozprawy doktorskiej było zbudowanie modelu[8] barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Do celów szczegółowych należą:

- *cele poznawcze:*
  - określenie charakteru barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji oraz wskazanie okoliczności ich występowania;
- *cele metodyczne:*
  - opisanie kluczowych właściwości potrzeb ludzkich,
  - określenie czynników, które mają zasadniczy wpływ na proces zaspokojenia potrzeb pracowników,
  - identyfikacja sytuacji, które uniemożliwiają realizację potrzeb pracowników,
  - identyfikacja niekorzystnych dla pracowników uwarunkowań organizacyjnych;
- *cel praktyczny:*
  - skonstruowanie narzędzia weryfikującego występowanie barier w organizacji.

---

[7] Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa-Kraków 1997, s. 162.

[8] Modelem pewnego zjawiska ze względu na pewną rozważaną własność (…) tego zjawiska jest jego opis w terminach pewnych elementów składowych i związków między nimi lub układu sprzężeń i zależności między własnościami tego przedmiotu, spełniający wymóg adekwatnego wyjaśnienia badanej własności czy ich zespołu; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 444.

Bariery zaspokajania potrzeb stanowią mapę obszarów, w jakich najczęściej mogą występować problemy z realizacją oczekiwań pracowników. Powstała ona w oparciu o zestawienie pięciu podstawowych potrzeb ludzkich według klasyfikacji A. Maslowa oraz wskazanie czterech aspektów[9] funkcjonowania organizacji. Są nimi: styl kierowania, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna i polityka personalna. Kategoryzacja czynników odpowiedzialnych za powstawanie rozpoznanych problemów pracowników ma charakter autorski. Polegała ona na asocjacji poszczególnych przykładów z zagadnieniami występującymi w literaturze przedmiotu[10]. Doprowadziło to do przeniesienia obecnych w opracowaniach z zakresu zachowań organizacyjnych struktur pojęciowych. Uwaga została zwrócona na elementy sytuacji pracy, które w bezpośredni sposób oddziałują na pracownika i jego ocenę okoliczności, w jakich się znajduje. Kryterium doboru była siła wpływu na stan psychofizyczny pracownika.

Wyszczególnione wymiary określone zostały poprzez ich skrajne cechy charakterystyczne. Każdy z nich określa sytuację pracy, w jakiej funkcjonują pracownicy[11]. Styl kierowania wpływa na nią poprzez bezpośrednie oddziaływanie kierownika na podwładnych, przez relacje, jakie między nimi istnieją. Ich charakter warunkuje okoliczności pracy i tym samym określa zdolności zaspokojenia potrzeb podwładnych zależnych od decyzji przełożonego oraz właściwego mu sposobu zachowania. Kultura organizacji kształtuje sytuację pracy za pośrednictwem systemu wartości i norm. Problem z realizacją oczekiwań pracowników uzależniony jest od poziomu zgodności obowiązujących zasad z indywidualnymi przekonaniami jednostki. Struktura organizacyjna jest konstrukcją służącą regulacji zachowań i działań ludzi w określonej zbiorowości. Niektóre założenia regulacyjne mogą jednak wywoływać sytuacje, które utrudniają pracownikom możliwość osiągania celów indywidualnych w organizacji, gdyż przyjęte rozwiązania nie uwzględniają w swoich założeniach potrzeb członków organizacji. Ostatnim z czynników jest funkcja personalna. Jej istotą jest podejmowanie decyzji i działań, których przedmiotem są ludzie tworzący organizację. Nie zawsze jednak sytuacja związana z jej realizacją

[9] Słowo „aspekt" oznacza punkt widzenia, z którego się coś rozpatruje. W opracowaniu pojawia się zamiennie określenie „wymiar" – znaczenie, zakres lub aspekt czegoś, *Słownik Języka Polskiego*, PWN, http://sjp.pwn.pl/slownik/2539803/wymiar; http://sjp.pwn.pl/slownik/2441562/aspekt; [dostęp 08.03.2013].

[10] Kojarzenie nie przebiegało za pomocą wiązań liniowych, tzn. problem → zagadnienie (aspekt), lecz w wyniku impulsu twórczego, który doprowadził do nakreślenia macierzy.

[11] R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, 1998, s. 111; J. M. Clerk, *Introduction to working conditions and environment*, International Labour Organization, 1985, s. 21.

sprzyja interesom pracowników. Niekiedy wręcz odwrotnie: bardziej dba o korzystne rozwiązania dla pracodawcy, co przyczynia się do powstawania barier zaspokojenia potrzeb zatrudnionych osób. Wyznaczniki kształtowania wszystkich czterech czynników wpływają na poziom zdolności zaspokojenia potrzeb przez pracowników. Tym samym decydują także o występowaniu barier. Kierunek oddziaływania (zaspokojenie vs. bariera) zależy od stopnia zbieżności charakteru czynnika kształtującego sytuację pracy a konkretną potrzebą jednostki lub grupy. Odniesienie potrzeb pracowników do wymienionych aspektów funkcjonowania organizacji powoduje, że koncepcja barier reprezentuje podejście do procesu motywowania ujmujące całokształt funkcjonowania organizacji, wychodząc tym samym poza ramy polityki personalnej.

Badanie problematyki, związanej z psychospołecznymi barierami zaspokajania potrzeb pracowników, opiera się na określeniu związków między uwarunkowaniami organizacyjnymi a zaspokojeniem potrzeb pracowników w organizacji. Każdy typ potrzeby posiada sobie właściwe uwarunkowania. Dlatego badanie sprowadzone zostało do wykazania zależności między cechami stylu kierowania, kultury organizacji, struktury organizacyjnej i funkcji personalnej i każdą kategorią potrzeb. W rezultacie możliwy stał się opis okoliczności uniemożliwiających zaspokojenie poszczególnych potrzeb. Na ich podstawie wnioskować można o stopniu niezaspokojenia lub pogłębienia potrzeby i konsekwencjach tego dla funkcjonowania pracownika.

W niniejszej pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze:

I. Bariery zaspokajania potrzeb pracowników są konsekwencją sposobu traktowania podwładnych przez przełożonych.

II. Bariery zaspokajania potrzeb pracowników są konsekwencją oddziaływania kultury organizacyjnej na zachowania pracowników.

III. Bariery zaspokajania potrzeb pracowników są konsekwencją cech struktury organizacyjnej.

IV. Bariery zaspokajania potrzeb pracowników są konsekwencją sposobu realizacji funkcji personalnej.

Osią opracowania jest problem, który sprowadza się do pytania ogólnego: co powoduje, że praca nie spełnia oczekiwań pracowników? Poszukiwanie rozwiązania nakierowane zostało przez sformułowanie pytań szczegółowych:

- jakie potrzeby pracownicy chcą zaspokoić w miejscu pracy?
- które z uwarunkowań funkcjonowania organizacji decydują o zaspokojeniu potrzeb ludzi w organizacji?
- jakiego rodzaju bariery zaspokajania potrzeb pracowników występują w organizacji?

W wyniku tak ukierunkowanych rozważań powstał model, który następnie został poddany weryfikacji empirycznej. Jego zawartość merytoryczną przełożono na kwestionariusz ankiety. Za jej pomocą zbadano zjawisko występowania barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji.

Niniejsza praca jest rezultatem postępowania badawczego przeprowadzonego w następujących etapach[12]:

Etap 1 – ujęcie problemu
- opracowanie listy problemów, z jakimi spotykają się pracownicy w miejscu pracy,
- odniesienie wykazu problemów do zagadnień zarządzania, które byłyby pomocne w ich analizie,

Etap 2 – zbudowanie modelu teoretycznego
- skonstruowanie macierzy potrzeb ludzkich i uwarunkowań sytuacji pracy,
- badanie teoriopoznawcze,
- opracowanie rozdziałów teoretycznych,
- badanie aktualnej sytuacji pracowników w Polsce poprzez analizę różnorodnych wyników badań sondażowych prowadzonych w tym zakresie,

Etap 3 – wyprowadzenie szczegółowych konsekwencji
- opracowanie rozdziału opisującego elementy skonstruowanego modelu,

Etap 4 – sprawdzenie hipotez
- opracowanie narzędzia badawczego,
- przeprowadzenie badań własnych,
- opracowanie wyników badań,

Etap 5 – wyprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych
- sformułowanie wniosków końcowych.

Układ pracy odpowiada budowie modelu, jaki powstał w wyniku badań literaturowych. Został on graficznie przedstawiony w postaci macierzy współzależności zaspokojenia potrzeb ludzkich od wyszczególnionych aspektów funkcjonowania organizacji. Zachowując porządek odpowiadający strukturze graficznej prezentowanego zagadnienia, w pierwszej kolejności omówione zostały zmienne zależne – potrzeby ludzkie, następnie zmienne niezależne – czynniki kształtujące sytuację pracy. Na końcu części teoretycznej umieszczona została część zawierająca analizę współwystępowania określonych par

[12] J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 35-36.

zmiennych endo- i egzogenicznych. Dalsza cześć pracy zawiera opis badań własnych, będących środkiem realizacji celu praktycznego pracy.

Praca składa się z wprowadzenia oraz czterech rozdziałów – trzech teoretycznych oraz jednego empirycznego. We wprowadzeniu opisane zostało szczegółowo uzasadnienie podjęcia problemu badawczego, które zostało oparte na przyjętym założeniu, że eliminacja przeszkód blokujących zaspokojenie potrzeb pracowników jest jednym z warunków inicjowania motywacji do pracy. Wskazano zasadność zainteresowania podjętą tematyką w odniesieniu do oceny dotychczasowych publikacji przedstawiających zarówno naukowe, jak i praktyczne podejście do motywowania pracowników.

Treść rozdziału pierwszego skupiona została wokół zagadnienia potrzeb ludzkich. Zdefiniowano w nim pojęcie potrzeb oraz przedstawiono uzasadnienie wyboru teorii potrzeb, która stała się osią modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników organizacji. Ponadto sporządzony został opis własności, jakie posiadają potrzeby ludzkie, a które rzadko brane są pod uwagę podczas budowy systemów motywacyjnych dla pracowników. Podsumowaniem tej części pracy jest interpretacja teorii potrzeb ludzkich A. Maslowa w odniesieniu do sfery życia zawodowego człowieka.

W rozdziale drugim opisana została przyjęta na potrzeby pracy struktura sytuacji pracy. Uzasadniono zależność między wyszczególnionymi jej elementami a zdolnością zaspokajania potrzeb przez pracowników. Dla każdego z wyszczególnionych czynników odpowiedzialnych za kształtowanie sytuacji pracy wskazano kryteria oceny wpływu tegoż uwarunkowania na realizację oczekiwań zatrudnionych w organizacji osób.

Rozdział trzeci stanowi prezentację modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników. Na wstępie zdefiniowane zostało pojęcie bariery zaspokojenia potrzeby wraz z charakterystyką tego problemu. Określone zostały możliwe konsekwencje, na jakie narażona jest jednostka w sytuacji ich napotkania. Zaprezentowano również schemat powstawania bariery. W dalszej części przedstawiono model barier zaspokajania potrzeb pracowników oraz dokonano szczegółowego opisu wyodrębnionych barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji.

Ostatni rozdział – czwarty przedstawia metodykę badań własnych oraz ich wyniki. Jego zadaniem jest zaprezentowanie schematu postępowania mającego na celu diagnozowanie barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Pokazuje także rezultaty weryfikacji występowania barier w badanej organizacji oraz wielowymiarową analizę subiektywnej oceny miejsca pracy, dokonanej przez pracowników badanej organizacji.

W zakończeniu pracy znajduje się weryfikacja hipotez badawczych oraz ocena realizacji celów, jakie zostały jej postawione. Podsumowano zakres treściowy rozprawy, wskazując na autorskie podejście do badanego zagadnienia. Ponadto sformułowana została propozycja wykorzystania modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników do zgłębienia zagadnienia zaangażowania organizacyjnego, warunkującego pozostanie w organizacji i mobilizację do pracy.

Rozdział I. Charakterystyka potrzeb pracowników w organizacji

1. Problematyka potrzeb ludzkich w organizacji

1.1. Istota zagadnienia potrzeb pracowników w organizacji

W niniejszej pracy rozważania prowadzone są przez pryzmat oczekiwań i problemów, jakie zgłaszają pracownicy pod adresem swojego miejsca pracy. To podejście opiera się na postulacie zapewnienia satysfakcjonujących warunków sprzyjających efektywnej pracy. Powstał on jako rezultat badań w Hawthorne[13], po których zmienił się punkt widzenia na człowieka w procesie pracy. Spowodował, że do głosu doszli psycholodzy, którzy wskazywali oczekiwania pracowników wobec organizacji. Szukali oni odpowiedzi na pytania, jak powinna być kształtowana sytuacja pracy oraz w jaki sposób zachęcać ludzi do zaangażowania w realizację zadań. Ich sposób analizy procesu wymiany był rozpatrywany z perspektywy zaspokojenia potrzeb ludzkich jako uwarunkowania wydajnej pracy[14].

Zatem, analizując korzystność transakcji zawieranej między pracownikiem a organizacją z punktu widzenia interesów pracowniczych, działalność organizacji powinna być prowadzona w sposób, w który spełnia ona oczekiwania i dążenia swoich członków[15]. Wykonywanie pracy i tym samym oddawanie jej na rzecz firmy domaga się zadośćuczynienia w postaci zaspokojenia potrzeb odczuwanych przez pracowników. Możliwość realizacji osobistych aspiracji w miejscu pracy jest procesem wymiany, przy czym trzeba mieć na uwadze, że człowiek nie kieruje się wyłącznie chęcią zarobkowania[16]. Posiada on także inne oczekiwania, od których zależy stan jego samopoczucia w miejscu pracy.

Decyzję o podjęciu pracy i jego kontynuacji w tej, a nie innej firmie pracownicy podejmują w oparciu o ocenę możliwości realizacji swoich potrzeb na zadowalającym ich poziomie. Większość osób zwraca uwagę na

---

[13] J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, wydanie II, PWE, Warszawa 1970, s. 54-55.

[14] R. Zemke, *Maslow for a New Millenium*, „Training", December 1/1998.

[15] Integracja celów pracowników celami organizacji powinna być także traktowana jako uwarunkowanie sprawnego działania organizacji, K. Piłejko, *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 250.

[16] Por. A. Kohn, *Why Incentive Plans Cannot Work*, „Harvard Business Review", September-October 1993.

wachlarz świadczeń, jakie stanowić będą: wynagrodzenie za pracę[17] oraz rodzaj wykonywanych zadań. Ponadto ludzie poszukują w miejscu pracy warunków dogodnych do rozwoju poczucia własnej wartości, osiągnięcia uznania i pozycji w grupie, uzyskania określonego statusu lub prestiżu[18]. Pracownicy posiadają także określone potrzeby, co do sposobu i formy komunikowania się, rodzaju relacji z kolegami i kierownictwem, ujęcia ich interesów w polityce firmy, w tym przede wszystkim w polityce personalnej. Aby pracownik czuł się zadowolony z pracy, muszą być zaspokojone oczekiwania wobec niej[19]. Dobra opieka socjalna, godziwe wynagrodzenie nie zastąpi ciekawych zadań (choć mogą one okazać się w pewnej sytuacji bardziej pożądane), a interesujące zlecenia nie zrekompensują złych warunków pracy, nawet osobom silnie zaangażowanym.

Jednak pracownicy, przystępując do organizacji, nie są w stanie ocenić, czy jest ona w stanie zaspokoić wszystkie ich potrzeby. Nie wszystkie potrzeby mogą samodzielnie przeanalizować i skalkulować możliwości ich realizacji. Ponadto, w trakcie trwania zatrudnienia, pojawiają się okoliczności, które powodują tworzenie się barier zaspokajania potrzeb, które uniemożliwiają osiągnięcie stanu zadowolenia. Proces zaspokajania potrzeb pracowników jest procesem ciągłym, dlatego problemy w tym zakresie mogą powstawać w różnym czasie i sytuacjach, np. z powodu zmiany kierownictwa czy sytuacji ekonomicznej firmy. Mogą mieć też miejsce z powodu złych stosunków z przełożonym, ujemnego oddziaływania zespołu na osobę. Przyczyną występowania barier może być także rozbieżność systemów wartości pracownika i firmy, czy też niekorzystne decyzje personalne. Wszystkie te problemy zawsze źle wpływają na związek między pracownikiem a organizacją, powodując ich wzajemną dezintegrację[20] oraz niezdolność osiągnięcia założonych celów.

Zaspokojenie potrzeb pracowników zależy od wielu aspektów funkcjonowania firmy. Do najważniejszych z nich należą: rozwiązania i procedury przyjęte w organizacji, towarzyszące im normy postępowania, charakter relacji między przełożonym a podwładnymi, jak również sposób prowadzenia polityki personalnej[21]. Im bardziej podkreśla się znaczenie pracownika w każdym z tych

---

[17] *Satysfakcja pracowników 2007. Raport z badania ilościowego*, Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, pracuj.pl, styczeń 2008, s. 23.

[18] J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 128.

[19] por. F. Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, September-October 1987.

[20] por. J. Kurnal, *Zarys teorii…*, s. 416.

[21] A. Furnham, *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*, Routledge, 1994, s. 199.

aspektów, tym większe jest zadowolenie pracownika z sytuacji pracy[22]. Każdy z nich ma decydujące znaczenie dla samopoczucia zatrudnionych, a to znajduje odzwierciedlenie w wynikach ich pracy. Jest to o tyle ważne, że dążąc do wysokich rezultatów działalności, w długim okresie czasu, trzeba zadbać o ludzi, od których one zależą. Powinno się w tym względzie kierować założeniem, że satysfakcja z pracy jest motywatorem do lepszej pracy, a pochodzi ona z zaspokajania potrzeb[23].

Istnieje w tym miejscu konieczność odniesienia się do powyższego zdania, ponieważ stało się ono przyczyną szerokiej dyskusji prowadzonej od kilku dziesięcioleci. Zostało ono sformułowane jako wniosek słynnych badań Eltona Mayo w Western Electric[24], które spowodowało rozkwit kierunku *human relations* w naukach o zarządzaniu. Analiza zależności między zadowoleniem a wykonaniem była później kontynuowana w pracach V. Vrooma oraz L.L. Portera i E.W. Lawlera[25] oraz przez wielu innych badaczy. Mimo, iż przeprowadzone dotąd badania nie dały jednoznacznych potwierdzeń, trudno ją odrzucić[26], gdyż potwierdza ją wiele argumentów. Jeden z nich pochodzi z psychologii społecznej. Opiera się na występowaniu związku między pozytywną postawą wobec pracy a zaangażowaniem w jej wykonanie[27]. Przychylne nastawienie wobec wykonywanego działania inicjuje w jednostce mechanizm motywacji. Uczuciowa reakcja przyjemności odczuwana w związku z wykonywaną pracą[28], mobilizuje do wysiłku. Inny argument, jaki można przedstawić nawiązuje do występowania współzależności między niezadowoleniem pracowników a problemami, takimi jak: fluktuacja, absencja, postawy

[22] J. Polucz, *Humanizm w stosunkach pracy*, „Polityka Społeczna", nr 9 (213), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1991, s. 18-19.

[23] D. P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 307.

[24] S. Taubwurcel, *Organizacja i kierownictwo jako nauka (powstanie i rozwój)*, Ministerstwo Finansów, Zakład Organizacji i Technik Pracy Biurowej, Materiały i Studia nr 61, Warszawa 1966, s. 75-80.

[25] H. Singht, *Organizational behavior*, FK Publications, 2010, s. 151.

[26] Jednym z przykładów działań mających na celu podważenie tej zależności są badania N. Bowlinga. Autor wnioskuje, że współwystępowanie zadowolenia i wydajności, nie świadczy o ich związku przyczynowo-skutkowym, N. Bowling, *Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? a meta-analytic examination*, „Journal of Vocational Behavior", Volume 71, Issue 2, October 2007, p. 167-185.

[27] T. A. Judge, C.J. Thoresen, J. E. Bono, G. K. Patton, *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: a Qualitative and Quantitative Review*, Psychological Bulletin, 2001, Vol. 127, No. 3., s. 378.

[28] *Psychologia. Jednostka…*, s. 329.

aspołeczne[29]. Budując sukces firmy z perspektywą długoterminową, nie można osiągnąć celu z zespołem niezadowolonych ludzi, którym nie odpowiada sposób traktowania pracowników.

Trudno jest odnaleźć prostą drogę łączącą obie zmienne. Nie występuje ona w krótkim przedziale czasowym między zaistnieniem sytuacji zadowalającej a następującą po niej wydajnością pracy. Efektywność pracy nie ulegnie zdecydowanej poprawie po wypłacie nagrody lub premii lub jednorazowej pochwale przez przełożonego. Jest ona uwarunkowana występowaniem wielu zmiennych pośredniczących[30], np. pozytywne relacje z kierownikiem, poczucie akceptacji i uznania przez zespół. Stąd wynikają liczne komplikacje występujące w procesie badania tego zjawiska.

Potrzebę zapewniania pracownikom zadowalających warunków pracy można argumentować także bez konieczności dostarczania dowodów pozytywnego wpływu tego uwarunkowania na efektywność pracy, przyjmując stanowisko, że celem organizacji jest stworzenie pozytywnego środowiska pracy, które pozwoli czerpać jej członkom korzyści płynące z uczestnictwa, zaspokajać indywidualne potrzeby i umożliwi ich wewnętrzny i zawodowy rozwój[31]. Te postulaty znalazły się w koncepcji „oświeconego zarządzania"[32], którą wskrzesił A. Maslow. Znalazła ona swoje odzwierciedlenie w pracach m.in. F. Herzberga, R. Likerta, D. McGregora[33] i jest obecna w licznych amerykańskich publikacjach z zakresu zarządzania. Nasuwa się też pytanie: czy istnieje miara siły odwzajemnienia?

Powracając do problemu relacji między stanem zadowolenia a motywacją do pracy, pojawia się jeszcze jeden ważny aspekt dyskusyjny. W pierwotnym ujęciu omawianej zależności stwierdzono, iż przebiega ona od satysfakcji do wydajności. Natomiast w modelu L.W. Portera i E.E. Lawlera pojawia się teza zmieniająca kierunek następstwa[34]. Mówi ona, że satysfakcja jest rezultatem dobrze wykonanej pracy. Człowiek odczuwa dobre samopoczucie z powodu

---

[29] por. R. P. Steel, J. R. Rentsch, W. H. Hendrix, *Cross-Level Replication and Extension of Steel and Rentsch's (1995) Longitudinal Absence Findings*, Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 3, Spring 2002.

[30] D. P. Schwab, L.L. Cummings, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, *Zachowanie człowieka w organizacji*, pod red. W.E. Scotta, LL. Cummingsa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 196-197.

[31] A. Maslow, D. C. Stephens, G. Heil, *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc. 1998, s. 20-42.

[32] A. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature*, ReinventingYourself.com, 1975, s. 242.

[33] E. Hoffman, *Abraham Maslow: Father of Enlightened Management*, „Training Magazine", September 1988.

[34] D. P. Schwab, L. L. Cumming, *Przegląd teorii…*, s. 191.

wysokiej oceny efektów jego dokonań. Doświadczanie przyjemności płynącej z wykonywanych zadań tworzy siłę motywacyjną do dalszych działań, tworząc cykl. Biorąc pod uwagę fakt, iż człowiek, wchodząc do organizacji, motywowany jest innymi czynnikami od zadowolenia z pracy (którego nie zdążył jeszcze wykształcić), otwiera opisany w modelu cykl motywacji. Pracodawcom powinno zależeć na tym, aby od jego pierwszej sekwencji poziom odczuwanej satysfakcji posiadał siłę nakłaniającą do efektywnej pracy.

Należy jednak zwrócić uwagę, tym razem, na kwestię powodów stanu zadowolenia. W modelu Portera-Lawlera wskazuje się, że jest to poziom wykonania zadania. Natomiast zadowolenie z pracy jest pojęciem szeroko kontekstowym[35]. Jednostka może na przykład odczuwać pozytywne emocje ze względu na otrzymywane wsparcie ze strony przełożonego i to uwarunkowanie może być wystarczającym bodźcem wywołującym motywację do pracy. Ponadto trzeba podkreślić, iż na zadowolenie pracowników rzadko wpływają pojedyncze zdarzenia. Jest to zwykle wypadkowa wielu okoliczności[36], mających miejsce w długim okresie czasu. Należą do nich działania związane z tworzeniem relacji społecznych, kształtowaniem kultury organizacyjnej czy prowadzeniem polityki personalnej. Pomiar wpływu czynników decydujących o zadowoleniu powinien podlegać ocenie w długim okresie czasu. Badanie efektów wymienionych działań nie powinno zawężać się do wskaźników związanych z wynikami pracy. Należy korzystać z mierników, takich jak: opór wobec zmian, chęć podnoszenia kwalifikacji, chęć zgłaszania własnych pomysłów, chęć zmiany pracy, dbałość o dobry wizerunek firmy lub płynność kadr, absencja, konflikty. Są one trudno mierzalne, ale nie należy przez to podważać słuszności założeń im towarzyszącym.

Pracownicy traktują swoje uczestnictwo w organizacji jako instrument realizacji osobistych potrzeb. Dobre ich funkcjonowanie będzie powiększać korzyści jednostki, a zaangażowanie i wysiłek włożony w realizację wspólnych celów stanie się środkiem do zaspokojenia indywidualnych potrzeb. Dlatego też dla pracodawców pragnących dobrych wyników pracy poziom zaspokojenia potrzeb pracowników powinien być zasadniczą kwestią, gdyż od niego zależy motywacja do pracy, morale, lojalność i poczucie przynależności do orga-

[35] P. Warr, w *poszukiwaniu zadowolenia z pracy*, http://www.charaktery.eu/the_psychologist /284/W-poszukiwaniu-zadowolenia-z-pracy [dostęp 24.04.2011].

[36] Ale nie jest to sumaryczna ocena warunków pracy, zob. R. Derbis, A. Bańka, *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 1998, za D. Kunecka, M. Kamińska, B. Karakiewicz, *Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. Badanie wstępne*, Via Media, „Problemy Pielęgniarstwa", 2007, tom 15, zeszyt nr 2-3, s. 195.

nizacji[37]. Kierownictwo powinno pamiętać, iż realizacja oczekiwań podwładnych, odczuwalna dbałość o nich, wytwarza poczucie związku z organizacją i tym samym pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania w pracę, stopień identyfikacji jednostki z organizacją i przywiązania do niej[38]. Starania pracodawcy o zabezpieczenie interesów pracowników związanych z pracą znajdują odzwierciedlenie w postawach pracowników i dają swój wyraz poprzez akceptację przez nich wartości i celów organizacji, gotowość ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, odczuwanie silnego pragnienia pozostania członkiem organizacji[39]. Dzięki temu powstaje efekt sprzężenia zwrotnego – im większe zaangażowanie organizacji w interesy pracowników, tym większa ich sumienność, kreatywność, dokładność w pracy[40]. Korzyści takiej sytuacji są obopólne.

1.2. Problemy wykorzystania potrzeb w motywowaniu do pracy

Budowa systemów motywacyjnych w oparciu o potrzeby pracowników nie jest jednak prostym zadaniem. Problem właściwego wykorzystania potencjału potrzeb wynika ze złożoności i indywidualności ich struktury. Stąd też występuje wiele błędów postępowania w tym względzie, które w głównej mierze powodują ograniczenie struktury potrzeb do niezbędnego minimum. Ma to miejsce zarówno w sferze badania potrzeb, jak i w zakresie wyboru ich rodzaju jako głównego stymulatora do działań.

Trudności, jakie powstają w modelowaniu procesu motywacji pracowników wynikają, m.in. z powodu nadmiernego uproszczenia skomplikowanego mechanizmu do prostego równania: potrzeba + bodziec = motyw. Takie myślenie prowadzi w ślepą uliczkę. Powoduje, że proces skrócony zostaje do jednorazowych zdarzeń. W rzeczywistości to suma zdarzeń motywacyjnych uzupełniona o ocenę przebiegu i skutków tych zdarzeń, dokonana przez jednostkę, wytwarza siły motywacyjne. Ponadto człowiek dąży do zaspokojenia swoich potrzeb wtedy, gdy dostrzega realne prawdopodobieństwo osiągnięcia celu, czyli stanu zaspokojenia. Aby to równanie mogło być skuteczne, musi być odpowiednio zbudowana sytuacja pracy, która uaktywni odpowiednią postawę ludzi wobec aktualnego miejsca pracy. Dzięki takiemu scenariuszowi możliwe staje się wypracowanie skutecznego systemu motywacyjnego. Procesu motywacji nie możemy sprowadzać do pojedynczego zdarzenia, powstaje argument, który

[37] J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania*..., s. 126.
[38] D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia*..., s. 316.
[39] Ibidem.
[40] Musi tu być spełniony oczywiście warunek poczucia lojalności. Osoby, które go nie wykazują mogą dbałość organizacji wykorzystywać w nieuczciwy sposób.

pozwala oprzeć budowę systemów motywacyjnych na założeniu, że stałe utrzymywanie dobrych warunków pracy będzie sprzyjało trwałej motywacji do pracy.

Teoretyczna wiedza na temat motywacyjnej siły potrzeb nie odnajduje w wielu organizacjach dobrego praktycznego przełożenia. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest opieranie polityki firmy wyłącznie na wartościach materialnych, finanswych, które nie mieszczą wszystkich potrzeb pracownika. Natomiast tylko zaspokojenie szerokiej gamy potrzeb może spowodować trwałą poprawę efektywności pracy. Człowiek, kierując swoim działaniem w miejscu pracy, nie ma na uwadze wyłącznie zapłaty, jaka powinna mu przysługiwać za realizację powierzonych zadań. Dlatego też zasadniczym problemem zastosowania potrzeb jest zawężenie ich do obszaru związanego z wynagrodzeniem za pracę. Takie podejście ma swoje korzenie w koncepcji człowieka ekonomicznego[41]. Ogranicza ono powody podejmowania pracy do konieczności zarobkowania i zdobywania innych gratyfikacji materialnych. Jest to najstarsze ujęcie motywów działania człowieka, które nadal jest praktykowane. Mimo że podkreśla się także potrzeby życia społecznego w organizacji oraz samorealizacji, nie dość często mają one szansę na zaspokojenie poprzez pracę. Pracodawcy w większości skupiają się na motywacji związanej z wynagradzaniem. Sądzą bowiem, że pracownikom tylko na tym zależy.

Zgodnie z tym przekonaniem, dzisiejsze podejście do konstruowania systemów motywacyjnych bazuje w zdecydowanej mierze na potrzebach materialnych pracowników, wykorzystując je zarówno do motywacji pozytywnej, jak i negatywnej. Pracownikom przedstawia się listę nagród, premii i bonusów, jakie oczekują na nich za zadowalające wyniki pracy. Z drugiej strony straszy się ich karami odebrania części wynagrodzenia lub dodatkowych gratyfikacji za niewywiązanie się z nałożonych obowiązków. Słuszność obu sposobów postępowania można poddać w wątpliwość. Stały strach przed karą nie spowoduje długotrwałego wzrostu wyników pracy, raczej będzie powodem oporu i odejścia z pracy. Także zastosowanie wzmocnień pozytywnych ma swoje ograniczenia. Przede wszystkim ze względu właśnie na ich finansowy charakter. Środki przeznaczone na ten cel często nie są wystarczające. Pracownicy natomiast nie poczują się zachęceni niewielką premią przyznaną raz na kilka miesięcy. Jeżeli nagroda ma być finansowa, musi być adekwatną wartością do ocenianego przez pracownika wysiłku poniesionego na wykonanie zadania[42].

---

[41] K. Wach, *Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych*, „Horyzonty Wychowania" nr 9/2010, s. 97; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 39-40.

[42] P. S. Goldman, A. Friedman, *Krytyczna analiza teorii niesłuszności Adamsa*, w*: Zachowanie człowieka w organizacji*, pod red. W. E. Scotta, L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983, s. 158.

Dyskusyjne jest także szacowanie potrzeb materialnych pracowników. Z reguły opiera się ono na założeniu, które mówi o potrzebie ciągłego wzrostu wynagrodzenia do wywołania większego zaangażowania w pracę. Natomiast intensywność pracy nie będzie stale rosnąć pod wpływem wypłaty większej ilości pieniędzy. Taka zależność może występować, ale krótkotrwale. Większość pracowników nie chce pracować z maksymalnym wykorzystaniem swoich sił przez cały dzień, a tym bardziej przez cały czas zatrudnienia. Są oni raczej skłonni podejmować wzmożony wysiłek przez jakiś określony czas, kiedy spodziewają się adekwatnej do wysiłku nagrody. Ponadto trzeba mieć na uwadze, że wzrost wydajności pracy nie zawsze jest spowodowany nagrodą. Samo wynagrodzenie za pracę nie jest jedynym motywatorem do pracy.

Wykorzystywanie rodzajów potrzeb nie w każdym przypadku podlega tak zdecydowanemu uszczupleniu, jak to opisano powyżej. Mimo to, rozpoznanie rzeczywistych potrzeb pracowników jest nadal obszarem, który pozostawia wiele do życzenia. Badania motywacji zmierzały dotąd do ustalenia jednej, uniwersalnej grupy czynników, które miałyby skłaniać do pracy wszystkie grupy zawodowe[43]. Jest to podstawowa przeszkoda utrudniająca wykorzystanie potrzeb jako skutecznych motywatorów do pracy. Potrzeby pracowników są zróżnicowane nie tylko ze względu na charakter wykonywanej pracy, stopień wykształcenia, ale także ze względu na wiek czy też płeć. W praktyce organizacyjnej zakłada się jednak z reguły jednolitą strukturę potrzeb dla całej grupy pracowników. Poza tym system motywacyjny, który powstaje w oparciu o potrzeby, jest często oceniany z perspektywy komórki personalnej, a nie pracownika, do którego jest on skierowany. Oznacza to, że rozwiązania służące zaspokojeniu potrzeb nie są odpowiedzią na zgłoszenia osób zatrudnionych, tylko są wynikiem oceny sytuacji pracowników przez osoby trzecie lub wynikają z teoretycznych założeń. To czy bodziec będzie skuteczny zależy od potrzeb człowieka. Jeśli nie trafi on w obszar indywidualnych oczekiwań, nie będzie posiadał wpływu na postępowanie człowieka i nie spełni on swojej roli.

Ostatni problem, jaki zasługuje na uwagę, związany jest z zagadnieniem nagrody, traktowanej jako podstawowe narzędzie służące pobudzaniu efektywności pracy. Większość modeli motywacji do pracy zakłada, że człowiek spodziewa się nagrody. Niewątpliwie potrzebą człowieka jest ich uzyskiwanie. W naturalny sposób oczekuje on przyjemnych konsekwencji swojego zacho-

[43] Jest to wniosek sformułowany na podstawie studiów literatury. Jako przykład posłużyć mogą prace: F. Herzberga, reprezentujące czas pierwszych badań oraz „Polska Mapa Motywacji" 2005 i 2008; F. Herzberg, *One More Time…;* A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Helion, Gliwice 2009.

wania[44]. Jednak właśnie w rozumieniu pojęcia nagroda zawiera się problem. Nagrodą bowiem nie jest wyłącznie coś, co przedstawia dla człowieka wartość materialną. Występuje także kategoria nagród wewnętrznych, które są powiązane z samą pracą, a nie z wynagrodzeniem finansowym. Mogą być odbierane przez pracownika w różnych formach, np. jako: satysfakcja z osiągania dobrych rezultatów w pracy, możliwość ujrzenia efektów dobrze wykonanej przez siebie pracy, otrzymanie informacji zwrotnej od przełożonego, doświadczanie różnorodności wykonywanej przez siebie pracy czy odczuwane uznanie za pracę[45]. Zdecydowanie pomija się udział tego rodzaju nagradzania w budowaniu motywacji pracowników. Wynika z tego, że nagrody, jakich pracownik oczekuje w miejscu pracy, nie muszą być bezpośrednio związane z wykonywaniem zadań, ale z ogólną sytuacją pracy.

1.3. Ekonomia bodźców

Problem skuteczności zastosowania potrzeb w motywowaniu pracowników sprowadza się do umiejętności rozpoznania rzeczywistych potrzeb pracowników oraz zapewnienia odpowiednich warunków ich zaspokajania. Z powyższych rozważań wynika, że podstawowym błędem w tym zakresie jest ograniczanie potrzeb pracowników do tych o charakterze materialnym. Rezultatem takiego postępowania może być jedynie niepotrzebny wzrost kosztów ponoszonych przez organizację, z uwagi na brak pożądanych efektów. Natomiast klucz do podniesienia zaangażowania w pracę leży często poza obszarem związanym z wynagradzaniem pracowników. Wynika on najczęściej z okoliczności realizacji zadań.

Chcąc wpływać na motywację do pracy, należy zwrócić uwagę, że choć warunki płacowe są jednym z najważniejszych czynników decydujących o zatrudnieniu, to przyczyny odejścia z pracy są często zupełnie inne. Praca jest źródłem wielu sytuacji, które mogą negatywnie wpływać na jednostkę i siłę jej zaangażowania w pracę. Pracownicy podejmują decyzję o zwolnieniu, mimo zadowalającego wynagrodzenia i pracy na miarę swoich aspiracji. Przyczyną takiej decyzji mogą być konflikty interpersonalne, utrudniające realizację zadań i będące także powodem złego samopoczucia poza pracą. Niekiedy o zmianie pracy, na gorzej płatną, decyduje stabilność zatrudnienia lub czas pozostający na życie rodzinne.

[44] J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977, s. 32.

[45] K. Ranganayakulu, *Organizational behavior*, Atlantic Publishers & Dist, 2005, s. 70.

Dlatego dla organizacji, która wymaga lub oczekuje wkładu ze strony jednostek, problem skutecznych bodźców powinien polegać nie tylko na znajdowaniu bodźców pozytywnych, w postaci zachęt płacowych, ale także na redukowaniu lub eliminacji bodźców negatywnych, czyli obciążeń[46]. Ch. Barnard zwrócił uwagę na kwestię ekonomii bodźców stosowanych przez organizację. Dążąc do osiągnięcia korzyści można, jego zdaniem, zwiększać ilość lub siłę oddziaływania zachęt, bądź redukować ilość lub siłę niedogodności[47]. Przyjmując tego rodzaju podejście do procesu motywowania, powinno dążyć się w pierwszej kolejności do usuwania przeszkód zaspokajania podstawowych potrzeb pracowników, a w dalszej kolejności wprowadzać dodatkowe motywatory.

Należy w tym względzie zwrócić szczególną uwagę na sytuację pracy, która posiada bezpośredni wpływ na pracowników i ich zachowanie w procesie pracy. Składają się na nią cechy środowiska, w jakim wykonywana jest praca przez danego pracownika[48]. Sytuację pracy tworzy układ takich czynników, jak: styl kierowania, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna oraz sposób prowadzenia polityki personalnej[49]. Czynniki te nie tylko warunkują zaspokojenie potrzeb, ale są także odpowiedzialne za ich inicjowanie. W sytuacji pracy znajduje się, bowiem wiele bodźców do lepszego wykonywania zadań, ale i wręcz przeciwnie, obecne są okoliczności, których występowanie powoduje przeszkody w rozwinięciu motywacji. Do tych ostatnich zaliczyć należy, m.in.: zbyt wysokie tempo pracy, nastawienie wyłącznie na zadania, brak możliwości rozwoju zawodowego, niewłaściwa polityka personalna czy też brak lub nadwyżka ustalonych reguł pracy.

Sytuacja pracy powinna tworzyć warunki pozwalające pracownikom na realizację indywidualnych potrzeb. Na tym powinny skupiać się, w pierwszej kolejności, działania mające na celu pobudzanie efektywności pracy. Każdy z jej elementów jest źródłem silnego oddziaływania na pracowników, kształtuje jego indywidualne położenie, a tym samym decyduje o zdolności zaspokojenia osobistych oczekiwań. Dlatego proces motywowania powinien być dostosowany do wymogów sytuacji oraz do rzeczywistych potrzeb pracowników. Takie podejście pozwala także na uwzględnienie pełnego wachlarza potrzeb oraz ważną ich cechę – zmienność w czasie. Dzięki temu możliwe staje się zaprojektowanie skutecznego systemu motywacyjnego, który odpowiada na rzeczywiste potrzeby pracowników.

---

[46] Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze*..., s. 162.
[47] Ibidem.
[48] R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*..., s. 111.
[49] Ibidem; J.M. Clerk, *Introduction to working*..., s. 21.

2. Charakterystyka potrzeb ludzkich

Powyżej podkreślone zostało znaczenie zaspokojenia potrzeb pracowników dla realizacji celów organizacji. Wykorzystanie zadowolenia z pracy może być kluczowym elementem procesu motywacyjnego, jednak by móc w ten sposób wpływać na zaangażowanie pracowników, niezbędne jest rozumienie problematyki potrzeb ludzkich. Nieodzowna jest wiedza o własnościach potrzeb i sposobach ich zaspokajania w miejscu pracy. Dzięki niej można dokonać rachunku korzyści płynących z realizacji oczekiwań pracowników oraz skutków ich blokady. Poniższe rozważania mają służyć przybliżeniu wskazanych zagadnień.

2.1. Rozumienie potrzeb ludzkich

Potrzeby wskazują nam, co powinniśmy zdobyć, być czuć się dobrze. Są one nierozerwalną częścią funkcjonowania człowieka, gdyż występują przez całe życie, w każdej z jego sfer. Potrzeby uwarunkowane są biologiczną strukturą organizmu (potrzeba jedzenia i odpoczynku) oraz psychologiczną strukturę osobowości (potrzeby akceptacji, stabilizacji, oparcia, szacunku)[50]. Potrzeby stanowią siłę napędową działalności człowieka, bowiem pobudzają go do określonych zachowań. Pojawienie się pewnej potrzeby sygnalizuje, że człowiek posiada niedobory w biologicznej lub psychologicznej strukturze swojej osoby. Poczucie braku skłania go do podejmowania czynności mających na celu zdobycie tego, co wydaje się mu niezbędne. Dążeniem jednostki staje się dostarczenie sobie pożądanych rzeczy lub osiągnięcie satysfakcjonującego stanu emocjonalnego[51]. Uruchamiany proces zaspokajania potrzeb jest procesem samoregulacji, dzięki któremu człowiek może normalnie funkcjonować[52].

Potrzeby nie są stanem chwilowym. Należy je rozumieć jako pewien obszar braku wymagający wypełnienia. Poczucie zaspokojenia nie jest skutkiem jednorazowego zachowania. Składać się na nie musi szereg działań, w długim okresie czasu, służących dostarczaniu sobie czynników, które zaspokoją przedmiot braku. Literatura przedmiotu przedstawia następujące definicje potrzeb ludzkich:

---

[50] J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1977, s. 92.

[51] Dążenie do zaspokojenia potrzeb nie jest w prakseologicznym rozumieniu działaniem, bo choć ma określony cel, nie jest on zawsze świadomy. Człowiek chce czuć się dobrze, usatysfakcjonowany, ale nie działa w pełni świadomie i bywa nieskuteczny.

[52] „Normalne funkcjonowanie jako pełne wykorzystanie własnych zdolności w określonych warunkach", K. Obuchowski, *Psychologia dążeń ludzkich*, PWN, Warszawa 1965, s. 108.

- potrzebą jest każdy szkodliwy brak – W. Witwicki[53];
- potrzeba jako stan braku, którego uzupełnienie stanowi niezbędny warunek egzystencji i rozwoju – J. Reykowski[54];
- poszukiwania zaspokajania potrzeby są poszukiwaniem tego, czego brakuje lub co jest potrzebne – A. Maslow[55].

Potrzeby nie tylko mobilizują człowieka do działania, ale decydują także o jakości życia. Treść powyższych definicji wskazuje, że dążenie do zaspokojenia potrzeb jest dla człowieka z jednej strony koniecznością dla podtrzymania życia (w sferze fizjologicznej), z drugiej strony – w sferze psychologicznej – stanowi ono uwarunkowanie możliwości i kierunków rozwoju człowieka. Uzyskanie czynników koniecznych do zaspokojenia potrzeby dostarcza korzyści w postaci redukcji istniejącego braku. Dzięki temu człowiek osiąga stan równowagi[56] i może sprawnie funkcjonować, wykonywać czynności, pełnić określone role. Eliminacja dotychczas występujących niedoborów jest również bodźcem do poszukiwania nowych, innych celów. Wraz ze wzrostem liczby zaspokojonych potrzeb poszerza się wachlarz możliwości jednostki. Zdobywane w toku tego procesu doświadczenie służy wszechstronnemu rozwojowi osobowości.

Stan zaspokojenia potrzeb daje człowiekowi wiele korzyści, zatem szuka on miejsc i okoliczności, które mogą mu zaoferować jak najwięcej z tego, czego potrzebuje. Taką przesłanką kieruje się także, podejmując decyzje związane z zatrudnieniem. Tym bardziej, że praca jest źródłem zaspokojenia wielu potrzeb, decydujących zarówno o egzystencji, jak i o rozwoju pracownika.

2.2. Klasyfikacja potrzeb ludzkich wg A. Maslowa

Badanie potrzeb obejmuje bardzo rozległy obszar, który jest trudny z uwagi na podstawową cechę charakterystyczną – indywidualność jednostki ludzkiej. Człowiek posiada szeroki wachlarz potrzeb o zróżnicowanym charakterze. W przeszłości podejmowano wiele prób identyfikacji i klasyfikacji potrzeb oraz usystematyzowania ich dla całej zbiorowości ludzkiej[57]. Wśród nich znajduje się teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa, która mimo licznej krytyki jest najpo-

[53] J. Pieter, *Sporne problemy psychologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 304.

[54] J. Reykowski, z *zagadnień*..., s. 92.

[55] A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990, s. 68.

[56] K. Obuchowski, *Psychologia dążeń*..., s. 77.

[57] Różnice występujące pomiędzy poszczególnymi teoriami potrzeb dotyczą nie sposobu klasyfikowania, ale rozumienia i prezentacji procesu zaspokajania potrzeb.

pularniejszą prezentacją ludzkich potrzeb[58]. Jest to teoria psychologiczna, przedstawiająca podstawowe obszary, które muszą być nasycone, aby jednostka mogła normalnie żyć, tzn. czerpać zadowolenie z życia i generować siły do wewnętrznego rozwoju.

A. Maslow swoją pracę oparł na dwóch zasadniczych założeniach. Postanowił sklasyfikować potrzeby podstawowe, poza które nie można już wyjść podczas analizy motywacji[59]. Jednocześnie odrzucił konieczność tworzenia szczegółowych list potrzeb, uzasadniając, że tworzenie ich nie ma sensu, dlatego że nie dają się one ułożyć w arytmetyczną sumę wyodrębnionych, oddzielnych czynników[60]. Na tej podstawie utworzył pięć kategorii potrzeb podstawowych, do których należą potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku i samorealizacji[61].

A. Maslow ułożył ludzkie potrzeby w hierarchię, szeregując je od najbardziej podstawowych, powszechnych i koniecznych do życia. Szeregując potrzeby, przypisał im wagę. Jako kryterium obrał niezbędność do życia i normalnego funkcjonowania. Najbardziej konieczne do zaspokojenia są potrzeby fizjologiczne, następnie bezpieczeństwa, itd. Autor przyjął także, że rozwój potrzeby kolejnej w hierarchii musi opierać się o wcześniejsze zaspokojenie niższej. Proces zaspokajania potrzeb, jaki prezentuje A. Maslow, zakłada, że kolejno nabywa się pragnienia wypełnienia luki w innych obszarach (akceptacji, uznania). Wznoszenie może następować po usunięciu braków niższego rzędu. Zgodnie z tak przyjętą zasadą zaspokojone potrzeby tracą siłę motywacyjną, a człowiek osiąga coraz wyższe grupy potrzeb.

Przyjmując system identyfikacji potrzeb A. Maslowa, według ogólnych ich rodzajów, należy mieć na uwadze komplementarność procesu zaspokajania kategorii potrzeb. Życie dorosłego człowieka składa się zwykle z trzech sfer: życia prywatnego, zawodowego i towarzyskiego. Z reguły zaspokojenie całego obszaru potrzeby podstawowej nie jest możliwe tylko w jednej ze sfer. Wynikiem tego jest komplementarność procesu zaspokajania potrzeb. Wszystkie sfery życia nawzajem się uzupełniają, składając na efekt całkowity. Dzięki temu możliwe jest wyrównywanie poczucia niedoboru w różnych dziedzina życia.

[58] Błędem interpretacji teorii Maslowa jest doszukiwanie się w niej szablonu potrzeb, który stanowiłby klucz do motywacji pracowników. Teoria Maslowa daje pogląd o naturze potrzeb ludzkich i przedstawia wachlarz potrzeb. Dostarcza ona wiedzę o motywach działania pracowników, ale z pewnością nie jest wzorcem systemu motywacyjnego pracowników.

[59] A. Maslow, *Motywacja…*, s. 58.

[60] Ibidem, s. 62.

[61] Maslow wymienił w swojej pracy dwie inne potrzeby: wiedzy i rozumienia oraz estetyki uznając je jako powiązane i zbieżne z potrzebami podstawowymi; zob. A. Maslow, *Motywacja…*, s. 87-92.

Jednak mogą mieć także miejsce sytuacje odwrotne, które sprawiają pogłębienie odczucia potrzeby.

2.3. Uzasadnienie wyboru teorii A. Maslowa

Klasyfikacja potrzeb A. Maslowa jest wyczerpującą, czytelną i uniwersalną koncepcją pokazującą cele, do jakich dąży człowiek. Wskazuje ona na wszystkie istotne aspekty funkcjonowania jednostki. Jej autor, mimo że spotkał się z krytyką szczególnie dotyczącą hierarchiczności potrzeb, stał się także inspiratorem wielu kolejnych prac naukowych, których autorami byli, m.in. F. Herzberg i C. Alderfert. Postawili oni sobie za zadanie wykorzystanie koncepcji A. Maslowa na gruncie organizacji. Poniżej scharakteryzowane zostały pokrótce trzy najczęściej przytaczane teorie potrzeb w naukach o zarządzaniu wraz z argumentem przemawiającym za dyskwalifikacją ze względu na przyjęty sposób postrzegania problemu badawczego.

Kilkanaście lat po opublikowaniu artykułu A. Maslowa *„The Theory of Human Motivation”,* F. Herzberg przedstawił teorię dwuczynnikową, którą zbudował na założeniach poprzednika[62]. Przedstawia ona dwie kategorie bodźców decydujących o zaangażowaniu ludzi do pracy: pierwszą wywołującą niezadowolenie u pracowników, drugą inicjującą motywację do pracy. Czynniki higieny stanowią odniesienie do trzech pierwszych grup potrzeb z klasyfikacji A. Maslowa, czynniki motywacji – to dwie kolejne. Ten podział jest także wzorowany na rozróżnieniu, poczynionym przez A. Maslowa, typów motywacji – kierowanych brakiem i wzrostem[63].

Zgodnie ze sformułowaną przez F. Herzberga teorią motywacji do pracy, wszyscy pracujący ludzie osiągają zadowolenie z pracy dzięki jednej grupie czynników – związanych z możliwością rozwoju płynącego z wykonywania zadań zawodowych[64]. To założenie jest zbieżne z popularną w Stanach Zjednoczonych filozofią A. Maslowa „*Eupsychian management”*. Akcentuje ona, że menedżerowie powinni koncentrować się na poznaniu potrzeb pracowników i kreować środowisko pracy, w taki sposób, aby ułatwiać ich zaspokajanie

[62] P. A. Statt, *Using psychology in management training: the psychological foundations of management skills*, Routledge, 2000, s. 61.

[63] A. Maslow, W *stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986, s. 6-46.

[64] P. Rollinson, *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*, Pearson Education, 2008, s. 211.

w stopniu, który umożliwi im osiągnięcie poziomu samorealizacji[65]. Dyskusyjne w tym podejściu jest założenie, że każdy człowiek dąży do samospełnienia w miejscu pracy oraz, że wachlarz oczekiwań, jakimi kieruje się każdy pracownik posiada ten sam układ. A. Maslow w swojej pracy badawczej skupiony był na potrzebie samorealizacji, która stała się dla niego punktem odniesienia dla określenia uwarunkowań jej pojawienia oraz implikacji. F. Herzberg przyjął tę samą optykę.

Pod koniec lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia C. Alderfert także chciał przystosować teorię A. Maslowa do korzystania z niej na gruncie organizacji. W tym celu uprościł on strukturę potrzeb, ograniczając ją do trzech kategorii wpływających na zachowania pracowników: egzystencji, stosunków międzyludzkich oraz wzrostu[66]. Jednak symplifikacja, na jakiej została oparta teoria ERG, powoduje, że, aby dokonać wnikliwej analizy, należałoby dokonać podgrupy dla podniesienia czytelności[67].

Wśród powszechnie znanych opracowań podejmujących problematykę motywów działania człowieka znajduje się również teoria stworzona przez D. McClellanda[68]. Jej autor w swojej pracy badawczej skupił się na poznaniu motywacji osiągnięć, w późniejszej pracy podjął także potrzebę władzy i przynależności[69]. Jednak w swoich pracach analizuje zachowanie menedżerów, a potrzeby pracowników oceniane są przez pryzmat wpływu, jaki wywiera na nich postawa przełożonych. Natomiast niniejsza praca koncentruje się na oczekiwaniach ludzi wobec miejsca pracy, których źródła powstawania są niezależne od wpływu czynników organizacyjnych.

Teoria ludzkiej motywacji A. Maslowa stała się punktem odniesienia dla wielu prac badawczych. Jednak dotychczasowe jej interpretacje na gruncie organizacji nie wykorzystują w pełni potencjału w niej tkwiącego. Ponadto zostały one opracowane kilkadziesiąt lat temu, kiedy w naukach o zarządzaniu następował dopiero rozkwit zainteresowania funkcjonowaniem człowieka w miejscu pracy. Dziś wiedza jest bogatsza, ponieważ na przestrzeni czasu zgromadzono informacje uzupełniające i weryfikujące wcześniejsze podejście do motywowania pracowników. Również sam autor w czasie opracowania

---

[65] B. J. Carducci, *The Psychology of Personality: Viewpoints*, *Research and Applications*, Seconds Edition, Wiley-Blackwell, 2009, s. 245; E. Flamhotta, *Human resource accounting advances in concepts*, *methods and applications*, Third Editions, Springer 1999, s. 233.

[66] S. Hoffmann, *Classical Motivation Theories Similarities and Differences Between Them*, Grin Verlag, 2007, s. 32-34.

[67] P. Rollinson, *Organizational Behavior…*, s. 211.

[68] D. McCllend nie wspierał się na założeniach A. Maslowa. Posiłkował się dorobkiem H. Murraya.

[69] D. G. Winter, D. McClelland, *Personality and Motivation Research*, 1917-1998, „Observer" Vol. 11, No.3 May/June 1998.

swojej koncepcji nie odnosił jej jeszcze do miejsca pracy. Poczynił to dopiero później. Zatem istnieje zasadność omówienia kluczowych zagadnień odnoszących się do problematyki potrzeb ludzi w miejscu pracy.

3. Własności potrzeb

3.1. Hierarchia potrzeb

W założeniu hierarchicznego układu potrzeb kolejne potrzeby nie pojawiają się automatycznie, muszą temu towarzyszyć odpowiednie warunki zewnętrzne i wewnętrzne, tzn. odpowiednie okoliczności i sytuacja oraz predyspozycje osobowościowe. Zdolność rozwijania kolejnych potrzeb wymaga czasu i jest efektem indywidualnej ewolucji jednostki.

Zaproponowana przez A. Maslowa kolejność następujących po sobie potrzeb nie powinna budzić wątpliwości, jeżeli będzie się ją analizować jako proces dojrzewania jednostki. Zaspokajanie kolejnych w hierarchii potrzeb jest procesem długotrwałym i należy go odnieść do procesu rozwoju człowieka od chwili narodzin. I tak, aby człowiek mógł mieć szacunek do samego siebie i chęć samorealizacji, od chwili narodzin powinien mieć stale zaspokajane potrzeby fizjologiczne, w dostosowanym do niego rytmie spożywać posiłki i spać. Najbliższa rodzina musi mu zapewnić od chwili narodzin poczucie bezpieczeństwa, a także okazywać akceptację i miłość. Dzięki takiemu postępowaniu zdobędzie szacunek dla siebie i będzie dążyć do rozwijania swoich umiejętności[70]. Rozpoznając potrzeby pracowników nie można zakładać, że muszą się oni najeść, aby móc być kreatywnymi w pracy. Zdolność tę nabywa jednostka poprzez szereg lat od chwili narodzin, podczas których potrzeby muszą być kolejno i trwale zaspokajane. Ale należy pamiętać, że podwładny będzie w pełni twórczy, kiedy także w miejscu pracy zdoła zaspokoić niższe potrzeby. Oznacza to, że powinien uzyskać satysfakcjonujące i bezpieczne warunki, akceptację oraz poszanowanie ze strony innych. Czynnikiem inicjującym pojawianie się coraz wyższych potrzeb, jest zadowalający poziom zaspokojenia potrzeb poprzedzających. Pełen zestaw określonych przez A. Maslowa potrzeb można osiągnąć już jako dziecko[71]. Od tego, jak szybko i jak głęboko kolejne kategorie potrzeb będą zaspokajane, zależy struktura każdej z kategorii, czyli wachlarz potrzeb szczegółowych, których suma

[70] A. R. Reid-Cunningham, *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: a Critical Analysis*, School of Social Welfare , University of Kalifornia – Berkeley 2008, s. 35.

[71] M. Przetacznik-Gierowska, G. Makiełło-Jarża, *Podstawy psychologii ogólnej*, wydanie drugie, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1989, s. 384.

zaspokojenia decydować będzie o ogólnym zaspokojeniu potrzeby fizjologicznej, bezpieczeństwa, akceptacji, itd.

Zaspokojenie potrzeby w okresie dojrzewania należy traktować jako fundament funkcjonowania człowieka w życiu dorosłym w obszarze, jakiego ona dotyczy. Uzyskany w tym czasie stopień poczucia bezpieczeństwa, przynależności i miłości oraz szacunku kształtuje zachowania człowieka w danym zakresie[72]. Decyduje on o postępowaniu w sytuacji niepewności i zagrożenia, stosunku do ludzi, poziomie samooceny.

Przyjmując, że wspinanie się po drabinie potrzeb jest efektem rozwoju człowieka, to w wyniku prawidłowego dojrzewania i sprzyjającym zdolnościom percepcyjnym jednostka jest w stanie, w życiu dorosłym, osiągnąć najwyższe potrzeby. Każdy zdrowy człowiek posiada ku temu potencjalną zdolność. Jeżeli natomiast występują okoliczności, które uniemożliwiają wspinanie się po drabinie potrzeb, dochodzi wówczas do zatrzymania rozwoju na poziomie potrzeby, do której zaspokojenia będzie dążył. Wśród podstawowych powodów blokujących rozwój potrzeb wymienić należy: złą sytuację materialną i/lub rodzinną[73]. Warunki, w jakich człowiek wzrasta są decydujące dla jego zachowania w życiu dorosłym[74]. Stopień i jakość zaspokojenia potrzeb oraz uzyskany poziom kształtują bowiem potencjał osoby.

Jednak rozwój potrzeb nie kończy się jednoznacznie wraz z dojrzewaniem osoby, gdyż nie ma ściśle określonej granicy tego procesu. Wiele osób rozwija się i poszerza swoje możliwości, a także potrzeby przez całe życie, konsekwentnie do tego dążąc. Istnieją także szczególne przypadki dotyczące osób, które zatrzymały się nisko w hierarchii potrzeb. Mogą one niekiedy uaktywnić swój dalszy rozwój poprzez zaistnienie nowych okoliczności. Zmiana warunków życia, wejście w nowe środowisko spowoduje u nich zainicjowanie kolejnych potrzeb – akceptacji, uznania i samorealizacji[75]. Taki scenariusz nie znalazł miejsca w pracy A. Maslowa, lecz pozostaje w zgodzie z jego koncepcją motywacji ludzkiej.

---

[72] A. P. Sperling, *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1995, s. 282.

[73] Uwarunkowaniem możliwości rozwoju potrzeb jest także sytuacja państwa, w którym jednostka się rozwija. W krajach prowadzących politykę społeczną oraz dbających o prawa swoich obywateli ludzie osiągają wyższy poziom potrzeb, niż mieszkańcy państw nierealizujących tego rodzaju działań. W krajach rozwiniętych niemal każdy dojrzewa do potrzeby uznania. Natomiast potrzeba samorealizacji jest tam często celowo inicjowana. Inaczej przedstawia się sytuacja osób mieszkających na terenie państw ubogich gospodarczo, przeludnionych, czy ogarniętych wojną. W tych miejscach dominują potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa.

[74] M. Przetacznik-Gierowska, G. Makiełło-Jarża, *Podstawy psychologii…*, s. 382-384; R. A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 59.

[75] Przykładem takiej sytuacji może być adopcja dziecka z domu dziecka.

Z powyższego wynika, że nie wszyscy ludzie osiągają szczyt hierarchii. Jednak należy zwrócić uwagę, że w przypadku oceny stopnia rozwoju potrzeb, często dochodzi do błędów, szczególnie w ocenie zachowania ludzi w miejscu pracy. Motywy pracowników często ogranicza się do potrzeby zarobkowania, czyli uzyskania bezpieczeństwa materialnego lub też przypisuje się im brak potrzeby samorealizacji. Popularny jest pogląd, że pracownicy nie wykazują pięciu poziomów potrzeb[76], co ma świadczyć o niskim poziomie ich oczekiwań. Nie jest to jednak z reguły zgodne ze stanem faktycznym danej osoby. W procesie zaspokajania potrzeb nie zawsze występuje komplementarność życia prywatnego i zawodowego. Może mieć miejsce sytuacja, w której jednostka świadomie ogranicza miejsca, w jakich zaspokaja potrzeby. Stąd też potrzeby przynależności, uznania i samorealizacji może w pełni realizować poza miejscem pracy. Dotyczy to szczególnie pracowników niskowykwalifikowanych, którym praca zawodowa nie przynosi spełnienia[77]. Oznacza to, że prawdziwe jest stwierdzenie, że pracownicy nie rozwijają w miejscu pracy wszystkich potrzeb. Fałszywe jednak byłoby rozciągnięcie tego osądu na całe życie człowieka. Wysokie oczekiwania, z zakresu potrzeb najwyższych w hierarchii posiadają z reguły ludzie wysoko wykształceni[78].

3.2. Motywacyjna siła potrzeb

Zgodnie z teorią A. Maslowa potrzeby zaspokojone trącą siłę motywacyjną. Zatem człowiekiem powinna kierować potrzeba z poziomu, na jakim aktualnie się znajduje. Należy jednak rozważyć, czy dziecko, które posiada nieświadome przejawy potrzeby samorealizacji, do końca życia będzie już tylko na poziomie potrzeb wyższych? Czy będzie odczuwać tylko potrzebę aktualnie zaspokajaną?

Twierdzenie A. Maslowa jest trudne do zaakceptowania. Z pewnością człowiek rozwija w sposób ustopniowany swój wachlarz potrzeb, ale w życiu dorosłym nie kieruje się on wyłącznie jedną kategorią potrzeb. C. Alderfer stwierdził, że ludzi do działania może motywować jednocześnie kilka potrzeb[79].

[76] L. Kozioł, *Motywacja w pracy*..., s. 41.

[77] Zobacz przykład polskiego robotnika pracującego w Zakładach Forda, W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH 1997, s. 171-172.

[78] Zobacz wyniki badań prezentowane przez R.A. Webera, *Zasady zarządzania*..., s. 88.

[79] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 523-524.

Potrzeb ludzkich nie można w pełni i bezpowrotnie zaspokoić w danym okresie życia[80]. Mają one raczej charakter odnawialny. Niezależnie od osiągniętego w procesie rozwoju poziomu potrzeb, w danym okresie czasu, człowieka może motywować niższa potrzeba[81]. Ponadto życie ludzkie nie przebiega statycznie, lecz wręcz przeciwnie zazwyczaj bardzo dynamicznie. Stale pojawiają się nowe okoliczności, które mogą na nowo wzbudzić określone potrzeby, a nawet cały ich wachlarz. Przykładem takiej sytuacji będzie wejście do organizacji (dziecka do szkoły, pracownika do firmy), które uaktywni wszystkie obszary braków u jednostki, bezpośrednio związanych z przynależnością do danej organizacji. Na skutek różnych sytuacji życiowych oraz pierwotnego poziomu zaspokajania potrzeb w życiu dorosłym pewne potrzeby ulegają marginalizacji, a inne intensyfikacji[82]. W danym czasie jedna z nich jest przeważająca[83] i ulega wygaśnięciu w momencie jej nasycenia. Siła tej potrzeby zależeć będzie od bieżącej sytuacji i ostatnich doświadczeń człowieka[84].

Graficznym symbolem zmienności dominującej potrzeby może być drabina, która oddaje ideę założenia, że każdy w człowiek w okresie dojrzewania wspina się po kolejnych szczeblach rozwoju własnych potrzeb, a następnie w ciągu swojego życia, w zależności od aktualnej sytuacji przemieszcza się po nich, sytuując się w miejscu bieżącego deficytu, na określonym szczeblu drabiny (rys. 1).

[80] W wypowiedziach A. Maslowa brak jest spójności na temat motywacyjnej siły potrzeb. Z jednej strony pisze on, że zaspokojone potrzeby przestają istnieć i być odczuwalne (s. 100), z drugiej strony, że potrzeby nie są z reguły zaspokajane w 100% (s. 95). Ponadto mówi o frustracji potrzeby uprzednio zaspokojonej (s. 95), która ma wpływ na funkcjonowanie człowieka; A. Maslow, *Motywacja*..., passim.

[81] C. Alderfer uznał, że powrót do potrzeby niższego rzędu spowodowane jest niezaspokojeniem potrzeby wyższej (regresja potrzeby). Bliższe prawdy wydaje się założenie o skutkach nowej sytuacji, nowych okoliczności, jak np. podjęcie nowej pracy lub informacja o mających nastąpić zmianach organizacyjnych.

[82] R. A. Weber wskazuje, że siła potrzeby może być pochodną kultury. Ilustruje to wynikami badań szeregowania potrzeb w różnych krajach, R.A. Weber, *Zasady zarządzania*..., s. 6-57.

[83] Niektórzy kwestionują kolejność następowania potrzeb zaproponowaną przez A. Maslowa kierując się zapewne oceną potrzeby dominującej u osoby dorosłej, zobacz Kozioł L., *Motywacja w pracy*..., s. 41.

[84] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 365.

Rysunek 1. Drabina potrzeb
Źródło: opracowanie własne

Teorię potrzeb A. Maslowa należy przypisać jako tłumaczącą proces nabywania zdolności do wykształcania kolejnych potrzeb i odnieść ją bezpośrednio do okresu dojrzewania człowieka[85] oraz okoliczności nadzwyczajnych inicjujących dalszy rozwój człowieka dorosłego. Natomiast w odniesieniu do analizy działań człowieka dojrzałego należałoby raczej przyjąć sposób, który nie nadaje wagi potrzebom. Dopuszcza natomiast występowanie kilku potrzeb jednocześnie, z których w określonej chwili, dominującą rolę odgrywa tylko jedna[86].

[85] M. Przetacznik-Gierowska, G. Makiełło-Jarża, *Podstawy psychologii*..., s. 382-384.
[86] R. A. Weber, *Zasady zarządzania*..., s. 53-55.

Rodzaj potrzeby dominującej zależy od:
- aktualnej sytuacji jednostki,
- stopnia zaspokojenia potrzeb w okresie dojrzewania[87],
- rozwoju intelektualnego i wykształcenia,
- rodzaju wykonywanej pracy.

Mechanizm uaktywniający potrzebę dominującą, polega na wyróżnieniu tego obszaru braku, który w danym czasie staje się najbardziej dokuczliwy, ze względu na aktualne okoliczności[88], wcześniejszy stopień zaspokojenia potrzeby i poziom rozwoju jednostki oraz rodzaj wykonywanej pracy (w odniesieniu do potrzeby dominującej w miejscu pracy). Bezpośrednim impulsem uruchamiającym ten mechanizm jest z reguły jakieś zdarzenie[89].

Punktem odniesienia do ustalenia dominującej potrzeby u pracowników może być rodzaj wykonywanej pracy. Aktualnie zajmowane stanowisko, charakter pracy, poziom odpowiedzialności z nią związany oraz stopień zaangażowania w jej realizację są wyznacznikami wagi, jaką pracownicy przywiązują do poszczególnych potrzeb. Pracownikom niskowykwalifikowanym, wykonawczym zależy głównie na bezpieczeństwie materialnym i emocjonalnym. U osób średnio wykształconych, pracujących w zespołach roboczych dominować będą zapewne potrzeby o charakterze społecznym. Natomiast ludzie wykształceni poszukują w pracy możliwości samorealizacji, satysfakcji z realizacji powierzonych zadań, czyli zaspokojenia wysokich potrzeb.

3.3. Indywidualność struktury potrzeb

Cechą charakterystyczną potrzeb ludzkich jest ich indywidualna struktura. Tak jak każdy człowiek jest jedyny i niepowtarzalny, tak też posiada właściwą tylko sobie strukturę potrzeb[90]. Grupy odczuwanych potrzeb, jakie wyszcze-

[87] W pracy najważniejsza będzie samorealizacja, wówczas, gdy potrzeby niższe znalazły dostateczne zaspokojenie przed podjęciem pracy. Osoba, która od dzieciństwa ma zapewniony byt na dobrym poziomie, czuje się potrzebna i akceptowana przez najbliższe otoczenie, poszukuje możliwości samourzeczywistnienia.

[88] P. Buhler, *Human Resources Management: All the Information You Need to Manage Your Staff and Meet Your Business Objectives*, Adams Media, 2002, s. 191.

[89] Na przykład osoba z niskim wykształceniem, o dobrze rozwiniętych i zaspokojonych potrzebach społecznych zmuszona do podjęcia nowej pracy, będzie najsilniej obawiać się czy podoła nowym obowiązkom. Nowa praca da jej zabezpieczenie finansowe, ustalone warunki pracy nie powinny powodować przemęczenia, dobrze funkcjonuje w grupie, a od pracy nie oczekuje samorealizacji. Ze względu na świadomość niskich kwalifikacji obawia się, czy zdoła dostosować się do zasad i wymogów nowej pracy.

[90] F. Znaniecki, *Prawa psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1991, s. 65.

gólnia A. Maslow, są dla ogółu ludzi uniwersalne, lecz struktura określonej grupy podlega indywidualnemu kształtowaniu. Niemal każda z pięciu kategorii potrzeb będzie w różny sposób zaspokajana przez różnych ludzi[91]. Dotyczy to przede wszystkim potrzeb psychicznych, czyli faktycznie wszystkich potrzeb z wyłączeniem fizjologicznych. Ta grupa podlega najmniejszemu zróżnicowaniu, choć nie jednoznacznie. Ludzie potrzebują różnych ilości pożywienia do zaspokojenia głodu i innej ilości snu do odpoczynku i regeneracji sił. Tak też jest z czterema pozostałymi potrzebami. W różnym stopniu zaspokajana jest potrzeba bezpieczeństwa (np. w sferze materialnej lub emocjonalnej), potrzeba uznania (jednemu wystarczy zwięzła pochwała, inny będzie oczekiwał nagrody).

Wyróżnić można kilka czynników, od których zależy indywidualne kształtowanie struktury potrzeb. W pierwszej kolejności potrzeby danego człowieka zależą od jego osobowości[92], od indywidualnego zestawu cech decydujących o sposobie zachowania w różnych okolicznościach. Kształtowanie indywidualnych potrzeb uzależnione jest również od wartości, jaką jednostka może nadać różnych rzeczom i sytuacjom, dzięki temu stają się one celem jej dążeń[93].

O konstrukcji potrzeb decydują także okoliczności rozwoju człowieka[94], do których zaliczyć należy:

- poziom inteligencji i wykształcenie,
- stopień zaspokojenia potrzeby w okresie dojrzewania,
- doświadczenia, z jakimi spotkała się jednostka (w tym zawodowe),
- środowisko, w którym wzrastała oraz obecne,
- sytuację rodzinną, materialną i zawodową,
- stopień zaspokojenia danej potrzeby w poszczególnych sferach życia.

Każdy z wymienionych czynników wpływa na indywidualne kształtowanie potrzeb szczegółowych. Jednak tym decydującym o ostatecznej treści potrzeby jest czas, w jakim ona się pojawia. Czas powoduje, że potrzeby ulegają zróżnicowaniu. W danym momencie, pod wpływem zmieniającej się siły oddziaływania poszczególnych czynników, potrzeba nabiera właściwego charakteru i konkretny cel. Elementy kształtujące indywidualną strukturę potrzeb przedstawia rysunek 2.

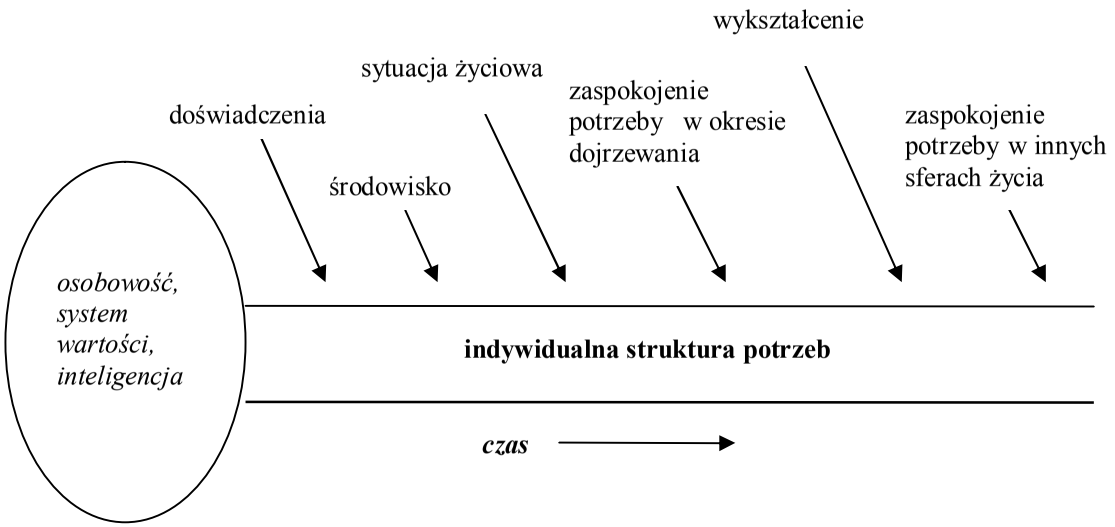
---

[91] A. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 477.

[92] J. Formański, *Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2003, s.130.

[93] U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 87.

[94] F. Znaniecki, *Prawa psychologii…*, s. 68; W. Szewczuk, *Psychologia. Zarys podręcznikowy*, tom 2, wydanie drugie zmienione, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1975, s. 310.



Rysunek 2. Kształtowanie indywidualnej struktury potrzeb
Źródło: opracowanie własne

Rezultatem oddziaływania wszystkich tych czynników pozostaje nie tylko właściwa danemu człowiekowi struktura potrzeb. Takiemu samemu zróżnicowaniu podlegają metody ich zaspokajania. Rozwój w specyficznych dla każdego człowieka warunkach powoduje poszukiwania własnych sposobów realizacji celu[95]. K. Obuchowski opisuje to jako zjawisko indywidualizacji sposobów zaspokajania potrzeb polegające na tym, że ludzie, zaspokajając swoje potrzeby w różnych warunkach i przy różnych własnych umiejętnościach, uczą się różnych technik działania, mających zapewnić im zaspokojenie ich potrzeb[96]. Wpływ wymienionych czynników decydować będzie również o stopniu zaspokojenia potrzeb oraz wykształceniu potrzeb dominujących.

Rozpatrując indywidualność struktury potrzeb pracowników należy wziąć pod szczególną uwagę ostatni z wymienionych czynników – fakt, że każda potrzeba zaspokajana jest w przestrzeni życia prywatnego i zawodowego. Jeżeli pracownik potrzebę afiliacji zaspokaja w życiu rodzinnym i towarzyskim, nie będzie jej nadmiernie rozwijał w miejscu pracy. Ta zależność działa w obie strony. Struktura potrzeby uznania w miejscu pracy będzie rozległa, jeżeli pracownik uzyskuje mało aprobaty od najbliższych z powodu pracy, jaką wykonuje. Wynika stąd wniosek, że konstrukcja danej potrzeby pracowników zależy od stopnia jej zaspokojenia poza pracą.

Rozumienie indywidualizmu potrzeb pozwala lepiej poznać oczekiwania pracowników oraz bariery ich zaspokajania. Dostrzeżenie jej pozwala skutecznej motywować ludzi do pracy, gdyż zwraca uwagę, że każdy może działać z różnych pobudek, nawet w obrębie tej samej kategorii potrzeb. Dzięki świadomości, że jeden pracownik szuka poczucia bezpieczeństwa w firmie, a inny oczekuje zlecania zadań ryzykownych, łatwiej wyeliminować przyczyny utrudniające im osiągnięcie stanu, który jest dla nich satysfakcjonujący.

3.4. Świadomość potrzeb

Świadomość potrzeb jest sprawą dyskusyjną. Nie zawsze człowiek wie, czego chce i co jest mu potrzebne. Także, czy ma świadomość wszystkich swoich oczekiwań? A. Maslow nie wypowiedział się w tej sprawie w sposób rozstrzygający. Jego zdaniem potrzeby mogą być świadome lub nieświadome,

[95] Indywidualność struktury potrzeb nie jest jednak jednoznaczna. Gdyby tak było wszyscy ludzie mieliby zupełnie różne potrzeby i inaczej je zaspokajali. Dość często ludzie powielają zarówno cele, jak i techniki ich osiągania od innych. Najczęstszym źródłem wzorców jest własna rodzina. Kiedy nie jest ona dostatecznie wysoko ocenia za punkt odniesienia, wówczas poszukiwanie wzorów odbywa się poza nią. Jednak odwzorowywanie także nosi znamiona indywidualności.

[96] K. Obuchowski, *Psychologia dążeń*..., s. 113.

lecz częściej nie są świadome[97]. W opinii R.A. Webera zachowanie ludzkie jest celowe, nie jest ani nieświadome, ani losowe, a ludzie dążą do samozadowolenia[98]. Z kolei J. Adair przedstawia dwa przeciwstawne poglądy. Behawiorystów, którzy uważają ludzkie zachowanie za wynik odruchów i instynktów sterowanych „reakcją na bodźce" oraz psychologów poznawczych zakładających, że jednostki zasadniczo działają racjonalnie i rozmyślnie, obierają sobie cele i są w stanie modyfikować lub całkowicie zmieniać swoje postępowanie. Sam natomiast jest zdania, iż natura ludzka potrafi ogarnąć te dwa rodzaje motywacji[99].

Takie zróżnicowanie stanowisk może być wynikiem rozbieżności oceny działań człowieka z punktu widzenia okresu jego życia. o ile w przypadku osób dorosłych (wykształconych) możemy powiedzieć, że w sposób świadomy określają swoje potrzeby, o tyle dzieci, które odczuwają pełen wachlarz potrzeb, nie prognozują go. W chwili narodzin człowiek nie jest świadom swoich potrzeb, jednak odczuwa brak jedzenia, snu i dotyku matki. Rozwijające się dziecko domaga się poczucia bezpieczeństwa, obrony przez lękiem, zagrożeniem, potrzebuje dowodów uznania za zdobywanie nowych umiejętności, ale nie działa ono racjonalnie i rozmyślnie. Człowiek instynktownie potrzebuje jedzenia, obrony przed strachem, zagrożeniem, dowodów miłości, uznania, stworzenia czegoś swojego i może dążyć do zaspokojenia potrzeb w sposób nieświadomy.

Świadomość potrzeb pojawia się wraz z rozwojem człowieka. Człowiek nabywa jej, ucząc się, poznając siebie, oczekiwania innych, warunki otoczenia. Świadomość kształtuje się także w procesie edukacji. Nie każdy jednak osiąga możliwości rozmyślnego kierowania sobą. Przeszkodą może być niska inteligencja jednostki, ograniczająca możliwości poznawcze. Istotne są także warunki rozwoju osoby. Dorastanie w patologicznych okolicznościach upośledza rozwój psychiczny człowieka, a tym samym zdolność określenia, co jest potrzebne do normalnego funkcjonowania.

Potrzeby mogą być także nieświadome dla dorosłego, prawidłowo rozwiniętego człowieka. Pracownik zapytany o oczekiwania wobec pracy, może odpowiedzieć, że jest zainteresowany jedynie satysfakcjonującym wynagrodzeniem. Ale jeżeli otrzyma kilka dodatkowych pytań. Czy ważny jest dla niego szacunek jego osoby i jego pracy ze strony innych? Czy boi się zwolnienia z pracy? Czy jest gotów pracować po dwanaście godzin dziennie przez sześć dni w tygodniu? Dopiero w ten sposób możliwe jest uzyskanie pełnej odpowiedzi na temat potrzeb

[97] A. Maslow, *Motywacja*..., s. 96.
[98] R. A. Weber, *Zasady zarządzania*..., s. 38.
[99] J. Adair, *Anatomia biznesu. Motywacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 31.

danego pracownika. Dlatego problematyka świadomości potrzeb ma decydujące znaczenie dla badania potrzeb, jakimi kierują się pracownicy. Konstrukcja zadawanych pytań musi wydobyć wszystkie oczekiwania pracowników.

Świadomość potrzeb nie jest równoznaczna z możliwością pełnej kalkulacji sposobów ich zaspokojenia. Ograniczenia wynikają z przyczyn obiektywnych. Zaspokojenie potrzeby nie jest uzależnione wyłącznie od naszych działań, ale także od sytuacji i zachowania innych osób. Zatem nie można wykluczyć, a nawet należy zakładać pojawienie się przeszkód w tym procesie.

Świadomość własnych potrzeb wpływa pozytywnie na proces ich zaspokajania. Znajomość celu swych dążeń pozwala na poszukiwanie możliwości spełnienia. Podświadome odczuwanie potrzeb niesie ryzyko problemów, gdyż nie będąc świadomym celu, trudno znaleźć do niego drogi[100].

4. Treść potrzeb pracowników

Przestrzeń życia zawodowego zajmuje dorosłemu człowiekowi większość jego życia i to od niej zależy możliwość realizacji wielu spośród odczuwanych przez niego potrzeb. Jest tak, bo praca dla większości ludzi jest miejscem i środkiem zaspokojenia potrzeb. Uczestnictwo w organizacji opiera się wręcz na dążeniu do realizacji własnych aspiracji, zatem związanych jest z nim wiele oczekiwań[101]. Pracownik kieruje się oceną możliwości ich zaspokojenia podejmując decyzję o podjęciu zatrudnienia i odejściu z pracy. Dokonuje tego na podstawie stopnia zgodności między spodziewanymi a faktycznymi warunkami, jakie kreuje organizacja. Dlatego tak ważnym aspektem funkcjonowania organizacji, z perspektywy jej członków, jest realny poziom zaspokojenia potrzeb pracowników.

Praca podejmowana jest głównie w celu zapewnienia bezpieczeństwa materialnego. Jednak lista świadomych i nieświadomych życzeń, co do miejsca i ludzi, jest u większości pracowników znacznie szersza. Wielu spośród nich związanych jest z życiem społecznym organizacji, od którego zależy samopoczucie i samoocena podwładnych. Od organizacji pracownik oczekuje także zabezpieczenia jego indywidualnych interesów w polityce firmy. Zatem pracodawca, który pragnie efektywnych pracowników, powinien znać i rozumieć

[100] Świadomość potrzeb leży u podstaw teorii oczekiwań. Kiedy potrzeby stają się świadome dla pracownika, wówczas oczekuje on zaspokojenia określonych spośród nich w miejscu pracy, w określony sposób. Zaspokojenie tych potrzeb stanowi spodziewaną rekompensatę za wykonywanie pracy.

[101] J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania*..., s. 125.

wszystkie potrzeby swoich podwładnych, aby móc skutecznie pobudzać zaangażowanie do pracy.

Potrzeby pracowników w organizacji mają szczególny charakter ze względu na miejsce ich zaspokojenia oraz rodzaj nawiązywanych stosunków z ludźmi. Należy się im więc stosowna interpretacja, która przybliży oczekiwania pracowników oraz problemy, jakie mogą się pojawić na drodze zaspokajania potrzeb w organizacji.

4.1. Potrzeby fizjologiczne

Potrzeby fizjologiczne są najbardziej niezbędne do życia i brak ich zaspokojenia przyćmiewa wszystkie inne[102]. Obejmują one konieczność dostarczenia organizmowi składników odżywczych i możliwości regeneracji. Jednak potrzeby fizjologiczne, gdy są stale zaspokajane, przestają istnieć jako aktywne czynniki wyznaczające lub organizujące zachowanie[103]. Mają one najsłabszą siłę motywacyjną, co uwarunkowane jest łatwością dostępu do środków ich zaspokojenia. Należy tu podkreślić, że głód, zmęczenie nie są tożsame z potrzebą zjedzenia posiłku czy regularnego wysypiania się. Są to stany długotrwałe, odzwierciedlające niedożywienie i wyczerpanie organizmu. Zatem, jeśli głód jest stale zaspokajany, nie może determinować zachowania, ale, kiedy ustawicznie brakuje odpoczynku, zaczyna mieć to coraz większy wpływ na jakość życia człowieka.

A. Maslow opisując potrzeby fizjologiczne skupił się na paradygmacie głodu. Dostarczenie organizmowi koniecznych mu wartości odżywczych jest podstawą życia w sensie biologicznym. W obecnych czasach głód, mimo wszystko, przestał stanowić problem większości ludzkości. Pojawiły się natomiast inne – nadmierne przemęczenie pracą oraz potęgujący je brak odpoczynku. Kłopotem dzisiejszych czasów jest możliwość zaspokojenia potrzeby snu, odpoczynku, pozwalających na regenerację organizmu. Duża ilość zajęć, wysokie wymagania powodują, że ludzie są aktywni przez zdecydowaną większość doby, co uniemożliwia im wypoczynek. Ponadto stres związany

[102] Chcąc posłużyć się przykładem można odnieść się do sytuacji ludzi z krajów trzeciego świata, którzy cierpią głód przez całe życie i z tego powodu nie są w stanie wyjść poza problem stałego braku pożywienia. W ich stanie odczuwania może przebijać się potrzeba bezpieczeństwa, ale trudno byłoby rozmawiać z mieszkańcami Etiopii o potrzebie uznania, szacunku i samorealizacji, w sytuacji, kiedy cierpią głód od chwili narodzin. W społeczeństwach wysoko rozwiniętych potrzeba zaspokojenia głodu uległa zdecydowanej marginalizacji, gdyż zdobywanie pożywienia nie jest trudnością.

[103] A. Maslow, *Motywacja*..., s.76.

z trudem podołania wszystkim obowiązkom jest częstą przyczyną zaburzeń snu, co jeszcze pogłębia problem zaspokojenia potrzeb fizjologicznych.

Brak wystarczającego czasu na odpoczynek nie wynika jedynie ze złego gospodarowania własnym czasem, ale jest też konsekwencją postępowania pracodawców. Coraz częściej przełożeni wymagają od podwładnych pełnej dyspozycyjności, czyli obecności w pracy przez zdecydowaną większość dnia. W rezultacie pracownicy są przepracowani i szybko ulegają przemęczeniu. W przypadku pracowników produkcyjnych dochodzi jeszcze problem związany z podnoszeniem norm pracy. Maksymalne wykorzystywanie zdolności wytwórczych pracowników prowadzi do wyczerpania ich organizmów, a nawet do stanów będących przyczyną wielu chorób.

Problematyczna jest także kwestia nakłaniania pracowników do pracy w ciężkich warunkach psychofizycznych, takich jak hałas, złe oświetlenie, itp. oraz do wykonywania prostych, stale powtarzających się czynności (monotonia pracy). Jednostajność realizowanych zadań jest dla większości pracowników obciążająca, negatywnie wpływa na ich koncentrację i jest przyczyną ogólnego znużenia[104].

Wobec tych coraz licznej pojawiających się problemów pracownicy oczekują od przełożonych działań na rzecz zapewnienia im bezpiecznych sposobów realizacji zadań oraz warunków ograniczających zmęczenie i znużenie pracą. Zatem pracodawca, dążąc do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych pracowników powinien tak kształtować sytuację pracy, aby pozwalała ona na utrzymywanie organizmu w stanie homeostazy[105], a więc w stanie równowagi. W praktyce powinno to oznaczać przeciwdziałanie wszelkim przyczynom przemęczenia, poprzez ustanowienie odpowiednich przerw w pracy, umożliwiających krótki odpoczynek i możliwość zjedzenia posiłku oraz zapewnienie warunków wykonywania zadań, które minimalizować będą obciążenie psychofizyczne pracowników. W obszarze tym mieści się konieczność dostosowywania stanowiska pracy, maszyn i narzędzi do psychofizycznych cech i możliwości człowieka.

4.2. Potrzeby bezpieczeństwa

Przedmiotem potrzeb bezpieczeństwa jest pragnienie stabilizacji, zależności, opieki, oparcia w opiekunie, uwolnienia od strachu, lęku i chaosu. Są to

[104] M. Konarska, *Monotonia jako czynnik obciążenia pracą – ocena ryzyka zawodowe*go, Bezpieczeństwo Pracy, Nr 3 (380) marzec 2003.

[105] Zob. E. Kowal, *Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 13-14.

potrzeby funkcjonowania w strukturze porządku, prawa i ograniczeń[106]. Są one najbardziej odczuwalne w sytuacjach nowych, rodzących niepewność, lęk i zagrożenie[107].

Potrzebę bezpieczeństwa można rozgraniczyć na dwa rodzaje: bezpieczeństwa materialnego i emocjonalnego. Podstawowym środkiem służącym zaspokojeniu potrzeby bezpieczeństwa materialnego jest pieniądz. Stąd też ludzie poszukują pracy przede wszystkim w celu zabezpieczenia finansowego siebie i swojej rodziny. Jego źródłem jest korzystna umowa o pracę, terminowo wypłacane wynagrodzenie, posiadanie różnego rodzaju ubezpieczeń (społecznego, zdrowotnego, medycznego, na życie), możliwość gromadzenia oszczędności. Bezpieczeństwo materialne dotyczy stanu wolnego od lęku, związanego ze wszelkimi sprawami finansowymi jednostki.

Bezpieczeństwo emocjonalne odnosi się do opanowania lęków, poczucia zagrożeń występujących w codziennym życiu człowieka (związanych, np. ze zdrowiem czy koniecznością ponoszenia odpowiedzialności za własne decyzje). Potrzeba bezpieczeństwa emocjonalnego związana jest z poczuciem własnej wartości, z oceną swoich możliwości i zdolności radzenia sobie w rozmaitych sytuacjach oraz z osądem innych ludzi[108]. Zdolność opanowania różnorodnych lęków musi mieć oparcie na zrównoważonej kondycji psychicznej jednostki[109]. Dlatego zaspokojenie tej potrzeby może mieć miejsce wówczas, gdy na podstawie zaspokojonej potrzeby przynależności do własnej grupy, uzyskaniu szacunku od innych i zdobyciu szacunku do siebie zanika lęk przed radzeniem sobie w różnych nieoczekiwanych i trudnych sytuacjach. Dopiero na tym poziomie jednostka uzyskuje pewność siebie umożliwiającą podołanie problemom dnia codziennego.

Potrzeba bezpieczeństwa różni się od pozostałych poziomem odczuwania. O ile w przypadku czterech pozostałych możemy powiedzieć, że każdy potrzebuje jedzenia i snu, każdy ma potrzebę akceptacji i uznania dla własnej pracy, o tyle w kwestii poczucia bezpieczeństwa dostrzega się wyraźne różnice. Są ludzie, którzy nieustannie odczuwają zagrożenie[110]. Są też tacy, którzy poszukują zajęć ryzykownych. Z pewnością jest to wynikiem doświadczeń

---

[106] A. Maslow, *Motywacja*..., s.76.

[107] M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 320.

[108] M. Leary, R.M. Kowalski, *Lęk społeczny*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 17.

[109] J. Kozielecki, *Człowiek wielowymiarowy*, wydanie II, Wydawnictwo „Żak", Warszawa 1996, s. 109.

[110] M. Leary, R.M. Kowalski, *Lęk społeczny*..., s. 21.

związanych z zaspokojeniem tej potrzeby w okresie dojrzewania, ale duże znaczenie mają tu także cechy osobowości[111]. Niemniej w przypadku tej właśnie potrzeby możemy wyraźnie stopniować poziom jej odczuwania (a nawet go spolaryzować).

Potrzeba bezpieczeństwa materialnego jest zaspokajana wraz ze zdobyciem środków finansowych, gwarantujących człowiekowi godziwą egzystencję. Dlatego w zakresie tej potrzeby powinno się umiejscowić motyw zarobkowania, a nie tak, jak jest to dość powszechnie czynione, w obrębie potrzeb fizjologicznych. A. Maslow nie rozwinął tego zagadnienia w swojej teorii, stąd rozbieżność stanowisk w tej kwestii. Umiejscowienie potrzeby zarobkowania w kategorii potrzeb fizjologicznych uzasadniane jest koniecznością zapłacenia za pożywienie, uiszczenia opłat związanych z mieszkaniem. Jest to w jakimś stopniu słuszne, gdyż głód doskwiera najczęściej z powodu braku pieniędzy. Bez dachu nad głową trudno mówić o regenerującym odpoczynku. Tym nie mniej głód i potrzebę snu można zaspokoić, nie mając źródeł utrzymania. Wiele osób niepracujących ma co jeść i gdzie mieszkać, bo korzysta z pomocy socjalnej. Jednak trudno mówić w ich przypadku o poczuciu bezpieczeństwa, którego deficyt wynika z braku własnych środków finansowych. Choć są najedzeni i wyspani, odczuwają lęk przed przyszłością, bo jest ona zależna od innych, nie od nich samych. Wypłatę wynagrodzenia należy traktować jako zabezpieczenie materialne ludzkiej egzystencji, tym samym sytuując ją w kategorii potrzeb bezpieczeństwa. Środki finansowe nie stanowią treści potrzeby, ale są narzędziem służącym zaspokojeniu wszystkich potrzeb (od fizjologicznych do estetycznych)[112].

Potrzeba bezpieczeństwa emocjonalnego w miejscu pracy przejawia się w oczekiwaniu oparcia w przełożonym i współpracownikach, a także w samej organizacji, w chęci posiadania dokładnie określonych zadań i instrukcji ich wykonania, regulaminów zachowania wewnątrz organizacji[113]. Niezmienność sytuacji pracy jest podstawą zaspokojenia tej potrzeby. Służą temu pewne i czytelne warunki pracy pozwalające na stabilną egzystencję pracowników. Źródłem stabilizacji emocjonalnej pracowników jest ustanowienie odpowie-

[111] M. Goszczyńska, *Człowiek wobec zagrożeń. Psychospołeczne uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo „Żak", Warszawa 1997, s. 146.

[112] Płaca nie jest głównym motywatorem do pracy. Z pewnością decyzja o podjęciu zatrudnienia jest kierowana względami finansowymi, ale nie jest ona jedyna i najważniejsza. Młode osoby są w stanie pracować w ramach wolontariatu, stażu, aby zdobyć wiedze na temat zawodu, jaki ich interesuje. Wiele osób bardzo obciążonych pracą, jest w stanie oddać część obowiązków za cenę spadku wynagrodzenia. Częstym powodem zmiany dobrze płatnej pracy są złe relacje z przełożonym lub ze współpracownikami.

[113] R. F. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 462-463.

dzialności grupowej. Rozłożenie jej na wszystkich członków zespołu obniża stres i lęk przed ewentualnym niepowodzeniem.

Istotną rolę dla poczucia pewności w pracy odgrywa również polityka informacyjna organizacji. Przekazywanie czytelnych i wyczerpujących danych pozwala pracownikom ze spokojem realizować zadania. Największą wagę w tym względzie posiada jawność informacji dotyczących sytuacji firmy i osób w niej zatrudnionych. Ma ona szczególne znaczenie w procesie zmian zachodzących w organizacji. Niezależnie od przyczyn ich występowania (czy są one spowodowane oddziaływaniem czynników zewnętrznych, czy przemyślaną strategią kierownictwa) taka sytuacja rodzi duży niepokój i destabilizację załogi. Podwładni wymagają wówczas od przełożonych postawy wsparcia, która mogłaby zniwelować poczucie zagrożenia.

Pracownikom wykazującym silne niedobory bezpieczeństwa emocjonalnego sprzyja autokratyczny przełożony, który reguluje wszystkie działania podwładnych, przekazuje ściśle określone instrukcje i wymaga jedynie dostosowania się do nich. Tego typu osobom odpowiadają także organizacje sztywne, charakteryzujące się dokładnie określonymi procedurami, wyznaczonymi standardami, rozlicznymi regulaminami. Dzięki temu niemal wszystkie zachowania organizacyjne są bezpiecznie ustalone. Dla osób z dużym poczuciem lęku najważniejsza jest stałość warunków i charakteru pracy (brak konieczności zmiany stanowiska pracy czy konieczności doskonalenia metod pracy). Działania na rzecz zwiększenia autonomii takich pracowników, oddanie im swobody działań byłyby zagrożeniem dla ich wewnętrznego spokoju[114].

W zakresie potrzeby bezpieczeństwa decydujące znaczenie ma strach przed utratą pracy. Posiadanie zatrudnienia daje środki do życia, buduje poczucie własnej wartości, przynależności do określonej zbiorowości i możliwości samorealizacji. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia pozwala zatem na wspinanie się po drabinie potrzeb. Strach przed zwolnieniem z pracy paraliżuje te zdolności. Mimo, że pracownik nie utracił jeszcze faktycznie możliwości spełnienia swoich potrzeb, strach przed tym nie pozwala mu normalnie funkcjonować[115].

4.3. Potrzeby przynależności

Człowiek potrzebuje bliskości innych osób i oczekuje od nich akceptacji swojej osoby. Jest to o tyle ważne, że człowiek zawsze funkcjonuje w otoczeniu innych ludzi. Dlatego zawsze będzie odczuwał pragnienie, przede wszystkim

[114] J. J. Foster, *Motywacja w miejscu pracy*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, pod red. N. Chmiela, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 347.

[115] R. F. Franken, *Psychologia motywacji…*, s. 164-65.

kontaktu[116], nawiązania pozytywnych stosunków uczuciowych – akceptacji, przyjaźni, miłości, przynależności oraz akceptacji grupy, która uważa za własną (rodziny, klasy szkolnej, zespołu pracowniczego). Niezaspokojenie tej potrzeby daje się chyba najsilniej odczuć w psychice człowieka, jest przyczyną alienacji, osamotnienia[117]. Powoduje, że jednostka czuje się odtrącona, traci swoje zdolności efektywnego działania, a nawet jego sens.

Praca zawodowa równoznaczna jest z nawiązywaniem kontaktów społecznych. Ludzie chcą się czuć akceptowanymi pracownikami swojej firmy, członkami grupy pracowniczej lub zawodowej[118]. Oczekują życzliwej i przyjaznej atmosfery pracy. Potrzeba afiliacji w organizacji może być zaspokajana w trzech relacjach: pracownik – organizacja, pracownik – zespół, pracownik – kierownik. Pierwsza z nich daje poczucie przynależności do określonej struktury, grupy społecznej. Dwa kolejne rodzaje stosunków mają charakter międzyludzkich i są decydujące dla rozwijania poczucia akceptacji. Relacje międzyludzkie, aby mogły służyć zaspokojeniu potrzeb afiliacji, powinny opierać się wzajemnej współpracy i chęci niesienia pomocy[119]. W zespole pracowniczym sprzyjają temu wszelkie formy kooperacji.

Czynnikiem decydującym o zaspokojeniu potrzeb społecznych pracowników jest postawa kierownika i jego sposób prowadzenia pracy zespołu. Jeżeli jego nastawienie będzie nakierowane na relacje międzyludzkie, tożsamo służyć będzie zaspokajaniu potrzeb społecznych pracowników. Umiejętności przełożonego budowy i utrzymania zespołu pozwoli pracownikom nawiązać wzajemne relacje i rozwinąć poczucie przynależności do grupy, której są członkami. Jest to także podstawowy element budowy wzajemnych stosunków miedzy przełożonym a podwładnymi. Szczególne znaczenie mają tu cechy osobowe kierownika, takie jak empatia, czyli umiejętność wczuwania się w sytuacje podwładnych i rozumienia ich oraz tolerancja, czyli zdolność do akceptacji odmiennych wartości, podglądów i postaw[120]. Zaspokojeniu potrzeby akceptacji ze strony kierownika służą jego częste, bezpośrednie kontakty z pracownikami, ograniczenie formalnej komunikacji, a także wykazywanie zainteresowania sytuacją każdego z podwładnych.

---

[116] L. Niebrzydowski, *Psychologia ludzkich potrzeb*, *aspiracji i możliwości*, Krajowa Rada Self_Esteem, Łódź 1999, s. 186-187.

[117] A. Maslow, *Motywacja…*, s. 83.

[118] *Zarządzanie. Teoria i praktyka…*, s. 321.

[119] W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 36.

[120] R. L. Katz, *Skills of an effective administrator*, *Harvard Business Review Classics*, Harvard Business Press, 2009, s. 9.

O stopniu zaspokojenia potrzeby przynależności decydują już pierwsze chwile lub dni od zatrudnienia. Udany start w życie społeczne w miejscu pracy ułatwia nawiązywanie głębszych i przyjacielskich kontaktów. Niemożność ich rozwinięcia, brak akceptacji w zespole, złe relacje ze współpracownikami i/lub przełożonym są częstym powodem zmiany miejsca zatrudnienia, mimo satysfakcjonujących warunków pracy[121].

4.4. Potrzeby szacunku

Każdy człowiek posiada potrzebę poczucia własnej wartości, pozytywnej oceny swoich możliwości i własnych dokonań, nieodzowny mu jest szacunek dla samego siebie oraz szacunek ze strony innych osób. Potrzebę szacunku można zatem rozgraniczyć według źródeł jej osiągania na osobę własną i innych ludzi[122]. W pierwszym przypadku potrzeba obejmuje pragnienie wysokiej samooceny, profesjonalizmu i kompetencji, wiary w zdolność sprostania różnym zadaniom oraz zaufania do siebie wobec zadań życiowych. W drugim – chodzi o uzyskanie potwierdzenia powodów własnego samopoważania przez innych ludzi. Uznanie wyrażone przez innych ludzi to ich pozytywna odpowiedź na przyjęcie postawy, która zasługuje na podkreślenie[123]. Dzięki niemu rodzi się odczucie wyróżnienia, docenienia, godności i statusu.

Pełne zaspokojenie potrzeby szacunku człowiek uzyskuje, kiedy uznanie dla własnych osiągnięć jest zbieżne z pozytywną oceną osób mogących je opiniować. W mechanizmie tym istnieje jednak swoistego rodzaju pułapka wynikająca z intencji opiniujących ludzi oraz przyjętego kryterium oceny. Prawdziwe uznanie innych ludzi nie pochodzi z komplementów i pochlebstw, wypowiadanych z chęci przypodobania się. Jego istota nie jest też związana z przypisywanym danej osobie prestiżem, sławą, czy dominacją[124]. Źródłem rzeczywistego szacunku nie może być wysoka pozycja społeczna, czy posiadanie luksusowych dóbr materialnych. Musi mieć ono oparcie w aprobacie i docenianiu postawy, jaką jednostka prezentuje lub osiągniętych przez nią dokonań[125].

---

[121] A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, 2008, s. 74.

[122] A. Maslow, *Motywacja…*, s. 84.

[123] J. Brillman., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 354.

[124] Takiego rodzaju potrzebę należałoby przypisać do kategorii potrzeby władzy osobistej wyszczególnionej przez D. McClellanda; M. Sashin, M.G. Sashin, *Leadership that matters: the critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*, Berrett-Koehler Publishers, 2003, s. 59.

[125] Ch. N. Cofer, M.H. Appley, *Motywacja. Teoria i badania*, PWN, Warszawa 1972, s. 570.

Zaspokojenie potrzeby szacunku dla własnej osoby daje pewność siebie, swojej siły i zdolności sprostania stawianym zadaniom. Pozwala również na uzyskanie i utrzymanie satysfakcjonującej pracy. Niezdolność osiągnięcia jej jest wynikiem niskiej samooceny. W konsekwencji przeradzać się może w liczne kompleksy, poczucie niższości, bezsilność i rezygnację. Z kolei uznanie innych daje potwierdzenie bycia pożytecznym i potrzebnym. Stanowi ono formę nagrody, rekompensaty za przyjętą postawę lub poczynione działania, zaś jego brak wydatnie ogranicza chęć powtórnego podjęcia inicjatywy.

W miejscu pracy potrzeba szacunku do samego siebie pojawia się w sytuacjach przełomowych, wymagających podjęcia zdecydowanych, poważnych decyzji. Pozytywne wyniki tego typu doświadczeń życiowych pozwalają osiągnąć stan zadowolenia. Większe znaczenie na gruncie organizacji posiada potrzeba uznania ze strony innych. Uczestnictwo w organizacji opiera się na oddawaniu swojej pracy, co związane jest z oczekiwaniem uznania za tę pracę, dostrzeżenia faktu wykonania pracy oraz podkreślenia jej wartości dla firmy. Potrzeba uznania ma ścisły związek z poszanowaniem godności i podmiotowości pracowników. Istotą obu zagadnień jest okazanie szacunku dla osoby pracownika i wykonywanej przez niego pracy. Człowiek pragnie być dumny ze swojej pracy, zadowolony z dobrego wykonania zadań i mieć poczucie, że ta praca ma znaczenie dla innych, dla przełożonego i dla współpracowników. Potrzebuje odczucia, że to, co robi, jest doceniane. Człowiek ma potrzebę być zauważany i ceniony ze względu na walory, jakie posiada, umiejętności i osiągnięcia. Chce być szanowany za to, kim jest, a także za to, jak pracuje. W miejscu pracy oczekuje pochwały za realizację swoich obowiązków i dostrzeżenia wysiłku w nią włożonego. Potrzebę szacunku u pracownika zaspokaja dostrzeżenie jego kompetencji oraz uzyskiwanie spodziewanych przez niego nagród oraz awansów.

Dyskusyjna, w kwestii zaspokojenia potrzeby szacunku jest waga formy wyrażenia go. Czy bardziej pracownikom zależy na nagrodzie finansowej, czy też na bezpośrednim wyrażeniu aprobaty? Pracownikom pozornie wydaje się, że na tym pierwszym, ale w rzeczywistości każdy człowiek, często nieświadomie, zwraca uwagę na reakcję osób, z którymi pracuje. Jeżeli jego praca nie spotyka się ze spodziewanym odzewem, czuje się wówczas zawiedziony i traci swój zapał. Natomiast materialne dowody uznania, aby należycie spełniały swoją rolę, powinny opierać się na dobrze opracowanej polityce wynagradzania. Należy pamiętać, że pracownicy oczekują zgodności między tytułem, płacą a pozycją[126]. Mogą krótkotrwale przyjąć brak nagród materialnych, ale tylko w wyjątkowych okolicznościach.

[126] R. A. Weber, *Zasady zarządzania…*, s. 76.

W życiu codziennym pracownik najczęściej oczekuje prostych wyrazów uznania werbalnych czy niewerbalnych, stanowiących oznakę, że wykonywana praca ma znaczenie dla zwierzchnictwa[127]. Dlatego czasem wystarczy gest lub krótkie słowo. Uznanie okazywane przez przełożonego lub współpracowników ma charakter nagrody niematerialnej, którą wiele osób wysoko sobie ceni. Potwierdza ono wewnętrzne przekonanie, że to, co się robi, jest dobre i przydatne[128]. Nagroda finansowa jest wyrazem uznania dla zadań zrealizowanych w sposób szczególnych lub stanowi podsumowanie określonego okresu pracy.

Warto zaznaczyć, że o poziomie szacunku, jakim cieszą się podwładni mówią także warunki ich pracy. Kiedy odbiegają one znacznie od tych, jakie tworzą sobie przełożeni, oznacza to, że szacunek dla pracowników jest niski[129]. Z kolei przykładem dowodu uznania dla pracownika może być przydzielenie mu samodzielnego pokoju.

4.5. Potrzeby samorealizacji

Potrzeba samorealizacji wyraża się w poszukiwaniu możliwości pełnienia roli, wykonywania zawodu, realizacji zadań, pozwalających na wyrażenie siebie i pełne wykorzystanie swojego potencjału. Jest ona zaspokajana przez poczucie sprawstwa, dążenie do doskonałości w działaniu, możliwość tworzenia czegoś nowego, kreacji nowej rzeczywistości[130]. W tym celu człowiek poszukuje trudnych do realizacji celów[131]. Spełnieniem tej potrzeby może być rodzicielstwo[132], praca charytatywna lub wykonywany zawód. Może nim być każdy rodzaj działalności, który pozwala korzystać z własnych uzdolnień i zainteresowań. Osiągnięcie celu, jakim jest samorealizacja, daje zadowolenie już z samego działania.

Pojęcie celu w tej kategorii potrzeb posiada zasadnicze znaczenie, gdyż w odróżnieniu od czterech ją poprzedzających obszarów, dążenie do zaspokojenia niedoboru może być zachowaniem nieświadomym. W tym przypadku jednostka podejmuje działania, co w prakseologii oznacza, że człowiek robi coś

---

[127] A. Oleksiuk, *Problemy organizacji: materiały do studiowania*, Key Text Wydawnictwo, 2007, s. 86.

[128] U. Gros, *Zachowania organizacyjne…*, s. 21.

[129] Występują przedsiębiorstwa, które z natury rzeczy nie wyrównają tych warunków, bowiem pracownicy liniowi nie będą mieli warunków dokładnie takich jak menedżerowie. Ale jeżeli zapewni się im czystą, klimatyzowaną halę, dobre warunki na stołówce, czystą toaletę, to będą oni czuli się traktowani z szacunkiem dla innych.

[130] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie…*, s. 173.

[131] L. Niebrzydowski, *Psychologia ludzkich potrzeb…*, s. 292.

[132] A. R. Reid-Cunningham, *Maslow's Theory…*, s. 38.

rozmyślnie, zmierzając do wyznaczonego celu[133]. Wynika stąd, że zaspokojenie potrzeby samorealizacji następuje wówczas, kiedy działanie okazuje się być skutecznym[134], kiedy jednostka osiąga oczekiwany przez nią stan rzeczy.

Wiele osób znajduje drogę, dzięki której może wyrazić siebie i swoją naturę oraz robić to, do czego czuje powołanie. Jednak nie wszyscy są w stanie tego dokonać. Jest to uwarunkowane inteligencją oraz możliwościami rozwoju (związanymi także ze stopniem zaspokojenia potrzeb niższego rzędu) oraz posiadanymi zdolnościami. Samorealizacja jest najwyższym poziomem potrzeb podstawowych, który najtrudniej zdobyć i rozwinąć. Życie przez samorealizację nie jest też dostępne dla każdego. Zdarza się tej grupie osób, które czerpią dochody z możliwości wyrażania siebie. Dotyczy to zwykle zawodów wolnych, artystycznych, ale jest to możliwe także dla rzemieślników, finansistów czy naukowców. Przeważająca grupa ludzi potrzebę samorealizacji zaspokaja w pracy, dzięki możliwości wykazania się własną inicjatywą w realizacji zleconych im zadań. Pracownicy z rozwiniętą potrzebą samorealizacji posiadają chęć do ciągłego rozwoju, poprawy jakości swojej pracy i jej wyników, wykorzystywania w pełni swoich możliwości, poszerzania wiedzy i rozwoju.

Taką szansę daje praca urozmaicona, zapewniająca pewną swobodę działania, wymagająca wyborów, twórczego myślenia i wykorzystania własnej inwencji[135]. Wielu pracowników chce mieć prawo do samodzielności i niezależności w działaniu, pragnie mieć możliwość poszerzania swoich możliwości, dążąc tym samym do uwolnienia się od ograniczeń i decyzji podejmowanych za nich i o nich. Ta grupa pracownicza czuje się również upoważniona do zdobywania informacji o zadaniach i firmie oraz do włączania się w kwestie dotyczące wyników i jakości pracy. Podwładni pragnący się realizować w swojej pracy, oczekują ponadto od firmy stworzenia warunków pozwalających im na poszerzanie wiedzy poprzez szkolenia oraz umożliwiających rozwój kariery zawodowej. Jest im to potrzebne dla samodoskonalenia, jak również do ulepszania metod pracy.

Możliwość samorealizacji daje pracownikowi partycypacja pracownicza jako współodpowiedzialnemu członkowi zespołu, który z inicjatywą podchodzi do realizacji zadań. Daje nią także akceptacja indywidualnego sposobu rozwiązywania problemów. Z kolei monotonia pracy oraz ściśle określone zadania stanowią zdecydowaną barierę zaspokojenia tej potrzeby.

---

[133] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wydanie siódme, Ossolineum, 1982, s. 19.
[134] Ibidem., s. 106.
[135] *Zarządzanie. Teoria i praktyka…*, s. 326.

5. Podsumowanie

Syntetyzacją opisu potrzeb ludzi w miejscu pracy jest poniża tabela. Zwraca ona uwagę na najważniejsze kwestie. Stanowi ona także punkt wyjścia do budowy modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji, wskazując, jakie istotne oczekiwania mogą być niespełnione przez organizację.

Umiejętność budowania motywacji do pracy w oparciu o diagnozę potrzeb pracowników wymaga dużej znajomości tej problematyki. Rozumienia motywów, jakimi kierują się pracownicy, nie tylko pod względem ich treści, ale również powodów ich występowania. Dlatego, aby poprawnie diagnozować potrzeby pracowników należy pamiętać o ich komplementarności z życiem prywatnym, indywidualnej strukturze. Trzeba mieć wiedzę, jak o nie pytać, aby wydobyć te, wydawałoby się, oczywiste, lecz nieuświadomione potrzeby. Przede wszystkim należy wiedzieć, jak kształtują się potrzeby w miejscu pracy i jakie znaczenie ma ich zaspokojenie bądź niezaspokojenie.

Śledzenie potrzeb pracowników powinno zawierać się w zakresie potrzeb, jakie organizacja chce i jest w stanie zaspokoić. To uwarunkowanie może być powodem nadużyć ze strony organizacji i przyczyniać się do tworzenia barier, ale jest niezbędne, aby zapobiec nadużyciom ze strony pracowników. Należy zastosować zasadę ograniczonego zaufania w celu wykluczenia nieuczciwych zachowań pracowników. Można przewidywać, iż niektórzy będą chcieli dobrą wolę organizacji wykorzystać dla spełnienia swoich zachcianek. Granice powinny wynikać z zasad, do jakich należą kodeks dobrej praktyki i ogólnie obowiązujące zasady moralne.

Tabela 1. Lista potrzeb pracowników w organizacji

Czego pracownicy oczekują od pracodawcy/przełożonego?	
Potrzeby fizjologiczne	- ograniczenia obciążenia psychofizycznego, - odpowiednich warunków pracy (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.), - odpowiedniej dobowej przerwy od pracy, - przerw na posiłek.
Potrzeby bezpieczeństwa materialnego	- podpisania i przestrzegania umowy o pracę, - terminowej wypłaty wynagrodzenia, - opłacania obowiązkowych składek ubezpieczeniowych, - niestosowania gróźb zwolnieniem z pracy, - przejrzystej i jawnej polityki zatrudnienia, - oparcia w procesie zmian.
Potrzeby bezpieczeństwa emocjonalnego	- ustalenia i przestrzegania norm, zasad i przepisów regulujących zachowania w miejscu pracy, - dostosowania poziomu odpowiedzialności do możliwości pracownika, - optymalnego programu doskonalenia zawodowego, - oparcia w procesie zmian.
Potrzeby przynależności	- przyjaznych relacji międzyludzkich (z przełożonymi i współpracownikami), - akceptacji jednostki w grupie
Potrzeby uznania	- okazywania uznania za realizację zadań, inicjatywę w pracy, - werbalnego, bezpośredniego wyrażania uznania dla pracy, - zaznaczenia prestiżu zajmowanego stanowiska.
Potrzeby samorealizacji	- zapewnienia warunków rozwoju, - możliwości zgłaszania własnych pomysłów, - możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, - stworzenia warunków doskonalenia zawodowego.

Źródło: opracowanie własne

Rozdział II. Czynniki sytuacji pracy warunkujące powstawanie psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników

1. Elementy sytuacji pracy

Z chwilą zatrudnienia pracownik wchodzi w układ rozlicznych uwarunkowań narzucających mu granice czerpania osobistych korzyści. Dzieje się tak dlatego, gdyż organizacja z racji tego, że jest systemem złożonym, wprowadza celowo lub mimowolnie liczne ograniczenia, które blokują pracownikom pełną zdolność w osiągnięciu tego, co jest przez nich pożądane. Organizacja jest układem wielu czynników, które decydują o jej sposobie funkcjonowania. Służą one regulacji działań prowadzących do realizacji celów organizacyjnych oraz zachowań członków organizacji w relacjach formalnych, a także nieformalnych.

Zagadnieniem, które ujmuje wielowymiarowość czynników determinujących poziom zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji jest sytuacja pracy. W szerokim ujęciu jest ona rozumiana jako warunki, w jakich jednostka pracuje[136], które mają wpływ na wykonywanie przez nią zadań. Jej koncepcja jest wykorzystywana do badania czynników zachowań ludzi w organizacji z perspektywy m.in. motywacji do pracy[137], samosterowności zawodowej[138], jakości życia w miejscu pracy[139]. Stosowane klasyfikacje elementów sytuacji pracy są różnorodne, grupowane wedle kryteriów dostosowanych do założeń danego procesu badawczego. Dlatego też na potrzeby niniejszej pracy, również przyjęta została autorska systematyka elementów sytuacji pracy, zmierzająca do wyodrębnienia czynników mających bezpośredni wpływ na zdolność pracowników do zaspokajania ich indywidualnych psychospołecznych potrzeb w miejscu pracy.

---

[136] K. M. Słomczyński, *Sytuacja pracy i jej psychologiczne konsekwencje. Polsko-amerykańskie analizy porównawcze*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988, s. 18.

[137] A. Buchner-Jeziorska, *Czynniki wyznaczające zachowanie jednostki w sytuacji pracy*, w: *Socjologia pracy i przemysłu. Materiały dla studentów ekonomii*, pod red. S. Dzięcielskiej-Machnikowskiej i J. Kulpińskiej, Uniwersytet Łódzki 1986, s. 156-166.

[138] K. M. Słomczyński, *Sytuacja pracy*..., s. 18.

[139] W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia*..., passim.

Przyjmując, że sytuację pracy można określić jako „syndrom cech konstytutywnych dla danego rodzaju aktywności zawodowej, które współwystępują z określonymi czynnikami kontekstowymi środowiska pracy”[140] zasadnicze zbiory elementów sytuacji pracy pogrupować można ze względu na podstawowe aspekty funkcjonowania organizacji, do których zalicza się: styl kierowania, kulturę organizacyjną, strukturę organizacyjną oraz sposób prowadzenia polityki personalnej[141]. Posługując się wymienionymi wymiarami, zbudować można zbiór cech konstytuujących organizację bez względu na rodzaj aktywności zawodowej, czy też typ organizacji, nadając im uniwersalny charakter. Różnicowania ich cech dokonać można za pomocą czynników kontekstowych. Traktując je jako determinanty np. wyboru stylu kierowania zespołem czy też rodzaju przyjętych rozwiązań strukturalizacyjnych. Są to czynniki nadające charakter poszczególnym elementom sytuacji pracy, jak również kształtujące ich kryteria oceny.

Przyjęcie systematyzacji według wymienionych uwarunkowań organizacyjnych podyktowane było dążeniem do zbudowania modelu, który pozwala nie tylko na diagnozowanie ściśle określonych okoliczności niezaspokojenia potrzeb pracowników, ale jednocześnie umożliwia przyporządkowanie tych sytuacji uwarunkowaniom organizacyjnym, w ramach których one występują i ewentualne porównanie z innymi zdiagnozowanymi okolicznościami. W rezultacie możliwe staje się wskazanie newralgicznych obszarów funkcjonowania organizacji ocenianych z punktu widzenia badania barier zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji.

Celem rozdziału jest uzasadnienie wyboru czterech wymiarów funkcjonowania organizacji, jako czynników decydujących o poziomie zaspokojenia potrzeb pracowników. Ponadto służy on przedstawieniu charakteru wpływu każdego z nich na zdolność zaspokajania potrzeb indywidualnych przez pracowników. Należy zauważyć, iż w licznych opracowaniach na temat powyższych zagadnień rzadko podejmuje się omówienia negatywnych skutków ich oddziaływania na jednostkę (jedynie styl kierowania traktowany jest jako problem występujący w relacjach międzyludzkich). Główna problematyka publikacji odnosi się zwykle do kwestii zdolności posługiwania się nimi w sposób najkorzystniejszy dla organizacji, ograniczając elementy dotyczące

[140] K. Janicka, *Sytuacja pracy a struktura społeczna. W poszukiwaniu nowego wymiaru pozycji społeczno-zawodowej*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 1997, s. 10.

[141] W trakcie budowania modelu rozważane były jeszcze dwa aspekty: strategiczny i finansowy. Pierwszy z nich ma przede wszystkim znaczenia dla funkcjonowania organizacji w obszarze materialnym (wewnętrznym i zewnętrznym), dlatego nie został wzięty pod uwagę. Natomiast finansowy został pominięty ze względu na przyjętą w pracy ekspozycję pozafinansowych uwarunkowań zadowolenia z pracy.

pracowników i ich potrzeb. Istnieje zatem wyraźna luka w analizie relacji zachodzących pomiędzy aspektami funkcjonowania organizacji a jednostką będącą ich uczestnikiem i pozostającą pod ich wpływem.

2. Styl kierowania

Sposób kierowania ludźmi jest jednym z podstawowych czynników decydujących o zaspokojeniu potrzeb pracowników. Jest tak, ze względu na bezpośrednie uzależnienie sytuacji pracowników od przełożonego. Hierarchiczny układ więzi powoduje, że zarówno postawa, jak i działania kierownika mają wpływ nie tylko na realizację zadań, ale także na całokształt sytuacji pracy każdego z podwładnych, w tym na jego samopoczucie i zdolność zaspokojenia indywidualnych potrzeb. Z tego też powodu niemal każda decyzja kierownicza jest oceniana przez pracowników z punktu widzenia rzeczywistych i oczekiwanych przez nich korzyści z pracy.

Styl kierowania powinien odpowiadać na oczekiwania podwładnych w takim stopniu, aby usprawniać działania i jednocześnie dawać satysfakcję z wykonywanej pracy. Przełożony powinien dążyć, przez swoją postawę, do optymalnego ustosunkowania się, tak do realizacji zadań, jak i do ludzi[142]. Dlatego słuszne wydaje się stwierdzenie, że najlepszy styl to taki, który prowadzi do osiągania celów, przy jednoczesnej dbałości o interes, rozwój pracowników[143]. Zwierzchnik przy wyborze stylu kierowania powinien postępować zgodnie z dobrze rozumianą efektywnością. Zdaniem D. Katza i R. Kahna opiera się ona pośredniczeniu między wymaganiami organizacji i potrzebami jednostek oraz wzajemnym ich przystosowaniu[144]. W ich rozumieniu są to działania sprzyjające i organizacji, i jej członkom. Tak też efektywny kierownik powinien wspierać lojalność grupową i więzi osobiste, powinien dostrzegać w pracownikach ludzi i opierać się nie tylko na sankcjach, ale i na wzmocnieniach pozytywnych. Dzięki temu możliwa staje się pozytywna identyfikacja pracowników z organizacją[145]. Takie podejście służy zarówno zaspokojeniu indywidualnych potrzeb pracowników, jak i sprzyja rozwojowi motywacji i zaangażowania w pracę.

---

[142] Takiej postawie odpowiada styl 9,9 z siatki kierowniczej R. Blake'a i J. Mouton, *Managerial Grid*, http://www.change.freeuk.com/learning/business/managegrid.html [dostęp 15.03.2008].

[143] J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Wrocław – Poznań 2005, s.104-105.

[144] D. Katz, R. Kahn, S*połeczna psychologia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 501-502.

[145] Ibidem.

2.1. Teoretyczne przesłanki podejścia do kierowania ludźmi

W praktyce styl kierowania ludźmi odbiega często od postulowanego przez D. Katza i R. Kahna. W dużej mierze jest on podyktowany podejściem do zasadniczej kwestii – roli podwładnych w procesie kierowania. Rodzaj przyjętego stanowiska decyduje o poziomie zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracowników i jest to zasadnicze uwarunkowanie sytuacji ludzi w miejscu pracy. W celu wyjaśnienia tej zależności należy odwołać się do definicji pojęć „kierowanie" i „styl kierowania" oraz przedstawić możliwe ich interpretacje.

Rolą kierownika jest kierowanie ludźmi, poprzez działania zmierzające do spowodowania działania ludzi zgodnego z wyznaczonym celem[146]. Zatem zadaniem kierownika jest oddziaływanie na podległych pracowników, tak aby realizowali oni cele, jakie zostały im postawione, czyli wykonywali określone zadania. Wynika z tego, że w procesie kierowania wyróżnić możemy: podmiot kierowania – przełożonego, przedmiot kierowania, którym są podwładni, cel kierowania – realizację zadań oraz narzędzia oddziaływania na kierowanych. Pierwsze trzy elementy nie pozostawiają wątpliwości, co do swego znaczenia. Natomiast narzędzia oddziaływania można zdefiniować, posiłkując się definicją Z. Drzewieckiego, jako wszelkie działania kierownicze, które mają wpływ na zachowanie podwładnych i ich sytuację[147]. Rozumieć przez to należy sposób motywowania, zastosowanie metod karania i nagradzania, sposób komunikowania się, rodzaj wartościowania pracowników w procesie pracy. Ten element ma duże znaczenie, ponieważ dobór narzędzi kierowania jest wyrazem postawy kierownika do podwładnych, uwarunkowującej charakter stosunków między nimi.

Przedstawienie powyższego rozróżnienia jest ważne dla wyjaśnienia powodów uzależnienia poziomu zaspokajania potrzeb pracowników od przyjętego przez przełożonego stylu kierowania, a dokładniej rzecz ujmując, od rozumienia przez niego znaczenia kierowania. W pierwszej kolejności należy wskazać istniejący paradoks dotyczący rozumienia roli przypisywanej pracownikom. Bowiem pracownicy, którym nadaje się rolę przedmiotu – posiadają niepodważalną podmiotowość, która wynika z faktu, że są ludźmi. Mają własne potrzeby i interesy, o których szeroko była mowa w poprzednim rozdziale. Na tym tle rodzą się zasadnicze problemy, konflikty interesów, których ofiarami są pracownicy, gdy ogranicza się ich rolę wyłącznie do wykonawców poleceń przełożonego. W efekcie takiego podejścia podwładni nie mogą zaspokajać

[146] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 451.

[147] A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s. 239.

swoich indywidualnych potrzeb w miejscu pracy. Jest to problem leżący u podstaw kłopotów związanych z przedmiotowym traktowaniem pracowników, ograniczaniem wagi ich roli w procesie pracy, a nawet dehumanizacji. Podmiotowość pracownika oznacza bowiem uwzględnienie indywidualnych celów i potrzeb ludzkich, natomiast przedmiotowe traktowanie jest równoznaczne z utożsamieniem pracowników ze środkiem służącym realizacji celów organizacji.

W następnej kolejności należy zwrócić uwagę na relacje podmiot-przedmiot kierowania. Mają one szczególne znaczenie, gdyż są to relacje wymiany. Opierają się one na konfrontacji interesów dwóch stron – kierownika (jako reprezentanta organizacji) i jego podwładnych[148]. Wynik tej konfrontacji stanowi bezpośrednio o sytuacji pracowników. Cel, jaki pragnie osiągnąć kierownik – jak najlepsze wykonanie zadań – powinien uwzględniać możliwość czerpania korzyści z wykonywania pracy przez pracowników. Jest to możliwe przez dążenie do osiągnięcia w tej zasadniczej kwestii konsensusu. W przeciwnym przypadku – korzyści kumulują się wyłącznie na stronie przełożonego i/lub organizacji. Pracownicy zaś stawiani są w okolicznościach, które zagrażają ich indywidualnym interesom, a dość często zostają oni zupełnie pozbawieni możliwości ich zaspokojenia. Kiedy kierownik pracuje wyłącznie na interes organizacji, musi się to odbywać kosztem jego podwładnych. W sytuacji, gdy włożony wysiłek daje zyski wyłącznie organizacji, brak zadośćuczynienia dla osób, które go ponoszą jest niesprawiedliwe. Podejście kierownika do realizacji poszczególnych interesów musi być zatem bardzo dobrze wyważone i w miarę możliwości dość zrównoważone. Przede wszystkim musi mieć oparcie w prawidłowej interpretacji roli pracowników w procesie kierowania.

Jak wynika z powyższego, dosłowne podejście do istoty kierowania ogranicza prawa pracowników do czerpania osobistych korzyści płynących z uczestnictwa w organizacji poprzez zawężenie ich roli jedynie do wykonawców poleceń przełożonego. Powodów takiego postępowania przełożonego nie można oczywiście zrzucić na karb sformułowania definicji tegoż działania. Służy ona natomiast jako element do analizy relacji przełożony – podwładni oraz wyjaśnienia powodów występowania powszechnie znanych problemów pracowniczych.

Kolejne teoretyczne ujęcie kierowania mówi, iż jego istotą jest wywieranie wpływu na pracowników, aby realizowali oni cele organizacji[149]. Przez szereg

[148] Osobny problem stanowi dbałość o osobiste korzyści kierownika, który należałoby rozważać szerzej w kategorii patologii kierowania ludźmi.

[149] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 205.

lat panowało w tym względzie przekonanie o skuteczności oddziaływania za pomocą różnych form przymusu. Nie jest ono także obce współczesnym menedżerom. Jednak to podejście pozostaje w sprzeczności z możliwością realizacji potrzeb pracowników. Sprzyja temu natomiast takie nawiązanie z nimi relacji, aby chcieli oni realizować stawiane im zadania. Zatem konieczne staje się zbudowanie stosunków, które będą podstawą tego założenia. Relacje te muszą opierać się na znajomości i zdolności oceny potrzeb podwładnych, dzięki czemu możliwe jest humanistyczne motywowanie do wydajnej pracy na rzecz organizacji. Kierowanie powinno polegać zatem na optymalnym wykorzystaniu środków oddziaływania, a jego celem powinno być nakłonienie do efektywnej pracy, oparte na rozwoju pozytywnej motywacji do pracy. Należy przy tym zaznaczyć, że kierownik w sposobie wywierania wpływu na podwładnych określa własny stosunek do ich potrzeb.

Analizując pojęcie kierowania ludźmi warto wskazać, iż do określania więzi, jakie występują między kierownikiem a pracownikami często używa się słowa „stosunki", które można rozumieć dwojako. Po pierwsze, jako zależność sytuacji pracowników od decyzji kierownika. Może ono także oznaczać ułożenie wzajemnych relacji między stronami, rodzaj zachowania się względem siebie stron kierowania. Od tego, w jaki sposób osoba pełniąca funkcję kierowniczą będzie interpretować termin „stosunki" i „kierowanie", zależeć będzie poziom zaspokojenia potrzeb pracowników. Im bardziej radykalne podejście do istoty kierowania, tym bardziej przedmiotowe traktowanie pracowników, ograniczające realizację potrzeb. Dzieje się tak, gdyż powyższe stanowisko skutkuje nieprzywiązywaniem wagi do oczekiwań pracowników. Przechylenie skali nastawienia na uznanie podmiotowości pracowników skłania do zapewnienia im warunków do zaspokajania potrzeb.

Reasumując, sposób podejścia do realizacji procesu kierowania uzależnia wybór stylu kierowania, czyli sposobu traktowania pracowników. Jest on charakterystyczny i indywidualny dla każdego przełożonego. W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji stylów, które wskazują typ zasadniczych cech postępowania kierownika. Mieszczą się one pomiędzy całkowitym uprzedmiotowieniem pracowników a bezgraniczną demokracją. Jednak przyjęte typologie oddają jedynie uznane wzorce sposobu traktowania podwładnych. W praktyce dnia codziennego zachowanie przełożonego jest wynikiem jego osobistej oceny możliwości własnych oraz podwładnych i okoliczności realizacji zadań. Jest to tym samym droga, jaką należy prześledzić przy weryfikacji stylu kierowania danego przełożonego.

2.2. Uwarunkowanie wyboru stylu kierowania w kontekście potrzeb ludzkich

To, jaki styl przyjmie kierownik, uwarunkowane jest szeregiem czynników, które powinny skłaniać do wyboru wariantu spełniającego oczekiwania organizacji, kierownika i pracowników. Stąd też wybór sposobu kierowania powinien zależeć od zmiennych związanych z[150]:

- kierownikiem (osobowość, kwalifikacje, doświadczenia, system wartości i oczekiwań),
- podległym zespołem (cechy osobowości, oczekiwania, kwalifikacje i postawy),
- sytuacją, w jakiej się znajduje (dziedzina działalności, kultura organizacji, czas)[151].

Zdolność obiektywnej oceny wszystkich uwarunkowań z zakresu tych trzech zasadniczych segmentów pozwala przełożonemu dokonać wyboru optymalnego stylu kierowania. Każda ze zmiennych powinna być, podczas dopasowywania stylu, w równym stopniu ważona tak, aby zapewnić skuteczność procesu. Istnieją jednak przesłanki, by stwierdzić, iż w praktyce styl kierowania w znacznej części jest pochodną osobowości i postawy przełożonego[152], jaką przyjmuje on na skutek doświadczeń życiowych, w oparciu o przyjęty system wartości, a także o posiadaną wiedzę. Każdy z tych elementów stanowiących podstawy funkcjonowania człowieka jest pochodną indywidualnej struktury potrzeb kierownika, która odgrywa niebagatelną rolę przy wyborze stylu postępowania z pracownikami. Pozostałe czynniki (związane z podwładnymi i sytuacją pracy) niejednokrotnie brane są pod uwagę w niewielkim stopniu lub całkowicie pomijane.

Zmienne związane z osobą przełożonego kształtują wewnętrzne uwarunkowania sposobu oddziaływania kierownika na podległych pracowników. Utrwalają one indywidualny stosunek do ludzi. W rezultacie wybór obarczony jest błędem subiektywnych odczuć i zapatrywań. Chociaż nie ma zgodności, co do przyczyn stosowania przez danego kierownika określonych metod wpływu[153], komponenta osobowa uzależnia wartościowanie dwóch pozostałych

[150] J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania..*, s. 104.

[151] Cechy sytuacji realizacji zadań mają decydujący wpływ na wybór stylu kierowania i poziom zaspokojenia potrzeb pracowników, ale odnoszą się one bezpośrednio do pozostałych czynników uwarunkowujących potrzeby (tj. kultury, struktury organizacyjnej i funkcji personalnej). W związku z tym nie zostaną omówione w tym miejscu.

[152] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002, s. 403.

[153] M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 59.

czynników, cech podwładnych i cech sytuacji. Przez to ma także duży wpływ na poziom zaspokojenia potrzeb pracowników, gdyż wyrabia osobiste poglądy na kierowanie i ma udział w określaniu:

- zakresu ingerencji kierownika w pracę podwładnego,
- podstaw i sposobu wywierania wpływu na podwładnych,
- stopnia autokratyzmu i partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji kierowniczych,
- stopnia elastyczności zachowań kierownika i nowoczesności oddziaływań kierowniczych[154].

Podejmując się analizy czynników osobowych kierownika warto odwołać się do R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, którzy wymieniają cztery zależne formułujące siłę menedżera i ukierunkowujące wybór korzystnego dla niego stylu kierowania[155]. Należą do nich:

- system wartości,
- zaufanie do podwładnych,
- skłonności przywódcze,
- poczucie bezpieczeństwa.

Ich zdaniem, wymienione czynniki są decydujące podczas wyboru sposobu postępowania z podwładnymi i kształtują stosunek kierownika do swoich pracowników. Zasadniczym uwarunkowaniem stylu kierowania jest system wartości przełożonego. Jest on ukształtowany przez indywidualną strukturę potrzeb, gdyż za wartościowe jednostka uznaje to, co jej zdaniem jest potrzebne do prawidłowego funkcjonowania. Stopień rozwinięcia i zaspokojenia podstawowych potrzeb decyduje o wyborze celów i sposobów zachowania. Mimo iż przedmiotem pracy są potrzeby pracowników i problemy związane z ich zaspokojeniem, w tej części pracy należy zwrócić uwagę na potrzeby przełożonych, poziom ich wykształcenia i realizacji. Rzutują one bowiem na sposób nawiązywania relacji międzyludzkich w miejscu pracy. Ponadto za pomocą opisu potrzeb kierowników będzie można odnieść się do trzech pozostałych elementów kształtujących siłę menedżera.

Analizując zatem cechy kierowników pod kątem potrzeb, bycie kompetentnym przywódcą musi być uwarunkowane zaspokojeniem odpowiednich obszarów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania. Weryfikując umiejętności przywódcze od strony interpersonalnej można stwierdzić, że kierownik powinien mieć zaspokojone trzy potrzeby: bezpieczeństwa, afiliacji i szacunku. Poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego jest mu konieczne do przekazywania

[154] Ibidem, s. 70.

[155] R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, *How to choose a leadership pattern*, Harvard Business Review, maj-czerwiec 1973, s. 173, 175.

pracownikom uprawnień. Przełożony powinien mieć ugruntowaną zdolność do radzenia sobie w sytuacjach niepewności, np. gdyby decyzje pracowników okazały się niewłaściwe. Z kolei, akceptacja jest podstawą nawiązywania relacji międzyludzkich w zespole. Dobrze rozwinięta potrzeba afiliacji u przełożonego jest niezbędna do stworzenia podwładnym atmosfery aprobaty. Dzięki niej pojawia się chęć utworzenia wspólnoty interesów, która daje poczucie przynależności. Następnie przełożony powinien mieć rozwiniętą potrzebę okazywania uznania ludziom z własnego otoczenia. Większość ludzi nie zadaje sobie trudu okazywania szacunku innym. Dlatego istotne jest wykształcenie potrzeby, dzięki której człowiek nabywa umiejętność okazywania zadowolenia i akceptacji dla tego, co robi ktoś inny. Nawet wówczas, kiedy prowadzone przez drugą osobę działania w żaden sposób nie dotyczą nas samych. Jest to szczególnie ważne przy pełnieniu roli przełożonego, podczas motywowania i stosowania systemu nagród i kar. Na koniec przeglądu potrzeb kierownika nasuwać się może potrzeba samorealizacji. Jednak samospełnienie nie musi być tożsame z pełnieniem funkcji kierowniczej, ale z rodzajem wykonywanej pracy[156]. Samorealizację może dawać w pełni wykonywanie zadań zawodowych, a nie jak mogłoby się wydawać objęcie odpowiedniego stanowiska w hierarchii[157].

Istotne znaczenie spośród wachlarza potrzeb kierownika posiada również potrzeba władzy. Została ona wyszczególniona przez D. McClellanda w badaniach potrzeb w miejscu pracy[158]. Przejawem potrzeby władzy jest zdominowanie podwładnych własną osobą, podporządkowanie ich swojej woli i osobistym decyzjom. Jej występowanie negatywnie wpływa na sposób traktowania podwładnych, gdyż odbiera lub ogranicza im podmiotowość. Jest to potrzeba, którą w klasyfikacji A. Maslowa należy umiejscowić w kategorii potrzeby szacunku do siebie, zaspokajanego poprzez budowanie wizerunku swojej osoby jako jednostki występującej ponad innymi w układzie hierarchicznym. Posiadanie potrzeby władzy skłania do centralizacji decyzji. Jest blokadą dla przejawów autonomii pracowników[159]. Przy wyborze stylu kierowania potrzeba władzy odgrywa decydujące znaczenie[160] i przechyla nastawienie na przedmiotowe traktowanie ludzi.

---

[156] Jest to uwarunkowane indywidualną strukturą potrzeb.

[157] Taka sytuacja jest raczej zaspokojeniem potrzeby uznania ze strony innych.

[158] S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 95, *The Need for Power*, http://www.hrmguide.co.uk/history/need_for_power.htm [dostęp 23.10.2007].

[159] A. Bańka, *Psychologia organizacji*, w: *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, pod red. Strelau J., tom 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 324.

[160] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 59.

Porządkując strukturę potrzeb przełożonego można przedstawić następujący układ potrzeb, jakimi będzie się on kierował w codziennej pracy. Należą do niego oczekiwania:

- bezpieczeństwa lub swobody,
- integracji emocjonalnej z innymi lub bariery emocjonalnej,
- uznania dla siebie lub okazywania uznania innym.

Zestawienie jednego z wariantów na wszystkich trzech płaszczyznach ostatecznie decyduje o wyborze właściwego sobie stylu kierowania ludźmi. Jest ono obrazem indywidualnej struktury potrzeb przełożonego, decydującej o jego systemie wartości, zaufaniu do podwładnych, skłonnościach przywódczych oraz poczuciu bezpieczeństwa. Decyduje jednocześnie o sposobie kształtowania sytuacji pracy własnej i podwładnych.

Czynniki osobowe, mające wpływ na wybór stylu kierowania, są siłą, która pozwala organizować pracę i formułować zadania w sposób zadowalający pracowników. Są też siłą działającą na niekorzyść pracowników, kiedy ładunek osobowy kierownika posiada zdecydowanie ujemne natężenie. Podstawowym błędem popełnianym przez większość przełożonych jest opieranie się wyłącznie na ocenie własnych możliwości i dostosowaniu stylu pracy dla własnej wygody. Dzięki posiadaniu odpowiednich potrzeb i satysfakcjonującemu ich zaspokojeniu, kierownik zyskuje zdolność stworzenia warunków sprzyjających zaspokojeniu potrzeb jego podwładnym. Natomiast w przypadku deficytu realizacji potrzeb własnych oraz dominacji potrzeb o charakterze egoistycznym pracownicy pozostający pod bezpośrednim wpływem przełożonego napotykają bariery w dążeniu do realizacji własnych celów. Dlatego też kolejnym istotnym uwarunkowaniem stylu kierowania jest ocena potrzeb pracowników.

Indywidualna struktura potrzeb kierownika uzależnia jego zdolność do rozpoznania i oceny potrzeb swoich podwładnych. Powołując się ponownie na R. Tannebauma i W.H. Schmidta – wybór stylu kierowania powinien być podyktowany znajomością poziomów dwóch rodzajów potrzeb pracowników określających siły podwładnych[161]. Są nimi: potrzeba niezależności i potrzeba gotowości do przejęcia odpowiedzialności do podejmowania decyzji. Chęć posiadania autonomii przez pracowników jest rezultatem posiadania potrzeby samorealizacji. Poczucie zdolności do ponoszenia odpowiedzialności za podejmowane decyzje jest wynikiem zaspokojonej potrzeby bezpieczeństwa emocjonalnego. Kierownik dokonując wyboru stylu kierowania musi opierać się o ocenę możliwości swoich pracowników. Dokonanie adekwatnej oceny jest niezbędnym elementem prawidłowego doboru sposobu traktowania podwładnych. Pracownicy nisko wykwalifikowani, niewykazujący w pracy potrzeb

[161] R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, *How to choose...*, s. 175, 178.

samorealizacji wymagają dyrektywnego sposobu traktowania. Natomiast pracownicy z dobrym wykształceniem specjalistycznym, mający potrzebę wykazania swoich kwalifikacji, i jednocześnie czujący się na siłach udźwignąć odpowiedzialność za powierzone im zadania, oczekują stylu dopuszczającego przejęcie części uprawnień decyzyjnych od przełożonego. Zaniżenie oceny możliwości podwładnych ogranicza zdolność zaspokajania przez nich aspiracji związanych z przejawem samodzielności i chęcią praktycznego wykorzystania posiadanych umiejętności. Podczas wyboru stylu kierowania ocenie powinny podlegać zgłaszane przez pracowników potrzeby, a także ich zewnętrzna ocena przez przełożonego, skonfrontowane następnie z posiadanymi przez podwładnych kwalifikacjami. Brak zestawienia tych elementów może dwojako skutkować. Czasami, mimo sprzeciwu pracowników, oddanie im odpowiedzialności może przyczynić się do rozwoju pracownika. Niekiedy jednak może spowodować negatywne skutki, kiedy np. pracownik poprzez deficyt w zakresie poczucia bezpieczeństwa, nie czuje się na siłach udźwignąć spoczywającej na nim odpowiedzialności.

Podsumowując, z potrzeby tak przełożonego, jak i podwładnych są podstawowymi determinantami stylu kierowania. Problem wyboru stylu kierowania, w tym kontekście, sprowadza się do umiejętności rozpoznania i wykorzystania pozytywnego potencjału potrzeb obu stron.

2.3. Kryteria oceny stylu kierowania

Odpowiedź na pytanie: w jaki sposób styl kierowania oddziałuje na sytuację pracowników, można sformułować następująco – przez postawę, której uzewnętrznieniem są: ustanowienie priorytetu pracy własnej, stopień podziału uprawnień decyzyjnych oraz uwarunkowany nią dobór narzędzi oddziaływania.

Podejście kierowników do realizacji swojej funkcji możemy określić na prostej, na końcach której znajdują się postawy traktujące podwładnych skrajnie przedmiotowo lub przyznające im bezwarunkową podmiotowość, bez ograniczeń i nadzoru. Wśród licznych klasyfikacji stylów kierowania wyróżniono różnorodne determinanty zachowania przełożonych. Spośród nich na uwagę zasługują trzy zasadnicze:

- *stopień oddelegowania uprawnień decyzyjnych pracownikom (arbitralność decyzji – całkowita partycypacja pracownicza),*
- *przedmiot zainteresowania kierownika (nastawienie na zadania – nastawienie na ludzi),*
- *dominujący sposób oddziaływania na ludzi (motywacja negatywna – motywacja pozytywna).*

Każdy z tych elementów stanowi płaszczyznę, na jakiej zachodzą relacje między przełożonym a podwładnymi. Zestawienie wszystkich trzech stanowi całokształt stylu kierowania. Przedstawione kryteria stylów kierowania są jednocześnie kryterium oceny realizacji funkcji kierowniczej. Służą one do określenia dwóch przeciwstawnych postaw. Pomiędzy nimi występuje wiele możliwości różniących się siłą natężenia. Każdy z tych wariantów jest dobry i właściwy do wykorzystania we właściwych okolicznościach. Dążeniem kierownika powinno być wypracowanie optymalnego punktu znajdującego się na skali, a nie na jej wartościach brzegowych.

Zachowania kierownika oparte wyłącznie na skrajnościach znajdują zastosowanie w wyjątkowych sytuacjach i krótkotrwale. Raczej pociągają za sobą negatywne konsekwencje dla interesu pracowników lub organizacji. Interes organizacji rozumieć można w tym kontekście jako efekty pracy, natomiast interesy pracowników można rozumieć jako zdolność zaspokajania potrzeb. Posługiwanie się brzegowym stylem kierowania w sposób trwały, z upływem czasu stanie się przyczyną dysfunkcji w określonych obszarach lub powodem rozwoju patologii kierowania ludźmi.

3. Kultura organizacyjna

Omówienie zagadnienia kultury organizacyjnej należy rozpocząć od udzielenia odpowiedzi na pytania: czym ona jest, co stanowi jej tworzywo oraz w jaki sposób powstaje? Dzięki temu możliwe będzie ustalenie przyczyn rozdźwięków, jakie mogą występować pomiędzy kulturą określonej organizacji a jednostką, która znalazła się pod jej wpływem.

W celu przedstawienia istoty kultury posłużyć się można słowami P. Sztompki. „Ludzie żyją bardzo różnie, ale w obrębie każdej zbiorowości istnieje pewien właściwy dla jej członków sposób życia, obowiązujący wzorzec działania i myślenia. Homogeniczność wewnętrzna i heterogeniczność zewnętrzna – to dwie konstatacje, które łączy w sobie pojęcie kultury”[162]. Inaczej ujmując, kultura jest nieformalnym zbiorem regulaminów i norm zachowania, obowiązującym dla pewnej grupy ludzi, którzy posługują się nim, wykonując swoje codzienne czynności. Zawiera on zbór idei, wartości kształtujących sposób zachowania. W odniesieniu do organizacji kultura jest jej atrybutem – efektem pobocznym działania zorganizowanego[163]. Kultura organizacji jest

[162] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003, s. 233.

[163] Efektem pobocznym, ale nie ubocznym, co należy rozmieć jako wtórny efekt działania. Podstawowym efektem są rezultaty tegoż działania, stanowiącego cel funkcjonowania organizacji.

jedną z jej cech[164] lub też wymiarów. Funkcją kultury powinna być wewnętrzna integracja, która dawałaby pracownikom poczucie bezpieczeństwa i przynależności do własnej grupy. Z punktu widzenia pracownika kultura jest cenna, ponieważ redukuje wieloznaczność, ograniczając tym samym poczucie niepewności[165]. Pokazuje pracownikom co powinno być dla nich ważne oraz jak powinni postępować, ale nie może tego bezwarunkowo narzucać. Jeżeli kultura organizacyjna spełnia ten rodzaj funkcji daje swoim uczestnikom zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb. Nie wolno jednak bagatelizować szkodliwych aspektów kultury, nawet gdy dotyczą one wyłącznie indywidualnych interesów pracowników.

3.1. Wartości kulturowe a potrzeby ludzkie

Tym, co skupia ludzi w daną kulturę, są wartości i przekonania. W oparciu o nie powstają zasady postępowania ludzi względem siebie oraz reguły działania. Kulturę tworzą ludzie o jednakowych zapatrywaniach na to, co jest ważne i poglądach o funkcjonowaniu określonych rzeczy[166], a także o zbliżonych sposobach osiągania celu. Wartości odgrywają w każdej kulturze zasadniczą rolę. Są nimi rzeczy lub stany godne pożądania, które stanowią przedmiot szczególnej troski oraz cel ludzkich dążeń, a także kształtują kryteria postępowania człowieka[167]. Wartościowe jest to, co jest szczególnie potrzebne, zatem wartości są odzwierciedleniem tego, co jest celem zaspokojenia. Wartością staje się zarówno sposób zaspokojenia potrzeby, jak i stan, który staje się, dzięki temu, możliwy do osiągnięcia. Dlatego też kultura jest odzwierciedleniem potrzeb, jakimi kieruje się dana zbiorowość oraz podzielanego przez nich sposobu zaspokojenia tychże potrzeb[168]. Wynika z tego, że przynależność do

[164] C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002, s. 2.

[165] S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2001, s. 247.

[166] B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 20.

[167] A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 31; B. Wojcieszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 178.

[168] Zależność na linii potrzeby-wartości a kultura przebiega dwutorowo, gdyż zarówno struktura potrzeb ludzkich, jak i poziom ich zaspokojenia jest uwarunkowany kulturą. Od tego, w jakich uwarunkowaniach kulturowych człowiek dojrzewa zależy zdolność zaspokojenia i rozwinięcia kolejnych potrzeb. To, w jaki sposób możemy zaspokajać nasze potrzeby jest uwarunkowane przez kulturę. Łatwiej znosimy niepewność, jeżeli w kulturze obowiązują normy bezinteresownej pomocy innym. Siła natężenia potrzeby afiliacji zależy od kultury środowiska społecznego, w jakim funkcjonujemy. Sposób zaspokojenia potrzeby szacunku uzależniony jest od przyjętych rytuałów, a samorealizacji od wartości jej przypisywanej.

danej kultury, także organizacyjnej, powinna być podyktowana zgodnością w zakresie systemu wartości.

Wartości kultury organizacyjnej wykształcają się inaczej. Stanowią one, oprócz potrzeb ludzkich, także cele, jakie pragnie osiągnąć instytucja, w tym również korzyści, do jakich ona dąży. Kultura organizacji łączy zatem w sobie stawiane cele organizacyjne oraz dominujące potrzeby jej członków. Zestawienie w obrębie kultury organizacyjnej dwóch grup interesów – instytucji i ludzi, powoduje, że osiągnięcie stanu homogeniczności wewnętrznej jest trudne. Ponadto kryją się za tym przyczyny problemów pojawiających się w sytuacji, gdy w organizacji istnieje jednostka posiadająca pewne potrzeby odmienne od całej grupy[169] i/lub niezgodne z celami instytucji.

Niejednorodność w zakresie wartości kulturowych jest wynikiem występowania dwóch rodzajów uwarunkowań. Po pierwsze, każda jednostka posiada właściwy sobie system potrzeb i wartości. Jest on kształtowany przez cały okres dojrzewania, w wyniku oddziaływania kultury: rodziny, grupy społecznej, szkoły, itd. Zanim dorosły człowiek podejmie pracę, poddawany jest wielokrotnie procesowi kulturyzacji[170]. Przez kolejne lata życia krystalizuje się jego indywidualna hierarchia wartości, która w dużym stopniu podyktowana jest przez indywidualny tok zaspokojenia potrzeb. W momencie wejścia do organizacji podlega ona konfrontacji z jej wewnętrznym systemem wartości[171]. Często okazuje się, że niewiele jest punktów stycznych obu zbiorów lub dochodzi wręcz do konfliktu między nimi. Jednostka staje wtedy wobec problemu przystosowania do nowych warunków, a ewentualna zmiana zakodowanego sposobu myślenia, odczuwania i zachowania jest bardzo trudna[172]. Wymaga ona rezygnacji z czegoś, co stało się częścią osoby[173].

Drugi powód wynika z faktu, iż organizacja określa swoje wartości przez pryzmat celów, jakie zamierza osiągnąć. Zatem dominują w niej wartości materialne oraz rzeczy pożądane dla instytucji. Mogą być one całkowicie

---

[169] Mimo, iż zaleca się weryfikację wartości organizacji i jednostki w czasie procesu doboru, to nie jest to w pełni możliwe ze względu na ograniczaną świadomość własnych potrzeb (rozdział I).

[170] Stwierdzenie G. Hofstede, że ludzi determinują wartości wykształcone – zaprogramowane w dzieciństwie, a głównym ich uwarunkowaniem jest narodowość oznaczałoby, że wszyscy ludzie będą w danym kraju mieli skłonność do np. pracy indywidualnej. Co ze zróżnicowaniem na poziomie jednostki?; zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 270.

[171] Niemal wszystkie zachowania ludzi są kształtowane przez kulturę, lecz odbywa się to w okresie dojrzewania. Kultura organizacyjna nie formułuje zwyczajów postępowania, może je jedynie modyfikować.

[172] G. Hofstede, *Kultury*..., s. 38.

[173] M. Ward, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 190-191.

rozbieżne z oczekiwaniami uczestników. Dla pracowników wartości kultury organizacyjnej są bardziej obrazem jej oczekiwań w zakresie zachowań ludzi[174] niż odbiciem ich indywidualnych potrzeb. Ich wzorce są dostosowane do wymogów zadań i spodziewanych efektów pracy.

Kultura organizacyjna powinna w założeniu być odpowiedzią na cele organizacji oraz na potrzeby ludzi ją tworzących, w którym nacisk powinien występować na spójnik „oraz". Dzięki temu możliwe byłoby osiągnięcie równowagi kulturowej opartej na harmonii pomiędzy formalnymi celami i normami organizacyjnymi a wartościami i normami kulturowymi akceptowanymi przez pracowników[175]. Jednak występują nieodosobnione przypadki rozbieżności na linii cele organizacji – potrzeby jej członków. Brak niezbędnej w tej kwestii harmonii jest częstą przyczyną niesprawności w funkcjonowaniu organizacji oraz poczucia wyalienowania pracowników w miejscu pracy[176]. Są to okoliczności, w jakich występuje dysonans kulturowy.

Dysonans pojawia się w sytuacji uświadomienia sobie przez jednostkę odmienności własnego zachowania od ogółu ludzi, z jakimi współdziała[177]. Jedną z podstawowych przyczyn dysonansu kulturowego jest niezgodność w zakresie wykształconych i odczuwanych potrzeb zachodzącą między jednostką a grupą, a także celów, jakie chce osiągnąć i do jakich dąży organizacja. Konsekwencją tej rozbieżności jest niezdolność zaspokojenia indywidualnych potrzeb przez pracowników w obrębie organizacji. Niemniej zaistnienie dysonansu nie przesądza ostatecznie o odmienności kulturowej. Jednostka może bowiem poszerzyć lub zmodyfikować właściwy sobie zestaw wartości, dostosowując go do potrzeb zatrudniającej ją instytucji[178]. Odbywa się to na drodze socjalizacji, jakiej zostaje poddany pracownik. Jej zadaniem jest usunięcie dotychczasowych wytycznych postępowania jednostki i zastąpienie ich innymi, pożądanymi przez organizację. To wynik socjalizacji ostatecznie przesądza o stopniu dostosowania jednostki i jej hierarchii wartości do kultury organizacji.

3.2. Udział kadry kierowniczej w tworzeniu kultury

Kultura powstaje na skutek coraz powszechniejszego podzielania pewnych wartości i norm przez rosnącą grupę ludzi. Można by ją porównać do

[174] M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 218.

[175] C. Sikorski, *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986, s. 9.

[176] Ibidem, s. 21.

[177] G. Hofstede, *Kultury*..., s. 223.

[178] S. P. Robbins, *Zasady zachowania*..., s. 251.

powiększającego się obszaru, który nabiera powierzchni wraz z przybywaniem jednostek identyfikujących się z nią. W takim rozumieniu kultura rodzi się w sposób naturalny, stopniowo zwiększając swoją zbiorowość, poprzez dobrowolną akceptację tego, co stanowi jej wyraz.

W przypadku firm, których rodowód sięga kilkunastu, kilkudziesięciu lub więcej lat, kultura miała szansę na swobodny rozwój. Jej trzonem stawały się osoby podzielające te same wartości. Pewne zainicjowane przez nie sposoby postępowania, myślenia z czasem zaczęły być wizytówką firmy. Kultura organizacyjna powstaje w ten sposób, przez przeniesienie i integrację indywidualnych wartości i norm zachowań poszczególnych osób na grunt organizacji. W efekcie dochodzi do utworzenia zbioru przekonań i dążeń wspólnego dla określonej grupy osób.

Zazwyczaj trzonem kulturotwórczym jest kadra kierownicza organizacji. To ona staje się wyznacznikiem zarówno wartości, jak norm zachowania. Jednak coraz częściej wychodzi poza tę rolę, przypisując sobie prawo do manipulowania i kontrolowania kulturą organizacji[179]. Istnieją nieodosobnione przypadki, kiedy kadra kierownicza dąży do narzucenia określonej kultury pracy swoim pracownikom. Opracowując koncepcję kultury firmy w postaci wypunktowanego programu oczekuje od pracowników wpisania go w osobisty system wartości i prezentowaną postawę. „Kultura organizacyjna" kadry kierowniczej jest sformułowana w oparciu o cele organizacyjne, opracowany sposób ich realizacji, związany z tym sposób organizacji pracy oraz prezentowane przez kierowników postawy. W konsekwencji takiego podejścia cechy osobowościowe członków organizacji mają w tym procesie zauważalny udział, ale nie znaczący[180]. Od pracowników wymaga się raczej przyjęcia ustalonych reguł zachowania (w oparciu o wcześniej wymienione czynniki), niż stwarza się możliwość współudziału przy tworzeniu kultury. W ten sposób kadra kierownicza tworzy stosowny do jej potrzeb profil pracownika i wymusza zmiany w indywidualnej strukturze potrzeb i przekonań pracownika[181]. Oczekuje, że pracownicy zmienią swoją strukturę wartości, a powinni modyfikować jedynie zachowania, tak, aby pracownicy mogli sprostać oczekiwaniom organizacji i swoich przełożonych i wypełniać swoje zadania w zgodzie z własnymi przekonaniami.

Odgórne wdrożenie pożądanej kultury organizacyjnej, pozbawiające naturalnego udziału pracowników w jej kształtowaniu jest przyczyną problemów

[179] Zob. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 158.

[180] Zdecydowany udział pracowników w tworzeniu określonego systemu normatywnego jest możliwy na poziomie subkultury zespołu, jakiego są członkami.

[181] M. Ward, *50 najważniejszych problemów*..., s. 190-191.

dopasowania do kultury organizacyjnej, wynikających z wymuszenia zmian. W następstwie takiego podejścia od pracowników wymaga się natychmiastowego przyswojenia ustalonych zasad i norm pracy. Powraca tu problem socjalizacji, której celem jest wdrożenie jednostki do sposobu życia grupy, jakiej stała się członkiem. Pozytywnym, z punktu widzenia organizacji, rezultatem tego procesu powinna być akulturacja osoby. W przeciwnym razie zakłada się odejście jednostki z organizacji. W praktyce dość często socjalizacja nie kończy się pełnym powodzeniem, gdyż trudno zmienić ukształtowaną osobę. Oczekiwania kadry kierowniczej w tej materii są często nierealne. Pracownik pozostaje wówczas w stanie dysonansu kulturowego, czyli rozbieżności między własnymi zwyczajami a oczekiwanym zachowaniem wewnątrz organizacji. W ten sposób rodzi się sytuacja, która stwarza bariery zaspokojenia swoich indywidualnych potrzeb. Bowiem i jednostka i kadra kierownicza organizacji zmierzają ku innym celom.

3.3. Problem ujednolicania zachowań przez kulturę organizacyjną

Problem ujednolicenia zachowań związany jest z siłą kultury, rozumianą jako stopień narzucenia i podporządkowania ludzi jej regulacjom[182]. Im wzory kulturowe są bardziej wyraziste, podzielane przez większą liczbę pracowników i głębiej zakorzenione, tym silniejsza jest kultura organizacyjna[183]. Siła kultury tożsama jest zatem z niezmiennością, ze sztywnym przywiązaniem do tego, co zostało zaakceptowane i utrwalone. Dlatego silna kultura organizacyjna stwarza zagrożenie dla osób, które w jakimś stopniu nie przystają do niej.

Sprawa niedostosowania jednostki do kultury organizacyjnej pojawia się w głównej mierze z chwilą wejścia do organizacji ukształtowanej pod względem kulturowym, w momencie konfrontacji wzorców zachowania jednostki i zbiorowości, do której dołączył[184]. Tym bardziej, że kultura organizacyjna oczekuje podporządkowania zachowań ludzkich w zakładzie pracy wspólnym wzorcom i modelom[185]. Przy czym należy zaznaczyć dwie kwestie. Problem niedostosowania może nie dotyczyć bezpośrednio niezgodności z kulturą całej organizacji, ale z subkulturami grup, w jakiej osoba się znalazła. Druga – dotyczy odmienności (heterogeniczności) kultur poszczególnych organizacji. System wartości w każdej instytucji kształtuje się w sposób zróżnicowany. Jest on

[182] C. Sikorski, *Kultura…*, s. 13-14.

[183] Ibidem, s. 14.

[184] Nieco inaczej ten problem będzie się przedstawiał w okolicznościach tworzenia kultury. Wówczas jednostka ma możliwość pewnych korekcji na własną korzyść. W sytuacji przystąpienia do kultury jest ona zdominowana i podporządkowana zasadom w niej obowiązującymi.

[185] C. Sikorski, *Sztuka kierowania..*, s. 16.

uzależniony od specyfiki pracy oraz postawy kadry zarządzającej. Sprawia to, że każda zmiana pracy, która obecnie jest zdarzeniem powszechnym, może stać się przyczyną zaistnienia niezgodności[186].

Rozważania na temat wpływu standaryzacji zachowań na sytuację pracowników skłaniają do zadania pytań: czy celem kultury organizacyjnej powinno być bezwarunkowe dostosowanie do niej, czy też umożliwienie, do pewnego stopnia, swobodnego funkcjonowania? i czy siła kultury jest jej atutem? Kiedy pracownik podejmuje uczestnictwo w organizacji na zasadzie dobrowolności, nie powinien być zobligowany do tego, aby porzucić własne wartości na rzecz tych preferowanych przez większość ludzi w organizacji. Tym bardziej za cenę własnych ambicji lub kosztem lepszej efektywności pracy. Człowiek nie ma przecież obowiązku przedkładania celów organizacji nad własne cele w sposób bezwzględny. Nie powinien także szukać zatrudnienia jedynie w organizacji będącej w pełni zgodnej pod względem kulturowym.

Współcześnie ludzie odczuwają coraz większą potrzebę wolności. Chcą tworzyć kulturę organizacyjną i pozostawiać w niej swoje ślady. Są jednak i tacy, którzy mają potrzebę oddania się sztywno ustalonym regułom. Daje im to poczucie bezpieczeństwa. Kierowanie się sformułowanymi, bez ich udziału, normami zachowań nie stanowi dla nich utraty wolności, lecz pozwala uzyskać stabilizację. Ta zdecydowana odmienność oczekiwań jest wynikiem indywidualnej struktury potrzeb i doświadczeń życiowych (również narodowych). Chęć kształtowania warunków własnego życia i własnej pracy jest cechą wielu osób. Jednakże są i tacy, którzy ocenią posiadanie takiej możliwości za zbyteczną. Dlatego organizacja chcąc mieć usatysfakcjonowanych i zmotywowanych pozytywnie członków, musi znać ich indywidualne oczekiwania oraz potrzeby wiodące w grupie.

Omawiając zagadnienie ujednolicania zachowań, należy ponownie odnieść się do siły kultury i poruszyć jeszcze jeden problem. Silna kultura może nasilać pewne potrzeby jej członków, które tak naprawdę działają na ich niekorzyść. Kultura powoduje wtedy, przez mocno utrwalone postawy, że ludzie są bardziej zdecydowani postępować w określony sposób, pomimo negatywnych tego konsekwencji. Takie oddziaływanie sprawia, że pewne stany przeżywane są silniej. Przykładem takiej sytuacji jest nacechowanie organizacji niskim

[186] Niektóre opracowania wskazuje, że kultury organizacyjne stanowią podobieństwo kultury narodowej. Wobec tego nie powinny istnieć problemy niedostosowania kulturowego w organizacji, której członkami są ludzie tej samej narodowości. Lecz tak nie jest, gdyż każda kultura organizacyjna posiada właściwe sobie wartości i normy zachowań. Uogólniać można raczej na poziomie grupy zawodowej, która może posiadać właściwą sobie kulturę bez względu na kraj, w jakim wykonuje swój zawód, zob. G. Hofstede, *Kultury*..., s. 268-271, B. Bjerke, *Kultura a style*..., s. 82-84.

stopniem tolerancji niepewności, przy jednoczesnym zatrudnianiu pracowników wykazujących deficyt potrzeby bezpieczeństwa (szczególnie emocjonalnego). W okolicznościach dużej zmienności otoczenia (co jest dziś normą) uwarunkowania kulturowe pogłębiają indywidualne niedobory w obszarze obaw i lęków, budując jednocześnie barierę uniemożliwiającą ich eliminację. Pojawia się tu wniosek, iż przeszkodą w zaspokojeniu potrzeby jest nie tylko niezgodność kulturowa między jednostką a zbiorowością. Jest nią także zgodność skutkująca intensyfikacją odczuwanych deficytów – regresja potrzeby. Decydującą rolę odgrywa tu istota potrzeby i jej konfrontacja z wyznacznikami kultury organizacji. Problem ujednolicania zachowań ma zatem dwa oblicza:

- przymusu zmiany dotychczasowych celów i norm postępowania jednostki do obowiązujących w danej grupie,
- wzmożenia odczucia potrzeby na skutek oddziałujących na jednostkę tendencji kulturowych.

3.4. Kryteria oceny kultury organizacyjnej

Kryterium oceny kultury organizacyjnej są dominujące w niej wartości. Dzięki ich identyfikacji, możliwa jest charakterystyka kultury i opiniowanie oddziaływania na jej uczestników. Najpopularniejszym modelem służącym identyfikacji wartości kulturowych jest zbiór wymiarów kultury, jakimi posłużył się G. Hofstede w badaniach IBM. Są to[187]:

- *dystans władzy* – ustala zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażony przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji;
- *indywidualizm – kolektywizm* – określa więzy między ludźmi (luźne lub silne);
- *kobiecość – męskość* – wyznacza wartości i normy zachowań właściwych danej płci, określa charakter postępowania każdej z nich;
- *unikanie niepewności* – wskazuje stopień zdolności radzenia sobie z sytuacjami niepewności.

Przyjęcie powyższych kryteriów oceny kultury organizacyjnej pozwala na identyfikację potrzeb jednostki i organizacji[188]. Konfrontacja wyników umożliwia stwierdzenie zgodności lub niezgodności i określenie ich wzajemnego oddziaływania z perspektywy jednostki. Poszczególne wymiary kultury są

[187] G. Hofstede, *Kultury*..., s. 51.

[188] G. Hofstede obok określenia wymiarów kultury (narodowej) dokonał rozróżnienia praktyk właściwych kulturze organizacyjnej. Jednak ze względu na tożsamość potrzeb i wartości, w pracy wykorzystane zostały wymiary kultury.

zbiorem wartości i norm zachowań, które wskazują sposób postępowania. Identyfikacja z określonym wzorcem na poziomie indywidualnym uzależniona jest od stopnia rozwoju i zaspokojenia danej potrzeby. Przedstawione wymiary kultury formułują dwa przeciwstawne modele wartości. Oczywiście, można je stopniować i mówić np. o indywidualizmie w kolektywach[189]. Przede wszystkim należy je traktować jako dwie możliwości występujące w danej grupie wartości. Zatem ich niezgodność wewnątrz grupy zawsze będzie powodem problemów.

4. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna w najmniejszym stopniu może być utożsamiana z okolicznościami zaspokajania potrzeb pracowników. Pozornie, bo również te najbardziej społeczne potrzeby, takie jak uznania i przynależności zależą, w dużej mierze, od formalnych uwarunkowań działania organizacji, od ustalonych reguł, od stopnia formalizacji i standaryzacji zachowań, czy także od przyjętej konfiguracji elementów struktury.

Struktura organizacyjna jest rezultatem uporządkowania zachowań ludzi w pracy w zakresie: ujednolicenia i sformalizowania zachowań, wyspecjalizowania działań, przyznania uprawnień decyzyjnych[190]. Określa także miejsce poszczególnych osób w układzie zależności hierarchicznych. Oznacza to wprowadzenie normalizacji, m.in. w takich obszarach, jak: zakres obowiązków, komunikacja, relacje międzyludzkie, partycypacja pracownicza czy polityka personalna. Poziom wprowadzanych przez strukturę unormowań decyduje o jakości funkcjonowania ludzi w organizacji, w każdym z jej wymiarów. Struktura organizacyjna ma głęboki wpływ na ludzi, którzy stali się jej częścią. Między nią a pracownikami występują zależności, uwarunkowujące efektywność i zadowolenie pracowników. Stopień usatysfakcjonowania z przyjętych uregulowań zależy w dużej mierze od indywidualnych potrzeb ludzi pozostających pod ich wpływem[191]. Istnieją, wśród pracowników, różne preferencje, co do zasad pracy, z różnym odchyleniem w stronę swobody lub ograniczeń. Dlatego też ustalone regulacje powinny uwzględniać występowanie indywidualnych różnic między jednostkami[192], ponieważ są one jednocześnie czynnikami decydującymi o zdolności zaspokojenia potrzeb ludzi w organizacji.

---

[189] C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 13.

[190] J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Gdańsk 1972, s. 53.

[191] W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości*..., s. 136.

[192] S. P. Robbins, *Zasady zachowania*..., s. 209.

4.1. Konsekwencje strukturalizacji zachowań ludzi w organizacji

Na początek trzeba podkreślić, że struktura organizacyjna nie jest jedynie optymalnym rozmieszczeniem poszczególnych komórek służących realizacji funkcji i zadań organizacji. Wszystko, co jest ukształtowaną strukturą, bezpośrednio oddziałuje na ludzi, którzy są jej elementami. Choć niektórzy autorzy ograniczają pojęcie struktury do jej aspektu rzeczowego[193], to owymi uporządkowanymi trybikami organizacyjnej maszyny są ludzie[194]. Struktura organizacyjna służy regulacji organizacji w wymiarze materialnym i behawioralnym. W sensie materialnym nadaje miejsca stanowiskom pracy i rozmieszcza niezbędne środki służące wykonywaniu zadań. Strukturę „materialną" obrazuje schemat organizacyjny. W sensie behawioralnym reguluje działania ludzi oraz ich indywidualne zachowania[195]. Ten drugi obraz struktury, poza walorem podejścia humanistycznego do zagadnienia struktury, pozwala ocenić sprawność czynności strukturalizacji.

Podejmując się omówienia struktury organizacyjnej jako czynnika uzależniającego poziom zaspokajania potrzeb pracowników, należy podejść do analizy zagadnienia od strony funkcji, jaka jest przypisana strukturze[196]. Jest nią funkcja regulacyjna, spełniana przez minimalizację dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych[197]. W jej zakres wchodzi strukturalizacja elementów i działań. Faktycznym obiektem strukturalizacji zawsze są ludzie, którzy kryją się pod pojęciem elementów jako stanowiska, zespoły pracy oraz podmioty działań organizacyjnych. Zatem przedmiotem strukturalizacji są zachowania ludzi, które zostają określone przez wyznaczenie im granic, kierunków i sieci powiązań.

Określając ludzi jako przedmiot funkcji regulacyjnej, należy dalej wskazać zakres wprowadzonych regulacji i charakter ich oddziaływania na jednostki. Struktura ogranicza swobodę zachowań i działań, ściśle ukierunkowując je na realizację postawionych zadań. Wskazuje ona każdemu członkowi organizacji miejsce w podziale władzy, pracy, zadań i obowiązków. Ponadto struktura określa ramy zachowania w organizacji, zinstytucjonalizowanego postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje

[193] M. Bielski, *Organizacje*..., s. 169.

[194] M. Crozier, E. Fridberg, *Człowiek i system*..., s. 44.

[195] Struktura w sensie materialnym jest wyrazem podejścia rzeczowego, w sensie behawioralnym stanowi podejście czynnościowe.

[196] Podejście rzeczowe (materialne) powoduje dehumanizację jej uczestników i ograniczenie do omówienia wyłącznie jej konstrukcji.

[197] K. Mreła, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983, s. 36.

i pełniących różne role organizacyjne[198]. Takie sformułowanie zadania strukturalizacji można by zinterpretować jako działanie mające na celu umieszczenie jednostki w stosownym miejscu całego układu i zaprogramowanie go stosownie do potrzeb realizacji zadań. Jak widać, powraca tu problem paradoksu roli pracowników, którzy powinni być traktowani podmiotowo, a stają się przedmiotem działania[199]. Ograniczenie mimowolności i dobrowolności zachowań ma z założenia wpływać na koordynację i synchronizację zadań złożonych (tak jak u H. Forda). Istnieją jednak określone kryteria, jakim powinna podlegać strukturalizacja. Pierwszy i najważniejszy to przyjęcie optymalnego stopnia opracowania unormowań. Należałoby w tym względzie kierować się rozwiązaniem, które eliminuje zachowania zbędne, lecz pozostawia margines dla zachowań nieformalnych potrzebnych dla rozwoju poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy. Rutynowe podejście do zagadnienia struktury organizacyjnej podkreśla znaczenie zachowań formalnych bezpośrednio związanych z wykonywaniem zadań. Natomiast strukturalizacja zachowań wkracza w obszar relacji międzyludzkich (standaryzacja ról, formalizacja m.in. komunikacji, itp.). Są to dwie równoległe sobie płaszczyzny zachowań ludzi w organizacji. Całokształt ich obydwu powinien stanowić o ostatecznym układzie strukturalnym organizacji. Jeżeli struktura nie uwzględnia potrzeb wynikających z relacji międzyludzkich, będzie wprowadzała rozwiązania niesprzyjające rozwojowi zadowolenia z pracy u pracowników.

Sytuacja ludzi w miejscu pracy jest w dużym stopniu uzależniona od przyjętych rozwiązań, które wskazują im miejsce i określają ramy zachowania. W strukturze organizacyjnej widać najwyraźniej, bo ma ona formalny wyraz, że organizacja dąży do mniej lub bardziej ścisłego podporządkowania sobie uczestników. Ludzie, wstępując do organizacji, godzą się na uzależnienie swojego postępowania takim wymaganiom organizacyjnej całości[200]. Nie oddają się jednak bezdyskusyjnie ustalonym regułom. Mimo, iż podporządkowanie jest naturalną konsekwencją uczestnictwa w działaniu zorganizowanym, jest to działanie o wymowie pejoratywnej. Tak też można oceniać oddziaływanie struktury organizacyjnej na sytuację pracowników. Bowiem każde rozwiązanie uzależnia jednostkę, wprowadzając granice na obszar jej funkcjonowania. Mimo, iż jest to naturalny atrybut uczestnictwa w organizacji, należy mieć na uwadze jego negatywne konsekwencje dla interesów jednostki.

---

[198] Ibidem.

[199] H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007, s. 146-147.

[200] M. J. Kostecki, K. Mreła, *Człowiek w świecie organizacji*, Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1979, s. 124.

Ostateczny układ przyjętych regulacji powinien godzić dwie grupy interesów – organizacji i ludzi, będących jej członkami. Zadaniem strukturalizacji jest opracowanie rozwiązań, które jak najlepiej mają służyć realizacji przyjętych celów. Z drugiej strony należy wymagać od niej dostosowania przyjętych ustaleń do potrzeb ludzi, którzy będą w tej strukturze funkcjonować. Struktura nie może być tylko narzuceniem formalnych rozwiązań. Zadaniem struktury jest porządkowanie i utrzymywanie porządku działania zorganizowanego. Zatem jej rolą jest stworzenie układu optymalnych rozstrzygnięć organizacyjnych. Należy pamiętać, że w zasadzie każda regulacja odnosi się do konkretnego człowieka. Forma przyjętych rozwiązań powinna uwzględniać warianty akceptowane przez osoby pozostające pod ich wpływem i działające na ich korzyść.

4.2. Niesprawność regulacyjna strukturalizacji

Struktura organizacyjna ma za zadanie usprawnić działanie. Sprawność w sensie syntetycznym to ogół praktycznych walorów działania, czyli jego cech ocenianych pozytywnie, takich jak skuteczność, ekonomiczność, korzystność, racjonalność[201]. Możemy o niej mówić wówczas, gdy rezultaty działania osiągają najwyższy pozytywny poziom i kiedy nie ma żadnych cech negatywnych[202]. W taki sposób należy oceniać strukturę organizacyjną. Możemy uznać, iż spełnia ona swoją rolę, gdy powoduje efekty dodatnie zarówno z punktu widzenia celów organizacyjnych, jak i zadowolenia pracowników[203]. Ideą, jaka powinna przyświecać strukturalizacji, powinna być dobra organizacja pracy, a jej efektem – zbalansowany układ regulacji pozwalający osiągnąć możliwie wysoki efekt współdziałania oraz satysfakcję z wykonywanej pracy.

Stopień sprawności przyjętych rozwiązań organizacyjnych zależy od przejrzystości i zrozumiałości oraz od stopnia szczegółowości i rygorystyczności ich przestrzegania[204]. Cechy te stanowią o jakości przyjętych unormowań. Przy konstruowaniu struktury organizacyjnej niezwykle ważnym kryterium jest optymalizacja przyjętych rozwiązań. Niedopełnienie tego warunku podczas procesu strukturalizacji sprawia, że organizacja narzuca pracownikom regulacje,

[201] T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, wydanie drugie, rozszerzone, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984, s. 29.

[202] T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1982, s. 15.

[203] „Hasło „dobrej roboty" obejmuje apel nie tylko do sprawności, lecz także do godziwych, społecznie cennych motywów; nie tylko dokładności i ekonomiczności się domaga, ale i sumienności, np. rzetelnego stosunku do zobowiązań." Jest to postulat humanizacji pracy, bardzo cenny z punktu widzenia potrzeb ludzkich., zob. T. Kotarbiński, *Traktat…*, s. 335.

[204] J. Kurnal, *Zarys teorii…*, s. 275-276.

które są niekorzystne dla ich interesów. Dzieje się tak, bowiem strukturalizacja zachowań ludzi w organizacji zawiera się w stopniu redukowania ich swobody[205]. Dążenie do wysokiego poziomu ograniczeń może powodować, np. zawężenie wzajemnych relacji między jednostkami, do tych o charakterze formalnym. Rozwiązania strukturalizacyjne mogą całkowicie odrzucać występowanie więzi społecznych, koleżeńskich, dających zaspokojenie potrzeb związanych z przynależnością do grupy. Ponadto wiązać się to może z wprowadzeniem przepisów ograniczających korzystanie z przysługujących uprawnień, a także utrudniających pracownikom dochodzenia swoich praw. Oto, jak widział kształtowanie regulaminu zachowań w organizacji K. Mreła – „np. przez dostarczenie wzorca bezosobowych stosunków służbowych, nacisk na komunikację raczej hierarchiczną niż horyzontalną, sankcjonowanie norm postępowania opartych na przepisach, nie zaś zwyczaju itp."[206] Powszechnie wiadomo, że przesadna rygorystyczność obowiązujących zasad jest niekorzystna dla ludzi pozostających pod ich wpływem, a także stanowi zagrożenie ich podmiotowości. Nadmierna surowość strukturalizacji stawia liczne bariery w dążeniach pracowników do osiągnięcia standardów pracy odpowiadających ich potrzebom. Natury ludzkiej nie da się osadzić w sztywno ustalonych granicach.

Problem niesprawności może występować także wówczas, gdy struktura nie spełnia swojej roli z powodu zaniechania czynności związanych z przygotowaniem i wprowadzeniem do życia organizacji odpowiednich regulacji i postanowień. Ta kwestia odnosi się do „drugiej strony medalu" – struktury organizacyjnej. Jej podstawowym zadaniem jest zorganizowanie działania poprzez określenie ram i zasad pracy każdego z elementów układu. Świadoma czy nieświadoma rezygnacja z podjęcia jego realizacji jest zasadniczym i oczywistym powodem nieskuteczności. W obszarze zachowań ludzi taka sytuacja nie daje pracownikom oczekiwanego poczucia bezpieczeństwa. Dopuszcza dowolność postępowania, która może, np. pozbawić pracowników przysługujących im należności wynikających ze stosunku pracy. Są to okoliczności niedopełnienia funkcji regulacyjnej.

Strukturalizacja może prowadzić do złej sytuacji pracowników także wtedy, kiedy zastosowane rozwiązania są błędne. Nie przynoszą korzyści organizacji, a jednocześnie oddziałują negatywnie na funkcjonowanie ludzi w jej obrębie. Konstrukcja struktury organizacyjnej pociąga za sobą dużą odpowiedzialność wynikającą z potrzeby połączenia formalnych rozwiązań mających służyć sprawności działania z zasadami humanizacji pracy.

---

[205] Powraca tu omówione wcześniej zagadnienie przedmiotu strukturalizacji jako problem niesprawności struktury organizacyjnej.

[206] K. Mreła, *Struktury organizacyjne...*, s. 36.

Podsumowując kwestię sprawności struktury organizacyjnej, jej oceny można dokonać, odwołując się do miar sprawności działania zaproponowanej przez W. Kieżuna[207]. Jedną z nich, adekwatną do działań strukturalizacyjnych, jest miara korzystności efektu działania. W pełni pozytywny efekt zostaje osiągnięty przy jednoczesnym osiągnięciu powziętego celu i otrzymaniu korzyści przewyższających koszty działania. W każdym innym przypadku mamy do czynienia z niesprawnością. W odniesieniu do oceny sprawności struktury organizacyjnej, w kontekście potrzeb ludzkich, do przyczyn niesprawności struktury organizacyjnej zaliczyć możemy:

- zbytnią rygorystyczność rozwiązań (zbyt duża formalizacja, centralizacja władzy zagrażająca relacjom międzyludzkim) *skuteczne-niekorzystne*,
- niewystarczające unormowanie (zbyt niski stopień sformalizowania pozostawiający pracowników w stanie dezorientacji organizacyjnej) *nieskuteczne-niekorzystne*,
- rozwiązania, których skuteczność jest krótkoterminowa, w perspektywie długoterminowej przynoszą negatywne skutki (wysoki podział pracy) *nieskuteczne-niekorzystne*.

4.3. Kryteria oceny struktury organizacyjnej

Oceny oddziaływania struktury organizacyjnej na pracowników możemy dokonać posługując się koncepcją astońską, zgodnie z którą strukturę organizacyjną można opisać przy pomocy pięciu wymiarów charakteryzujących jej funkcje regulacyjne[208]. Należą do nich[209]:

- *wymiar konfiguracji,* przedstawiający usytuowanie oraz liczbę i rodzaj pionów, komórek. Miarą konfiguracji jest spiętrzenie lub spłaszczenie struktury;
- *wymiar centralizacji,* określający stopień skoncentrowania lub rozproszenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania;
- *wymiar specjalizacji*, który charakteryzuje wynikający z podziału pracy stopień ograniczenia dowolności zachowań uczestników organizacji w realizacji zadań i obowiązków organizacyjnych. Miarą specjalizacji jest stopień złożoności zadań;
- *wymiar standaryzacji*, który określa stopień typowości działań i zachowań wynikający z przyjętego w organizacji sytemu ujednoliconych sposobów

[207] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie…*, s. 18.

[208] H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 19.

[209] Ibidem, s. 19-21; K. Mreła, *Struktury organizacyjne…*, s. 38.

postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych i przestrzeganych zwyczajów. Miarą standaryzacji jest stopień i zakres ograniczenia dowolności zachowań organizacyjnych;

- *wymiar formalizacji,* zawierający się w stopniu ograniczenia przez przepisy dowolności zachowań uczestników organizacji. Miarą formalizacji jest zakres, stopień szczegółowości i rygorystyczność regulacji (formalnych) zachowań członków organizacji.

Wszystkie z wymienionych wymiarów określają szczegółowy charakter i przedmiot regulacji. Każda regulacja niezależnie od stopnia rygorystyczności staje się uwarunkowaniem poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników. Wprowadza bowiem ramy dążeń do realizacji interesów własnych uczestników organizacji. Oceniając skuteczność i poprawność rozwiązań organizacyjnych, można przyjąć, iż dążenie do skrajności w obu kierunkach, będzie negatywnie skutkować na funkcjonowanie ludzi. Ścisłe określenie przyjętych regulacji odbierze swobodę i elastyczność zachowań w pracy. Z kolei, niedoprecyzowanie zasad umożliwi nadużycia i pozostawi pracowników w stanie zamętu i nieporządku. Jedna i druga sytuacja ogranicza zdolność sprawnego działania organizacji, będącego także podstawą do zaspokojenia indywidualnych potrzeb ludzi.

5. Funkcja personalna

Funkcja personalna jest ostatnim ze wskazanych czynników, wpływających na poziom zaspokojenia potrzeb pracowników. W jej zakresie pozostają wszelkie sprawy związane z ludźmi i ich pracą. Realizacja funkcji personalnej zajmuje się gospodarowaniem kompetencjami pracowników, czyli wszystkim tym, co wnoszą oni swoją osobą do organizacji. Przez politykę personalną rozumiemy zatem jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, która polega na pozyskaniu odpowiednich do zadań organizacji ludzi, na rozwijaniu ich umiejętności i gotowości do pracy oraz na utrzymaniu pracowników w organizacji[210] przez zapewnienie im odpowiednich warunków pracy.

Polityka personalna firm w swoim podstawowym założeniu przyjmuje, iż pracownicy są jej cennym kapitałem[211]. Stąd też główną wytyczną powinno być optymalne dysponowanie możliwościami ludzi, co byłoby zgodne z nurtem

[210] T. Stalewski, *„Human Resorce Management" jako sposób realizacji funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, praca zbiorowa pod red. T. Stalewskiego i E. Chlebowickiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 9.

[211] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000, s. 17.

koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, jaka góruje dziś w idei traktowania ludzi w organizacji. Zgodnie z tak sformułowaną linią postępowania wszystkie działania, jakie wchodzą w zakres realizacji polityki personalnej, powinny być prowadzone w sposób, który sprzyja interesom pracowników. Oznaczałoby to kierowanie się dobrem jednostki w relacji równej do dobra organizacji. Jednak w realizacji polityki personalnej liczy się w głównej mierze rzeczywiste wartościowanie pracowników. Może ono przyjmować, iż warto inwestować w ludzi i doceniać ich wraz ze wszelkimi przymiotami istoty ludzkiej (takimi jak indywidualne potrzeby). Sposób patrzenia na pracowników może także ograniczać się do szacowania korzyści materialnych płynących z ich zatrudnienia na konto organizacji. Mimo górnolotnego założenia koncepcji ZZL, powraca ono do podstawowego dylematu traktowania pracowników – przedmiotowo czy podmiotowo.

5.1. Idee zarządzania zasobami ludzkimi

Ideą zarządzania zasobami ludzkim jest pełne wykorzystanie potencjału pracowników. Oznacza to podejmowanie czynności mających na celu pobudzanie i aktywizowanie działań pracowników na rzecz organizacji. Wcześniej funkcja personalna utożsamiana była z obsługą kadrową personelu. Dziś podejmowane są zadania, dzięki którym wzrasta zaangażowanie ludzi do wydajnej pracy na rzecz organizacji. Służyć mają temu, m.in. projektowanie systemów wynagrodzeń czy ścieżek rozwoju pracownika.

Koncepcja ZZL w swoim założeniu skupia się na identyfikacji potrzeb rozwojowych pracowników i integrowaniu ich z celami organizacyjnymi. Dzięki osiągnięciu „wspólnoty interesów”[212] możliwy staje się wybór takiego wariantu działania, który zapewni korzyści obu stronom. Praktyczne wykorzystanie idei ZZL stwarza warunki dogodne do zaspokajania wielu oczekiwań pracowników wobec miejsca pracy, przez stworzenie polityki personalnej odpowiadającej na ich potrzeby.

Filozofia ZZL eksponuje podmiotowość pracowników wskazując, iż należy docenić unikatowy charakter zasobów ludzkich, które nie mogą być traktowane tak, jak inne środki działania, ponieważ ludzie mają uczucia i emocje[213]. Ponadto opiera się na tezie mówiącej, iż trwałą, silną pozycję i konkurencyjność firma uzyskuje dzięki ludziom. Stąd też winni być oni traktowani nie jako koszty zmienne, lecz jako cenny kapitał, który można pomnażać, czyli podnosić jego

[212] E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg Sja, Warszawa 1999, s. 14.

[213] Ibidem.

wartość[214]. Jest to niezwykle korzystne ustosunkowanie się do roli pracowników w organizacji.

Tym, co tak naprawdę zasługuje na podkreślenie w filozofii ZZL, to założenie uczciwego i rzetelnego traktowania zasobów ludzkich. Wyrazem tego powinno być oczekiwanie wysokich rezultatów pracy, poprzedzone przez zapewnienie satysfakcjonujących warunków pracy i umożliwienie rozwoju zawodowego[215]. Dążenie do wzmocnienia postawy lojalności wobec firmy powinno być poparte przez przekazywanie pracownikom godziwego i adekwatnego do włożonego wysiłku wynagrodzenia za pracę, a także zabezpieczenie zatrudnienia. Koncepcja ZZL jest teoretycznym założeniem wykorzystania mocy pracowników płynącej z zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb. Rzeczywistość przedstawia jednak inny obraz realizacji funkcji personalnej.

5.2. Realia wypełniania funkcji personalnej

Realizacja funkcji personalnej według „wspólnoty interesów" nastręcza spore problemy. Dzieje się tak, ponieważ również w realizacji polityki personalnej dominuje ekonomia, która narzuca preferencję rozwiązań bardziej opłacalnych dla przedsiębiorstwa. Poza tym zapewnienie wspólnoty interesów wymaga dużego zaangażowania w organizację działań często daleko wychodzących poza zadania komórek personalnych. Taki trud nadal podejmuje niewiele firm.

Przede wszystkim należy zwrócić uwagę, że traktowanie pracowników jako cennego kapitału nie jest równoznaczne z taktowaniem ich jako ludzi. Może się to wyłącznie ograniczać do szacowania korzyści, jakie może przynieść zatrudnienie określonych pracowników, bez umożliwienia zaspokojenia interesów tychże ludzi. Różnica w podejściu będzie polegać na ujęciu wartości, jaką stanowią ludzie dla organizacji. Akceptacja pracowników jako ludzi będzie uwzględniać wachlarz potrzeb indywidualnych. Myślenie o pracownikach w tej kategorii będzie skłaniać do inwestycji w ludzi, w postaci stworzenia im warunków do rozwoju. Jest to sposób postępowania, który sprzyja zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników, według założenia, że jest to podstawą wzrostu motywacji do lepszej pracy (*model kapitału ludzkiego*). Drugą możliwością jest ustalenie wartości na podstawie oceny korzyści materialnych możliwych do osiągnięcia dzięki ich zatrudnieniu. W tym przypadku firmie

[214] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami…*, s. 17.

[215] D. Torrington, *Fundamentals of Human Resources Management. Managing People at Work*, Pearson Education, 2008, s. 5.

zależeć będzie wyłącznie na pozyskiwaniu potrzebnych kompetencji pracowniczych. Celem jego zastosowania jest zatrudnienie najlepszych pracowników na tak długo, jak będą wystarczająco efektywni dla organizacji. Pracownicy traktowani mogą być zatem jako jeszcze jeden element proporcji wkładu do wyniku[216] (*model sita*).

Podstawą filozofii ZZL jest zawarcie transakcji wiązanej. Warunki, jakie powinien spełniać pracownik są oczywiste. Natomiast obowiązki, z jakich powinien wywiązywać się pracodawca są przez niego samego często zawężane w stopniu, który kłóci się z jej pierwotnymi założeniami. Nierzadko dochodzi do zaniechań wielu podstawowych działań, jak na przykład planowania zatrudnienia. W rezultacie takich zaniedbań dochodzi do nagłych redukcji personelu, w sytuacji złej koniunktury dla przedsiębiorstwa[217].

Należy jeszcze dodać, iż nie każda firma zaznajomiona jest z wytycznymi ZZL. Zdarzają się niejednokrotnie przypadki całkowitego lekceważenia zasad realizacji funkcji personalnej przez osoby za nią odpowiedzialne, co ewidentnie skutkuje brakiem możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb pracowników, uzależnionych od spraw związanych z ich zatrudnieniem. Ponadto należy pamiętać, że opracowanie filozofii postępowania jest jedynie teoretycznym modelem realizacji zadań. Priorytetowe znacznie posiada rzeczywista wartość pracowników dla organizacji.

5.3. Podmiot realizacji funkcji personalnej

Podmiot realizacji funkcji personalnej utożsamiany jest wyłącznie z komórką organizacyjną powołaną do tej roli (wydziałem kadr). Jest to błędne podejście do wypełniania zadań w tym zakresie. Z tego powodu działania wchodzące w zakres spraw kadrowych dość często nie są prowadzone w sposób satysfakcjonujący samych zainteresowanych, tj. pracowników. Istnieją uzasadnione przesłanki, aby uznać, iż powodem powstawania dysfunkcji w sferze spraw personalnych jest problem delegowania czynności personalnych i rzeczywistego umiejscowienia uprawnień decyzyjnych.

Komórce personalnej przede wszystkim należy przypisać organizację i finalizację przedsięwzięć związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Natomiast podmiotem najbardziej uprawnionym do realizacji funkcji personalnej jest

[216] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami…*, s. 33.

[217] E. McKenna i N. Beech zwracają uwagę, na konieczność integracji strategii firmy i strategii ZZL, jednocześnie podnosząc kwestię problematyki tego przedsięwzięcia. Niezgodność między potrzebami firmy a humanistycznymi założeniami ZZL powodują, iż przegrywa ona w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa, E.McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami…*, s. 26-35.

bezpośredni przełożony. Z uwagi na stały i bezpośredni kontakt z pracownikami, to kierownik posiada niezbędne informacje do podejmowania decyzji kadrowych. To on ma największe możliwości na ocenę potrzeb pracowników i podyktowanie wytycznych komórce personalnej. Ponadto, to on w rzeczywistości jest wykonawcą wielu czynności personalnych, takich jak planowanie zatrudnienia, identyfikacja możliwości rozwojowych (awanse, szkolenia), ocena okresowa[218].

Innego rodzaju problem z rzeczywistym umiejscowieniem uprawnień decyzyjnych w sprawach personalnych ma miejsce wówczas, gdy prawo do podejmowania ostatecznych decyzji przyznaje sobie kierownictwo naczelne. Istnieje wtedy sytuacja nadużywania władzy, która pozwala przełożonemu na podejmowanie decyzji sprzecznych z interesem pracowników czy nawet niezgodnych z obowiązującym prawem pracy. Przykładami tego rodzaju nieprawidłowości są: niewywiązywanie się z obowiązku zawierania umów o pracę oraz wypłaty należnego wynagrodzenia. Ma to także związek z faworyzowaniem przychylnych kierownictwu osób lub nieobiektywnym rozpatrywaniem spraw nieakceptowanych pracowników.

Rzeczywiste rozmieszczenie uprawnień do podejmowania decyzji personalnych, jak widać odgrywa zasadniczą rolę w dostępie do źródeł zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracowników. Podmiotem decydującym o poziomie zaspokojenia potrzeb pracowników w zakresie polityki kadrowej są w dużej mierze przełożeni, a nie, jak mogłoby się wydawać, komórka personalna[219].

5.4. Nieskuteczność zadań personalnych

Analizując problematykę realizacji funkcji personalnej organizacji, należy wziąć jeszcze pod uwagę skuteczność gospodarowania zasobami ludzkimi i dokonać prakseologicznej oceny tegoż działania. Spodziewanym efektem różnorodnych czynności personalnych jest optymalne wykorzystywanie potencjału zatrudnionych osób, przy jednoczesnej dbałości o ich interesy. W tym celu podejmowanych jest szereg zadań mających umożliwić zarządzanie kompetencjami pracowników i sytuacją ich pracy, i jednocześnie będących korzystnymi dla zatrudnionych osób. Wynika stąd, iż prowadzenie polityki perso-

[218] Poziom realizacji funkcji personalnej zależy od kompetencji personalnych (zdolności interpersonalnych), które należy rozumieć jako zdolność obiektywnej oceny pracy, dbałość o rozwój kariery zawodowej podwładnych, umiejętność oceny rzeczywistych potrzeb szkoleniowych, zob. R. L. Katz, *Skills of an effective*..., s. 90-102.

[219] Dobra realizacja funkcji personalnej uzależniona jest od kompetencji osób pracujących w komórce personalnej, umiejących skutecznie współdziałać z kierownikami oraz dbających o ochronę interesów pracowników.

nalnej ma charakter działań złożonych, zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego[220]. Dlatego też w sytuacji, kiedy dochodzi do zaniechania jednego z działań, realizacja wspólnego celu przestaje być możliwa. Opierając się na przykładzie, kiedy w organizacji brakuje kompleksowego systemu wynagradzania pracowników (uwzględniające świadczenia inne niż wynagrodzenie za pracę) lub też polityka doboru kadr nie uwzględnia programu adaptacji pracowniczej, można dokonać oceny o nieskuteczności podejmowanych działań personalnych.

O nieskuteczności funkcji personalnej możemy mówić w odniesieniu do celu, jaki stawia organizacja własnej polityce personalnej w ogóle. Skuteczność może być także oceniania z perspektywy celu poszczególnych zadań personalnych (takich jak, np. planowanie zatrudnienia, czy też wynagradzanie pracowników). W odniesieniu do problemu poruszanego w niniejszej pracy zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na omówienie drugiej możliwości.

Prowadzenie każdego z zadań kadrowych ma swój określonych cel, którego osiągnięcie staje się realne w rezultacie wykonania zbioru działań wielotorowych. Zaniechanie[221] któregokolwiek z nich powoduje udaremnienie pełnej skuteczności przedsięwzięcia[222], możliwej w konsekwencji całościowej realizacji zadań personalnych. U podstaw problemu nieskuteczności zadań personalnych leży decyzja o zaniechaniu określonych czynności, niezbędnych z punktu widzenia potrzeb pracowników. Powodem takiego postępowania mogą być motywy indywidualne osoby odpowiedzialnej za ich wykonanie lub też interes organizacji będący rozbieżny z celami dobrzej rozumianej polityki personalnej. Odrzucenie, z powyższych powodów, pewnych czynności niweczy cele stawiane przez ZZL. Szansa ich osiągnięcia wzrasta wraz z konsekwencją prowadzenia pełnych programów działania, zapewniających ich skuteczność, a zarazem korzystność z punktu widzenia interesów pracowników.

W ocenie zaniechań działań kadrowych można posunąć się dalej niż nieskuteczność. W pewnych przypadkach zasadne wydaje się wydanie opinii o przeciwskuteczności. Jest to uzależnione od konsekwencji związanych z zaniechaniem. Jeżeli w jego rezultacie pracownicy czują się nieusatysfakcjonowani, ale nadal posiadają motywację do pozostania w pracy, jest to tylko nieskuteczność polityki personalnej. Natomiast, kiedy w wyniku braku elementów

[220] T. Kotarbiński, *Traktat…*, s. 73.

[221] Zaniechanie można odnieść do definicji błędu praktycznego T. Kotarbińskiego, jako umyślnego ruchu przeciwcelowego (niecelowego) albo przeciwcelowe (niecelowe) niewykonanie ruchu umyślnego. Zaniechanie posiada charakter intencjonalny i dlatego nie może nim być zapomnienie; Ibidem, s. 337-338, K. Parzycka, *Jak zaniechania mogą pomóc w zrozumieniu, czym są działania?*, „Kognitywistyka i Media w Edukacji", Tom (7) Nr 1 (2003), s. 274-284.

[222] T. Pszczołowski, *Organizacja…*, s. 29 -30.

polityki personalnej pracownicy odchodzą z pracy, to z punktu widzenia celu prowadzenia polityki personalnej zaniechanie staje się przeciwcelowe, gdyż skutkuje utratą personelu[223].

5.5. Kryteria oceny realizacji funkcji personalnej

Weryfikacji poziomu realizacji funkcji personalnej należy dokonywać na poziomie każdego z zadań kadrowych składających się na system personalny w organizacji[224]. Poszczególne elementy systemu stanowią specyficzne uwarunkowania dla poziomu zaspokojenia właściwych im potrzeb ludzkich. W rezultacie w organizacji występować mogą warunki korzystne lub niesprzyjające oczekiwaniom pracowników.

Pełen zakres działań personalnych, umożliwiających realizację potrzeb, składa się z[225]:

- *planowania zatrudnienia,*
- *doboru* (rekrutacji, selekcji, adaptacji),
- *oceny pracowników,*
- *systemu wynagradzania,*
- *rozwoju* przez dokształcanie i awanse,
- *kształtowania warunków pracy* (bhp, ergonomia pracy).

Oceny poszczególnych elementów polityki personalnej można dokonać z punktu widzenia zgodności ze strategią firmy i efektywnością działań. Drugą stronę oceny stanowi stopień satysfakcji pracowników z realizacji funkcji personalnej. Są to często przeciwstawne punkty oceny realizacji zadań personalnych. Dzieje się tak, gdyż naprzeciw siebie zostają postawione cele organizacji i potrzeby jej pracowników. Tym samym, kierowanie się ku rozwiązaniom sprzyjającym wyłącznie interesom firmy działa na niekorzyść osób objętych tymi rozstrzygnięciami.

[223] Zob. Ibidem, s. 30-31.

[224] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 31.

[225] Z. Gałdzicki, *Problem podmiotowości człowieka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, praca zbiorowa pod red. T. Stalewskiego i E. Chlebowickiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 40-41.

6. Podsumowanie

Konkluzja, jaka nasuwa się po przeglądzie wyżej przedstawionych czynników, wskazuje, że zasadniczą kwestią decydującą o zdolności zaspokojenia potrzeb przez pracowników jest przyjęcie podmiotowości ludzi w organizacji. Uprzedmiotowienie ich w stosunkach pracy jest przyczynkiem do powstawania okoliczności zagrażających interesom pracowników. Ma to zasadnicze znaczenie w każdym wymiarze funkcjonowania organizacji. Nie jest istotne, czy ludzie będą określani mianem zasobów, czy kapitału, ale jaka jest ich rzeczywista wartość dla organizacji. Pracownicy nie mogą być dla firmy jedynie urzeczywistnieniem określonych kompetencji zawodowych. Aby móc dokonać sprawiedliwej wymiany korzyści, muszą zostać uwzględnione oczekiwania pracowników, także te, które nie posiadają bezpośredniego związku z realizacją zadań, ale wpływają na klimat, w jakim te zadania są wykonywane.

Dokonywanie procesu wymiany między organizacją a jej uczestnikami jest konieczne dla ich prawidłowego funkcjonowania. Jest ono podstawowym uwarunkowaniem zdolności zaspokajania przez pracowników swoich indywidualnych potrzeb w miejscu pracy. Organizacje potrzebują uczestnictwa jednostek, jako podstawowego czynnika wytwórczego, a jednostki oczekują w zamian określonych form rekompensaty[226]. Jednostronne czerpanie korzyści, wyłącznie na stronę organizacji, powoduje powstawanie przeszkód uniemożliwiających pracownikom osiągnięcie ich celów.

Podsumowaniem tego rozdziału są tabelarycznie przedstawione uwarunkowania poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji (tab. 2) oraz wykaz determinant zaspokojenia potrzeb pracowników (tab. 3). Zestawienia te są elementami służącymi do budowy modelu barier. Złożenie ich tworzy bazę wyjściową do zbudowania modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji.

[226] M. J. Kostecki, K. Mreła, *Człowiek w świecie*..., s. 124-125.

Tabela 2. Uwarunkowania poziomu zaspokojenia psychospołecznych potrzeb pracowników związane z sytuacją pracy

Wymiary funkcjonowania organizacji	***Uwarunkowania poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji***
Styl kierowania	- interpretacja roli pracowników w procesie pracy - potrzeby kierownika - ocena potrzeb pracowników
Kultura organizacyjna	- stosunek celów organizacyjnych do potrzeb ludzkich w tworzeniu wartościach kulturowych - rzeczywista możliwość współudziału w budowaniu kultury organizacyjnej - siła oddziaływania kultury na jednostkę
Struktura organizacyjna	- rozpoznanie rzeczywistego przedmiotu strukturalizacji - korzystność rozwiązań strukturalizacyjnych
Funkcja personalna	- rzeczywista wartość pracowników dla organizacji - umiejscowienie uprawnień decyzyjnych w sprawach personalnych - nieskuteczność zadań personalnych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Determinanty poziomu zaspokojenia psychospołecznych potrzeb związane z sytuacją pracy

styl kierowania		*kultura organizacji*		*struktura organizacyjna*		*funkcja personalna*	
autokratyczny	demokratyczny	duży dystans władzy	mały dystans władzy	duże spiętrzenie kierowania	duża rozpiętość kierowania	długoterminowe planowanie kadr	brak planowania kadr
						aktywna realizacja doboru kadr	ograniczone działania w zakresie doboru kadr
nastawiony na zadania	nastawiony na ludzi	indywidualizm	kolektywizm	centralizacja	decentralizacja	kompleksowa, obiektywna ocena pracy	ocena pracy obarczona błędami
motywacja negatywna	motywacja pozytywna	męskość	kobiecość	wysoka specjalizacja	niska specjalizacja	zarządzanie wynagrodzeniami	brak systemu wynagradzania
arbitralność decyzji	pełna partycypacja pracownicza	wysoki stopień tolerancji niepewności	niski stopień tolerancji niepewności	wysoka standaryzacja	niska standaryzacja	duży nacisk na szkolenie i rozwój pracowników	ograniczanie i szkoleń i rozwoju pracowników
				wysoka formalizacja	niska formalizacja	dbałość o warunki pracy	niezapewnienie odpowiednich warunków pracy

Źródło: opracowanie własne

Rozdział III. Model sytuacyjny psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy

1. Opis barier zaspokajania potrzeb ludzkich

1.1. Definicja barier zaspokajania potrzeb

Ogólną definicję barier zaspokajania potrzeb należy oprzeć bezpośrednio na definicji samych potrzeb. Bariera zaspokojenia potrzeby pojawia się, kiedy człowiek czuje, że czegoś mu brakuje, lub że coś jest mu potrzebne i nie może tego osiągnąć. Czuje wówczas wyraźną przeszkodę w zdobyciu celu. W konsekwencji zostaje on pozbawiony tego, co jest mu niezbędne do normalnego funkcjonowania[227]. Niezaspokojona potrzeba odzwierciedla stan, w którym jednostka nie zdołała uzupełnić niedoboru i pozostaje pozbawiona koniecznych dla niej czynników.

Autorem określenia „bariera" w stosunku do przeszkód ograniczających możliwości działania podmiotu był K. Lewin[228]. W opracowanej przez niego klasyfikacji barier znalazły się trudności o charakterze materialnym, społecznym i moralnym. Pierwsze z nich należy rozumieć jako przeszkody o charakterze fizycznym. Dwie kolejne autor zidentyfikował jako różnego rodzaju zakazy, normy postępowania, zwyczaje, które są trudne do przełamania i które zacieśniają zakres działania ludzkiego. To one są przedmiotem niniejszej pracy – wszelkie przeciwności natury społecznej i moralnej, które nie pozwalają pracownikom zaspokajać ich potrzeb w miejscu pracy. Pokonywanie tego rodzaju trudności polega albo na ich obchodzeniu albo na próbach ich przełamywania[229]. Przykładami barier, występującymi w miejscu pracy mogą być różnice w poglądach i postawach członków zespołu (bariera społeczna) lub eksploatatorskie nastawienie przełożonego do podwładnych (bariera moralna).

W tym miejscu należy odpowiedzieć na pytanie, gdzie leży źródło występowania barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Ch. Barnard zwrócił uwagę na problem związany z występowaniem przeszkód

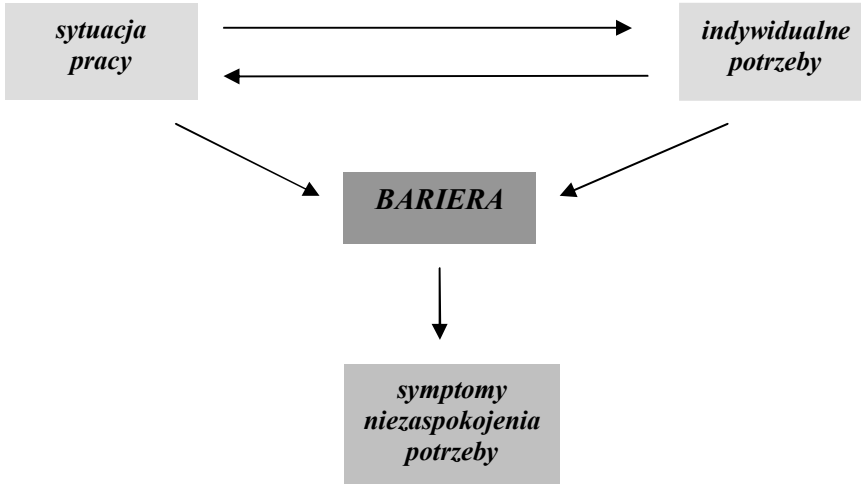
---

[227] K. Obuchowski, *Psychologia dążeń*..., s. 105.

[228] T. Tomaszewski, *Wstęp do psychologii*, wydanie V, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 127.

[229] Ibidem.

w działalności człowieka[230]. Ich zaistnienie sprawia, że założony cel nie może zostać osiągnięty z powodu ograniczeń krępujących możliwości jednostki. Ich definicję przedstawia jako łączny efekt oddziaływania dwóch czynników: (1) możliwości lub zdolności jednostek oraz (2) czynników środowiska[231]. W odniesieniu do problemu stawianego w pracy elementem ograniczeń występujących po stronie jednostki jest dominująca w danym czasie potrzeba (wynikająca z indywidualnej struktury potrzeb). Z kolei czynniki środowiska należy rozumieć jako subiektywną sytuację pracy, w jakiej osoba się znalazła. A. Maslow również podkreśla znaczenie otoczenia w procesie zaspokajania potrzeb ludzkich, wskazując, że funkcjonowanie człowieka jest uzależnione od środowiska, w jakim przebywa[232]. Graficzną prezentację powyższych rozważań przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 3. Bariera jako rezultat wzajemnego oddziaływania sytuacji pracy i potrzeb jednostki
Źródło: opracowanie własne

[230] Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze…*, s. 48.
[231] Ibidem.
[232] A. Maslow, W *stronę psychologii…*, s. 39-40.

1.2. Charakterystyka barier zaspokajania potrzeb

Z powyższych rozważań można wysnuć wniosek, iż bariery należą do sytuacji trudnych, z jakimi muszą sobie poradzić pracownicy. Pojęcie sytuacji trudnych wywodzi się z psychologii. Tym mianem określa się okoliczności, w których obserwujemy zakłócenie równowagi pomiędzy zadaniem realizowanym przez podmiot a jego możliwościami i zewnętrznymi warunkami realizacji czynności[233]. Owo zakłócenie między człowiekiem a otoczeniem powoduje sytuacje frustracyjne, utrudniające jednostkom działanie. W celu rozwiązania tego problemu człowiek staje w obliczu zmian. W klasycznym podejściu do sytuacji trudnych zmiana powinna dotyczyć bądź metod osiągania celu lub samego celu. W przypadku przeszkód występujących na drodze realizacji potrzeb zmiana celu, czyli rodzaju potrzeby, jest raczej niemożliwa. Nie można zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa poprzez samorealizację. Można takim postępowaniem jedynie wygłuszyć niezaspokojoną potrzebę. Takie działanie nie stanowi rozwiązania problemu, a jedynie zmniejszenie negatywnych skutków jego występowania. Barierę można zlikwidować, zmieniając warunki zaspokojenia potrzeby, np. korygując wymagania wobec pracowników lub radykalnie poprzez zmianę miejsca pracy.

Należy jeszcze dodać, że trudność sytuacji występowania barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji, spowodowana jest nieświadomością istoty problemu. Taki stan rzeczy stanowi konsekwencję niepełnej świadomości wachlarza odczuwanych potrzeb przez jednostkę. Należy to rozumieć w taki sposób, że osoba odczuwa określony dyskomfort, trudność uniemożliwiającą prawidłowe funkcjonowanie, ale nie potrafi określić istoty problemu ani przyczyn jego występowania. Jeżeli potrzeba ma charakter nieuświadomiony, człowiekowi trudno podjąć działania mające na celu usunięcie przeszkody. Pracownik znajduje się w sytuacji problemu, którego sam nie może rozwiązać, wówczas usunięcie bariery jest możliwe tylko przez ingerencję przełożonych.

Bariery mają indywidualny charakter uzależniony od potrzeb pracownika. Określić je można na podstawie wskazania aktualnie dominującej potrzeby i oceny czynników odpowiedzialnych za jej zaspokojenie. W badaniu należy zwrócić uwagę na indywidualne zróżnicowanie struktury potrzeb[234] tak, aby uchwycić subiektywne postrzeganie sytuacji pracy przez pracownika. Dzięki

[233] A. Frączek, M. Kofta, *Frustracja i stres psychologiczny*, w: *Psychologia*, pod red. T. Tomaszewskiego, wydanie trzecie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 630.

[234] A. DuBrin, *Praktyczna psychologia…*, s. 477.

temu można znaleźć odpowiedź na pytanie: dlaczego te same uwarunkowania mogą powodować różne skutki – u jednych zadowolenie, u innych frustrację potrzeby. W behawioralnym łańcuchu bodziec-reakcja, trzeba pośrodku umieścić indywidualną strukturę potrzeb, która jest typem filtru, przez jaki przechodzą siły oddziałujące na człowieka. W ten sposób powstaje wytłumaczenie dla różnych zmian w zachowaniu jednostek pod wpływem jednakowych bodźców płynących ze środowiska pracy.

W rezultacie można wskazać charakter bariery i powody jej występowania. Dlatego też ocena określonej sytuacji pracy jako bariery zaspokajania potrzeb ma charakter subiektywny, zależy bowiem od indywidualnych kryteriów, jakimi kieruje się jednostka. W dużym stopniu za subiektywizm barier odpowiada poziom zaspokojenia potrzeby u jednostki w okresie rozwoju, a także od jej osobowości. Subiektywne poczucie trudności zależy również od dotychczasowych doświadczeń jednostki w zakresie radzenia sobie z pojawiającymi się przeszkodami na drodze do zaspokojenia jej potrzeb[235]. Na skutek wcześniejszych problemów może ulec wzmocnieniu lub osłabieniu wewnętrzny system reakcji jednostki na pojawiające się przeszkody.

Kolejna cecha barier związana jest z czasookresem ich występowania. Bariera z reguły nie ma charakteru stałego, lecz czasowy, z tym, że bariery zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji należą do sytuacji długotrwałych. Krótkotrwałe występowanie przeszkody nie zaburza w odczuwalny sposób funkcjonowania jednostki w miejscu pracy. Bariery mogą występować tygodniami, miesiącami, a nawet latami[236]. Bariera nie jest zwykle barierą całkowitą, tzn. nie blokuje całej kategorii potrzeb, tylko szczegółowe[237].

Nawiązując do definicji barier należy podkreślić, iż bariery mają charakter sytuacyjny. Oznacza to, że są uzależnione od dominującej w danym czasie u jednostki potrzeby i okoliczności, w jakich się znalazła. Uwarunkowania położenia osoby mogą jednocześnie być sygnałem o występującym niedoborze, jak i przeszkodach uniemożliwiających jego uzupełnienie. Kiedy przełożony, w sposób ciągły, z obojętnością podchodzi do wyników pracy podwładnego, osoba posiadająca zaspokojoną dotąd potrzebę uznania, wraz z odczuciem bariery występującej w postępowaniu kierownika odkrywa, jaką ma potrzebę

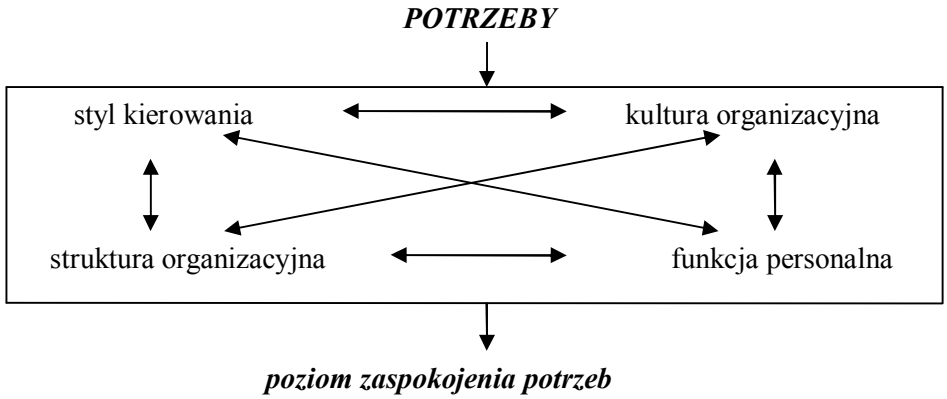
[235] S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 123.

[236] Tylko w szczególnych przypadkach występują bariery trwałe. Dotyczą one osób, np. żyjących w krajach „trzeciego świata", nie zdolnych do zaspokojenia najbardziej koniecznych do życia potrzeb fizjologicznych.

[237] Choć występują czynniki, które mogą wywołać pełną blokadę. Przykładem mogą być patologiczne relacje z rodzicami lub ich całkowity brak, które powodują, że jednostka nie zdołała rozwinąć i zaspokoić potrzeby miłości i przynależności w sposób dający jej poczucie stabilizacji emocjonalnej w tym obszarze w perspektywie całego życia.

w tym zakresie. Zatem zmiana uwarunkowań sytuacyjnych może zarówno zmniejszyć lub wygłuszyć potrzebę, a także usunąć barierę.

Bariery zaspokajania potrzeb pracowników organizacji mogą mieć charakter korelacyjny. Każdy z czterech omawianych w poprzednim rozdziale czynników może samodzielnie wywoływać bariery, ale mogą one także nakładać się na siebie. Jest to uzasadnione współzależnością kształtowania poszczególnych sfer funkcjonowania organizacji, do których należą: styl kierowania, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna i funkcja personalna (rys. 4).



Rysunek 4. Korelacyjność psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy
Źródło: opracowanie własne

Punktem wyjścia przedstawionych na rysunku 4 zależności są potrzeby ludzi w organizacji. Wraz z wejściem pracownika do organizacji ulegają one oddziaływaniu wymienionych czynników, stanowiących łańcuch wzajemnych powiązań. W rezultacie ich współistnienia powstawać mogą ciągi barier w obszarze zaspokojenia poszczególnych potrzeb (tab. 4).

Tabela 4. Korelacyjność barier – ciągi barier zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji

Rodzaj potrzeby	***Ciąg barier***			
potrzeby fizjologiczne	nastawienie na zadania →	wysoki stopień tolerancji niepewności →	wąska specjalizacja →	nie zapewnienie odpowiednich warunków pracy
potrzeby bezpieczeństwa: - emocjonalnego	demokratyczny styl kierowania →	wysoki stopień tolerancji niepewności →	niska formalizacja →	duży nacisk na szkolenie i rozwój pracowników
- materialnego	motywacja negatywna →	niski stopień tolerancji niepewności →	niska formalizacja zatrudnienia →	brak zasad planowania kadr
potrzeby przynależności	nastawienie na zadania →	indywidualizm →	duża rozpiętość kierowania →	brak adaptacji pracowników
potrzeby uznania	motywacja negatywna →	duży dystans władzy →	wysoka formalizacja (komunikacji) →	ocena pracy obarczona błędami
potrzeby samorealizacji	autokratyczny styl kierowania →		wysoka standaryzacja →	ograniczanie szkoleń i rozwoju pracowników

Źródło: opracowanie własne

1.3. Konsekwencje występowania barier zaspokajania potrzeb

Istotną rolę w charakterystyce barier zaspokajania potrzeb zajmują kwestie dotyczące skutków ich występowania. W konsekwencji utrzymywania się takiego stanu powstaje w funkcjonowaniu jednostki stan pogotowia, przejawiający się w uwrażliwieniu, skupieniu uwagi, poszukiwaniu kontaktu z podmiotami i sytuacjami sprzyjającymi jej zaspokojeniu[238]. Głód powoduje skupienie na myślach o jedzeniu i możliwościach jego zdobycia, osamotnienie nasila starania nawiązania bliskich kontaktów z inna osobą, itd. Frustracja potrzeby skłania ludzi do oceny wartości przedmiotów lub osób mogących ją zaspokoić. Zatem jest to stan niepokoju, jaki zaburza funkcjonowanie człowieka, dezorganizuje jego emocje oraz działania.

Konsekwencją niezaspokojenia potrzeby w teorii A. Maslowa jest zatrzymanie w rozwoju, a także pogłębienie odczucia potrzeby. Jednostka, która nie zdołała we właściwym dla siebie czasie usunąć poczucia braku twa w nim tak długo, aż cel nie zostanie osiągnięty. Wydłużający się okres niezaspokojenia poszerza obszar braku. Zgodnie z tym założeniem, osoba niemogąca uzyskać poczucia bezpieczeństwa będzie coraz bardziej lękliwa i skupi się wyłącznie za zagwarantowaniu sobie poczucia stabilizacji[239]. Ponadto A. Maslow uważa, że niezaspokojenie potrzeby w życiu dorosłym człowiek znosi tym łatwiej, im pełniej zdołał ją zaspokoić w okresie dojrzewania[240]. Można to rozumieć jako przypisanie człowiekowi posiadania zdolności do redukowania odczucia bieżącego niezaspokojenia wcześniejszym zaspokojeniem. C. Alderfer z kolei jest zdania, że skutkiem długotrwałej frustracji potrzeby jest powrót do potrzeb niższego rzędu – regresja potrzeby[241]. W tym przypadku nieosiągnięcie wyższego celu miałoby być powodem powrotu do obszaru, w którym jednostka zdoła dostarczyć sobie wszystkie niezbędne jej czynniki. W efekcie tego może dochodzić do natręctwa w rekompensowaniu niezrealizowanych potrzeb wyższych (np. przez obżarstwo na skutek porażek w tworzeniu relacji społecznych w grupie).

---

[238] Z. Skorny, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989, s. 113.

[239] Warto w tym miejscu zauważyć, iż bariery nie zawsze mają bezpośredni związek z podstawową działalnością pracownika. Jednak ich oddziaływanie może być na tyle silne, iż powoduje skupienie uwagi na potrzebie ich zaspokojenia, a tym samym odciągnięcie jej od realizacji zadań.

[240] A. Maslow, *Motywacja…*, s. 95.

[241] B. B. Longest, *Managing health programs and projects*, John Wiley and Son, 2004, s. 119.

Niezaspokojenie potrzeb nie dotyczy tylko najwyższej, rozwiniętej przez jednostkę potrzeby. Dochodzić może także do frustracji potrzeby niższej (zgodnie z założeniem, że w danym czasie motywującą siłę posiadają także potrzeby usytuowane nisko w hierarchii). Osoba o zaspokojonej potrzebie afiliacji, szacunku i samorealizacji może odczuwać frustrację potrzeb fizjologicznych, bo jest w takim stopniu zaangażowana w swoją działalność, że nie dojada i nie dosypia w powodu braku czasu. Zatem skutków niezaspokojenia potrzeb nie należy rozważać wyłącznie w układzie hierarchicznym, ale przede wszystkim pod kątem skutków odczuwanych przez jednostkę. Najczęściej mają one charakter psychologiczny (napięcie, smutek, zniechęcenie, frustracja, złość, lęk, itd.)[242]. Rzadziej, bo odnoszący się tylko do jednej kategorii potrzeb – fizjologiczny. Biorąc pod uwagę to, że zaspokojenie potrzeby rozkłada się na poszczególne sfery życia, bariera z reguły dotyczy jednej z nich (co w konsekwencji powoduje nasilenie odczucia potrzeby w innej i zmianę indywidualnej struktury potrzeb). Rozpatrując potrzeby ludzi w miejscu pracy, można mówić także o konsekwencjach ponoszonych przez organizację, takich jak: spadek motywacji pracowników i zaangażowania w pracę.

Skala skutków występowania barier uzależniona jest od możliwości ich usunięcia. Łatwość skorygowania sytuacji pracy powoduje skrócenie okresu frustracji potrzeby. Z kolei, złożoność okoliczności występowania bariery, wynikająca z nawarstwienia uwarunkowań, sprawia, iż stan odczuwalnego braku będzie się pogłębiał.

Okoliczności występowania barier zaspokajania potrzeb ludzkich są bezpośrednio związane ze stanem frustracji. Pojawia się on wtedy, kiedy organizm napotyka mniej lub bardziej nieprzezwyciężone przeszkody lub opór na swojej drodze do zaspokojenia jakiejś życiowej potrzeby."[243] Frustracja jest negatywnym stanem emocjonalnym człowieka, spowodowanym niezdolnością osiągnięcia założonego celu. Jest bezpośrednim następstwem wystąpienia przeszkody uniemożliwiającej zaspokojenie potrzeby. Siła frustracji zależy od stopnia, z jakim odczuwa osoba dokuczliwość tej sytuacji. Frustracja jest tym większa, im wyższa jest waga zaspokojenia danej potrzeby u jednostki, im większe starania poczyniła ona w kierunku zaspokojenia określonego celu.

Ten negatywny stan napięcia emocjonalnego może się różnie rozkładać w zależności od samooceny przyczyn nieskuteczności zaspokojenia potrzeby. Zgodnie z założeniem przyjętym w pracy, źródła ograniczeń leżą w sytuacji pracy. Pracownik może jednak błędnie przypisywać je własnym niedostatkom. W takiej sytuacji istnieje niebezpieczeństwo niewłaściwej reakcji jednostki na

[242] J. Formański, *Psychologia...*, s. 133.
[243] T. Tomaszewski, *Wstęp do psychologii...*, s. 138.

pojawiające się trudności. Zamiast podejmowania próby rozwiązania problemu może rozwinąć się wewnętrzna degradacja osoby. Objawia się ona poczuciem winy, samooskarżeniem się, obniżeniem poczucia własnej wartości i towarzyszące temu przygnębienie[244].

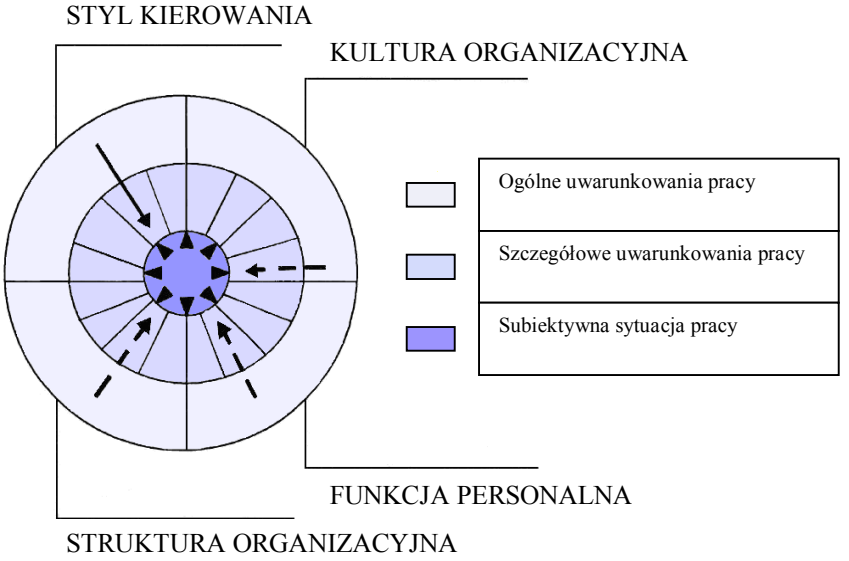
1.4. Schemat powstawania bariery

Schemat powstawania bariery składa się z trzech okręgów obrazujących zawężanie się czynników oddziałujących na człowieka (rys. 5). Pierwszy z okręgów, czyli ogólne uwarunkowania pracy tworzą czynniki kształtujące poziom zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji. Następny – szczegółowe uwarunkowania pracy stanowią konkretne cechy każdego z czynników. Zostały one wyszczególnione w poprzednim rozdziale jako kryteria oceny poszczególnych czynników warunkujących występowanie barier. Centrum układu – subiektywna sytuacja pracy formowana jest przez indywidualną interpretację okoliczności pracy pracownika z pespektywy jego indywidualnych potrzeb. Każdy, określony liniami, obszar stanowi potencjalne zagrożenie wystąpienia bariery. Występują w jego obrębie czynniki, które mogą stać się barierotwórcze podczas konfrontacji z indywidualną strukturą potrzeb jednostki[245]. Z tego powodu w najmniejszym okręgu został wpisany pierścień trójkątów skierowanych na zewnątrz. To są potrzeby jednostki, które stanowią przeciwstawne siły do uwarunkowań pracy. Dla rzeczywistego przedstawienia obrazu powstawania bariery okręg centralny powinien być ruchomy. Przesuwanie go po zegarze uwarunkowań pracy pozwoliłoby na poszukiwanie barier zaspokojenia określonej potrzeby.

Rozpoznanie bariery możliwe jest dzięki identyfikacji, w pierwszej kolejności, potrzeby aktualnie dominującej u jednostki. Później należy poszukiwać bezpośrednich przyczyn uniemożliwiających jej zaspokojenie. W końcowym etapie można wyprowadzić wnioski odnośnie funkcjonowania organizacji w danej sferze. Każda ze strzałek jest graficznym symbolem bariery, wskazującym źródło jej występowania. Uzasadnieniem dla współwystępowania czterech strzałek jest korelacyjność barier. Liczba strzałek odpowiada liczbie zdiagnozowanych barier zaspokojenia potrzeby.

[244] A. Frączek, M. Kofta, *Frustracja i stres psychologiczny*…, s. 639.

[245] Jeśli w uwarunkowaniach pracy nie występowałyby czynniki barierotwórcze, wówczas proces zaspokojenia potrzeb pracowników przebiegałby bez przeszkód. Aktualnie występujące niedobory byłyby uzupełniane dzięki możliwościom jakie dawałyby obiektywna sytuacja pracy. Rysunek nie zawierałby strzałek w obszarze uwarunkowań pracy.



Rysunek 5. Schemat powstawania bariery
Źródło: opracowanie własne

Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników związane z sytuacją pracy zapisane zostały w postaci mapy sytuacyjnej obrazującej potencjalne przeszkody realizacji oczekiwań pracowników w miejscu pracy[246]. Ich formą graficzną jest macierz, w której, wiersze określone zostały przez potrzeby ludzkie, kolumny – przez uwarunkowania funkcjonowania organizacji. Zastosowanie macierzy pociąga za sobą dwie konsekwencje. Z jednej strony pozwala uporządkować szczegółowe elementy całości. Z drugiej narzuca wymóg ograniczania powtórzeń w zakresie uwarunkowań powstawania bariery, co w przypadku determinant psychospołecznych jest niezwykle trudne. Wynika to z ich korelacyjności, wzajemnego przenika treści, takich jak np. partycypacja, czy komunikacja.

Dla każdej z wyszczególnionych potrzeb wskazano typ negatywnego uwarunkowania. W rezultacie, na przecięciu rodzaju potrzeby i określonego

[246] W poszukiwaniu rozwiązania problemu badawczego przyjęto podejście sytuacyjne w naukach o zarządzaniu bazujące na konstruowaniu zbiorów możliwych zdarzeń, których wystąpienie uwarunkowane jest przez różne czynniki (sytuacje), zob. C. Sikorski, *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2009, s. 62; G. Bhatta, *International Dictionary of Public Management and Governance*, PHI Learning Pvt. Ltd., 2006, s. 127.

czynnika barierotwórczego, wpisany został szczegółowy rodzaj bariery. Efektem jest model, składający się z 32 potencjalnych psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników, związanych z sytuacja pracy (tab. 5 i 6). W dalszej części rozdziału dokonana zostanie charakterystyka każdej z barier wraz z opisem jej wpływu na funkcjonowanie ludzi w organizacji.

Tabela 5. Model psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy – cz. 1

Rodzaj potrzeby	***Bariery kierownicze***	***Cecha bariery***	***Bariery kulturowe***	***Cecha bariery***
potrzeby fizjologiczne	nastawienie na zadania	wymóg wysokich wyników pracy **b1**[247]	wysoki stopień tolerancji niepewności	powodowanie max obciążeń psychofizycznych u pracowników **b2**
potrzeby bezpieczeństwa: – emocjonalnego	demokratyczny /nieingerujący styl kierowania	obarczenie pracowników odpowiedzialnością za podejmowane decyzje **b6**	wysoki stopień tolerancji niepewności	presja podejmowania trudnych zadań **b8**
				częste zmiany reguł pracy **b9**
	autokratyczny styl kierowania	nadmierna kontrola pracy **b7**	niski stopień tolerancji niepewności	pogłębianie obawy przed zmianami **b10**
– materialnego	motywowanie negatywne	zastraszanie sankcjami finansowymi **b14**	niski stopień tolerancji niepewności	pogłębianie obawy przed konsekwencjami zmian **b15**
potrzeby przynależności	nastawienie na zadania	brak związku emocjonalnego z podwładnymi **b21**	indywidualizm	brak więzi międzyludzkich w zespole **b22**
potrzeby uznania	motywowanie negatywne	niedocenianie pracy podwładnych **b25**	duży dystans władzy	nieokazywanie uznania za pracę **b26**
potrzeby samorealizacji	autokratyczny styl kierowania	narzucanie decyzji, rozwiązań i metod pracy **b29**	kolektywizm	brak możliwości indywidualnych działań **b30**

[247] Symbole b1-b32 są to kody barier.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Model psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy – cz. 2

Rodzaj potrzeby	***Bariery strukturalne***	***Cecha bariery***	***Bariery funkcji personalnej***	***Cechy bariery***
potrzeby fizjologiczne	wąska specjalizacja	monotonia pracy **b3**	fizyczne warunki pracy	przeciążenie psychofizyczne pracowników **b4**
			czas pracy	przemęczenie pracowników **b5**
potrzeby bezpieczeństwa: – emocjonalnego	niska formalizacja	brak ustalonych reguł pracy **b11**	planowanie zatrudnienia	nieoczekiwana zmiana stanowiska pracy **b12**
			szkolenia i rozwój pracowników	konieczność wprowadzania zmian w sposobie pracy wymóg oceniania **b13**
– materialnego	niska formalizacja	brak stabilności zatrudnienia **b16**	planowanie zatrudnienia	nieoczekiwane zwolnienie z pracy **b17**
			systemy wynagradzania	niegodziwe wynagrodzenie **b18**
				brak jasno określonych świadczeń pracowniczych **b19**
				nieprzestrzeganie zasad wypłat wynagrodzenia **b20**
potrzeby przynależności	duża rozpiętość kierowania	dezintegracja zespołu **b23**	dobór kadr	brak adaptacji pracowników **b24**
potrzeby uznania	wysoka formalizacja (komunikacji)	ograniczenie nieformalnego wyrażania uznania **b27**	ocenianie pracowników	zaniżona ocena pracy **b28**
potrzeby samorealizacji	wysoka standaryzacja	brak możliwości doskonalenia pracy **b31**	budowanie ścieżek kariery	ograniczenie rozwoju kariery zawodowej **b32**
			szkolenia i rozwój pracowników	brak oferty szkoleń **b33**

Źródło: opracowanie własne

2. Bariery zaspokojenia potrzeb fizjologicznych

Fizjologia człowieka powoduje, iż posiada on zapotrzebowanie na jedzenie, relaks, sen. Potrzeby te muszą być zaspokajane, gdyż od nich zależy funkcjonowanie organizmu ludzkiego. Poziom ich zaspokojenia decyduje o stanie zdrowia oraz zdolności do pracy. Ograniczenie możliwości nasycenia głodu, pragnienia, zaspokojenia potrzeby regeneracji, pociąga za sobą skutki w postaci przemęczenia i ograniczenia sił do pracy. Zatem warunki pracy powinny zapewniać czas na odpoczynek i regenerację organizmu. Na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych składają się takie elementy, jak: przerwy w pracy, czas pracy, dostosowanie stanowiska pracy do możliwości psychofizycznych pracownika, rytm realizacji zadań, poziomu stresu.

Za poziom zaspokojenia potrzeb fizjologicznych uznać możemy stan optymalnych możliwości organizmu do działania, czyli osobę wypoczętą, zrelaksowaną, nieodczuwającą dolegliwości. Natomiast za przejawy barier tej grupy potrzeb należy uznać stan zmęczenia, przemęczenia oraz wyczerpania organizmu ludzkiego[248]. Skutkiem niezaspokojenia potrzeb fizjologicznych jest spadek zdolności fizycznych i intelektualnych. Zła dieta i przemęczenie w długim okresie czasu prowadzą do spadku możliwości sprawnego działania czy też kreatywnego myślenia. Są też częstą przyczyną wypadków przy pracy. Do najcięższych konsekwencji występowania barier zaspokojenia potrzeb fizjologicznych zaliczyć należy wszelkie stany chorobowe spowodowane intensywnym, zbyt długim wykonywaniem pracy.

2.1. Bariera kierownicza

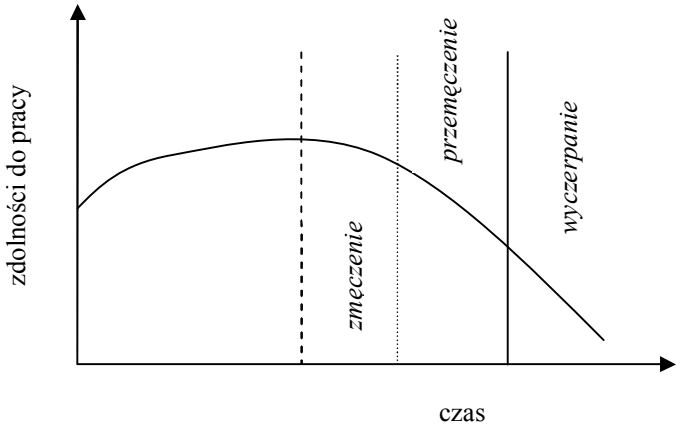
Klasyfikacja stylów kierowania wg kryterium nastawienie na zadania vs. nastawienie na ludzi jest jedną z najpopularniejszych. W swoich pracach badawczych posługiwali się nim, m.in. F. Fiedler, R. Likert oraz R. Blake i J. Mouton[249]. Jak wynika z licznych opracowań ww. autorów, jednoznaczne ukierunkowanie działania przełożonego na realizację zadań negatywnie wpły-

[248] Definicja zmęczenia określa je jako przejściową, zmniejszoną zdolność do pracy powstającą w wyniku jej wykonywania, przemęczeniem z kolei jest nakładające się na się na siebie dzień po dniu zmęczenie wywołujące stan wyczerpania, J. Chmielewski, *Czas na pracę, czas na przerwę*, „Praca i Zdrowie", nr 7-8/2008, Wydawnictwo Unimedia Sp. z o.o., http://www.pracaizdrowie.com.pl/ content/view/542/38/ [dostęp 10.06.2009].

[249] M. Thakur, B.N. Srivastava, *International Management*, Tata McGraw-Hill, 2001, s. 215-221.

wa na efektywność pracy, a także na rozwój barier zaspokojenia fizjologicznych potrzeb pracowników. Ilustracją tego spostrzeżenia jest rysunek 6.

Kierownicy nastawieni na zadania priorytetowo podchodzą do realizacji stawianych im celów, przez co mało zwracają uwagę na potrzeby oraz reakcje podwładnych. Kontakty z nimi podporządkowują całkowicie wymaganiom pracy[250]. Wymagają od pracowników wysokiej efektywności, w tym celu kontrolują wydajność i terminowość pracy, a także narzucają wysokie tempo pracy. Świadczy to o zdecydowanym nastawieniu na uzyskiwanie wysokich rezultatów pracy, a jego implikacją jest instrumentalne traktowanie podwładnych. Im więcej zadań, tym większe przeciążenie pracowników, narastające wraz z upływem czasu. Uporczywe zapracowywanie pracowników powoduje, że ze zmęczenia czasowego i miejscowego przechodzi w zmęczenie ogólne i chroniczne. W dalszej konsekwencji staje się dla pracownika trudnością nie do pokonania[251].



Rysunek 6. Krzywa efektywności pracy
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Chmielewski, *Czas na pracę, czas na przerwę*, Praca i Zdrowie nr 7-8/2008

Nastawienie na zadania charakteryzuje kierownika, który ma silną potrzebę uznania ze strony swoich przełożonych. Sam, nie uwzględniając potrzeb swoich podwładnych ani ich możliwości psychofizycznych, kieruje się zasadą,

[250] *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 91.

[251] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie*..., s. 193.

niesłuszną zresztą, że efektywność pracowników będzie wzrastać wprost proporcjonalnie do stawianych im wymogów pracy. W rzeczywistości wzrost może nastąpić wyłącznie do określonego indywidualnie punktu optimum, po przekroczeniu którego następować będzie spadek zdolności wytwórczych. Symptomy barier zaspokojenia potrzeb fizjologicznych zaczynają się pojawiać podczas nieustannego wzrostu nacisku na realizację zadań. Spadek możliwości psychofizycznych pracowników, rozpoczynający się w punkcie krytycznym, jest stanem frustracji potrzeb fizjologicznych. Takie postępowanie wyczerpuje przedwcześnie siły i witalność pracowników[252]. W efekcie dochodzi do zaburzenia zdolności zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, pozwalających na utrzymanie optymalnej efektywności pracy.

2.2. Bariera kulturowa

W kulturze organizacyjnej, charakteryzującej się wysokim stopniem tolerancji niepewności, upatrywać można skłonności do dominacji celów organizacyjnych nad indywidualnymi. Organizacja, taki atut, może przekładać na oczekiwanie maksymalnej wydajności pracy od swoich uczestników. Wysoki poziom tolerancji niepewności świadczy o elastyczności, ale także o stałej gotowości do podejmowania nowych wyzwań. Z barierą zaspokojenia potrzeb fizjologicznych pracownik spotyka się w przedsiębiorstwie, które, chcąc osiągnąć sukces na rynku, kształtuje kulturę pozwalającą podejmować trudne i ryzykowne przedsięwzięcia. Zatrudnia ludzi gotowych poświęcić się pracy i podejmować nowe wyzwania. Realizacja podjętych celów wymaga dużego zaangażowania pracowników: intelektualnego, fizycznego i czasowego. Konsekwencją takiej kultury jest nastawienie na zadania. Występuje tu korelacja między barierą kierowniczą a kulturową, potęgująca negatywne oddziaływanie na pracowników spiętrzających się nacisków.

Stawianie wysokich wymagań dotyczących realizacji zadań pracownikom daje szansę rozwoju zarówno organizacji, jak i jej uczestnikom, niemniej może negatywnie wpływać na zdolność zaspokojenia potrzeb fizjologicznych ludzi. Praca w organizacji o kulturze wysokiego stopnia tolerancji niepewności wiąże się z dużą zmiennością i trudnością zadań. Ambitny poziom pracy powoduje przeciążenia psychofizyczne. Kierownicy zespołów roboczych nakłaniają (lub przymuszają) do wytężonej pracy, bez przerw w pracy, po godzinach, w wolne dni[253]. Decydują o skróceniu lub nieudzieleniu urlopu wypoczynkowego.

[252] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, podręcznik pod red. A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 1999, s. 272.

[253] Pracodawcy powołują się niekiedy na przepis Kodeksu Pracy mówiący, ze pracodawca ma prawo żądać od pracowników pracy w godzinach nadliczbowych, kiedy wymaga tego

W rezultacie dochodzi do zachwiania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym, szczególnie w zakresie utrzymania właściwych proporcji między czasem pracy a wypoczynkiem[254]. W ten sposób organizacja i kierownictwo doprowadza do stanu niezaspokojenia potrzeb fizjologicznych, do przemęczenia psychofizycznego pracowników. Dzieje się tak, bowiem pracownik nie posiada przerw w pracy, wystarczających na posiłek, na odpoczynek. Praca może stać się w takim stopniu absorbująca, że ogranicza czas snu.

Konkurencja na rynku jest niewątpliwie w dzisiejszych czasach bardzo duża. Osiągnięcie dobrej pozycji w swoim segmencie nie jest zadaniem łatwym. Kierownictwo organizacji podejmując się wysokich wyzwań, musi pamiętać, jakie koszty płaci pracownik za całkowite poświęcenie pracy oraz jakie konsekwencje, w związku z tym, odczuwa jego organizm.

Z powyższego względu, z kulturą wysokiej tolerancji niepewności powiązać należy problem wypalenia zawodowego, występującego u osób pracujących w warunkach silnego stresu. W konsekwencji jego wystąpienia osoba ma kłopoty z funkcjonowaniem swojego organizmu na płaszczyźnie fizycznej, intelektualnej, społecznej i psychoemocjonalnej[255]. Skutkiem wypalenia zawodowego jest zupełny brak zainteresowania pracą oraz drastyczny spadek wewnętrznego przekonania jednostki o własnych zdolnościach do pracy. Dotykając problemu wypalenia zawodowego, należy zastanowić się nie tylko nad skutkami pierwotnymi tego stanu będącymi jednocześnie jego symptomami, ale także nad konsekwencjami wtórnymi, jak zdolność powrotu do pracy ludzi dotkniętych tą chorobą oraz możliwością powrotu do optymalnej efektywności ich pracy. Odzyskanie wiary we własne zdolności do pracy, znalezienie nowej pracy lub uzyskanie zmiany stanowiska, aż w końcu ponowne wejście z system pracy – to bardzo trudne wyzwania, przed jakimi muszą stanąć ludzie dotknięci tym syndromem.

2.3. Bariera strukturalna

Korzystność rozwiązań organizacyjnych zawsze była kwestią sporną. Jej ocena zmienia się w zależności od punktu jej weryfikacji. To, co jest korzystne

szczególna potrzeba pracodawcy; K. Lubliniecka, *Jak Pani Monika pokonała LG*, „Gazeta Praca", 17 grudnia 2007, s. 3; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy art. 151 § 1 pkt 2 (stan na 02.02.2009).

[254] E. Niedzielski, *Motywowanie pracowników w warunkach niepewności zatrudnienia*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 490.

[255] J. E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżera, Warszawa 1998, s. 111-112.

dla interesu organizacji, może być całkowicie niekorzystne dla pracowników. Tak też jest z postrzeganiem zalet wąskiej specjalizacji pracy.

Stopień specjalizacji pracy uzależniony jest od uszczegółowienia podziału pracy. M. Bielski rozgraniczył dwa rodzaje podziału pracy. Pierwszy z nich ma charakter ilościowy i dotyczy podziału wykonania zadania pomiędzy grupę osób, gdzie wszyscy wykonują w tym samym czasie ten sam rodzaj pracy (np. zespół sprzątaczy, każdy na innym piętrze budynku). Drugi, to jakościowy podział pracy, polegający na rozłożeniu zadania na proste elementy przydzielone do wykonania innym osobom. Idealną ilustracją jakościowego podziału pracy jest film Ch. Chaplina pracującego przy taśmie produkcyjnej. Notabene, film został nakręcony jako krytyka takich właśnie zasad pracy propagowanych przez F. Taylora[256]. Jakościowy podział pracy jest to wysoka specjalizacja pracy, oznaczająca ograniczenie ilości czynności zleconych do wykonania jednemu pracownikowi, która zawęża zakres zadań pracowników do ściśle określonych, stale powtarzających się czynności. Im mniejsza różnorodność oraz ilość czynności pracy, tym wyższa monotonia pracy, powodująca znużenie i zmęczenie psychofizyczne u pracowników. W dalszej kolejności negatywnych konsekwencji wysokiej specjalizacji pracy wymienić należy spadek koncentracji oraz liczne dolegliwości, które pogłębiają potrzeby fizjologiczne związane z koniecznością wypoczynku[257].

Zwrócenie uwagi na te kwestie, wraz z rozwojem nurtu psychosocjologicznego nauk o zarządzaniu, stało się jedną z przyczyn upadku taylorowskiej i fordowskiej organizacji pracy. Choć do chwili obecnej dokonano dużego ograniczenia zastosowania wysokiej specjalizacji pracy, nadal popularne jest stanowisko mówiące, iż przyczynia się ona do większej wydajności pracowników. Wysoka specjalizacja nie jest złotym środkiem na osiągnięcie wysokich wyników pracy, gdyż jest odrętwiająca i wyczerpująca, przez co negatywnie wpływa na efektywność pracy. Związane z nią zjawisko monotonii pracy powoduje, że aktywność człowieka wraz z upływem czasu pracy spada. Dzieje się tak, ponieważ jednostajna powtarzalność czynności, w przypadku człowieka, prowadzi do spowolnienia ruchów ciała, ze względu na postępujące zmęczenie mięśniowe. Ponadto jednostajność pracy wpływa także na spadek

[256] J. Micklethwait, A. Wooldredge, *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 12.

[257] We współczesnej organizacji wysokiej specjalizacji pracy nie należy utożsamiać z przykręcaniem tego samego rodzaju śrubek w wyznaczonym miejscu, a także nie tylko z taśmą produkcyjną (choć praca taśmowa jest wysoko obciążona monotonią). Monotonia pracy w dużej mierze dotyczy także prac biurowych, administracyjnych, np. zespołu finansowego, gdzie jedna z osób będzie odpowiedzialna wyłącznie za wpisywanie danych do komputera (dekretowanie).

sprawności umysłowej pracowników, które może utrzymywać się także po skończeniu pracy. Skutkiem długotrwałej wyspecjalizowanej pracy są różnego rodzaju choroby zawodowe, spowodowane ciągłym obciążeniem tylko jednych grup mięśniowych, czy/i części kręgosłupa.

2.4. Bariera personalna

Zadaniem pracodawcy jest zapewnienie warunków pracy minimalizujących poziom przemęczenia psychofizycznego pracowników. Dbałość o odpowiedni ich stan jest uwarunkowaniem zaspokojenia potrzeb fizjologicznych. Dlatego też niezapewnienie fizycznych, psychospołecznych czy też czasowych warunków pracy jest czynnikiem powodującym barierę ich realizacji. Przejawem tego jest obciążenie psychofizyczne pracowników, spowodowane, m.in. wysokim tempem pracy, zbyt małymi przerwami w pracy (lub ich brakiem), hałasem, itp.

W pojęciu „warunki pracy" mieszczą się omawiane już, przy okazji wcześniej poruszanych rodzajów barier, kwestie związane z organizacją pracy, wymiarem godzin oraz tempem pracy. W całokształcie czynników składających się na warunki pracy są one zaliczane do organizacyjno-ekonomicznych. Należy powrócić tu do problemu pracy w godzinach ponadwymiarowych, jak również przymuszania pracowników do przychodzenia do pracy w dni wolne. Tego rodzaju postępowanie w sposób ewidentny zakłóca możliwości odpoczynku od pracy. Zarówno przerwy w pracy, jak przerwy od pracy są tak samo ważne dla zaspokojenia potrzeby wypoczynku organizmu. Także nieudzielanie urlopów wypoczynkowych w wymiarze należnym w roku pracy jest działaniem przyczyniającym się do powstawania u pracowników stanu przeciążenia pracą.

Na powstawanie barier potrzeb fizjologicznych wpływa nie tylko nadmierne obciążenie pracą, ale także nietypowy tok pracy. Praca w systemie zmianowym, a w szczególności ich częste rotacje, zaburza naturalny rytm funkcjonowania człowieka w ciągu doby. To, z kolei, jest przyczyną zmęczenia organizmu i prowadzi do utraty rezerw energetycznych organizmu. Kłopotów nastręcza także aktywność w porze nocnej[258]. Oceniając efektywność pracy nocnej, posłużyć się można „krzywą wydajności"[259], która wyraźnie pokazuje, że noc jest naturalnym dla organizmu czasem na odpoczynek i regenerację.

[258] J. Olszewski, *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, wydanie drugie zmienione, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 59.

[259] M. Znajmiecka-Sikora, *Planowanie zadań, czyli o tym jak właściwie organizować dzień pracy* http://www.srk.org.pl/czytelnia.php?id=7 [dostęp 18.06.2009].

Krzywa wydajności także tłumaczy negatywne skutki pracy w nadgodzinach. Utrzymywanie zdolności psychofizycznych przez człowieka wbrew swojej fizjologii może prowadzić jedynie do powstawania negatywnych skutków potęgujących odczucie zmęczenia organizmu.

W tworzeniu barier zaspokojenia potrzeb fizjologicznych pracowników duże znaczenie posiadają fizyczne warunki pracy, rozumiane jako podstawowe cechy miejsca pracy, a więc rodzaj pomieszczenia, oświetlenie, temperatura, wentylacja, hałas, bezpieczeństwo i higiena pracy[260]. To od ich wpływu zależy stopień obciążenia psychofizycznego pracowników, a tym samym poziom fizjologicznego funkcjonowania organizmu ludzkiego. Jednym z podstawowych czynników kształtujących fizyczne warunki pracy jest poziom hałasu. Posiada on wszechstronne źródła. Wśród nich należy wymienić tak prozaiczne, jak: gwar rozmów, często dzwoniące telefony, światło jarzeniowe, a także odgłosy ruchu ulicznego[261]. Hałas jest szczególnie uciążliwy i męczący dla osób wykonujących pracę o charakterze koncepcyjnym, wymagającą skupienia. Nadmierny hałas jest ponadto oceniany jako stresor przyczyniający się do różnego rodzaju chorób[262]. Pozostałe elementy fizycznych warunków pracy, jak temperatura w pomieszczaniu pracy czy wilgotność powietrza, muszą być szczególnie monitorowane w pomieszczeniach, w których znajdują się urządzenia deregulujące ich normalne wartości. Na szczególną uwagę zasługują stanowiska komputerowe, ze względu na powszechność ich występowania oraz długi czas pracy przy nich. Monitory ekranowe w dużym stopniu obciążają narząd wzroku oraz układ mięśniowo-szkieletowy oraz prowadzą do zmęczenia psychicznego pracowników[263]. Na przeciążenia fizyczne narażone są szczególnie kobiety, z tego względu powinny podlegać one ochronie, a tym samym wyłączeniu z prac silnie obciążających organizm[264]. Niestety, w praktyce wielu

[260] H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 124.

[261] B. Naróg, *Uwaga na warunki pracy*, „Praca i zdrowie", http://biznes.interia.pl /prasa/praca-i-zdrowie/news/uwaga-na-warunki-pracy,1059147,4373 [dostęp 12.07.2009].

[262] http://www.ciop.pl/6538.html [dostęp 07.05.2009].

[263] Istnieją określone wskazania, co do warunków pracy przy monitorach ekranowych, o których chyba niewielka grupa osób wie, a jeszcze mniejsza przestrzega. Ciągła praca przy stanowisku komputerowym nie powinna być dłuższa niż jedna godzina, po czym powinna nastąpić minimum pięciominutowa przerwa lub zmiana zadania pracy; B. Naróg, *Uwaga na warunki…*; Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 1 grudnia 1998 r. W sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe, § 7 pkt 2, Dz.U. nr 148, poz. 97.

[264] P. Bartuzi, J. Kamińska, *Ochrona pracy kobiet*, CIOP-PIB,

firm łamane są obowiązujące przepisy prawne[265]. Rzeczywisty koszt tych wykroczeń ponoszą osoby poszkodowane w postaci różnorodnych problemów zdrowotnych.

3. Bariery zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa

Poczucie bezpieczeństwa jest jedną z zasadniczych potrzeb człowieka, ważną dla jego prawidłowego funkcjonowania. Bezpieczeństwo płynie z poczucia stabilizacji. Większość ludzi ma silną potrzebę wysokiego unormowania własnego życia, zawodowego i osobistego. W niniejszej pracy zastosowane zostało rozgraniczenie na potrzeby bezpieczeństwa materialnego i emocjonalnego. Potrzeba bezpieczeństwa materialnego pozostaje naturalnie w sferze emocji, dotyczy zaś szczególnej sfery życia ludzkiego związanej z zabezpieczeniem egzystencji. Miejsce pracy jest dla większości ludzi źródłem szczególnego rodzaju zabezpieczenia w postaci wynagrodzenia za pracę, dzięki któremu pracownik buduje pewność własnej egzystencji.

3.1. Bariery zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa emocjonalnego

Potrzebę bezpieczeństwa zaspokaja osiągnięcie stanu równowagi emocjonalnej, który pojawia się, gdy stan zaniepokojenia ustępuje uczuciu zadowolenia i stabilizacji, z powodu niezmienności warunków życia i pracy. Stąd też niepewność i strach są barierą zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa[266].

---

http://www.ciop.pl/15832.html [dostep 23.04.2009]; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 lipca 2002 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wykazu prac wzbronionych kobietom, Dz. U. Z dnia 10 sierpnia 2002 r.

[265] Ciekawy materiał na temat warunków pracy kobiet w super- i hipermarketach dostarcza raport z badania opinii pracownic polskich i zagranicznych sklepów sieciowych, który potwierdza występowanie wielu nadużyć w stosunku do zatrudnionych kobiet. Specyfiką handlu jest zatrudnianie przede wszystkim kobiet (stosunek 9:1, 8:2); K. Oponowicz, A. Chmielecka, *Kobiety o pracy w supermarketach*, Koalicja KARAT, Warszawa 2008, s. 3.

[266] Trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt rozróżnienia pojęcia „lęku" i „strachu" w literaturze fachowej, gdyż potocznie są one traktowane jako synonimy. Poczucie strachu utożsamia się ze stanem niepokoju przed czymś, kimś lub jakimś zdarzeniem. Lęk ma charakter bezprzedmiotowy oraz subiektywny; K. Horney, *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, wydanie drugie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982, s. 44-46.

W przypadku potrzeb bezpieczeństwa emocjonalnego, z wyłączeniem bariery personalnej, mamy do czynienia z lękiem. Z niepokojem, którego przyczyny nie są dokładnie znane. Obarczenie pracowników odpowiedzialnością za podejmowane decyzje, czy brak ustalonych zasad pracy, pociąga za sobą ryzyko niepowodzenia, często tylko subiektywne, spowodowane brakiem wiary we własne możliwości. Konieczność ustawicznego szkolenia jest źródłem strachu przed określonymi sytuacjami stresowymi, jak np. sprawdzian wiedzy zdobytej podczas kursu.

Stopień, z jakim pracownik może odczuwać bariery potrzeb bezpieczeństwa, zależy w dużym stopniu od dotychczasowego poziomu zaspokojenia tej grupy potrzeb. Dotychczasowe doświadczenia zawodowe oraz stopień osiągnięcia poczucia bezpieczeństwa poza pracą w zdecydowany sposób wpływa na to, w jaki sposób pracownik radzi sobie z niepewnością życia organizacyjnego. Także, w jakim stopniu posiada zdolność radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

3.1.1. Bariera kierownicza

Określając charakter tej bariery za czynnik decydujący o jej występowaniu, wskazany został demokratyczny styl kierowania oddający prawo podejmowania decyzji podwładnym. Jednym z podstawowych postulatów skierowanych pod adresem przełożonych niezmiennym od dziesięcioleci jest delegowanie uprawnień decyzyjnych podwładnym. Przekazanie ich musi być jednak dostosowane zarówno do wymogów realizacji zadań, jak również do zdolności i możliwości podwładnych[267], gdyż decydującą rolę w tej kwestii odgrywa poziom unikania niepewności pracowników. Od niego uzależniona jest zdolność podjęcia odpowiedzialności za podejmowane działania. Koordynacja, kierowanie działaniem, a nie tylko wykonywanie instrukcji, sprawia, że pracownik staje w obliczu ryzyka niepowodzenia oraz wobec niepewności związanej z niemożnością przewidzenia wyników tegoż działania.

Dopuszczenie podwładnych do współuczestnictwa w procesie podejmowania decyzji powinno wynikać z przeświadczenia o wysokich kwalifikacjach pracowników. Nie wolno angażować podwładnych w realizację nowych obowiązków, gdy nie mogą oni poradzić sobie z dotychczasowymi[268]. Przymuszanie pracowników do wzięcia większej odpowiedzialności niż pozwalają im na to kompetencje, jest czynnikiem rujnującym poczucie bezpieczeństwa. Delegowanie uprawnień decyzyjnych powinno być oparte na przekonaniu o dostatecznym przygotowaniu do wykonywania nałożonych zadań, o możliwościach pracownika sprostania stawianym mu oczekiwaniom, na należytym

[267] W raporcie III edycji „Postaw Pracowniczych" w wynikach przeprowadzonych badań występują dwie odpowiedzi świadczące o tym, że przełożeni niewłaściwie delegują uprawnienia decyzyjne. Na pytanie: czy pracownikom przydziela się szeroki zakres odpowiedzialności, padło 59% pozytywnych odpowiedzi respondentów, a na kolejne pytanie: czy kierownictwo umiejętnie przydziela pracownikom określone zadania i sprawnie koordynuje ich pracę – pozytywnie odpowiedziało już tylko 25% respondentów; Projekt badawczy *Postawy Pracownicze 2009, miejsca pracy w Polsce: Czy są wspaniałe*?, Nowoczesna firma, s. 16.

[268] C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, „Kopia", Warszawa1994, s. 120.

dostosowaniu poziomu zadań do możliwości pracowników (zadania nie mogą być zbyt łatwe ani zbyt trudne)[269].

W modelu charakterystyki pracy J.R. Hackman i G.R. Oldham zwracają uwagę, że niektórzy ludzie reagują negatywnie na próby podwyższenia poziomu motywacji przez zwiększenie autonomii, różnorodność zadań[270]. Problem, jaki występuje w tych okolicznościach, sprowadza się do tego, że wraz z przekazaniem zadań ograniczona zostaje pomoc w ich realizacji oraz nadzór na bezpośrednim przebiegiem prac. Jednocześnie wzrasta odpowiedzialność za swoją pracę. Trzeba pamiętać, że czasami potrzeba partycypacji zostaje zaspokojona już dzięki możliwości wyboru metod i narzędzi pracy.

Brak poczucia bezpieczeństwa w sytuacji przejęcia odpowiedzialności przez pracowników może mieć podłoże w braku należytego przekazania zadania. Inicjatywę pracowników może zgasić brak niezbędnych wskazówek i podpowiedzi ze strony przełożonego[271]. Powoduje to bowiem ryzyko niepowodzenia. Należy dokonać tego w formie pisemnej z omówieniem sposobu wykonania, z podaniem terminów realizacji, standardów jakościowych oraz wskazaniem środków, z jakich trzeba będzie korzystać (ludzie, pieniądze, uprawnienia decyzyjne). Muszą być uzgodnione: forma i terminy przekazywania informacji o wynikach realizacji zadań[272]. W budowaniu poczucia bezpieczeństwa dużą rolę odgrywa określenie oczekiwanej wobec pracownika efektywności, norm, jakim powinny odpowiadać efekty jego pracy[273]. Służyć temu powinny rozmowy, podczas których uzgodnione zostają z pracownikiem cele jego pracy, kluczowe obszary jego odpowiedzialności i standardy realizacji zadań[274].

Istotne w tej materii jest także zaufanie, jakim przełożony darzy pracownika. Dzięki niemu wzrasta wiara we własne możliwości oraz zdolność podołania trudnościom i odpowiedzialności za pracę. Stopień, w jakim kierownik pozostawia pracownikom swobodę decyzyjną, musi zawsze zależeć od ich pewności siebie, czyli od poziomu zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa. Oddanie uprawnień powinno korelować z przekazaniem dostatecznej swobody działania. W przeciwnym przypadku rodzi się poczucie nieporadności u pracowników.

---

[269] Ibidem, s. 126.

[270] *Psychologia pracy*..., s. 347.

[271] J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 140.

[272] C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*..., s. 120.

[273] S. R. Covey, *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Wydawnictwo MEDIUM, 1997, s. 202-206.

[274] C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*..., s. 113.

Barierą kierowniczą poczucia bezpieczeństwa emocjonalnego u pracowników jest rezygnacja przełożonego z kontroli nad poczynaniami zespołu. W znacznym stopniu poczucie bezpieczeństwa budowane jest na świadomości możliwości wsparcia ze strony przełożonego. Zrzeczenie się przez niego funkcji nadzoru powoduje, że pracownicy przejmują pełną odpowiedzialność za wykonywanie zadań. Umiarkowany nadzór stanowiłby bufor bezpieczeństwa dla podwładnych, dzięki możliwości wychwycenia niezawinionych nieprawidłowości. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, iż istnieje bardzo cienka granica w ocenie postawy kierownika zrzekającego się kontroli nad pracą zespołu. Po jednej stronie znajduje się kierownik demokratyczny, po drugiej zaś nieingerujący. Różnica między nimi opiera się na powodach takiegoż zachowania. W przypadku demokraty występuje celowe dążenie do usamodzielnienia podwładnych. Nie ma on obaw o skutki decyzji pracowników, gdyż posiada przekonanie, iż autonomia jest im z różnych powodów potrzebna. Natomiast kierownik nieingerujący charakteryzuje się biernością. Może to być spowodowane brakiem dostatecznych kwalifikacji, lękiem przed odpowiedzialnością czy też po prostu ignorancją obowiązków. W rezultacie jego postawa kierowania wyraża się poprzez unikanie podejmowania decyzji, niekontrolowanie podwładnych i brak ingerencji w proces pracy[275]. Są z tym związane bardzo małe przepływy informacji między przełożonym a jego personelem, co bezpośrednio uwarunkowuje tworzenie się bariery bezpieczeństwa[276]. Zatem kierownik leseferystyczny oddaje pełną odpowiedzialność za pracę swoim podwładnym, nie dbając ani o zadania, ani o ludzi je wykonujących. Ten sposób kierowania zespołem sprawdza się tylko w przypadku ludzi kreatywnych, którzy nie lubią pracować pod „zamkniętym kierownictwem"[277].

W analizie barier zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa uwzględnić należy także wpływ autokratycznego stylu kierowania na kształtowanie komfortu psychicznego pracowników. Osiągnięcie tego pożądanego stanu staje się niemożliwe w sytuacji stosowania nadmiernej kontroli pracowników. Tego rodzaju działania wymienia się jako znamienne dla autokratów, bowiem ich domeną jest narzucanie metod osiągania celu oraz dokładne sprawdzanie wykonania wytycznych[278]. Ponadto autokrata pilnuje sprawności pracy oraz jakości jej rezultatów. Powyższego opisu nie należy utożsamiać jedynie z nadzorcą dokonującym bezpośredniej inspekcji. W dzisiejszych organizacjach wykorzystuje się różnorodne narzędzia monitorujące pracę ludzi,

[275] S. Kowalski, Rummel-Syska Z., *Metody socjopsychologiczne*, PWE, Warszawa 1982, s. 156.

[276] J. D. Fromm, *Making Project in Organizations*, *How to make the Best Use of Time*, *Techniques and People*, Jossey-Bass, a Wiley Imprint 2003, s. 74-75.

[277] Ibidem.

[278] Ch. Stangor, *Social groups in action and interaction*, Psychology Press, 2004, s. 173-174.

rejestrujące wszystkie ich czynności, długość ich trwania, ze szczególnym uwzględnieniem zapisu przerw od pracy. W odczuciu pracownika zaczyna go otaczać orwellowska rzeczywistość, która odbiera poczucie wolności.

Nadmierna kontrola może być wynikiem polityki firmy, której jednym z najważniejszych celów jest nadzór nad działaniami prowadzonymi przez pracowników. W przekonaniu kadry zarządzającej organizacją takie postępowanie ma się przyczynić, między innymi, do minimalizacji kosztów, zwiększenia wydajności i lepszej jakości produktów oraz poprawy obsługi klientów[279]. Jednak za dużo kontroli może nie dopuścić do zaistnienia oczekiwanych rezultatów, gdyż pracownicy będą przeciążeni psychicznie tak ukształtowaną sytuacją pracy.

Z drugiej strony, potrzeba kontroli podwładnych może być spowodowana indywidualnymi uwarunkowaniami kierownika, który bądź to chce w ten sposób zaznaczyć swoją władzę, bądź też boi się odpowiedzialności za ewentualne błędy swoich pracowników[280]. Niezależnie od powodów stosowania nadzoru pracy efekty tak uwarunkowanej sytuacji pracy są jednakowe. Rodzi się strach przed choćby najmniejszym zawinieniem. Presja absolutnej poprawności pracy blokuje poczucie zadowolenia z pracy i tym samym, negatywnie wpływa na stan emocjonalny pracowników.

3.1.2. Bariera kulturowa

Stopień tolerancji niepewności oznacza próg akceptacji niepewności występowania nieprzewidywalnych zdarzeń. Niepewność jest stałym elementem życia ludzkiego, a także życia organizacji. Poziom tolerancji niepewności jest uwarunkowaniem kształtowanym indywidualnie, zarówno dla organizacji, jak i każdego człowieka. Organizacyjny stopień zdolności akceptacji nieprzewidywalności zdarzeń zależy od elastyczności rozwiązań strukturalnych oraz od zdolności przystosowawczych do zmian ludzi należących do organizacji. W odniesieniu do człowieka decydujące znaczenie ma dotychczasowy poziom zaspokojenia niedoborów w tym zakresie oraz rozwój intelektualny jednostki[281]. Jednym z czynników decydujących o zaspokojeniu potrzeb bezpie-

[279] M. Ridpath, *Workplace Control Influence*, http://www.articlebrain/Article/ Worplace-Control-Influane/5550 [dostęp 03.02.2011].

[280] S. R. Covey, *Zasady działania…*, s. 225.

[281] Poziom tolerancji niepewności w ocenie postaw pracowniczych będzie w zasadniczy sposób zależał od jego kapitału intelektualnego warunkującego zdolności rozwiązywania problemów. Ludzie wykształceni o dużym potencjale wiedzy posiadają większą zdolność do twórczego rozwiązywania problemów (jakim jest sytuacja niepewności i związane z nią zagrożenia dla własnej sytuacji). Pracownicy z niskim wykształceniem mają większe trudności z elastycznością. Taki podział posiada jeszcze jedno uzasadnienie. Osoby wysoko wykwali-

czeństwa jest stopień oswojenia z elementem zaskoczenia pojawiających się nowych sytuacji oraz od przekazanych ze środowiska metod radzenia sobie z nieprzewidywalnością zdarzeń.

Niepewność w organizacji, z punktu widzenia jej uczestników, ogólnie rzecz ujmując, można sprowadzać do trzech obszarów: pierwszy to niepewność funkcjonowania organizacji w jej otoczeniu, drugi to niepewność działań przełożonych, ostatni to niepewność w zakresie realizacji zadań.

Pracownicy napotykają barierę realizacji potrzeby bezpieczeństwa w organizacji o wysokim stopniu tolerancji niepewności, któremu nie dorównują. Podwładni nie są w stanie osiągnąć stabilizacji, kiedy firma stale poszukuje nowych rozwiązań i dokonuje z tego tytułu wielu zmian, a oni pragną ustabilizowanych warunków pracy. Organizacja charakteryzująca się wysokim stopniem tolerancji niepewności jest jednocześnie bardzo elastyczna, zarówno w zakresie metod pracy, relacji międzyludzkich, jak i przystosowania się do uwarunkowań zewnętrznych. Tego typu organizacje dobrze sobie radzą w zmiennym czy nawet burzliwym otoczeniu. Firmy o wysokim stopniu asymilacji zmian oczekują od swoich pracowników szybkiej i sprawnej adaptacji do tak wymagającej kultury organizacji. W niekorzystnym położeniu znajdują się ich pracownicy, którym brakuje dostatecznego poczucia bezpieczeństwa. Muszą oni, mimo swojej lękliwej natury, stawać w obliczu niepewności. Taka sytuacja skutkuje wysokim pobudzeniem emocjonalnym, przy jednoczesnym spadku zdolności intelektualnych[282]. Czynnikiem pogłębiającym dyskomfort pracowników jest przymusowość ryzykownych działań[283]. Silne narzucanie oczekiwań przez przełożonych pogłębia lęk przed niepowodzeniem.

Taki model funkcjonowania organizacji nastręcza duży problem, co do jego oceny. Z punktu widzenia interesu organizacji kierowanie się strategią poszukiwacza (wg klasyfikacji R. Milesa i Ch. Snowa)[284] daje duże możliwości rozwoju i zysku. Mniej pozytywów z pewnością czerpią z tego pracownicy. Ich wydatek emocjonalny jest często niewspółmierny do korzyści z pracy. Poza ewidentnym ograniczeniem poczucia bezpieczeństwa prowadzi także do przeciążeń psychofizycznych i bariery potrzeb fizjologicznych u pracowników. W rzeczywistości organizacyjnej trudno jest wyprowadzać optymalne rozwią-

fikowane (często specjaliści) posiadają mniejsze obawy, bo mają większe szanse na znalezienie nowego zatrudnienia. Pracownicy niskowykwalifikowani z powodu niskich umiejętności zawodowych, jak i faktu, że stanowią dużą grupę osób w wieku produkcyjnym, mają szczególnie w określonych regionach (nieuprzemysłowionych) bardzo małe szanse na znalezienie pracy.

[282] R. F. Franken, *Psychologia motywacji…*, s. 164-65.

[283] M. Goszczyńska, *Człowiek wobec…*, s. 61.

[284] D. Campell, G. Stonehouse, B. Houston, *Business strategy on introduction*, Butterworth-Heinemann 2002, s. 198-199.

zania, pozwalające na kompromis w zakresie zdolności zaspokajania potrzeb pracowników i celów organizacji.

Kultura organizacji jest wynikiem wspólnych przekonań oraz zbiorowej interpretacji rzeczywistości. Mimo tego, podlega w dużej mierze kreacji przez kadrę kierowniczą. Otwartość wobec zmian rzadko jest sumą możliwości pracowników i oczekiwań ich przełożonych. Zwykle przeważają na tej szali dążenia zespołu zarządzającego organizacją. Dlatego powinien na nich spoczywać obowiązek niesienia pomocy pracownikom w zakresie radzenia sobie w sytuacjach trudnych, aby nie spowodować stanu frustracji potrzeby bezpieczeństwa. Przełożeni mogą wpływać na stosunek do niepewności swoich podwładnych poprzez udzielanie im informacji na temat silnych stron organizacji.

Barierę tę można poddać klasyfikacji nie tylko z perspektywy niepewności otoczenia, ale także niepewności w zakresie metod pracy, co koresponduje z barierą kierowniczą. Usilne delegowanie uprawnień decyzyjnych w ręce szeregowych pracowników wynikać może, choć nie musi, z kultury wysokiej tolerancji niepewności.[285].

Dyskomfort pracownika, spowodowany wysokim stopniem tolerancji niepewności przez organizację wynikać może także z obawy przed zmiennością oczekiwań przełożonego. Elastyczność dostosowywania sytuacji pracy oraz metod realizacji zadań staje się uciążliwością dla osób mających trudności z adaptacją do nowych okoliczności pracy. Problem narasta wraz ze wzrostem liczby zmian. Kolejna modyfikacja wymagająca wysiłku buduje w pracowniku coraz większy opór przed następną odmianą zamierzeń kierownika.

Weryfikując bariery zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa z punktu widzenia stopnia tolerancji niepewności należy przyjrzeć się temu uwarunkowaniu także z drugiego końca skali. Trzeba poddać analizie niski poziom akceptacji przeobrażeń sytuacji pracy, charakteryzujący członków organizacji[286]. Hasłem kluczowym tej bariery jest „lęk przed zmianami". Występuje on u osób bojaźliwych, oczekujących stabilności otoczenia oraz stabilizacji własnej sytuacji życiowej[287]. Wysoki poziom lęku powoduje, że jednostka odbiera potencjalne zagrożenie z większą niż rzeczywistą siłą[288]. Stan przeczulenia pogłębia brak poparcia ze strony otoczenia czy też zmieniające się okoliczności zdarzeń. Pracownicy z dużym poczuciem lęku charakteryzują się niską

[285] Może być jedynie wyrazem indywidualnej postawy kierownika wobec podwładnych.

[286] J. Kozielecki, *Człowiek wielowymiarowy*..., s. 113.

[287] Opór wobec zmian wynika przede wszystkim ze struktury osobowości oraz stopnia zaspokojenia potrzeb jednostki, ale może także być spowodowany chęcią wygody życia i pracy. Roszczeniowa postawa nie jest obca wielu pracownikom.

[288] J. E. Karney, *Człowiek i praca*..., s. 111-112.

samodzielnością decyzyjną. Dlatego potrzebują wsparcia ze strony organizacji poprzez kulturę i wpisane w nią normy postępowania. U takich osób wszelkie zmiany wywołują lęk, bo pociągają za sobą niepewność i ryzyko. To, co nastanie w zamian, nie zawsze musi być nowe i w pełni nieznane, ale może być to osoba lub okoliczność, która pojawi się w nowej sytuacji. To znów rodzi niepewność przyszłych zdarzeń, a także ryzyko niepowodzenia.

Istnieje wyraźne rozgraniczenie między niepewnością a ryzykiem[289], które wskazuje, że ryzyko występuje w sytuacjach o określonym stopniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, a niepewność to nieprzewidywalność przyszłości. Jednak trzeba pamiętać, że osoby lękliwe i zestresowane, zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku będą odczuwały dyskomfort. Tylko osoby o oswojonej niepewności będą akceptować ryzyko działania lub zdarzeń.

W miejscu zatrudnienia wiele osób odczuwa niepokój czy strach przed nowymi wyzwaniami. Szczególnie, gdy organizacja funkcjonuje w oparciu o stare, sprawdzone metody. Wówczas każda zmiana organizacyjna przyjmowana jest z obawą o jej konsekwencje. Ludzie wolą natomiast pracować w instytucjach, których przyszłość jest przewidywalna[290] i posiadają kontrolę nad otaczająca ich sytuacją[291].

Dla pracowników najbardziej dokuczliwa jest niepewność o charakterze nagłym. Zaskoczeni zmianami sytuacji pracy, obawiają się, że zakłócą one dotychczasową, znaną im sytuację pracy. Jest ona tym bardziej odczuwalna, kiedy organizacja nie jest przygotowana na dostosowywanie się do nowych okoliczności. Za słowem „organizacja" kryje się cała zbiorowość osób do niej przynależących, jeśli zarówno kadra kierownicza, jak i jej podwładni są ludźmi nieelastycznymi, odrzucającymi dokonywanie przemian. Tworzą oni hermetyczną grupę skupioną wokół obaw przed przyszłością. Taka sytuacja w ewidentny sposób buduje barierę zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa. Mimo, iż dzisiejsze organizacje nie mogą sobie pozwalać na takie sytuacje, dochodzi do powstawania firmy w oparciu o ludzi nacechowanych niskim stopniem tolerancji niepewności. Wówczas jednym ze sposobów niwelowania niepewności w organizacji może być jej bierne unikanie[292]. Jednak w obecnych

[289] G. Hofstede, *Kultury…*, s. 184.

[290] Trzeba w tym miejscu dokonać uściślenia pojęcia niepewności. W odniesieniu do wymiaru kultury organizacyjnej niepewność jest okolicznością obiektywną, wynikającą z charakteru sytuacji. Niepewność może być także odczuciem jednostki, jej subiektywnej oceny nieprzewidywalności zdarzeń. Niepewność wewnętrzna jest właściwa osobom z wysokim poziomem lęku.

[291] R. F. Franken, *Psychologia motywacji…*, s. 462-463.

[292] C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 45.

czasach jest to w zasadzie niemożliwe.

W dzisiejszych czasach niepewność dotyczy przede wszystkim niewiedzy na temat zmian w otoczeniu organizacji, decydujących o możliwościach jej przetrwania. Istotne znaczenie w tej kwestii posiada przekazywanie informacji o zmianach. Jeśli przepływ informacji nie jest płynny i nie dociera do każdego członka organizacji, pogłębia się u pracowników obawa przed zmianami[293]. Niesprawność komunikacji organizacji z jej otoczeniem może być źródłem niskiego stopnia tolerancji niepewności kultury organizacyjnej, z powodu braku napływu istotnych komunikatów pozwalających projektować przyszłość.

Zarówno niski, jak i wysoki stopień tolerancji niepewności wpływa negatywnie na poziom bezpieczeństwa. Jednym z podstawowych zadań stawianych kulturze organizacyjnej jest właśnie dawanie poczucia bezpieczeństwa. W tej kwestii zarówno dostosowanie kulturowe, jak i rozbieżność (wysoki stopień organizacji – niski jednostki) pogłębia poczucie lęku przed mogącymi następować zmianami. Poczucie stałości w sytuacji pracy jest dziś sytuacją niemal niemożliwą. W tym wymiarze kultury organizacyjnej skrajności zawsze będą powodem problemów, z jakimi borykać się będzie nie tylko organizacja jako zbiorowość, ale przede wszystkim indywidualnie jej uczestnicy.

3.1.3. Bariera strukturalna

Stan równowagi w zakresie poczucia bezpieczeństwa zakłóca niedostatecznie sformalizowany porządek pracy, kiedy w przedsiębiorstwie brakuje przepisów, regulaminów, do których można byłoby się odnieść[294]. Pracownicy z obawą odnoszą się także do sytuacji, w których wraz z możliwością podejmowania decyzji, muszą ponosić odpowiedzialność za ich konsekwencje. Podwładni oczekują najczęściej w pracy spokoju, a taka sytuacja go zaburza i odbiera im tym samym poczucie bezpieczeństwa.

---

[293] O zaspokojeniu potrzeby bezpieczeństwa nie decyduje jedynie ilość i jakość posiadanych informacji pozwalających projektować przyszłość. Takie podstawy muszą mieć zapewnione osoby o wysokim stopniu unikania niepewności. Dla osób o niskim stopniu unikania niepewności podstawą zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa jest nabycie zdolności elastycznego przystosowywania się do zmiennych warunków sytuacji, czyli umiejętność podejmowania szybkich reakcji na pojawiające się nowe okoliczności. Czynnikiem różnicującym obie postawy jest stopień akceptacji zmian. Wynika z tego kolejny wyznacznik drogi zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa: jest nim opór wobec zmian, silniejszy wraz ze spadkiem stopnia tolerancji niepewności.

[294] Formalizacji nie należy kojarzyć tylko z biurokracją. Nie jest to sytuacja nadrzędności spisanych kodeksów postępowania, a jedynie uregulowanie działania ludzkiego, które służyć powinno jego sprawności.

Potrzeba ustalania regulaminów, zasad pracy jest podyktowana psychologicznymi uwarunkowaniami funkcjonowania człowieka, który do pewnego stopnia (uzależnionego indywidualnie) potrzebuje podstaw i kierunkowskazów własnego działania[295]. Poczucie bezpieczeństwa emocjonalnego budowane jest dzięki wiedzy na temat celów i zasad pracy. Do tego służy pośrednio formalizacja pracy, która jest narzędziem do trwałego zapisywania reguł postępowania.

Przepisy oraz zbiory zasad będące przejawami formalizacji organizacji redukują występowanie niepewności i stresu paraliżującego zdolność realizacji zadań. Jednym z zadań formalizacji jest stworzenie systemu wewnętrznej koordynacji działań. Dzięki temu nie dochodzi do dezorientacji pracowników w zakresie sposobu realizacji zadań[296]. Jeśli organizacja nie posiada stosownych reguł, określonej mapy działania, pracownicy wpadają w poczucie zagubienia i nie mogą osiągnąć skuteczności podejmowanych przez siebie zadań[297]. Ponadto formalizacja jest elementarnym składnikiem ładu organizacyjnego, a także sprawności organizacyjnej[298].

Zaspokojeniu potrzeby bezpieczeństwa sprzyja optymalna formalizacja zasad pracy, aby pracownik nie napotykał podczas realizacji zadań sprzecznych ze sobą wytycznych. Pracownik potrzebuje wiedzy, co pozostaje w zakresie jego obowiązków. Dzięki temu możliwe jest dobre przygotowanie do pracy. W przeciwnym przypadku pracownik może czuć się zagubiony wobec konieczności samodzielnego dokonywania wyborów. Niska formalizacja pracy, a co za tym idzie brak lub niedostateczna liczby zasad pracy pozostawia pracowników nieukierunkowanych, co do sposobu postępowania. Powoduje to dużą niepewność, stres, lęk przed działaniem. Przepisy są kierunkowskazem dla realizacji zadań.

Poczucie zagrożenia może wzrastać wraz ze wspinaniem się po drabinie hierarchii organizacyjnej. Pracownik staje się zagubiony nie tylko z powodu braku regulacji własnej pracy, jak również zakresu obowiązków podwładnych. Wpada tym samym w szpony chaosu organizacyjnego, który z pewnością odbiera poczucie bezpieczeństwa.

---

[295] Z wyników badań G. Hofstede wynika, że osoby o niezaspokojonej potrzebie bezpieczeństwa opowiadają się za przestrzeganiem przepisów i stabilnością zatrudnienia. Osoby lękliwe będą się lepiej czuły w jasno określonych warunkach działania. Z kolei osoby pewne mogą realizować się i dostosowywać do elastycznych warunków otoczenia; G. Hofstede, *Kultury*..., s. 179.

[296] M. Bielski, *Organizacje*..., s. 204.

[297] *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, praca zbiorowa pod red. D. M. Stewart, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1994, s. 132.

[298] A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 107.

Niska formalizacja pracy może być pochodną kultury o wysokim stopniu tolerancji niepewności. Szybkie tempo zmian narzuca konieczność ciągłego dostosowywania się do nowych okoliczności. Nie sposób wówczas opracowywać nieustannie nowych, formalnych wytycznych działania, ale należy zdać się na intuicję pracowników, u których może to wzbudzać poczucie zagrożenia.

3.1.4. Bariera personalna

Jednym z działań wchodzących w zakres funkcji personalnej jest planowanie kadr. Do podstawowych czynności, jakich należy dokonywać w tym zakresie, należy prognozowanie stanu zatrudnienia. Nie ogranicza się to wyłącznie do ustalania liczby przyjęć i zwolnień pracowników. Należy także przewidywać zmiany obsady stanowisk, tak, aby z pewnym wyprzedzeniem poinformować te osoby, których przeniesienia będą dotyczyły. W praktyce niejednokrotnie zdarzają się zaniechania tym zakresie. W wyniku tego dochodzi do nieoczekiwanych sytuacji zaskakujących przełożonych i ich podwładnych. Zgodnie z art. 42 §4 Kodeksu Pracy, z uwagi na uzasadnione potrzeby, pracodawca ma prawo zmienić stanowisko pracy pracownikowi na inne niż te, które zapisane jest w umowie o pracę. Pracodawca może samodzielnie podjąć decyzję i nie ma obowiązku tłumaczyć się z niej.

Mimo, iż zmiana stanowiska pracy nie jest sytuacją zagrożenia, to u wielu osób wywołuje obawy i niepokój. Problem łączy się bezpośrednio z jej uwarunkowaniem polegającym na postawieniu jednostki w sytuacji ryzykownej[299], czyli nieznanych jej, nowych okoliczności pracy. Pracownik nie wie, jakich konsekwencji może spodziewać się po decyzji, która została podjęta za niego. Nie może przewidzieć wyniku swojego funkcjonowania w nowej sytuacji pracy. Taka okoliczność staje się tym bardziej kłopotliwa, jeżeli osoba przenoszona do innego miejsca pracy należy do osób lękliwych. Wówczas będzie z góry zakładała więcej strat niż zysków. To subiektywne przewidywanie porażki tworzy barierę bezpieczeństwa emocjonalnego. Obawy, jakie odczuwa pracownik, dotyczą w dużej mierze stopnia przygotowania do zmiany charakteru pracy. Pojawia się pytanie o znajomość nowych zasad pracy i zdolność ich przyswojenia. Ważny jest też strach przed wejściem do nowej grupy[300]. Aby uniknąć aktywacji stanów niepokoju u pracowników i zapewnić im możliwą stabilizację w pracy, należy dołożyć starań do działań planistycznych w zakresie polityki personalnej organizacji.

---

[299] J. Kozielecki, *Czynność podejmowania decyzji*, w: *Psychologia*, pod red. T. Tomaszewskiego…, s. 535.

[300] Jeżeli jest to związane z przeniesieniem.

Do problemu barier bezpieczeństwa emocjonalnego tworzących się w obszarze polityki personalnej, należy podejść od jeszcze jednej strony. Wydaje się ona mało uzasadniona z punktu widzenia organizacji opartej na wiedzy oraz przeświadczeniu, że każdy pracownik dąży do samorealizacji, jednak ma silne uzasadnienie wynikające z założenia o indywidualnej strukturze potrzeb. Chodzi tu o konieczność odbywania szkoleń i doskonalenia pracy. Szkolenia mają na celu doskonalenie kwalifikacji pracowników, dzięki którym możliwe jest stosowanie w pracy nowych rozwiązań, nowych metod i technik pracy. Dla części pracowników konieczność ustawicznego dokształcania kłóci się z potrzebą niezmienności pracy. Dla tych osób praca, której sposób wykonywania nie podlega zmianom, jest źródłem bezpieczeństwa emocjonalnego. Zmiany, jakie są rezultatem szkoleń, są barierą zaspokojenia tego rodzaju potrzeby. Kłócą się one z dążeniem pracowników do stabilizacji.

Innym czynnikiem barierotwórczym jest strach i stres. Wywieranie presji na pracownikach, zmuszającej ich do podejmowania szkoleń i dążenie do rozwoju zawodowego, posiada negatywny wpływ na samopoczucie pracowników w z związku z obawą przed weryfikacją wymaganej w ten sposób wiedzy. A. Maslow widział w związku między poznaniem a czynem jedną z przyczyn lęku. Wynika on z następstw płynących z wykorzystania pozyskanej wiedzy, odpowiedzialności, jaka jest związana z jej praktycznym zastosowaniem. „Często lepiej nie wiedzieć, bo gdybym wiedział, musiałbym działać i nastawić karku."[301] Z drugiej strony tego problemu leży kwestia związana z przyswajaniem nowych informacji i jej weryfikacji przez wykładowców. Z wiekiem zdolność przyswajania wiedzy może spadać, w przeciwieństwie do wzrostu poziomu stresu związanego z egzaminowaniem. Różne osoby potrzebują innej ilości czasu na przyswojenie sobie nowych informacji. Zestresowani są szczególni ci, którzy nie należą do osób błyskotliwych, a raczej analitycznych. Ich struktura poznawcza wymaga więcej czasu. Kłopot w tym, że szkolenia zwykle są krótkotrwałe i dość intensywne. Ograniczenie czynników barierotwórczych byłoby możliwe dzięki odpowiedniemu doborowi metod i technik kształcenia oraz możliwości dostosowania trybu nauki do indywidualnych potrzeb pracowników[302].

Problemem wywołującym bariery poczucia bezpieczeństwa jest nie tylko opór wobec zmian, ale także rozbieżność między nieadekwatnymi oczekiwa-

[301] A. Maslow, W *stronę psychologii*..., s. 72.

[302] M. Warecki, W. Warecki, *Praktyczny przewodnik dla uczestników szkoleń*, *czyli jak przeżyć każde szkolenie*, Onepress, 2006, http://www.darmowe-ebooki.com/czytelnia/praszk.pdf [dostęp 03.07.2009].

niami przełożonych, co do zakresu umiejętności nabywanych podczas kursu. Ponadto osoby kierujące na szkolenie spodziewają się często, że po jego zakończeniu pracownicy dokonają radykalnej odmiany metod pracy. W rzeczywistości, jest to jedynie wstęp do zmian. Przełożony nie może spodziewać się „innego pracownika" po ukończonym szkoleniu. Powinien on za to zapewnić pracownikom warunki do swobodnego wprowadzania nowo zdobytej wiedzy do własnego sposobu realizacji zadań, dać szansę nieskrępowanej zmianie metod postępowania. Kierownictwo jednak preferuje ścisłą kontrolę efektów szkolenia poprzez porównanie pracy osób przeszkolonych i nieprzeszkolonych czy też obserwację pracy i/lub sprawdzian za pomocą testów posiadanych – wiedzy i umiejętności[303]. Trudno stawiać zarzut pod adresem pracodawców, że weryfikują przydatność szkoleń. Pozostaje jednak niezmienny problem samopoczucia ludzi w miejscu pracy. Bariera personalna potrzeby bezpieczeństwa opiera się na konflikcie interesów. Dla organizacji ludzie stanowią kapitał, od którego oczekuje się zysku w postaci przyrostu wiedzy i umiejętności. Pracownicy, znając swoje ograniczenia, czują zagrożenie dla własnego funkcjonowania w organizacji wobec takich wymogów[304].

3.2. Bariery zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa materialnego[305]

Utrata bezpieczeństwa zatrudnienia jest jedną z podstawowych bolączek dzisiejszych pracowników. Szczególnie w trudnej obecnie sytuacji gospodarczej ofiarą redukcji zatrudnienia może stać się niemal każdy pracownik. Dlatego też brak stabilizacji materialnej odbija się negatywnie na kondycji psychicznej i fizycznej pracowników, mając wpływ na jakość życia w miejscu pracy oraz poza nim[306]. Poza tym, wszelkie kwestie związane z finansowym aspektem zatrudnienia mają dla zatrudnionych duże znaczenie, gdyż

[303] Służy temu m.in. model D. Kirkparticka i model C-I-P-O; *Podstawy zarządzania personelem*, pod red. A. Szałkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 159-160.

[304] Zestawiając ze sobą potrzebę bezpieczeństwa i samorealizacji w pierwszym odruchu wydają się one być ze sobą sprzeczne w zakresie szkoleń. Lecz osoby dążące do samorealizacji także odczuwają dyskomfort z powodu nieadekwatnych oczekiwań przełożonych w stosunku do możliwości pracowników.

[305] Lęk pracowników przed zwolnieniem z pracy ma podłoże subiektywne, niesprecyzowane. Lęk będziemy w niniejszej pracy odnosić do bariery kulturowej. Strach ma podłoże obiektywne, jednostce znane są zagrożenia wynikające z sytuacji, w jakiej się znalazła. Bariery: kierownicza, strukturalna i personalna stanowią obiektywne cechy sytuacji, jak groźby, brak stosownej umowy o pracę. Za nimi kryją się określone przesłanki niepokoju pracowników.

[306] *Współczesne organizacje wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, pod red. M. Strykowskiej, Poznań 2002, s. 21.

najczęściej bezpośrednio dotyczą nie tylko ich samych, ale także ich najbliższą rodzinę.

W zakresie potrzeb bezpieczeństwa materialnego zawarte zostały te bariery, które dotyczą sfery finansowej. Są to okoliczności wpływające na pewność zatrudnienia i wypłaty wynagrodzenia za pracę[307].

3.2.1. Bariera kierownicza

„Aby móc kierować innymi, trzeba nieć nad nimi władzę"[308]. Kierownik osiąga ją za pomocą zdolności dokonywania wpływu na podwładnych. Może w tym celu korzystać z zestawu różnych bodźców. Ogólnie można je podzielić na pozytywne i negatywne. Ich zadaniem jest nie tylko nakłanianie pracowników do realizacji zadań. Służą one także wyrażaniu nastawienia do pracowników. Środki pozytywne służą w głównej mierze nagradzaniu za zachowania pożądane przez organizację i bezpośredniego przełożonego, dzięki czemu mają zachęcać do ponowienia oczekiwanego zachowania. Środki oddziaływania negatywnego pełnią rolę kar w sytuacji niepożądanych lub nagannych zachowań podwładnych. Mają być wyrażeniem dezaprobaty i ostrzeżeniem przed brakiem akceptacji ze strony organizacji i przełożonych. Środki oddziaływania negatywnego bazują na założeniu o dążeniach człowieka do unikania przykrości (kar i upokorzeń oraz zagrożeń, np. związanych z utratą pracy i środków utrzymania). W praktyce motywacja negatywna służy w dużej mierze wyrażaniu złych emocji i nie przychylnego nastawienia względem podwładnych. Następuje to często w formie komunikatów przełożonego mówiących o skutkach finansowych, materialnych, w przypadku niedostosowania zachowania do oczekiwań przełożonego. Przykładami mogą być groźby odebrania premii, redukcji wynagrodzenia czy zwolnienie z pracy. W takim wypadku mamy do czynienia z barierą zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa emocjonalnego.

Sposób oddziaływania na pracowników poprzez stosowanie określonego rodzaju motywacji wywodzi się z psychologii behawioralnej, u podstaw której leży koncepcja człowieka, którego zachowanie uzależnione jest od otrzymywanych nagród i kar. Jednak już w założeniach behawiorystów znajduje się

[307] Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa materialnego posiada inną wagę dla prawidłowego funkcjonowania osób niż zaspokojenie bezpieczeństwa emocjonalnego. Zróżnicowanie to wynika z siły konsekwencji związanych z frustracją tych potrzeb. Jeśli bariera w odniesieniu do bezpieczeństwa materialnego przybierze ostateczną formę zwolnienia z pracy, jednostka staje w obliczu nie tylko konieczności wykorzystania swoich zdolności przystosowawczych do nowych okoliczności. Oddziałują na nią również uwarunkowania rynku pracy.

[308] J. Zieleniewski, *Organizacja*..., s. 456.

zastrzeżenie, co do zasadności oddziaływania na ludzi za pomocą kar[309]. Ich rola powinna być jedynie wstępnym elementem programu motywacyjnego. Jego rolą jest zahamowanie nieakceptowanego działania. Aby uczynić program skuteczny, w następnej kolejności należy wprowadzić podpowiedzi służące modyfikacji zachowań oraz system nagród wspomagający wprowadzenie ich w życie[310].

Jednym z podstawowych narzędzi motywacji negatywnej, stosowanej w organizacji, jest przymus ekonomiczny, czyli zagrożenie finansowymi represjami, w przypadku niezadowalających wyników pracy. Kierownik stosujący tego rodzaju sposób oddziaływania hołduje zasadzie, że człowiek pod presją pracuje lepiej[311]. Jednak stosowanie sankcji w postaci gróźb czy wymierzania kar[312] na dłuższą metę działa demotywująco na podwładnych. Wspieranie efektywnej pracy na motywacji negatywnej będzie powodować pożądany skutek, ale na krótką metę. Strach nie jest trwałym motywatorem do pracy. Pracownicy kierowani uczuciem strachu przed utratą zdolności zapewnienia sobie i swojej rodzinie egzystencji będą pracować wydajniej kosztem zdrowia fizycznego i psychicznego[313]. Jednak zły stan psychofizyczny pracowników obniży efektywność ich pracy.

Strach nie może być dobrym motywatorem do pracy, bo w pierwszym odruchu mobilizuje siły organizmu do przeciwdziałania istniejącemu zagrożeniu, lecz silna mobilizacja pociąga za sobą koszty w postaci wyczerpania reakcją obronną. Trzeba tu uściślić, iż jednorazowe ostrzeżenie zwolnieniem z pracy, z powodu złej jakości pracy nie jest barierą poczucia bezpieczeństwa[314]. Natomiast regularność stosowania gróźb o charakterze materialnym (finansowym) obniża odporność psychiczną i wyzwala coraz silniejsze poczucie niepewności. Groźba zwolnienia z pracy może być tylko bodźcem do

[309] J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne…*, s. 50.

[310] P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1998, s. 285.

[311] To samo założenie przyjął D. McGregor w teorii X; R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A .L. Davis, *Douglas McGregor's Theory X and Y: toward a construct valid*, www.allbusiness.com/science-technology/.../11461950-1.html [dostęp 12.01.2011].

[312] Stosowanie kar w przypadku poważnych zaniedbań lub wykroczeń nie jest absolutnie postępowaniem nagannym, a wręcz pożądanym, ale skupienie się jedynie na stosowaniu kar, motywowaniu pracowników poprzez strach przed sankcjami nigdy, w dalszej perspektywie, nie przyniesie pożądanych rezultatów.

[313] Kryzys widoczny także na rynku pracy, powoduje, że ludzie redukują swoje oczekiwania wobec miejsca pracy na rzecz poczucia bezpieczeństwa materialnego. Chęć posiadania pracy i jakiegokolwiek źródła utrzymania sprawia, że pracownicy wolą otrzymywać wynagrodzenie minimalne i mieć pracę niż pozostawać w stanie niepewności zatrudnienia; R. Anam, *Zwolnienie z pracy czy płaca minimalna?*, www.egospodarka.pl

[314] Chyba, że w skrajnym przypadku jednostki cierpiącej na stany lękowe.

podjęcia działań mających na celu poprawę wyników pracy. Jeżeli pracownik nie spotka się z nagrodą za podjęcie próby poprawy, będzie miał poczucie, iż jego starania są nic nie warte. Strach przed utratą pracy jest silnym bodźcem, bo grozi utratą środków do życia. Aby uniknąć takiej konsekwencji jest w stanie zrobić wiele, ale pozostawia to duże ślady w psychice pracownika. Z czasem, kiedy coraz bardziej cierpi psychika pracownika, efektywność jego pracy będzie nieuchronnie spadać. Strach wzbudza stres negatywnie oddziałujący na emocjonalne funkcjonowanie człowieka. Ustawiczne stosowanie motywacji negatywnej może prowadzić zatem do dużej fluktuacji kadr, z powodu decyzji pracowników o odejściu z pracy jako formy ucieczki spod reżimu gróźb[315].

Długofalowe wykorzystywanie strachu jako źródła wpływów można wręcz ocenić jako jedno z najgorszych rozwiązań. Obawa przed utratą posady i dochodów paraliżuje pracowników. Stosowanie tak radykalnego przymusu jest także zachowaniem poniżającym pracowników, zmuszającym do podporządkowania się wbrew sobie. Dla wpływu opartego na strachu nie ma znaczenia, czy podwładni rozumieją powody wydanych dyrektyw, czy się z nimi zgadzają[316]. Wywierający wpływ troszczy się jedynie o to, czy podwładni rozumieją, co mają robić, liczą się wyłącznie pożądane przez kierownika efekty. Poza dążeniem do wysokiej wydajności pracy, celem pośrednim kierownika może być próba udowodnienia podwładnym, że są wyłącznie zasobem podlegającym wymianie.

Zasady stosowania wzmocnień są zawarte w odpowiednich regulaminach organizacyjnych. W praktyce konkretne decyzje podejmują najczęściej bezpośredni przełożeni. Uruchamiają oni również własny repertuar nagród i kar, który wynika z ich osobowości i przejawia się w sposobie traktowania podwładnych. Niektórzy kierownicy dostrzegają głównie pozytywne cechy i zachowania podwładnych, i nagradzają je. Inni zaś bardziej koncentrują się na błędach pracowników i karaniu za nie.

Sposób oddziaływania na pracowników jest często pochodną kultury organizacyjnej oraz polityki personalnej. Do stosowania motywacji negatywnej może skłaniać duży dystans władzy, za którym stoi przedmiotowe traktowanie pracowników. Z drugiej strony tego układu sił może występować model sita, poprzez który dąży się do selekcji pracowników, wyłącznie ze względu na wydajność ich pracy.

---

[315] D. Katz. R. Kahn, *Społeczna psychologia…*, s. 479-480.

[316] B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 434.

3.2.2. Bariera kulturowa

Omawiana bariera wynika ze zgodności niskiej tolerancji niepewności charakteryzującej kulturę organizacyjną i jednostkę[317], które są w stanie frustracji bezpieczeństwa. Pierwsza z nich ma trudności z akceptacją występowania zmian przede wszystkim w swoim otoczeniu i przystosowaniem się do powstających w wyniku tego okoliczności funkcjonowania. Dla indywidualnych pracowników odczuwających tę właśnie barierę powodem obawy jest praca w przedsiębiorstwie mającym trudności z przystosowaniem się do zmiennego otoczenia, kiedy napływające nowe wiadomości budzą niepokój związany z utrzymaniem pracy.

Niski stopień tolerancji niepewności związany jest z niską efektywnością reakcji na zmiany otoczenia organizacji. Opór wobec zmian występuje w każdej komórce organizacyjnej. Trudno więc przy takim nastawieniu walczyć o przetrwanie firmy. Lęk przed niepowodzeniem jest w tej sytuacji wszechobecny, paraliżujący reakcje członków organizacji. Przechodząc ze sfery psychologicznej do ekonomicznej, trudno sobie wyobrazić firmę nacechowaną silnym unikaniem niepewności, która pozostawałaby w dobrej kondycji finansowej. Widmo zapaści finansowej organizacji jest bezpośrednią barierą potrzeby bezpieczeństwa materialnego. Osoby tracące zabezpieczenie materialne poprzez utratę pracy wchodzą w stan głębokiej frustracji potrzeby bezpieczeństwa.

Sednem tej bariery jest niezaradność kadry kierowniczej wynikająca z obawy przed zmianami powodująca zagrożenie funkcjonowania organizacji na rynku. Natomiast stabilność zatrudnienia jest z pewnością jedną z najbardziej cenionych potrzeb przez pracowników. Taka sama postawa podwładnych, co ich przełożonych, utrudnia budowę jakichkolwiek podstaw poczucia bezpieczeństwa materialnego.

Niski stopień tolerancji niepewności nie jest umyślnym oporem wobec zmian, ale wynika z braku umiejętności dostosowawczych do nowych okoliczności życia i/lub pracy. Należy go bardziej traktować jako cechę osobowości niż rodzaj postawy, ponieważ z reguły nie podlega on świadomemu kształtowaniu, lecz jest składnikiem psychiki człowieka.

Niejednoznaczny w ocenie stopnia tolerancji niepewności jest konserwatyzm czy też tradycjonalizm. Charakteryzują się one w swojej specyfice raczej

[317] Rozgraniczenie jednostki od organizacji służy jako podkreślenie faktu, że nie mamy do czynienia z dysonansem kulturowym. Ponadto jest wstępem do rozważań jak zgodność kulturowa może negatywnie wpływać na funkcjonowanie zarówno zbiorowości, jak i poszczególnych osób do niej należących.

umyślnym oporem wobec zmian, postawą odrzucającą nowości niż lękiem związanym z dopuszczeniem nieznanych dotąd metod postępowania. Unikanie niepewności to nieumiejętność adaptacji, a tradycjonalizm i konserwatyzm to hołdowanie niezmienności. Zarówno jednostki, jak i kultury o niskim stopniu tolerancji niepewności mogą chować się za wizytówki konserwatyzmu i tradycjonalizmu, ale konserwatyzm i tradycjonalizm nie powinny stanowić jednoznacznych przykładów kultury o silnym unikaniu niepewności.

Kultura niskiego stopnia tolerancji niepewności tworzy tarczę obronną w postaci praw i przepisów. Wydaje się, że ten sposób zabezpieczenia na ewentualność zmian odnosi się raczej do procesów związanych z realizacją podstawowych zadań. Z mniejszą płynnością przebiegają działania dostosowujące funkcjonowanie organizacji do jej burzliwego otoczenia. Przygotowywanie programów radzenia sobie w trudnych sytuacjach jest domeną organizacji tolerujących niepewność ze względu na elastyczność w projektowaniu rozwiązań. Organizacje o niskiej tolerancji niepewności sięgają, z kolei, po najprostsze rozwiązania, takie jak redukcja kosztów zatrudnienia. W takich firmach pracownicy nie dostają kół ratunkowych w postaci redukcji wynagrodzenia czy czasu pracy, tylko stają w obliczu groźby zwolnienia. Istnieją rozliczne możliwości utrzymywania dotychczasowego stanu zatrudnienia w sytuacji kryzysu, pod warunkiem odważnego wprowadzenia ich w życie, a tym samym podjęcia ryzyka pewnych komplikacji. Inaczej pracownicy z trudnym do zniesienia niepokojem oczekują wypowiedzenia z pracy. Z powodu obawy przed zmianami i niepokoju o przyszłość następuje paraliż działań planistycznych. Wynika z tego wniosek, iż w organizacjach o niskim stopniu tolerancji niepewności skuteczne projektowanie ma szanse powodzenia w stabilnych warunkach. Zachodzi tu paradoks potrzeby formułowania przyszłości spowodowany wysokim poziomem lęku członków zbiorowości. Niweczy on możliwość wykorzystywania właściwych sobie metod postępowania w atuty umożliwiające przetrwanie.

3.2.3. Bariera strukturalna

Formalizacja rozumiana jako ścisłe trzymanie się obowiązujących przepisów, zasad, norm[318] jest postrzegana jako obciążenie nie tylko przez pracowników, ale także przez pracodawców. Natomiast formalizacja jest swoistym strażnikiem porządku. Rozpatrując ten wymiar struktury organizacyjnej, utożsamiamy go z reguły z reżimem przestrzegania procedur pracy. Niesłusznie, gdyż odnosi się on do formalnej regulacji różnorodnych działań

[318] A. Lipka, *Ryzyko personalne*..., s. 106.

także tych niezwiązanych bezpośrednio z procesem pracy. Stopień formalizacji może być także kryterium oceny przestrzegania przepisów dotyczących zawierania umów o pracę.

Ten zakres działań, zwykle umieszcza się w ramach polityki personalnej. W prezentowanej klasyfikacji barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji, ze względu na wskazane wcześniej uzasadnienie, znalazła się w ujęciu strukturalnym. Chodzi tu bowiem o problem zachowania odpowiedniego stopnia formalizacji gwarantującego pracownikowi w formie pisemnej do korzystania z praw, jakich nabywa, zostając pracownikiem najemnym.

Niedoformalizowanie procedur związanych z zatrudnieniem pracownika odnosi się do częstych nadużyć pracodawców. Problem polega na nienawiązywaniu stosownych umów z pracownikami. W praktyce oznacza to: brak umów o pracę lub podpisywanie ich z opóźnieniem, niedotrzymywanie terminów wypłat wynagrodzenia. Takie postępowanie stanowi zagrożenie dla wysokości wypłacanego wynagrodzenia, nieodprowadzanie, określonych w przepisach prawa, składek gwarantujących zatrudnionym, np. korzystanie z pomocy medycznej lub uprawniającego do wypłaty odszkodowania z powodu wypadku[319]. Brak lub niedostateczna formalizacja odbiera pracownikowi poczucie bezpieczeństwa wypłaty gwarantowanych świadczeń finansowych, ponieważ nie ma podstaw do roszczeń.

Niedostateczna formalizacja w zakresie zawierania umów o pracę nie daje żadnych zabezpieczeń prawnych pracownikom, które umożliwiłyby im dochodzenie przysługujących praw. Umowy powinny być zawierane w sposób szczegółowy i zgodny z prawem. Pracodawca nie może dopuszczać się procederu zaniżania w zapisach umowy kwoty wynagrodzenia wraz z obietnicą rzeczywistej wyższej wypłaty pensji[320]. Każdy czas pracy, także krótki wynikający z tymczasowości charakteru pracy, powinien być objęty stosowną umową. Formalizacji powinien podlegać rodzaj i ilość wykonywanej pracy, a także częstotliwość i termin wypłaty wynagrodzenia za pracę[321].

Istnienie niezbędnych zapisów dotyczących umowy o pracę jest formą zabezpieczenia przed niepewnością poczynań pracodawcy. Organizacja powinna działać w zgodzie z prawem oraz obowiązującymi ją pewnymi

---

[319] Istnieją przypadki, kiedy pracodawcy rezygnują z opłacania pracownikom składek ZUS, aby obniżyć koszty zatrudnienia. Takie rozwiązanie jest naruszeniem przepisów formalnych regulujących świadczenia pracownicze; D. Brzostek, *Nadchodzi era 1,5 tys. zł*, „Gazeta Praca" Łódź , 9 lutego 2009 nr 6 (719), s. 1.

[320] Taką praktykę stosują m.in. super- i hipermarkety; K. Oponowicz, A. Chmielecka, *Kobiety o pracy*..., s. 9.

[321] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, wydanie drugie, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 319.

zasadami etycznego postępowania wobec pracowników. Zatem jeśli w firmie nie będą panowały poprawne zwyczaje prawne i etyczne, to za tym nie będzie następowała formalizacja.

Zdecydowanie większa formalizacja realizacji polityki personalnej występuje w przedsiębiorstwach należących do sfery budżetowej. W efekcie, w tego rodzaju organizacjach, pracownicy mają większe poczucie bezpieczeństwa[322]. Zastanawiające są przyczyny takiego stanu rzeczy. Czy o większej dbałości o pracowników decyduje większa ilość kontroli urzędów do tego uprawnionych, czy też potrzeba utrzymywania porządku w rozbudowanych strukturach organizacyjnych? Wydaje się, iż nie jest to spowodowane szczególnym zainteresowaniem organizacji potrzebami pracowników, a raczej koniecznością podporządkowania istniejącym organizacyjnym i prawnym wytycznym postępowania. Formalizacja polityki personalnej jest bardziej restrykcyjnie przestrzegana w organizacjach, w których niezbędne na ten cel środki finansowe, niepochodzące środków własnych firmy, tylko od organu założycielskiego.

3.2.4. Bariera personalna

Podstawą sporządzania wszelkich planów personalnych są plany zatrudnienia, dotyczące stanu zatrudnienia w kategoriach ilościowych. Powinny być one przygotowywane w sposób rzetelny tak, aby zapobiegać występowaniu nagłych nadmiarów lub niedoborów personelu, obniża się koszty osobowe i społeczne[323]. Brak dobrze przygotowanych planów personalnych zniewala pracowników poczuciem tymczasowości i lękiem przed utratą pracy do tego stopnia, że jest pozbawiony wszelkiej wolności w podejmowaniu decyzji.

Działania w zakresie planowania kadr pozwalają określić potrzeby kadrowe. Umożliwia to opracowanie optymalnych rozwiązań, mających na celu wprowadzanie zmian personalnych[324]. Brak planowania kadr oznacza zaniechanie czynności związanych z ustalaniem pożądanej struktury zatrudnienia, a tym samym, niepodejmowanie działań, które pozwoliłyby korygować różnice w stanie zatrudnienia. Dla pracowników taki stan rzeczy pociąga niebezpieczeństwo nagłych zwolnień z pracy, które odbiera pracownikom poczucie bezpieczeństwa materialnego. Brak planowania kadr, które prowadzi do

[322] D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 210.

[323] M. Kostera, *Zarządzanie personelem…*, s. 43, 44.

[324] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, wydanie drugie, Wolters Kluwer Polska, 2010, s. 80.

nagłych redukcji zatrudnienia, nie uwzględnia bowiem programów pomocy zwalnianym z pracy.

Plan redukcji zatrudnienia powinien zawierać liczbę osób, które muszą odejść, czas i miejsce, w którym zwolnienia takie muszą wystąpić[325]. Ponadto, powinny zostać ustalone warunki, na jakich pracownicy zostają zwolnieni z pracy. Niestety, tylko w wyjątkowych przypadkach firmy organizują odchodzącym szkolenia zawodowe, które mogą im pomóc w ponownym znalezieniu pracy. Znanym terminem w tej dziedzinie jest outplacement, czyli tzw. zwolnienia monitorowane. W założeniu powinny one stanowić etap wyjścia pracownika z organizacji, polegający na udzieleniu pomocy przez obecnego pracodawcę w znalezieniu nowej pracy zwalnianej osobie. Przeszkody, jakie ograniczają wprowadzanie programów outplacementu są prozaiczne – wysoki koszt, czasochłonność i pracochłonność[326]. Natomiast zastosowanie czynności przewidzianych w ramach zwolnień monitorowanych niewątpliwie pomogłoby zachować wielu odchodzącym pracownikom poczucie bezpieczeństwa materialnego, dzięki wsparciu w szukaniu nowej pracy. Jeśli chodzi o jego zastosowanie w Polsce, można odnieść wrażenie, że bardziej zainteresowane przeprowadzeniem zwolnień monitorowanych są firmy doradztwa personalnego, które chcą poszerzyć ofertę swoich usług niż potencjalni usługobiorcy[327].

Z podejścia do działań w zakresie planowania kadr można wyciągnąć wnioski, co do znaczenia ludzi dla pracodawców. Czy są oni dla nich rzeczywiście kapitałem ludzkim, czy tylko zasobem. W pierwszym przypadku podstawowym założeniem jest dbałość o przyszłe losy pracowników, gdyż kapitał traktowany jest jako wartość wzrostowa. To podejście zakłada inwestycje, a zatem troskę o istotę kapitału. Traktowanie podwładnych jako zasoby ludzkie

---

[325] *Zarządzanie kadrami…*, s. 70.

[326] *Outplacement, czyli co decydenci w polskich firmach myślą o metodzie?*, http://www.profes.com.pl/tl_files/newsimages/Artykuly/2002/Outplacement_czyli_Zarzadzanie_i_rozwoj.pdf [dostęp 10.07.2009].

[327] Firma PROFES przeprowadziła na własny użytek badanie nastawienia polskich firm do outplacementu. W jego rezultacie uzyskane zostały informacje, że 3,23% badanych wdrożyła już kiedyś program outplacementu, co staje się potwierdzeniem niskiego zainteresowania tego rodzaju usługami. Kolejne pytanie, na które odpowiedzi zwracają uwagę dotyczyło minusów wdrożenia outplacementu do firmy. Ponad połowa zapytanych firm wymieniła koszt programu, ale argumentowano przeciwko długotrwałością i złożonością programu (13%), a także koniecznością wykonania dodatkowej pracy przez odpowiednich pracowników (9,68%). Zastanawiające są także wyniki odpowiedzi na temat powodów wdrożenia programu. 48% badanych chciałoby w ten sposób poprawić wizerunek firmy na rynku, 10% zależałoby na zmniejszeniu poczucia wyrządzonej krzywdy u decydentów, kolejne 10% dążyłoby do zmniejszenia poczucia wyrządzonej krzywdy u pracownika. Wynika stąd, że to firma potrzebuje „poprawy samopoczucia" po zwolnieniach pracowników. Zainteresowanie okazaniem pomocy odchodzącym jest w tym obrazie elementem kolejnego planu; Ibidem.

ma konotacje uprzedmiotawiające ludzi w procesie pracy. Słowo „zasoby" odnosi się do czegoś co pozostaje w dyspozycji; czegoś, co w przypadku zużycia lub zbędności podlega wymianie lub usunięciu. Powyższy obraz bariery pozwala stwierdzić, iż niejednokrotnie pracownicy nie przedstawiają dla swoich pracodawców wysokiej wartości, o jaką należałoby zadbać.

Skuteczność polityki personalnej powinna przejawiać się również w dobrym opracowaniu systemu wynagradzania, wykorzystywanemu jako narzędzie motywacji pracowników. W zakresie działań zmierzających do osiągnięcia celu powinno znaleźć się przygotowanie atrakcyjnej oferty premiowania za dobre wyniki pracy i konsekwentne stosowanie jej wobec zatrudnionych osób. Dzięki temu pracownicy nie będą mieć obaw o utrzymanie.

System wynagrodzeń winien zapewniać pracownikom stabilizację materialną. Przede wszystkim zatrudnieni powinni otrzymywać godziwe wynagrodzenie za pracę, pozwalające im utrzymać właściwy poziom życia[328]stabilną materialnie egzystencję. Jego wysokość powinna pokrywać koszty utrzymania rodziny[329]. Ponadto system wynagrodzeń powinien zawierać zestaw podstawowych świadczeń, takich jak: wynagrodzenie chorobowe, ubezpieczenie, itp. Braki w tym zakresie skutkują działaniami krzywdzącymi pracowników. Pracodawcy pozwalają sobie w sposób dowolny naliczać wynagrodzenie, zaniżając je w stosunku do wartości rynkowej oraz pozbawiając pracowników świadczeń, które powinny stanowić, według obowiązujących przepisów, część wynagrodzenia za pracę. W konsekwencji pracownicy tracą poczucie bezpieczeństwa materialnego, z powodu niezapewnienia przez pracodawcę należnego im wynagrodzenia za pracę.

Oprócz wynagrodzenia zasadniczego wypłacanego pracownikom, jednym z najbardziej popularnych elementów dodatkowego świadczenia są premie. Są one zwykle ustalane procentowo, a podstawa ich naliczenia musi wynikać z wewnątrzzakładowych przepisów lub z umowy o pracę. Premia ma charakter świadczenia obowiązkowego. Kiedy więc pracodawca określa w regulaminie uznaniowość premii, wówczas bezprawnie odbiera pracownikom należny im

[328] Jest to bardzo ważny wyznacznik poziomu płac, ale niesprecyzowany w dwóch zasadniczych kwestiach: na jakim poziomie powinna znajdować się granica wynagrodzenia godziwego oraz jaki zakres potrzeb powinno zaspokajać godziwe wynagrodzenie; artykuł 4 Europejskiej Karty Społecznej z 1961 r.; artykuł 13 Kodeksu pracy; zob. K. Belczyk, Mit godziwego wynagrodzenia, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/wpis.2548/p.121 [dostęp 25.03.2013].

[329] Przyjmując za punkt odniesienia wskaźniki minimum społecznego, należą do nich wydatki na: wyżywienie, odzież i obuwie, mieszkanie, higienę i ochronę zdrowia, transport i łączność, wychowanie, kształcenie, kulturę i wypoczynek; M. Dziubińska-Michalewicz, *Minimum egzystencji a minimum socjalne*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Marzec 2001, s. 1-2.

element stałego wynagrodzenia za pracę. Ponadto w odniesieniu do wysokości premii musi być ona dość szczegółowo określona, w sposób obiektywny, w oparciu o sprawdzalne kryteria. Premia nie może być tylko zachętą wyższego wynagrodzenia na etapie zatrudniania pracownika, ponieważ pracownik kalkuluje swoje dochody ze zdolnością godziwej egzystencji. Jeśli jego płaca w rzeczywistości jest mniejsza, powstaje sytuacja bariery potrzeby bezpieczeństwa materialnego.

Nieco inną specyfikę posiada problem nagradzania pracowników, gdyż w tym przypadku mamy już do czynienia z uznaniową formą wynagrodzenia pracowników za szczególne osiągnięcia w pracy[330]. W tym wypadku pracodawca może uchylać się od obietnicy wypłaty tego świadczenia[331]. Opisany problem można sprowadzić do następującej konkluzji – pracodawcy mamią swoich podwładnych atrakcyjnym wynagrodzeniem, a w rzeczywistości pracownik traci podstawy do zachowania poczucia bezpieczeństwa w zakresie swoich finansów.

Na koniec trzeba zwrócić uwagę na problem związany z brakiem wzrostu wynagrodzenia w ciągu długiego okresu czasu. Podwyżki wynagrodzenia powinny następować co najmniej raz do roku, w stopniu wyrównującym wzrost cen dóbr konsumpcyjnych. Kwota wynagrodzenia jest jednym z podstawowych czynników decydujących o przyjęciu oferty pracy. W sposób naturalny każdy pracownik zakłada wzrost wynagrodzenia co pewien okres czasu. Niezmienność wysokości pensji może powodować, iż przystaje ona pokrywać koszty utrzymania pracownika i jego rodziny. Podwyżki są niezbędne, aby wynagrodzenie przez cały okres zatrudnienia pozwalało na godziwą egzystencję.

Inną, występującą w tym samym obszarze uwarunkowań barierą, jest nieterminowe wypłacanie pracownikowi składników wynagrodzenia lub też w ogóle brak ich wypłaty[332]. Jest to duży problem powodujący, iż pracownik, mimo rzetelnego wykonywania swoich obowiązków, nie otrzymuje w zamian gratyfikacji. Nieterminowe i niepełne wypłaty nie tylko podważają zaufanie do pracodawcy[333], a także zniechęcają do pracy, gdy uwaga pracownika zostaje skupiona tylko na obawie o byt. Pieniądze są ludziom potrzebne do życia.

---

[330] Z wyłączeniem nagród jubileuszowych określonych grup zawodowych, ustalonych w przepisach prawa.

[331] Ale tylko do momentu, kiedy nie złożył konkretnej obietnicy, udokumentowanej świadczeniem woli zgodnie z art.60 KC, Wyrok SN z dnia 6 czerwca 2000r. I PKN 707/99, Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964r. Kodeks cywilny.

[332] Analiza kontroli Państwowej Inspekcji Pracy, że w 2007 r. u 26% kontrolowanych zakładów pracy naruszono przepisy w zakresie wypłaty wynagrodzenia za pracę, u 29% - nie wypłacono wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, a u 30% - ekwiwalentu za niewykorzystany urlop.

[333] *Zasoby ludzkie w firmie…*, s. 258.

Dlatego w takiej sytuacji pracownicy czują duże zaniepokojenie swoją sytuacją materialną. Pracodawcy natomiast tłumaczą zaistnienie tych nieprawidłowości przede wszystkim wysokimi kosztami pracy[334]. W takich okolicznościach maluje się absurdalny obraz, na którym pracodawcy z obawy przed kłopotami finansowymi firmy pozbawiają swoich pracowników środków do życia.

4. Bariery zaspokojenia potrzeb przynależności

Człowiek, funkcjonując w grupie, potrzebuje aprobaty, gdyż ocenia swoją wartość w dużym stopniu w oparciu o ocenę swojej osoby przez innych. Jest zainteresowany tym, aby wywierać jak najlepsze wrażenie na otoczeniu[335]. Dzięki temu buduje własne przekonanie o posiadaniu akceptacji i poczucie przynależności do grupy. W potrzebie przynależności istotną rolę odgrywa dążenie do bycia w grupie własnej, czyli takiej, która opiera się na pozytywnym emocjonalnym związku, zaufaniu, pewności siebie i współpracy[336]. Jeżeli tak się nie stanie, będzie odczytywał zespół współpracowników jako grupę obcą, wobec której odczuwa się antypatię, podejrzliwość, trwogę i wrogość[337]. Funkcjonowanie w grupie, w której dominuje obcość, rodzi jedynie potrzebę wzajemnej konkurencji.

Ludzie odczuwają w miejscu pracy potrzebę przynależności, gdyż daje ona poczucie wspólnoty. Pozwala mieć przeświadczenie o możliwości wsparcia we współpracownikach. Poczucie akceptacji w zespole pracy jest silnym motywatorem do pracy. Należy mieć także na uwadze, że ludzie pragną przynależeć do grupy nie tylko ze względu na wspólnotę sił przy realizacji pracy, ale także ze względu na bliskość w sprawach pozazawodowych[338]. Odczuwana przez każdego człowieka potrzeba przebywania w większej, zorganizowanej zbioro-

[334] Sprawozdanie głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2008 r., pkt IV Wyniki kontroli ujętych w programie działań długofalowych na lata 2007-2007 (II etap realizacji), http://www.pip.gov.pl/ html/pl/sprawozd/08/pdf/r04/s_08_04_1.pdf [dostęp 20.06.2009].

[335] M. Leary, R.M. Kowalski, *Lęk społeczny…*, s. 33.

[336] Z. Bauman, *Socjologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 47.

[337] Ibidem.

[338] Ciekawe, że literatura z zakresu zarządzania potrzebę przynależności do grupy tłumaczy chęcią szukania oparcia u innych dla zapewnienia sobie poczucia bezpieczeństwa, a nie jest ona motywowana faktem, że człowiek jest istotą społeczną i wymaga wręcz przyjaznych relacji z innymi ludźmi w każdej ze sfer swojego życia, poczucia bycia lubianym i akceptowanym, możliwości rozmów na tematy dotyczące pracy oraz całkowicie niezwiązane z nimi. Pracownicy nie potrzebują od grupy jedynie wsparcia, ale po prostu codziennych relacji z innymi ludźmi. W taki sposób należałoby interpretować afiliację.

wości wynika przede wszystkim z tego, że dzięki temu jednostka odczuwa większy komfort życia, bo może dzielić się sobą z innymi[339].

4.1. Bariera kierownicza

Aby ocenić uwarunkowania bariery potrzeby przynależności, ponownie przywołane zostanie kryterium ceny stylu kierowania, oparte na kierunku nastawienia kierownika. Dzięki niemu możliwe jest ukazanie trudności, jakie napotykają pracownicy, którym zależy na emocjonalnej, a nie tylko fizycznej przynależności do zespołu. Bowiem istotne znaczenie w ocenie stylu kierowania są nieformalne więzi, jakie występują pomiędzy przełożonym a podwładnymi.

Osobą odpowiedzialną za poczucie afiliacji pracowników jest w zdecydowanej mierze bezpośredni przełożony. To jego postawa warunkuje rozwój relacji międzyludzkich, łączących wszystkich członków zespołu[340]. Umiejętność wykształcenia nastawienia na ludzi musi mieć oparcie w dostatecznie rozwiniętej i zaspokojonej potrzebie przynależności – wyrażonej w pragnieniu przyjacielskich i bliskich stosunków międzyludzkich. Zdolność afiliacji przełożonego wyraża się przez umiejętność nawiązywania więzi emocjonalnych z innymi ludźmi, chęci budowania własnej grupy, a nie bycia jej wyizolowanym „liderem". Kształtowana przez przywódcę grupy atmosfera pracy powinno działać wspierająco i zachęcająco podwładnych do utrzymywania między sobą bliskich, wzajemnie zadowalających kontaktów i wyrabianiu względem siebie postaw lojalności, uczciwości i zrozumienia. Zatem sprzyja zaspokojeniu potrzeb afiliacji przez pracowników, którzy dzięki temu czują się akceptowanymi członkami zespołu. Ponadto poczucie przynależności rodzi się z uczucia akceptacji podwładnego nie tylko ze względu na posiadane przez niego kwalifikacje, lecz również wartości, które przedstawia jako człowiek. Jego akceptacja powinna czerpać z przeświadczenia o dostrzeganiu jednostkowości, z zainteresowania indywidualną sytuacją każdego z pracowników. Jest to możliwe, dzięki postawie kierownika charakteryzującego się

[339] M. Laszczak, *Patologie w organizacji. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 15.

[340] Istnieją przypadki, kiedy pracownicy zawiązują między sobą więzi dające im poczucie przynależności do zespołu, pomimo negatywnej postawy przełożonego. Taka sytuacja nie rozwiązuje jednak problemu relacji z przełożonym. Jest to uzależnione od indywidualnej potrzeby pracownika nawiązywania relacji ze swoim zwierzchnikiem.

akceptacją swoich pracowników, dostrzeganiem indywidualności każdego z nich oraz zainteresowaniem rozwojem swoich podopiecznych[341].

Takie są podstawy kierowania zespołem przy nastawieniu na ludzi. Natomiast nastawieniu na zadania sprzyja potrzeba osiągnięć przełożonego, która wynika z chęci zbudowania szacunku dla samego siebie, często w oparciu o osiągnięcia kierowanego przez siebie zespołu. Jeden z problemów, jaki z tego wynika, polega tu na tym, że rezultat będący efektem pracy całego zespołu przełożony przypisuje wyłącznie sobie i własnym umiejętnościom, podnosząc sobie tym samym poziom zaspokojenia szacunku. Jednocześnie niweczy zdolność nawiązywania pozytywnych relacji z podwładnymi.

Nastawienie na zadania powoduje duży dystans emocjonalny między stronami. Więzi między przełożonym a podwładnymi mogą ograniczać się jedynie do służbowych. Ten czynnik uwzględnia natomiast nastawienie na ludzi, który utożsamiany jest z partnerskimi stosunkami na linii kierownik-pracownicy. Brak zainteresowania, ze strony przełożonego, indywidualną sytuacją pracownika, odbiera mu poczucie przynależności. W połączeniu z dominującym w kulturze organizacji indywidualizmem, w pracowniku narasta uczucie alienacji, odwrotnie do jego oczekiwań. Zdaniem Z. Baumana powszechność bezosobowych kontaktów w życiu codziennym wzmaga jeszcze potrzebę kontaktów osobowych[342]. Jak wynika z powyższego, bariera kierownicza potrzeby przynależności wynika z odmienności potrzeb, jakie posiadają pracownicy i ich bezpośredni przełożeni.

Na koniec warto jeszcze odwołać się do opinii badaczy zajmujących się problematyką kierunku nastawienia kierowników. F.E. Fiedler wskazywał, że nastawienie wyłącznie na zadania jest pożądane, ale określił taką preferencję, jako sprawdzającą się w skrajnych przypadkach – kiedy uwarunkowania sytuacji pracy są bardzo przyjazne lub bardzo nieprzyjazne dla realizacji zadań[343]. Natomiast R.R. Blake i J.S. Mouton byli zdania, że nastawienie na zadania, mimo iż sprawdza się w określonych okolicznościach, stosowane w długim przedziale czasu przynosi negatywne skutki najpierw w odczuciu podwładnych, potem w efektywności pracy[344]. Styl kierowania zadaniowy (9,1) powinien być przejściowy, a nie trwały i niezmienny, ponieważ niszczy relacje międzyludzkie. Natomiast warto zwrócić uwagę, że nastawienie na ludzi i na

[341] S. Kowalewski, *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, wydanie III, Warszawa 1974, s. 274.

[342] Z. Bauman, *Socjologia…*, s. 103.

[343] M. L. Vasu, D.W. Stewart, G.D. Garson, *Organizational behavior and public management*, *tom* 68 z Public administration and public policy, CRC Press, 1998, s. 107.

[344] D. S. Pugh, D. J. Hickson, *Great writers*, Ashgate Publishing, Ltd., 2007, s. 226.

zadania dzięki integracji zespołu podnosi jego zdolności do podejmowania wspólnie zadań, zatem wpływa pozytywnie na efektywność realizacji pracy[345].

4.2. Bariera kulturowa

Problem braku poczucia przynależności jednostki do danej grupy występuje nie tylko z powodu jej odrzucenia. Może on zaistnieć także tam, gdzie ludzie tworzący zespół nie dbają o budowanie i podtrzymywanie więzi międzyludzkich. Tak jest, kiedy w organizacji dominuje indywidualizm. Każdy uczestnik skupiony jest na własnych zadaniach, a współpracowników traktuje wyłącznie z poszanowaniem. W firmach, które odznaczają się indywidualizmem, trudno jest funkcjonować osobie posiadającej potrzebę przynależności do zespołu.

Indywidualizm i kolektywizm to przede wszystkim idee, które przenikają społeczeństwo ludzkie i wpływają na sposób funkcjonowania ludzi w grupach[346]. Indywidualizm w swojej specyfice ogranicza współdziałanie i przez to ogranicza możliwość nawiązywania więzi międzyludzkich. Charakteryzuje się on samotną realizacją zadań[347]. Indywidualiści nie posiadają w ogóle albo w bardzo niewielkim stopniu potrzeby kontaktów z innymi ludźmi. Ich domeną jest samodzielna, dojrzała praca. Wyklucza to rozwój wzajemności w stosunkach międzyludzkich, będący podstawą poczucia afiliacji. Indywidualizm nie pozwala na współudział w realizacji zadań, zatem wyklucza możliwości dzielenia się zarówno sukcesem, jak i porażką, a takie doświadczenia kształtują grupę i formują więzi przynależności do niej.

Na drugim biegunie znajduje się kolektywizm[348], w którym priorytetowe są relacje międzyludzkie zbudowane na zasadach zgody i harmonii[349]. Przeciwstawiając sobie indywidualizm i kolektywizm, według kryterium sposobu realizacji zadań, nasuwają się następujące wnioski: w organizacjach indywi-

[345] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana…, Warszawa 2004, s. 325.

[346] A. Gerhard, *Individualism and Collectivism*, http://www.science20.com/gerhard_adam/individualism_and_collectivism [dostęp 09.11.2009].

[347] Czy indywidualizm/kolektywizm możemy ocenić jako cechy nabywane przez człowieka w procesie socjalizacji organizacyjnej, czy też jest to cecha nabywana w okresie dojrzewania jednostki? Osobowość jest względnie stała i zostaje ukształtowana na dość wczesnym stadium rozwoju. Mimo to w przypadku oddziaływania szczególnych okoliczności na jednostkę możemy przyjąć prawdopodobieństwo zmiany postawy z indywidualistycznej na kolektywistyczną, np. w wyniku silnego oddziaływania kultury organizacyjnej.

[348] Kolektywizm oparty jest na konformizmie, czyli akceptacji norm obowiązujących w danej grupie. Jednym z motywów bycia konformistą jest chęć bycia lubianym i przyjętym przez grupę.

[349] G. Hofstede, *Kultury*..., s. 119, 127.

dualistycznych stawia się na efekty pracy, natomiast kolektywistycznych na formę pracy opartą na budowaniu i podtrzymywaniu zespołu. W kolektywie pracuje się na wynik zespołu, indywidualiści na własny. Ponadto osoby o nastawieniu indywidualistycznym a konformistycznym różni siła potrzeby nawiązywania relacji międzyludzkich. Można by uznać, że konformizm jest kolebką rozwoju poczucia przynależności do zespołu, dzięki możliwości współdziałania. Indywidualizm jest natomiast czynnikiem ograniczającym jego występowanie.

Dzięki pracy w zespole, pracownicy mogą dużo zyskać do zaspokojenia potrzeby afiliacji. Podczas wspólnej pracy nawiązują się znajomości, a nawet przyjaźnie, przenoszone poza miejsce pracy. Wspólna praca pozwala poznać się w różnych sytuacjach. Powstają grupy, w obszarze których ich członkowie mogą liczyć na współpracę i akceptację. Tworzą się wspólne wzorce pracy[350], zwyczaje spędzania przerw od pracy, czy nawet spędzania wolnego czasu po pracy. Kolektywizm buduje ten obszar kultury, który nie jest bezpośrednio związany z realizacją celów formalnych, ale który daje jedne z najbardziej widocznych artefaktów, zauważalnych na pierwszy rzut oka dla laików tego zagadnienia. Jeśli natomiast praca wykonywana jest samodzielnie, do minimum maleje szansa na zbudowanie satysfakcjonujących relacji w zespole. Mimo, iż indywidualizmu nie możemy utożsamiać z egoizmem, to indywidualista sam organizuje sobie realizację zadań i przestrzeń, w jakiej je wykonuje. Nie przepada za próbami reorganizacji własnego terytorium podejmowanymi przez inne osoby. Reguły niezależnej pracy utrudniają też uzyskanie pomocy w sytuacji trudnej, gdyż indywidualiści z reguły nie wychodzą z inicjatywą pomocy, tylko czekają na prośbę w przeświadczeniu, że każdy powinien samodzielnie realizować powierzone mu zadania. Nie należy takiego postępowania oceniać jako negatywne, gdyż jest spowodowane innym spojrzeniem na otaczającą rzeczywistości i sposób jej adaptacji. Nie ułatwia to jednak pracy w zespole. Dlatego też należy przyjąć, iż praca w zespole indywidualistów nie będzie sprzyjać tworzeniu ducha zespołu.

W praktyce organizacje często stawiają na indywidualizm z przekonania o większej kreatywności indywidualistów[351], mimo iż kolektywizm sprawdza się także w trudnych sytuacjach[352]. Tworzeniu indywidualistycznej kultury

[350] L. Niebrzydowski, *Psychologia ludzkich potrzeb…*, s. 192-193.

[351] J. A. Gontala, B. M. Staw, *Individualism – Collectivism and Group Creativity*, Cornell University ILR School 2005, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/obpubs/1/ [dostęp 03.09.2009].

[352] Wyjaśnienie tego mechanizmu zawiera się w analizie zjawiska facylitacji społecznej, zob. E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 361-363.

organizacji sprzyja realizacja polityki personalnej, według modelu sita. Jeżeli w organizacji liczą się przede wszystkich bieżące efekty pracy, trudno w takiej atmosferze budować przyjazne relacje międzyludzkie. Model sita nie sprzyja kooperacji, która pozwala budować trwałe więzi społeczne. Takie osoby sprawdzają się w obliczu konieczności ciągłego weryfikowania ich efektywności pracy. Z kolei model sita koreluje z nastawieniem na zadania.

4.3. Bariera strukturalna

Czasem, mimo sympatii członków jednej grupy, człowiek czuje się pokrzywdzony, bo jest negatywnie odbierany przez członków innej. W miejscu pracy sytuacja taka powstaje, gdy zespoły robocze mają zbyt dużą liczebność. Duża rozpiętość kierowania sprawia, że kierownik nie panuje nad atmosferą pracy w zespole. Pracownicy skupiają się w niewielkich grupkach, negatywnie, a nawet wrogo ustosunkowując się do innych. W obrębie całego zespołu tworzą się mniejsze grupy osób, charakteryzujące się odmiennymi cechami zachowania[353]. Zagraża to dobrej atmosferze współpracy w zespole i poczuciu afiliacji jego członków.

Rozpiętość kierowania jest miarą określającą liczbę podwładnych podporządkowanych w ramach struktury organizacyjnej jednemu przełożonemu. *Wide span of control* można tłumaczyć także jako zakres kontroli nad podległym zespołem, lecz nie tylko nad sprawnością pracy, ale także nad relacjami międzyludzkimi. Istnieje wiele poglądów, co do liczebności zespołów pracy, która zapewniałaby optymalne rozwiązanie. Jednym z argumentów, stanowiącym wskaźnik wielkości grupy, jest liczba kontaktów, jakie zachodzą między każdym z jej członków. Obliczenia, dokonywane wg formuły V.A. Graicuonasa, pokazują, jak wiele interakcji występuje pomiędzy poszczególnymi członkami grupy[354]. Oceniając ten problem z punktu widzenia potrzeby przynależności można wnioskować, iż konieczność utrzymywania więzi z dużą liczbą osób będzie skutkować osłabieniem ich siły emocjonalnej. Wraz ze wzrostem liczby członków grupy zmniejszać się będzie jej wewnętrzna spoistość[355]. Zwielokrotnieniu ulegnie natomiast prawdopodobieństwo konfliktów interpersonalnych oraz trudności w ich rozwiązywaniu.

---

[353] R. J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 59.

[354] T. Pszczołowski, *Organizacja…*, s. 135; T. J. Taloo, *Business Organisation And Management (For Delhi University B.Com Hons. Course*), Tata McGrow-Hill 2007, s. 339.

[355] G. P. Hattrup, *How to establish the proper span of control for managers*, Industrial Management, November 1 1993, http://www.allbusiness.com/management/412518-1.html [dostęp 14.09.2009].

Inną problematyczną kwestią dużej rozpiętości kierowania jest znaczne rozproszenie terytorialne stanowisk pracy. Ograniczony kontakt fizyczny, werbalny czy wzrokowy jest blokadą rozwoju kontaktów społecznych w zespole, uniemożliwiającą zaspokojenie potrzeby przynależności. Ze względu na wyżej wymienione przesłanki, liczebność zespołów powinna być ustalana w oparciu o ocenę sprawności koordynacji pracy oraz poprawność kontaktów między pracownikami oraz pomiędzy przełożonym a podwładnymi.

4.4. Bariera personalna

Proces doboru kadr powinien zawierać możliwie jak największy wachlarz działań, który pozwoli na zatrudnienie odpowiedniego kandydata, spełniającego wymogi obsadzanego stanowiska pracy. Dopełnieniem procesu jest wprowadzenie nowego pracownika do nowego środowiska pracy i stworzenie mu warunków pozwalających na integrację z organizacją i zespołem, dzięki czemu ułatwia się nowemu pracownikowi nawiązanie więzi przynależności. Tego rodzaju działania należą do procesu adaptacji, będącego końcowym elementem procesu doboru kadr. Brak adaptacji pracowników powoduje, że nowo zatrudniony zdany jest na własne zdolności przystosowawcze do nowego otoczenia pracy. Powoduje to ryzyko niepowodzenia, polegające na odrzuceniu nowego pracownika przez grupę, czego konsekwencją jest blokada zaspokajania potrzeby przynależności.

Trzeba pamiętać, że adaptacja pracownicza ma na celu wprowadzenie pracownika, a nie tylko zapoznanie go z zakresem obowiązków, preferowanymi metodami pracy, ale także posiada aspekt społeczny[356]. Osoba przyjęta do pracy musi poznać elementy kultury organizacyjnej, dzięki czemu będzie mogła wejść do zespołu. Znaczenie adaptacji pracowniczej zostało stwierdzone już przez E. Mayo w badaniach w roku 1943 nad problemem dużej płynności załogi w jednym z zakładów lotniczych w Południowej Kalifornii. Stwierdzono tam, że absencja i duża fluktuacja siły roboczej dotyczyła głównie tych robotników, którzy nie dopasowali się do żadnej z istniejących grup[357].

Wejście w nowe środowisko pracy jest trudnym doświadczeniem dla większości ludzi, bowiem towarzyszy mu osąd, jakiemu zostaje poddana osoba nowa w środowisku[358]. Zaistnienie wśród nieznanych sobie osób pociąga za sobą ryzyko niepowodzenia. Jest to związane z jednym, najczęściej popełnia-

[356] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana…, s. 92.

[357] J. A. C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu. Stosunki między ludźmi w fabrykach*, Książka i Wiedza, Warszawa 1962, s. 85.

[358] A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego…*, s. 74.

nym błędem oceny. Chodzi tu o efekt pierwszego wrażenia, jakie wywiera nowy pracownik podczas pierwszych dni pracy na członkach zespołu, do którego wszedł. Zwiększa prawdopodobieństwo nieprzyjęcia nowego pracownika do zespołu. Nieznajomość jego kultury może spowodować, że nowy pracownik „niechcący" będzie się zachowywał w sposób nieakceptowany. Waga pierwszego wrażenia jest nieprzeceniona, mimo iż wiele osób zdaje sobie sprawę z pułapki, jaką stanowi[359]. Jeśli nowy pracownik miał „dobre wejście", otrzyma pozytywna ocenę, a wraz z nią kredyt zaufania od przełożonego i współpracowników. Ta atmosfera podbudowuje go i ułatwia mu aklimatyzację w nowym środowisku[360]. Negatywne pierwsze wrażenie wzbudza niechęć ze strony pozostałych członków zespołu. Natomiast zrodzona w ten sposób atmosfera niechęci sprawia, że nowy pracownik czuje się źle, staje się niepewny i bojaźliwy[361]. „Złe wejście" spowoduje wytworzenie dystansu, który w zależności od przebiegu kolejnych zdarzeń może się powiększać. Ważne jest, że w tej sytuacji nowy pracownik nie otrzymuje wstępu do grupy, tylko pozostaje poza nią.

5. Bariery zaspokojenia potrzeb uznania

Uznanie jest jednym z głównych motywatorów do pracy. Jego znaczenie opiera się na wartości, jaką jest, dla pracownika, stwierdzenie dobrze wykonanej pracy. Uzyskanie takiego potwierdzenia jest możliwe poprzez wyrażenie uznania dla wysiłków pracownika. Forma uznania może być oficjalna lub spontaniczna. Niezależnie od sposobu wyrażenia, potrzeba uznania jest ważna dla budowy poczucia własnej wartości pracownika i rozwoju jego motywacji wewnętrznej[362].

[359] Efekt pierwszego wrażenia jest ważny, bo ludzie opierają się w ocenie innych na uproszczonych skrótach. Później wiele osób szuka potwierdzenia swoich wstępnych spostrzeżeń, a nawet, jeśli ich nie znajduje, to w sposób celowy dobiera tylko informacje, które pasują do wzorca pierwszego wrażenia; S. P. Robbins, *The truth about managing people…and nothing but the truth*, FT Press, 2002, s. 190.

[360] S. Kowalewski, *Przełożony – podwładny…*, s. 129.

[361] Ibidem.

[362] Badania E. Mayo w Hawthorne udowodniły, że pracownicy przede wszystkim chcą czuć szacunek dla własnej osoby i zainteresowanie sobą. Uczestnicy eksperymentu pracowali najwydajniej, nie pod wpływem dostosowania warunków pracy, lecz w wyniku odczucia uwagi na sobie; J. A. C. Brown, *Społeczna psychologia…*, s. 81.

5.1. Bariera kierownicza

Oczekiwania pracowników skierowane są głównie na wszelkie oznaki aprobaty ze strony przełożonego. Motywowanie pozytywne opiera się na dawaniu nagród, m.in. w formie uznania. Wzmocnienia pozytywne służą do okazywania aprobaty dla uczestnictwa danej osoby w zespole oraz wyrażeniu uznania dla wyników pracy. Motywowanie negatywne wyklucza możliwości tego rodzaju zachowań. Polega ono na stosowaniu bodźców do działania, które wywołują negatywne emocje u osób pozostających pod ich wpływem. Do identyfikacji bariery potrzeby uznania wykorzystana zostanie wiedza o tym, czego pracownicy zostają pozbawieni, pod wpływem negatywnego oddziaływania na ich sytuację pracy bezpośredniego przełożonego.

Przy ocenie skuteczności systemu motywacyjnego trzeba zwrócić uwagę na skutki, jakie wywołuje stosowanie nagród, a jakie stosowanie kar. Przewaga nagród niematerialnych – uznaniowych sprzyja integracji pracownika z zespołem i z organizacją. Zwiększa jego zadowolenie i zaangażowanie w pracę, co korzystnie wpływa na wydajność i jakość pracy. Nadmiar kar, z kolei, wywołuje reakcje odwrotne. Niszczy zdolność zaspokojenia potrzeby akceptacji i szacunku, a jednocześnie jest przez to budulcem przekonania o niskiej wartości swojej pracy[363].

Sytuacją przeciwną do oczekiwanej, w tej kwestii, jest postępowanie kierownika, które opiera się na negatywnym oddziaływaniu na pracowników, kiedy przełożony nakłania podwładnych do efektywnej pracy za pomocą upomnień, nagan, kar. Bazuje on wówczas na strachu przed konsekwencjami niesatysfakcjonujących go wyników pracy. Nie widzi potrzeby wyrażania aprobaty, gdy realizacja zadania spełnia jego wymagania. Potrzeba wyrażenia uznania dla podwładnych i ich wysiłków jest mu obca. Taki sposób traktowania podwładnych jest dopuszczalny w kulturach organizacyjnych o dużym dystansie władzy. Dominuje w niej nacisk na realizację celów, a nie dbanie o relacje międzyludzkie. Podwładny nie powinien oczekiwać skupienia uwagi na jego indywidualnych osiągnięciach, tylko pracować na rozwój przedsiębiorstwa. Motywacja negatywna nie pozwala na okazanie szacunku za pracę, wdzięczności za lojalność. Wielu kierowników odrzuca zasadność motywacji pozytywnej z przeświadczenia o niepożądanym działaniu pochwał. „Lepiej nie rozpuszczać pracownika zbytnimi pochwałami, bo mu się w głowie prze-

[363] Pracownicy nie oczekują kar, ale niekiedy są one niezbędnym środkiem oddziaływania. Jednak kara powinna być adekwatna do przewinienia lub zaniechania i wymierzona w sposób obiektywny.

wróci."[364] Niektórzy uważają także motywację negatywną jako profilaktykę przed niewłaściwymi zachowaniami pracownika. Takie postępowanie opiera się na mechanizmie dehumanizacji podwładnych, jeżeli przełożony nie odczuwa potrzeby wyrażenia, w jakikolwiek sposób, uznania dla pracy podwładnych, a jednocześnie oczekuje od nich maksymalnej efektywności. Wybór motywacji negatywnej może opierać się na obrazie nastawienia do pracowników znajdującej analogię w teorii X D. McGregora[365]. Kierownik ulega wówczas stereotypowemu, jednocześnie przestarzałemu obrazowi i równocześnie generalizuje go na cały zespół. Musi to znajdować konsekwencje w negatywnym kształtowaniu sytuacji pracy, krzywdzącej z punktu widzenia podwładnych. Staje się wyrazem nie tyle obiektywnej oceny, co przedmiotowego traktowania ludzi, bazując na założeniu, że ludzi należy zastraszyć przed konsekwencjami.

Bariera potrzeby uznania leży także w formie udzielania nagród i kar. Nagroda niekoniecznie musi być materialna. Aby wyrazić aprobatę dla pracy wystarczy pochwała lub czytelny gest. W przypadku kar, oszczędność przekazu jest jej zdecydowaną zaletą. Niestety, nieprzychylni przełożeni często posługują się formą nadmiernej publicznej krytyki. Prezentowany sposób oddziaływania na pracowników jest rodzajem komunikacji występującej między przełożonym a podwładnymi. O ile w odniesieniu do nagród następuje wzmocnienie wzajemnych więzi, o tyle motywacja negatywna niszczy związki, na których mógłby być budowany wzajemny szacunek. Ten sposób wpływu na pracowników powinien być jedynie sposobem reagowania na błędy (zawinione i udowodnione), a nie stanowić styl kierowania.

Kierownicy mają duży problem ze zrozumieniem faktycznej potrzeby udzielania nagród i kar, nie biorąc pod uwagę długofalowych skutków ich zastosowania. Jedną z podstawowych wad ustawicznego karania jest generalizacja hamowania, która tłumi wszelką aktywność człowieka i tę pożądaną, jak i tę oczekiwaną[366]. Bierność, brak zaangażowania w pracę może być zatem nie zachowaniem niepożądanym, ale skutkiem generalizacji hamowania. Kary powinny mieć charakter indywidualny (osobisty), natomiast nagrody – publiczny, np. udzielanie pochwał publicznych, udzielanie pochwał z wpisem do akt personalnych, wysyłanie listów pochwalnych na adres domowy pracownika, publikacja wzmianki o szczególnych osiągnięciach pracowników w wydawnictwach wewnętrznych[367]. Uznanie społeczne, podziw ze strony

[364] M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, AkadF, Katowice 2000, s. 154.

[365] R. E. Kopelman, D. J. Prottas, A. L. Davis, *Douglas McGregor's Theory…*, passim.

[366] J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne…*, s. 51.

[367] C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie...*, s. 131.

otoczenia wywierają większy wpływ na zachowanie ludzkie niż nagana[368]. Jednak, aby pracownik poczuł uznanie przełożonego, wyrażane przez niego komunikaty muszą być odbierane jako zysk. Zyskiem będzie obiektywna, pozytywna ocena. Zyskiem jest także zaznaczenie, podkreślenie zmiany oceny z negatywnej na pozytywną[369].

5.2. Bariera kulturowa

Jednym z podstawowych przejawów dużego dystansu władzy jest zachowywanie formalnych i rzadkich kontaktów interpersonalnych między osobami pozostającymi w zależności hierarchicznej. Słowem kluczowym tego czynnika jest dystans, który jest, m.in. rozumiany jako różnica statusu zawodowego[370]. Za dystansem społecznym może stać poczucie obcości w stosunku do jednostek różniących się miejscem w strukturze organizacyjnej. Duży dystans władzy może warunkować omówioną wcześniej skłonność do stosowania motywowania negatywnego i z pewnością nie sprzyja rozwijaniu atmosfery sprzyjającej wyrażaniu uznania. Należy pamiętać, że pracownik oczekuje od przełożonego nie tylko szacunku dla pracy, ale także dla siebie jako istoty ludzkiej.

Duży dystans władzy można zobrazować w postaci pustej przestrzeni, jaka powstaje pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Ten obszar pozostaje wolny od swobodnych kontaktów międzyludzkich. Duży dystans władzy nie wyklucza, co prawda, stosowania dowodów uznania dla podwładnych, ale z pewnością je utrudnia. Jest tak, ponieważ skala dystansu decyduje, m.in. o częstotliwości kontaktów międzyludzkich na linii przełożony-podwładni i raczej uszczupla rolę kierownika do zleceniodawcy/odbiorcy pracy. U podstaw takiego postępowania leży przekonanie o zróżnicowanym statusie stanowisk pracy[371]. Dowody uznania w organizacjach o dużym dystansie władzy wyrażane są szczególnie wobec osób zajmujących prestiżowe, a nie szeregowe stanowiska.

Do zachowania dużego dystansu władzy skłania przewaga celów organizacyjnych w stosunku do potrzeb pracowników. W takich uwarunkowaniach kultura organizacyjna kreowana jest przez przełożonych tak, że nadrzędną rolę odgrywają cele stawiane do realizacji, a oczekiwania podwładnych odnośnie ich traktowania są marginalizowane.

---

[368] J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne*..., s. 48-49.

[369] E. Aronson, *Człowiek*..., s. 364.

[370] *Encyklopedia*, PWN, http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3895558 [dostęp 17.05.2009].

[371] N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, M.F. Peterson, *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE, 2000, s. 406.

5.3. Bariera strukturalna

Kolejnym czynnikiem barierotwórczym w obszarze potrzeby uznania jest wysoka formalizacja komunikacji. Występowanie jej blokuje swobodne i bezpośrednie wypowiedzi członków organizacji. Ma to duże znaczenia dla zaspokojenia poczucia pracownika, że jego zaangażowanie w pracę jest dostrzegane przez przełożonych.

Jak już wcześniej zostało powiedziane, zadaniem formalizacji jest stworzenie i utrzymywanie ładu organizacyjnego sprzyjającego sprawności pracy. Zatem powinna ona mieć zastosowanie tam, gdzie swoboda dezorganizuje działania. Błędem jest wprowadzanie jej w obszarach relacji międzyludzkich, jakim niewątpliwie jest komunikacja, gdyż powszechnie uważa się, że formalizacja prowadzi do osłabienia komunikacji w organizacji[372]. Ogranicza ona treść przekazywanych komunikatów do niezbędnego minimum. Nie dopuszcza zatem do swobodnego i spontanicznego wypowiadania się. Bariera komunikacji zawiera się w ograniczaniu zarówno komunikacji ustnej, jak i werbalnej, czyli ograniczaniu komunikacji w ogóle[373].

Każda komunikacja powinna opierać się na swobodzie wypowiedzi. Przełożony nawet jeśli nie ma takiego zwyczaju, powinien w sposób pozytywny i częsty komunikować się z ludźmi. Wynika to z roli, jaką pełni[374]. Nieformalna komunikacja, wychodząca poza sieć więzi służbowych, umożliwia bezpośredni kontakt naczelnego kierownictwa z pracownikami liniowymi. Ci pierwsi mają wówczas szanse na wypowiedzenie swojej opinii o pracy podwładnych. Zazwyczaj jest to jedyny możliwy sposób uzyskania wiedzy o nastawieniu do nas wysokiego przełożonego, bo struktura sytuuje go tak wysoko, iż z powodu pełnienia obowiązków i ról, nie ma między tak odległymi szczeblami więzi informacyjnych.

Ocena wagi komunikacji, w tym także nieformalnej, uległa zmianie ze względu na uznanie jej za kanał wyrażania emocji i zaspokajania potrzeb społecznych[375]. Celem komunikacji międzyludzkiej jest nie tylko stworzenie sieci informacyjnej, czyli systemu nadającego komunikaty o konieczności wykonania czynności. Jest to także „układ nerwowy", obejmujący sferę

[372] M. J. Hatch, *Teoria organizacji*..., s. 175.

[373] Termin komunikacja może być definiowany jako proces nadawczo-odbiorczy albo jako określona sieć służąca wymianie różnorodnych komunikatów. W niniejszej pracy komunikacja przyjmuje drugie z ww. znaczeń; A. Oleksiuk, *Problemy organizacji*..., s. 83-99.

[374] Można się tu odwołać do roli informatora H. Mintzberga, a także umiejętności interpersonalnych R. Katza; G. R. Jones, J. M. George, *Essentials of Contemporary Management*, McGraw Hill Professional, 2003, s. 13-19.

[375] S. P. Robbins, *Zasady zachowania*..., s. 129.

emocjonalną ludzi będących członkami organizacji. Błędem jest więc dążenie do utrzymywania wyłącznie formalnych kanałów przepływu informacji[376].

Komunikacja zawsze zaczyna się od nadawcy[377], ale komunikacja jest także potrzebą odbiorcy, który na nią czeka. Pracownicy spodziewają się uzyskać w ten sposób dowody aprobaty dla swojej pracy. Na tym założeniu można oprzeć charakterystykę okoliczności występowania barier potrzeby uznania. Blokada zaspokojenia oczekiwań pracowników jest między innymi efektem kierowania zachowującego duży dystans władzy. Przełożony nie dąży wówczas do rozwoju komunikacji poza niezbędne minimum, preferując instrumentalny rodzaj łączności, służący wymianie niezbędnych danych. Wyłączeniu ulega możliwość wymiany poglądów. Przymiotem dużego dystansu władzy jest kierowanie pochwał pod adresem osób wyżej usytuowanych w hierarchii, gdyż podstawą wyróżnienia jest status, a nie dokonania jednostki. Sankcjonowanie formalizacji komunikacji jest typowe także dla autokraty surowego, który nie ma potrzeby nawiązywania bliskich więzi ze swoimi podwładnymi[378]. Ponadto, posiada skłonność do stosowania motywacji negatywnej.

Za jedną z podstawowych wad procesu komunikacji uważa się komunikację jednostronną. Jednak nie wyklucza ona możliwości przekazywania informacji o uznaniu przełożonego dla pracy podwładnych. Z pewnością, jednokierunkowy przebieg informacji od nadawcy do odbiorcy, bez konieczności przekazywania informacji zwrotnej jest barierą potrzeby przynależności. Jednak autokrata może być sprawiedliwy i wyrażać zasłużoną pochwałę[379]. Za ilustrację tej argumentacji można posłużyć się rysunkami typów sieci komunikacyjnych H.J. Leavitta. Przełożony zawsze posiada zdolność komunikacyjną z podwładnymi, mogącą służyć także okazaniu aprobaty. Utworzenie sieci łączącej między sobą pracowników ma wpływ na umocnienie więzi scalających grupę. Jednakże jednostronność komunikacji będzie barierą potrzeby uznania dla osób osiągających poczucie szacunku ze zdolności wypowiadania własnych pomysłów i osądów. Przyzwolenie przełożonego na wzajemne porozumiewanie się z podwładnym jest odczytywane jako wyrażenie wysokiej wartości pracownika. W przypadku oceny komunikacji jednostronnej miejsce usytuowania bariery potrzeby uznania będzie uzależnione indywidualnie od oczekiwań jednostki.

[376] M. Laszczak, *Patologie*..., s. 123.
[377] C. Sikorski, *Zachowania organizacyjne*..., s. 196.
[378] J. A. C. Brown, *Społeczna psychologia*..., s. 250-251.
[379] Autokrata życzliwy, Ibidem.

5.4. Bariera personalna

Ocena pracy powinna być zawsze obiektywna i kompleksowa, wystawiona na podstawie rzeczywistych oraz ważnych zdarzeń, a także w oparciu o wyniki pracy. Tak uwarunkowana ocena jest dla pracownika dowodem uznania dla wysiłku włożonego w pracę. Ocena pracownika jest obrazem tego, w jaki sposób dany człowiek postrzegany jest przez organizację. Wielu kierowników nie realizuje motywacyjnej funkcji oceniania, co powoduje jej nieskuteczność. Dopuszczając się licznych błędów oceny, uniemożliwiają osiągnięcie jednego z celów oceniania pracowników, jakim jest sprawiedliwe wyrażenie opinii na temat zaangażowania w pracę zatrudnionych ludzi. Bariera potrzeby uznania powstaje na skutek niewłaściwego postępowania osób dokonujących oceny pracowników.

Obowiązek oceniania najczęściej spoczywa na bezpośrednich przełożonych, którym niejednokrotnie trudno jest wyzwolić się od osobistego, subiektywnego stosunku do podwładnego[380]. Stąd też kierownicy dopuszczają się w procesie oceny błędów polegających na generalizacji, kategoryzacji, itp. Tworzą barierę potrzeby uznania, wyrażając opinie na temat pracowników nieadekwatne do wyników ich pracy i ich zachowań. Zatem czynnik barierotwórczy tkwi w sposobie prowadzenia oceny[381]. Na liście powszechnych wykroczeń kierowników w tym zakresie wymienić należy opieranie podstaw oceny o wybrane cechy podwładnego, co prowadzi do zniekształceń oceny[382], choć powinny być one skupione na zachowaniach pracowników, a nie na ich osobie. Dość często ocenę pracowniczą wykorzystuje się jako pretekst do wyrażenia nieobiektywnej krytyki na temat pracownika[383]. Staje się ona impulsem do wyszczególnienia wszystkich uchybień podwładnego, bez uwzględnienia jakichkolwiek słów uznania za realizację zadań. Wprowadzany zostaje w ten sposób do oceny błąd surowości, który prowadzi do niedoceniania efektywności i zaniżonej oceny pracowników[384]. Trzeba pamiętać, że

[380] Subiektywizm oceny prowadzi do faworyzowania określonych osób, uzależnia przez to ocenę od osobistych relacji z przełożonym. Może także wyzwalać u oceniającego mechanizm projekcji i atrybucji, zniekształcający obraz ocenianego; *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana…, s. 221-222.

[381] A. Flis, *Jak szybko i skutecznie zdemotywować pracownika. Z praktyki doradcy personalnego*, Advisory Group TEST Human Resources, www.praca.egospodarka.pl/9340, Jak-szybko-i-skutecznie-zdemotywowac-pracownika,2,47,1.html

[382] Efekt halo oznacza tendencję do sugerowania się jedna cechą w ocenie pozostałych cech danej osoby; S.P. Robbins, *Zasady zachowania*..., s. 233.

[383] R. Half, *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 177.

[384] S. P. Robbins, *Zasady zachowania*..., s. 233.

dobrzy kierownicy starają się oszczędzić upokorzeń innym, nawet wtedy, kiedy muszą skrytykować ich postępowanie[385]. Tym bardziej powinni się wystrzegać agresywnych uwag skierowanych pod adresem pracowników.

Kolejnym czynnikiem barierotwórczym w procesie oceniania jest niedopełnienie czynności finalizujących. Zadaniem systemu oceniania jest wychwytywanie problemów występujących w procesie realizacji zadań i szukanie możliwości rozwiązań tak, aby nie powtarzały się one w przyszłości. Ocena okresowa powinna służyć omówieniu błędów pracownika, a przełożony powinien zasugerować rozwiązania, które mogłyby służyć poprawie pracy i zachowania podwładnego[386]. W praktyce najczęściej nie dochodzi do rozmowy podsumowującej między pracownikiem a przełożonym. Z perspektywy potrzeby uznania jej nieobecność jest argumentem mówiącym o braku zainteresowania zaangażowaniem pracowników. Przełożony nie szuka okazji do osobistego przekazania rezultatów oceny, nie chce także wyjść naprzeciw trudnościom, z jakim borykają się jego przełożeni. Odrzuca w ten sposób zachowania świadczące o szacunku dla pracy innych ludzi[387].

Dowodem szacunku dla praw przysługujących pracownikom, którego oni oczekują, jest możliwość odwołania się od wyników oceny[388]. Uzyskanie negatywnej opinii nie może być przesłanką jedynie do kary lub zwolnienia z pracy. Każdy zatrudniony powinien znać procedury odwoławcze, a te, z kolei, winny być nie tylko formalnym zapisem, ale sprawnie działającą procedurą, umożliwiającą pracownikowi wyjaśnienie swoich uchybień. Ocena pracy nie służy przecież wyłącznie jako instrument weryfikujący przydatność pracownika dla organizacji, jej przeznaczeniem jest również okazanie podmiotowości człowieka w miejscu pracy.

---

[385] B. Westwood, *Zarządzanie. Wytyczne do osiągnięcia doskonałości*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, 1994, s. 128.

[386] D. H. Maister, *Prawdziwy profesjonalizm*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 101.

[387] Brak rozmowy podsumowującej jest także przejawem ograniczeń komunikacji w relacji przełożony-podwładni.

[388] Z. Jasiński, B. Chomątowska, *Ocenianie pracowników – problemy i wyzwania świetle integracji Polski z Unią Europejską*, w: Praca i *zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 519.

6. Bariery zaspokojenia potrzeb samorealizacji

Samorealizacja pozwala pracownikom na rozwój, badanie własnych możliwości. Chęć samorealizacji powodowana jest potrzebą formułowania własnych rozwiązań. Nie każdy posiada potrzebę samospełnienia przez pracę, ale odczuwa chęć dodania własnych rozwiązań do istniejącej formuły sytuacji pracy. Z drugiej strony, potrzebę samorealizacji zaspokaja otwarcie ścieżki rozwoju zawodowego. W jej zakresie mieści się możliwość awansu lub doskonalenia kwalifikacji[389].

6.1. Bariera kierownicza

Zdaniem J. Zieleniewskiego, do głównych obowiązków kierownika należy przyczynianie się do rozwoju kwalifikacji pracowników i ich awansu życiowego[390]. Dzięki temu podwładni są zdolni zaspokoić swoją potrzebę samorealizacji. Jedną z podstawowych dróg do tego służących jest przyzwolenie przełożonego na wniesienie wkładu własnego w sposób realizacji zadań, czyli samodzielną pracę. W praktyce kierowania ludźmi nierzadko występującą formą regulowania pracy zespołu jest wymóg ścisłego stosowania się do dyrektyw przełożonego, która ewidentnie blokuje tę możliwość. Przełożeni postępują tak, pomimo świadomości negatywnego wpływu jego pouczeń, wskazówek, instrukcji na rozwój samodzielnego myślenia i działania[391]. Oznacza to działanie celowe, mające zniechęcić pracowników do rozwoju zawodowego. Natomiast każdy kierownik powinien być świadomy stopnia, w jakim narzuca własne zdanie podwładnym[392].

Autokratyczne kierowanie pracą zespołu przez wydawanie arbitralnych decyzji należy przypisać przełożonemu o zachwianym poczuciu bezpieczeństwa. Osobie, która z obawy przed utratą stanowiska, całkowicie podporządkowuje sobie podwładnych. Za taką postawą przemawia niedostatek oczekiwanych kwalifikacji zawodowych, który można zasłonić przez bezdyskusyjność poleceń. Arbitralność decyzji niweluje obawę przed „zaćmieniem" przez zdolnych podwładnych[393]. Tworzenie blokady współpracy pozwala zbudować przełożonemu poczucie nie tylko władzy, ale i największych kompetencji pozwalających rozstrzygać o wszystkich okolicznościach kształtujących

[389] C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie*..., s. 131.
[390] J. Zieleniewski, *Organizacja*..., s. 462.
[391] S. Kowalewski, *Przełożony – podwładny*..., s. 135.
[392] Ibidem.
[393] M. Laszczak, *Patologie*..., s. 123.

sytuację pracy. Pozwala zachować prestiż zajmowanego stanowiska przez zdecydowane odrzucenie delegacji uprawnień decyzyjnych. Nie ma mowy o wydaniu zgody przełożonego ani na realizację celów zespołu, ani na wybór własnych metod pracy. Dzięki temu wzmacnia się siła panowania nad zespołem[394].

Jest to tym samym przejaw silnej potrzeby władzy odczuwanej przez przełożonego. Jednak zawłaszczenie uprawnień decyzyjnych właściwe jest kierownikom pragnącym korzystać z przywilejów swojego stanowiska na użytek osobisty. David McClelland dokonał rozróżnienia dwóch oblicz władzy: osobistej i społecznej[395]. Przełożeni, motywowani osobistą potrzebą władzy, traktują swoich podwładnych jak pionki, które mogą dowolnie rozstawiać na „organizacyjnej szachownicy". Pragną oni dominować i kontrolować innych[396].

Problem ograniczania przywilejów decyzyjnych pracownikom pojawia się także ze względu na niedostateczny poziom kwalifikacji interpersonalnych, które pozwoliłyby kierownikowi na zachowanie autorytetu i władzy w połączeniu z autonomią podwładnych. Równowaga wewnętrzna przełożonego jest potrzebna, aby móc traktować swoich podwładnych jako równorzędnych partnerów w dyskusji nad problemami związanymi z realizacją zadań. Natomiast stawianie siebie ponad innymi ludźmi w relacjach z nimi ogranicza drugiej stronie możliwości wypowiedzenia się. W innym przypadku rodzi się nieadekwatne do sytuacji poczucie zranienia wybujałego ego czy też ograniczenia wolności[397]. Zdolność samodzielnego podejmowania decyzji przez pracowników nie jest w tym wypadku wartością, ale wadą. Kierownik nie jest zainteresowany kreatywnością swoich podwładnych[398].

Autokratyzm przełożonego, który nie dopuszcza do zmiany własnych decyzji, blokuje pracownikom możliwość sprawdzenia własnych rozwiązań

---

[394] S. Slavin, *An introduction to Human Services Management. Volume of Social Administration. The Management of the Social Office*, Second Edition, Routledge, 1985, s. 155.

[395] Potrzeba władzy (*n power*) jest w naszej literaturze interpretowana jako potrzeba wywierania wpływu na innych. Pominięty zostaje zamysł twórców tego pojęcia D. McClellanda i jego współpracowników, że *power*, to nie tylko władza, ale i moc – sprawcza, która pozwala sprawnie kierować ludźmi i dzięki temu skutecznie osiągać cele pracy. Pozytywna władza (w oryginale *social power*) wyróżnia się ponadto dobrze rozwiniętą zdolnością hamowania samokontroli; D. C. McClelland, D. H. Burnhum, *Power is the Great Motivator*, Harvard Bussiness Rewiew, January 1 2003; G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. MacGregor Burns, *Encyclopedia of Leadership*, tom I, SAGE, 2004, s. 236-237.

[396] *The Mature Use of Power In Organizations*, „Executive Insights", Volume 8, Number 3, RHR International, 1997.

[397] V. K. Malhotra, M. U. Qureshi, *Management: Principal and Practice*, Anmol Publications PVT, LTD, 2005, s. 266.

[398] M. Laszczak, *Patologie*..., s. 123.

problemów, a w dalszej konsekwencji powoduje, że pracownicy tracą wiarę we własne zdolności. W pionierskim badaniu stylów kierowania K. Lewin, R. Lippitt i R.K. White[399] określili, że apodyktyczność decyzji przywódcy grupy nie daje podporządkowanym im osobom satysfakcji z własnej pracy. Podwładni nie mogą wypracować zaufania do samego siebie, gdyż postępują tylko według narzuconych wytycznych. Poczucie zadowolenia z pracy pochodzić może z ewentualnej pochwały kierownika zespołu. Nie rozwija się ono na skutek wewnętrznej oceny zaangażowania włożonego w pracę. Nie może być przez to bodźcem do osiągnięcia samospełnienia.

Jedną z przesłanek potrzeby samorealizacji jest ambicja. Jest to właściwość charakteru, będąca jednocześnie motorem samorozwoju, jak i hamulcem współdziałania. Osoby ambitne, na drodze do osiągnięcia swoich celów, zapominają o ludziach pozostających w ich otoczeniu i o ich uczuciach. Najważniejsze stają się postawione sobie wyzwania[400]. Konsekwentna realizacja ścieżki samorealizacji wymaga od tych osób skupienia uwagi na organizacji niezbędnych środków oraz dostosowania do własnych potrzeb sytuacji pracy. W układzie arbitralny kierownik – pracownik dążący do samorealizacji dochodzi do zderzenia ambicji. Przełożony pragnie utrzymać swoje „status quo", podwładny dąży do wolności decyzyjnej. W tej konfiguracji nieuchronnie dochodzi do konfliktu interesów – starcia między potrzebą autonomii a samospełnieniem w roli dyktatora[401].

W 2007 r. w ramach projektu „Postawy Pracownicze" tworzono charakterystykę idealnego pracownika. Ciekawe okazały się wyniki uzyskane od pracodawców, którzy w przeważającej mierze – 82% do 37% – cenią sobie zaangażowanie nad innowacyjnością u swoich pracowników. Nasuwa się tym samym pytanie o to, w jaki sposób badani pracodawcy interpretują „zaangażowanie"? w kolejnym raporcie z 2008 r. czytamy, że „firmom zależy nie tyle na tym, aby ich pracownicy przejawiali dużo energii i entuzjazmu przy wykonywaniu swoich zadań, ale przede wszystkim na tym, żeby ich działania były ukierunkowane na realizację celów organizacji. Oznacza to, że cele organizacji powinny być jasne dla pracowników i przyjmowane przez nich jak

[399] Ch. Stangor, *Social groups*..., s. 173-174.

[400] T. Szendlak, *Kłopotliwe aspiracje*, „Fokus", sierpień 2007, s. 29-31.

[401] Do tej pory potrzeba samorealizacji była omawiana z perspektywy pracownika jako dążenie do autonomii pracy i rozwoju zawodowego. Ta sama potrzeba odczuwana przez osobę pełniącą funkcję kierowniczą może być samospełnieniem osiąganym dzięki dyrygowaniu innymi ludźmi. D. McClelland w swojej klasyfikacji określił ją mianem potrzeby władzy. Osiągniecie pozycji władzy daje wielu osobom poczucie samorealizacji; D. McClelland, *Human motivation*, CUP Archive, 1987, s. 269-271.

własne."[402] Wynika stąd, że budowanie zaangażowania w pracę nie polega w rzeczywistości na integracji celów indywidualnych i organizacyjnych, ale podporządkowaniu się przez pracowników celom firmy. Innowacyjność i kreatywność nie są zatem jednymi z najbardziej pożądanych cech. Należy tu jednak przyjąć założenie, że taka sytuacja odnosi się w większym stopniu do pracowników wykonawczych. Zdecydowanie rzadziej występuje ona w stosunku do kadry kierowniczej.

6.2. Bariera kulturowa

Kultura organizacyjna wymaga od jednostki dostosowania się do wartości i norm postępowania uznawanych przez ogół. Niestety, te zasady wspólnoty mogą blokować zdolność zaspokojenia potrzeb poszczególnych osób. Kolektywizm stawia interesy zespołu ponad dążenia jednostki. Dlatego osoby posiadające potrzebę niezależności przy wykonywaniu zadań, pracy własnymi metodami, napotykają barierę zaspokojenia jej, funkcjonując w obrębie kolektywistycznej kultury organizacyjnej.

Kolektywizm jest to zespołowa realizacja celów, która nie akceptuje wychodzenia ponad przeciętność grupy i realizacji własnych ambicji. Tworzy on barierę samorealizacji, gdyż opiera się na obowiązkowym kompromisie w zakresie sposobu realizacji zadań. Natomiast samorealizacja jest zaspokajana przez możliwość wyboru własnego toku postępowania. W zespole kolektywistycznym może zdarzyć się tak, że indywidualny pomysł będzie realizowany przez grupę, ale pod warunkiem pełnej jego akceptacji, co już może nastręczyć problem. Takie postępowanie jest przejawem sprzeciwu wobec prób indywidualnego poszukiwania rozwiązań, charakteryzuje je bowiem grupowe podejmowanie decyzji. Dlatego propozycje opracowane samodzielnie lub niezgodne z przekonaniami pozostałych członków grupy będą bojkotowane. Jest to ewidentna bariera rozwoju własnych możliwości twórczych. Indywidualista doznaje dysonansu kulturowego w zespole ludzi, którzy od organizacji oczekują stworzenia warunków pracy grupowej oraz zabezpieczenia im bezpieczeństwa w realizacji zadań. Warto podkreślić, iż w takich sytuacjach cierpi nie tylko jednostka, której działanie zostało zablokowane przez grupę, ale i cała grupa, która w swoim sztywnym schemacie postępowania nie dostrzega perspektyw rozwoju.

[402] M. Zakrzewski, *Postawy Pracownicze 2008, Jak Polacy oceniają stan czynników zaangażowania pracowniczego?*, K-edge Human Development Index, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, s. 4.

Kultura kolektywistyczna składa się z konformistów[403]. Zastanawiające są powody, dla jakich ludzie wolą być konformistami niż pozostać indywidualistami. Konformizm oznacza zgodę na realizację celów, kosztem rezygnacji z własnych celów, po to, aby przynależeć do grupy. Potrzeby o charakterze społecznym dominują zazwyczaj nad tymi, których osiągnięcie wiąże się z brakiem akceptacji ze strony innych ludzi. E. Aronson ujął ten dylemat następująco: „jedną z konsekwencji faktu, że człowiek jest istotą społeczną, stanowi, iż żyje on w stanie napięcia między wartościami związanymi z indywidualnością a wartościami związanymi z konformizmem"[404]. W związku z tym powstaje pytanie, czy konformizm to przymus czy wolny wybór? Dla osób silnych, pewnych siebie, o dużym zasobie wiedzy, ale pragnących pozostać w zespole oraz gotowych do kompromisów konformizm wydaje się być wolnym wyborem. W przypadku osób lękliwych, niesamodzielnych oraz niskowykwalifikowanych jest przymusem, uwarunkowanym wewnętrznie. Dzięki konformizmowi jednostka nabywa poczucie bezpieczeństwa. Konformizm bywa też przymusem społecznym, spowodowanym frustracją potrzeby przynależności. Ludzie przystają na niego z chęci uniknięcia kary, takiej jak odrzucenie czy wyśmianie przez grupę[405].

W charakterystyce tej bariery powstaje wątpliwość, czy rzeczywiście każdy człowiek chce zawsze być członkiem jakiegoś zespołu? Jest ona sporna z kulturową barierą przynależności. Człowiek pragnie pozostawać w grupie, ale posiada jednocześnie potrzebę osiągania własnych celów, niekoniecznie przy współudziale innych ludzi. Człowiek chce być lubiany i akceptowany przez innych ludzi, ale nie zawsze chce pracować w zespole. To, w jaki sposób różne osoby osiągają stan zadowolenia ze swego funkcjonowania w organizacji, zależy od ich indywidualnej struktury potrzeb.

6.3. Bariera strukturalna

Kolejnym problemem zaspokojenia potrzeby samorealizacji w miejscu pracy jest wysoka standaryzacja pracy[406]. W dzisiejszych czasach, w których duży nacisk kładziony jest na kwalifikacje pracowników, oczekiwania wobec miejsca pracy coraz bardziej zmieniają się w kierunku stanowisk pozwalających na samorealizację w miejscu pracy. Należy tu przypomnieć, iż potrzeby

[403] Kolektywizm to domena określonej zbiorowości, konformizm to postawa jednostki.
[404] E. Aronson, *Człowiek…*, s. 22.
[405] Ibidem, s. 35.
[406] Za czynnik barierotwórczy uznana została standaryzacja a nie formalizacja pracy, gdyż zapisane regulaminy pracy są rzadziej występującą formą regulacji realizacji zadań niż ustne dyrektywy.

samorealizacji w miejscu pracy nie należy utożsamiać ze samospełnieniem przez pracę, ale jako możliwość aktywnego udziału w kreowaniu sytuacji pracy przez pracowników.

Za pojęciem standaryzacja kryje się konieczność dostosowania sposobu pracy do ustalonych, choć nieformalnych wymogów i obowiązujących rozwiązań. Wysoka standaryzacja pracy to uniformizacja realizacji zadań. Natomiast osoby odczuwające tę potrzebę oczekują możliwości poszukiwania własnych metod pracy oraz samodzielnego i indywidualnego kształtowania przebiegu pracy. Nie można jednoznacznie przesądzać, jaka metoda pracy jest najlepsza. Sprawność metody jest w dużej mierze uzależniona od indywidualnych możliwości psychofizycznych pracownika. Zatem, kierowanie się wyborem stanowiącej standard metody, która przynosi najlepsze efekty, może być mylna, zastosowanie jej przez innego człowieka może już nie być tak korzystne.

Standaryzacja pracy jest wrogiem potrzeby poszukiwania nowych rozwiązań. Zamiast dążyć do innowacji, pracownicy wracają do znanych, sprawdzonych rozwiązań[407]. Wysoka standaryzacja pracy nie wymaga też uaktywnienia wysokich kwalifikacji. Potrzeba samorealizacji w wykonywaniu pracy jest tym samym zablokowana.

Wysoka standaryzacja pracy, poza tym, że jest barierą zaspokojenia potrzeby samorealizacji, jest w przypadku ludzi o rozwiniętej tej potrzebie barierą efektywności ich działania. Dla wytłumaczenia tej zależności można posiłkować się pierwszym prawem Yerkesa-Dodsona, które mówi, że barierą optymalnej jakości pracy jest niskie pobudzenie emocjonalne[408]. Takim czynnikiem jest nuda. Poziom bodźców stwarzanych przez środowisko pracy nie może być zbyt niski, gdyż zaburza prawidłową aktywność pracowników.

Za barierę potrzeby samorealizacji można by uznać także wysoką specjalizację pracy. Jest ona jednak związana szczególnie z pracą osób niskowykwalifikowanych, dlatego należy przyjąć założenie, że dążenie tej grupy pracowników do samorealizacji w miejscu pracy za mało prawdopodobne. Ponadto, jako dodatkowy wymiar struktury, stojący na drodze do samorealizacji, należy wymieć centralizację uprawnień decyzyjnych, który różni się od bariery kierowniczej tym, że nie jest związany z postawą kierownika zespołu, ale jest uwarunkowaniem funkcjonowania całej organizacji.

[407] J. Kozielecki, *Człowiek wielowymiarowy*..., s. 213.
[408] S. Fisher, *Stress and strategy*, Taylor & Francis 1986, s. 96.

6.4. Bariera personalna

Drogą do zaspokojenia potrzeby samorealizacji w miejscu pracy jest doskonalenie swoich kwalifikacji zawodowych. Pracownik, który posiada chęć samorozwoju, oczekuje od miejsca pracy pomocy, polegającej na umożliwieniu kształcenia zawodowego.

Doskonalenie kadr należy rozumieć jako zespół działań mających na celu podniesienie kwalifikacji pracowników[409]. Doskonalenie kadr pozwala na lepsze wykonywanie pracy na zajmowanym dotychczas stanowisku pracy lub jest warunkiem przeniesienia na inne. Proces ten powinien przebiegać w taki sposób, aby pracownik miał szansę na rozwój swojego wewnętrznego potencjału. Zatem osoby odpowiedzialne za ten element polityki personalnej powinny mieć wiedzę nie tylko na temat pożądanych na danym stanowisku pracy kwalifikacji, ale także o kierunku, w jakim pracownik chciałby się rozwijać.

Umożliwienie zaspokojenia potrzeby samorealizacji w ramach polityki personalnej powinno odbywać się poprzez zastosowanie modelu kapitału ludzkiego, który zakłada długotrwałe związanie pracownika z organizacją, m.in. poprzez zapewnienie mu możliwości rozwoju zawodowego. W tym celu stanowiska pracy projektowane powinny być w sposób zgodny z aspiracjami pracowników, a także z uwzględnieniem pomysłów zgłaszanych przez samych zainteresowanych[410].

Dzięki opisanym działaniom firm pracownicy mogą zaspokajać swoją potrzebę samorealizacji. Firmy nie zawsze są jednak zainteresowane rozwojem pracowników. Podjęcie przez organizację działań w zakresie rozwoju kariery poszczególnych pracowników jest złożonym, wieloetapowym przedsięwzięciem. U jego podstaw leży bieżące śledzenie przebiegu zatrudnienia poszczególnych pracowników. Stąd nie jest ono popularnym elementem polityki personalnej. Szeregowy pracownik ma niewielkie szanse na objęcie tym specjalnym programem. Z reguły dotyczy on kadry kierowniczej, może obejmować także osoby odznaczające się ponadprzeciętnymi osiągnięciami w pracy[411]. Zdystansowane podejście pracodawców do prowadzenia polityki szkoleń podyktowane jest przede wszystkim niechęcią angażowania na ten cel własnych środków finansowych. Są oni niechętni wydatkom na opłacenie kształcenia podwładnych oraz podwyżkom płac spowodowanych podniesieniem kwalifikacji. Część pracodawców jest zwolennikiem oszczędnej

[409] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana…, s. 326.
[410] C. Hannaway, G. Hunt, *Umiejętności menedżerskie…*, s. 133-134.
[411] *Istrumentatorium zarządzania...*, s. 244-245.

polityki personalnej, inni natomiast obawiają się odejścia osób, które za ich pieniądze podniosły kwalifikacje[412]. Taka postawa pracodawców pozostaje w opozycji do metody zarządzania talentami, promującej inwestycje w rozwój dobrze rokujących jednostek[413].

Bariera kształcenia pracowników może mieć także bardzo prozaiczne podłoże, które wynika z wieku pracownika. Szkolenia, jak już zostało powiedziane, pociągają za sobą niemałe koszty, zatem ich kalkulacja skłania do inwestowania w osoby młode, rokujące długotrwały stosunek pracy, a dyskryminuje osoby zbliżające się nieuchronnie do emerytury[414]. Potrzeba samorealizacji nie jest uwarunkowana przez etapy życia, ale przez rozwój i kondycję intelektualną jednostki. Śledząc politykę rozwoju pracowników wielu firm, nietrudno odnieść wrażenie, że waga wiedzy jest przeceniana w stosunku do przeciętnych oczekiwań pracodawców. Jest ona szczególnie istotna tylko w dziedzinach, gdzie innowacyjność jest na najwyższym poziomie, tj. elektronika, informatyka. Maksyma, że „przewagi nad konkurencją nie zyskuje się dzięki zatrudnianiu lepszych ludzi, lecz dzięki umiejętności wyszkolenia tych, których się ma"[415], w Polsce stosowana jest w negatywie. Raczej łowi się dobrze przygotowanych pracowników z kilkuletnim stażem, nie czekając na naturalny rozwój zawodowy młodych ludzi.

Inną drogą do zaspokojenia potrzeby samorealizacji jest awans, który stwarza możliwość doskonalenia własnych zdolności oraz wprowadzania w życie stworzonych przez siebie idei. Podcięciem skrzydeł samorealizacji są decyzje kadrowe, które pomijają zasługi pracowników wykazujących się kreatywnością w pracy, nie dając możliwości awansu lub doskonalenia zdolności. Z taką blokadą mogą spotkać się "młode gwiazdy", dynamicznie kroczące przyśpieszoną ścieżką kariery[416]. Często rażą one w oczy dużo starszych i mniej rzutkich pracowników (lub przełożonych) mających wpływ na decyzje personalne organizacji.

Blokady awansów powstają także w wyniku odrzucenia rekrutacji wewnętrznej. W sytuacji wakatu z automatu rozpoczyna się nabór pracownika z zewnątrz. Wybiera się tym samym, modele systemu kariery fortecy i drużyny

[412] Sposobem jest podpisywanie zobowiązania o utrzymaniu zatrudnienia przez kilka lat. Tak naprawdę, jeżeli pracownik będzie się czuł zadbany nie będzie myślał o odejściu.

[413] Zob. P. Cappelli, *Zarządzanie talentami: Model na XXI wiek*, „Harvard Business Review Polska" nr 87/2010, s. 142.

[414] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana…, s. 144.

[415] D. H. Maister, *Prawdziwy profesjonalizm…*, s. 120.

[416] *Instrumentarium zarządzania…*, s. 227.

baseballowej[417]. Organizacje preferujące te modele cechuje wysoki poziom otwartości, przejawiający się w poszukiwaniu pracowników spoza niej. Wydaje się, że u podstaw takiego postępowania leży brak zaufania ze strony pracodawców w potencjalne możliwości swoich pracowników. Być może osoby decydujące o awansach obawiają się zaistnienia „zasady Petera". Opiera się ona na przekonaniu, że pracownik, wykonując dotychczasową pracę, osiągnął już szczyt swoich możliwości i nie podoła nowym wyzwaniom[418].

Awanse są nagrodą dla pracownika za jego zaangażowanie w pracę i chęć samodoskonalenia. Dlatego też zdolność samorealizacji poprzez rozwój zawodowy powinna być traktowana jako zasadniczy element wzrostu motywacji do pracy i integracji pracownika z organizacją.

W ramach poruszanej problematyki dodać można jeszcze kwestię związaną z marginalizowaniem potrzeby planowania sukcesji, która łączy dwa poprzednie zagadnienia: nastawienie na rozwój pracowników oraz budowanie ścieżek awansów. Założenie tego procesu opiera się na identyfikowaniu jednostek utalentowanych, bardzo zaangażowanych w pracę, skłonnych ciężko pracować na rzecz rozwoju firmy i przygotowywaniu ich do przejęcia stanowiska kierowniczego[419]. Jest to jednak rzadko spotykana praktyka w warunkach polskich. Mimo, iż daje ona możliwości efektywnego wykorzystania potencjału pracowników z korzyścią dla obu stron, sukcesja stanowisk pozostaje jedynie zalecanym działaniem strategicznym w ramach efektywnej polityki personalnej.

7. Podsumowanie

Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników związane z sytuacją pracy należą do powszechnych zjawisk w codziennej rzeczywistości funkcjonowania miejsc pracy. Są jednak często ignorowane i nie są brane pod uwagę, jako elementy polityki motywacyjnej organizacji. Jest rzeczą naturalną, iż interes jednostek traci na wartości w stosunku do wartości wyniku wspólnego działania. Niemniej jednak, chcąc mieć dobrych realizatorów zadań, należy w określonych odstępach czasu ocenić poziom zaspokojenia ich potrzeb oraz usunąć przeszkody niepozwalające na ich realizację. Organizacja powinna

[417] J. J. Gabbaro, *Managing People and Organizations*, Harvard Business Press 1992, s. 464-473.

[418] P. Wacławska, *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 72.

[419] R L. Mathis, J. H. Jackson, *Human Resource Management: Essential Perspectives*, Cengage Learning, 2011, s. 114.

stać na straży podstawowych warunków zaspokojenia potrzeb, w przeciwnym razie, zagrożone są interesy jej pracowników oraz możliwości ich prawidłowego funkcjonowania. Występowanie barier zaspokajania potrzeb pracowników jest zjawiskiem bardzo negatywnym, gdyż generuje sytuacje, w których podwładni zostają wytrąceni ze stanu równowagi, przez co nie mogą efektywnie wykonywać zadań.

Zdolność zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji zależy od wartości, jaką pracodawcy przypisują ich pracy. Jeżeli ocena wysiłku włożonego w pracę przedstawia wysoką wartość, pracodawcy będą wykazywać się dbałością o warunki wykonywania zadań. Dotyczy to przestrzegania obowiązującego prawodawstwa, regulaminów, jak i niepisanych norm moralnych i etycznych. Przekonanie pracowników o takiej postawie przełożonych wzmacnia ich poczucie bezpieczeństwa. Natomiast odebranie pracy ludzkiej należnej jej wartości i ustanowienie norm dopuszczających naruszanie przepisów prawa na korzyść interesu ekonomicznego organizacji pogłębia stan frustracji. Sposób oceny wartości pracy wpływa także na kształtowanie poziomu obciążania pracowników obowiązkami. Pracodawcy wyceniający działania podwładnych według parametrów ilościowych są bardziej skłonni do eksploatacji pracowników. Ci, którzy posługują się oceną jakościową, dążą do wzrostu zaangażowania pracowników w pracę.

Rozdział IV. Empiryczna weryfikacja modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji

1. Metodyka badania barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji

1.1. Cel i przedmiot badań własnych

Konstrukcja modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników organizacji skupia się na problematyce subiektywnych przeszkód, jakie uniemożliwiają pracownikom zrealizowanie ich indywidualnych dążeń. Jego ideą jest poszukiwanie uwarunkowań organizacyjnych niekorzystnych z punktu widzenia zaspokojenia oczekiwań pracowników w celu ich eliminacji, a tym samym pomoc w kreowaniu okoliczności pobudzających motywację do pracy. Celem badania było:

1. Weryfikacja hipotez sformułowanych we wstępie pracy,
2. Weryfikacja występowania barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji,
3. Weryfikacja skuteczności metody i narzędzia pomiaru zjawiska barier zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji.

Badania empiryczne przeprowadzone na potrzeby pracy miały za zadanie zmierzenie cechy ukrytej (latentnej)[420], jaką stanowią bariery zaspokajania potrzeby pracowników w organizacji. Pierwszym krokiem postępowania badawczego było opracowanie definicji operacyjnej dla badanego zjawiska, która ma za zadanie ustalenie takich empirycznych cech, jakich występowanie wskaże istnienie poszukiwanego stanu rzeczy[421]. Została ona wyprowadzona z wcześniejszych rozważań teoretycznych na temat przedmiotu i charakteru barier zaspokajania potrzeb ludzkich.

---

[420] R. Konarski, *Model cechy latentnej w analizie psychometrycznej testów i pozycji testowych*, *w: Standardy wymagań i normy testowe w diagnostyce edukacyjnej*, pod red. B. Niemiecko i H. Szaleniec, Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjne, Kraków 2004.

[421] T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, wydanie drugie poprawione i poszerzone, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2001, s. 197.

Definicja operacyjna: *bariera zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji pojawia się w sytuacji występowania uciążliwej przeszkody na drodze do zaspokojenia potrzeby.*

Na potrzeby weryfikacji empirycznej badanego zjawiska przyjęto założenie, że bariera posiada strukturę syndromatyczną. Do zespołu przejawów należą: subiektywna ocena sytuacji pracy, oczekiwania pracownika wobec miejsca pracy oraz zgłaszane przez niego problemy wynikające z uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Współwystępowanie wszystkich wyszczególnionych przejawów pozwala zdiagnozować barierę w badanym obszarze.

Zależność tę opisuje wzór:

$$\mathbf{B= f (SP, O, P)}$$

gdzie:

B – bariera – okoliczność, w której spełniony został warunek zawarty w definicji operacyjnej;

Sp – sytuacja pracy – stwierdzenia dotyczące subiektywnego postrzegania organizacyjnej rzeczywistości, oceniania sposobów postępowania ludzi wewnątrz organizacji, wzajemnych stosunków międzyludzkich, reguł organizowania pracy w zespole;

O – oczekiwania- są to wewnętrzne oczekiwania ludzi wobec miejsca pracy;

P – problemy – to potencjalne problemy, jakie pracownik może odczuwać ze względu na negatywne oddziaływanie na niego sytuacji pracy.

Opracowanie definicji służyło do określenia, za pomocą wskazanych powyżej wskaźników definicyjnych, objawów dla każdej z 32 wyodrębnionych w modelu barier[422]. W rezultacie, wszystkie rozpoznane w drodze dedukcji cechy ukryte (typy barier) zostały opisane przy ich pomocy[423].

[422] W wersji ostatecznej w modelu znajdują się 33 bariery. Bariera 18 dotycząca niegodziwego wynagrodzenia dodana została jako autokorekta modelu dokonana po przeprowadzeniu badań.

[423] Numer porządkowy pytań odpowiada kolejności opisu barier w części teoretycznej pracy.

1.2. Opis narzędzia badawczego

Do badania barier zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji zdecydowano się przyjąć metodę ankietową[424]. Jako narzędzie badawcze w oparciu o przyjęte zmienne i ich operacjonalizację[425] skonstruowano kwestionariusz ankiety. Zadaniem kwestionariusza było diagnozowanie barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji oraz sytuacji alarmowych poprzedzających ten stan. W założeniu wynikającym z koncepcji pracy jest to narzędzie pomocnicze systemu motywacyjnego organizacji. Z wyników badań odczytać można, jakiego rodzaju bariery najczęściej występują w danej organizacji oraz w jakiej kategorii uwarunkowań organizacyjnych. Wskazuje zatem na niekorzystne dla pracowników elementy sytuacji pracy.

Wybrane narzędzie badawcze posiada walor upraszczania poznania naukowego[426]. Metody ankietowe usprawniają postępowanie badacza, przyczyniają się, m.in. do ekonomiczności badań. Przede wszystkim ograniczają czas, jaki trzeba przeznaczyć na zebranie materiału badawczego. Pozwalają na przystąpienie respondenta do wypełnienia kwestionariusza w dogodnym, samodzielnie wyznaczonym czasie. Ograniczają opór przed wzięciem udziału w badaniu. Wyrażanie opinii za pomocą ankiety pozwala zachować anonimowość, dzięki czemu skłania badanych do prawdomówności.

Przedmiotem pomiaru była: ocena sytuacji pracy, oczekiwania wobec pracy i subiektywne odczucie problemów, których przyczyny tkwią w miejscu pracy. Stanowią one obszar manifestacji bariery zaspokojenia potrzeby[427]. Każde stwierdzenie znajdujące się w ankiecie odzwierciedla charakter bariery i reprezentuje treść jej opisu. Zawartość ankiety została sformułowana w taki sposób, aby wyrażała istotę nakreślonego problemu.

Celem pytań było:

- weryfikacja występowania barier zaspokajania potrzeb pracowników w badanej organizacji,
- zebranie subiektywnej oceny respondenta na temat sytuacji pracy w badanej organizacji,
- poznanie indywidualnych, bieżących oczekiwań pracownika wobec miejsca pracy,

[424] J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław 1967, s. 146.

[425] Operacjonalizacja zmiennych – wyróżnienie obserwowalnych wskaźników, które pozwolą wyeksponować badane cechy i występujące między nimi zależności, S. Juszczyk, *Statystyka dla pedagogów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 34.

[426] J. Pieter, *Sporne problemy…*, s. 228.

[427] E. Hornowska, *Testy psychologiczne*, *Teoria praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 229.

- identyfikacja problemów pracowników związanych z wykonywaną pracą,
- ustalenie kryteriów różnicujących badaną zbiorowość.

Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części (zał. 2). Trzy pierwsze stanowią kwestionariusz właściwy. Odnoszą się kolejno do każdego z powyżej wskazanych rodzajów wskaźników barier. Wskaźniki zostały ujęte w postaci stwierdzeń opisujących wyodrębnione zmienne obserwowalne (w sumie ankieta zawiera 96 stwierdzeń). W pierwszej części badaniu poddawana została sytuacja pracy, w kolejnej – oczekiwania pracowników wobec miejsca pracy, a w trzeciej – problemy pracowników. W ostatniej części kwestionariusza znalazły się pytania kwalifikujące (metryczkowe)[428]. Do kwestionariusza dołączony został list przewodni, przedstawiający cel badań oraz sposoby wykorzystania uzyskanych danych.

Kolejne numery stwierdzeń zawartych w ankiecie odpowiadały numerom przyporządkowanym barierom. Każdy z badanych obszarów był oceniany przez trzy odpowiedzi (wskaźniki). Zastosowanie takiego rozwiązania podyktowane zostało potrzebą sprawdzenia zgodności oceny w badanym zakresie[429]. Uzyskanie jej stanowiło kryterium weryfikacji poszukiwanego zjawiska. Ponadto wielowymiarowa perspektywa oceny dała pełniejszy, głębszy obraz przedmiotu badań.

Całość ankiety opracowana została w formie pytań zamkniętych. Respondent wskazywał swoją oceną zagadnienia. Do wyboru posiadał zestaw możliwych odpowiedzi (tzw. kafeterię[430]). Zastosowanie tego rozwiązania pozwoliło na standaryzację odpowiedzi, w tym wnioskowania i dokonywania porównań. Wykorzystane w kwestionariuszu skale zostały zaprojektowane w taki sposób, aby można było ze sobą zestawiać kolejne wiersze we wszystkich trzech tabelach. Ujednolicenie sposobu zadawania pytań i udzielania odpowiedzi umożliwiło ich porównywalność[431].

---

[428] N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 163.

[429] Taką procedurę weryfikacyjną przyjął, m.in. H. Murray oraz Z. Mikołajczyk, zob. S. Siek, *Wybrane metody badania osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1983, s. 208; Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s.199-200.

[430] Kafeteria – repertuar możliwych odpowiedzi na pytanie kwestionariuszowe, który przygotowany został przez autora kwestionariusza. Respondent, któremu zadawane jest pytanie z kafeterią dobiera spośród zaprezentowanych odpowiedzi taką lub takie, które najlepiej odpowiadają jego indywidualnemu przypadkowi.

[431] J. Lutyński, *Metody badań społecznych*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2001, s. 141.

Zestawy pytań miały formę tabelaryczną. Cały zestaw pytań posiadał skale szacunkowe[432], zawierające pięć możliwości odpowiedzi. W pierwszej części zastosowano skalę Likerta, która pozwala mierzyć różny stopień zgodności badanego ze stwierdzeniem. W jej założeniu badana cecha ukryta jest w realnie istniejącym, ukrytym odczuciem badanego, które przejawia się przez wypowiedzi. W drugiej i trzeciej części zastosowano skale werbalne[433]. Użyto w nich słów do opisania stopnia nasilenia mierzonych oczekiwań i problemów pracowników. Alternatywy odpowiedzi odzwierciedlają stopień intensywności oceny. W pytaniach metryczkowych zastosowano skalę nominalną i porządkową[434].

Kwestionariusz przygotowywany był do badania w dwóch etapach składających się z prac redakcyjnych i czynności sprawdzających użyteczność zaprojektowanego narzędzia. W pierwszej kolejności dołożono starań do właściwego ułożenia pytań ankiety. Podczas formułowania stwierdzeń brano pod uwagę, czy zostały one napisane w sposób zrozumiały, czy nie zawierają trudnych lub niejasnych sformułowań[435]. Wypowiedzi zostały napisane w pozytywnej formie[436]. Ankieta ma za zadanie zdiagnozować niekorzystne zjawisko, dlatego jej treść nie powinna sugerować negatywnych skojarzeń. Podczas redagowania stwierdzeń kierowano się kryterium bezstronności i zrównoważenia użytych wypowiedzi. Aby zachęcić badanych do prawdomówności, wszystkie stwierdzenia użyte w kwestionariuszu sformułowano w taki sposób, aby badani nie mieli poczucia, że przyznają się do czegoś kłopotliwego. W ich przygotowaniu kierowano się wytycznymi dotyczącymi inicjowania skłonności u respondentów do ujawnienia i wyrażenia własnego zdania na badany temat. Zwrócono także uwagę na zapewnienie zdolności wyrażenia opinii bez wcześniejszego przygotowania, tylko w oparciu o posiadane odczucia. Stwierdzenia zawierają tylko jedno określenie badanego czynnika, by uniknąć błędu multiplikacji[437], czyli żądania kilku informacji w jednym pytaniu.

---

[432] Ch. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 275.

[433] N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji…*, s. 166.

[434] J. Krokowska, S. Kołodziejski, *Badania opinii pracowników*, Imperia, Łódź 2007, s. 95-96.

[435] A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 50.

[436] Z wyjątkiem pozycji 14 w skali sytuacji pracy.

[437] T. Stalewski, *Wybrane metody diagnostyki personalnej*, *w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, praca zbiorowa pod red. T. Stalewskiego, E. Chlebowickiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 74.

W drugiej fazie przygotowań zostały podjęte działania, umożliwiające wstępną weryfikację kwestionariusza[438]. Konstrukcja modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji opiera się studiach literatury przedmiotu oraz opisów dotychczas prowadzonych badań w tym zakresie. Istnieje potrzeba zestawienia naukowego podejścia do badanego problemu z rzeczywistością badanej organizacji. W tym celu poproszono kilku pracowników badanej organizacji o swobodne spisanie problemów, z jakimi spotykają się swoim miejscu pracy, aby sprawdzić, czy pokrywają się one z koncepcją autora badania. Weryfikacja przebiegła pomyślnie (zał. 3).

Ponadto przed przystąpieniem do badania przeprowadzone zostało badanie pilotażowe, które miało na celu zweryfikowanie czytelności stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu[439]. Poproszono siedem osób o przeczytanie kwestionariusza i wskazanie stwierdzeń, które budzą wątpliwości. Także zostały one poproszone o interpretację stwierdzeń, które były kłopotliwe przy ich formułowaniu. Sprawdzano, czy określenia użyte w badaniu pokrywają się z interpretacją respondentów. Wśród osób, które brały udział w badaniu pilotażowym[440] znalazły się trzy osoby znające problematykę badań sondażowych. Miały one charakter ekspercki, który weryfikował projekt badania. Na tym etapie dokonano także analizy pozycji pod względem trafności treściowej[441].

Po wprowadzeniu poprawek poproszono dwóch pracowników badanej organizacji o przetestowanie ankiety (zał. 4). Ich uwagi dostarczyły szeregu wskazówek, dotyczących adekwatności zastosowanych opisów. Sprawdzono wówczas, czy użyty w kwestionariuszu język jest zrozumiały. Istotnym wynikiem tego etapu badania pilotażowego był fakt, iż obie osoby zwracały krytyczną uwagę w większości przypadków na te same stwierdzenia. Po skorygowaniu sformułowań użytych w ankiecie przedstawiono ją kolejnym dwóm osobom, które nie wyraziły uwag dotyczących ankiety. W ich ocenie była ona zrozumiała. Jako ostatni, kwestionariusz czytał polonista, który nie stwierdził w nim błędów językowych.

[438] G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003, s. 387-388.

[439] A. Sagan, *Badania marketingowe*…, s. 56.

[440] E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 281-282.

[441] E. Hornowska, Testy psychologiczne…, s. 85

1.3. Analiza rzetelności narzędzia badawczego

Ważna z punktu widzenia oceny przydatności zaprojektowanego kwestionariusza jest analiza rzetelności. Jej celem jest sprawdzenie spójności wewnętrznej baterii pytań będących wskaźnikami zmiennej latentnej[442] – bariery zaspokojenia potrzeby. Minimalną rzetelność skali wyznacza wartość współczynnika Cronbacha 0,6[443]. Im wynik jest bliższy wartości 1, tym wyższa jest ocena spójności sformułowań wskazujących na występowanie badanego zjawiska. Sprawdzenie rzetelności kwestionariusza przeprowadzono dwukierunkowo. Zbadano, czy zestawy pytań dotyczące sytuacji pracy, oczekiwania i problemu są jednorodnym wskaźnikiem zmiennej[444] – bariery. Sprawdzono także spójność wewnętrzną każdej części kwestionariusza badającej osobne zagadnienie.

Przeprowadzona analiza pozwoliła uznać, że wszystkie 32 zestawy sformułowań są jednorodne. Wartość wskaźnika jest bliska 1. Szczegółowe wyniki przedstawia poniższa tabela.

Analiza rzetelności skal odpowiadającym poszczególnym częściom kwestionariusza dała następujące wartości wskaźnika α Cronbacha:

- skala sytuacji pracy – 0,827,
- skala oczekiwania – 0,929,
- skala problemy – 0,949.

Współczynniki spójności wewnętrznej są zadowalające. W badaniu połówkowym także otrzymano wysokie wartości. Wszystkie przekroczyły wymagany próg rzetelności. Jednak wyniki korelacji pozycji towarzyszące analizie rzetelności pokazują, że skala opisująca sytuację pracy jest skonstruowana w sposób nie w pełni zadowalający. Świadczą o tym bardzo zróżnicowane oraz wielokrotnie niskie współczynniki korelacji. Nasuwa się wniosek, że skalę sytuacji pracy należy poprawić. W przypadku skal dotyczących oczekiwań, jak i sytuacji pracy współczynniki korelacji przybierają podobne wartości we wszystkich pozycjach. Zachowują wewnętrzną spójność (tylko zdanie 13 w skali oczekiwań posiada niską wartość współczynnika korelacji - 0,156).

[442] G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 313.

[443] A. Sagan, *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*, StatSoft Polska, 2003, s. 49.

[444] G. Wieczorkowska, J. Wierzbiński, *Statystyka...*, s. 315.

Tabela 7. Analiza rzetelności skal barier

Symbol zestawu pytań	*α-Cronbacha*	*Średnia korelacja między pozycjami*
sp1-ok1-pr1	0,999	0,999
sp2-ok2-pr2	0,995	0,999
sp3-ok3-pr3	0,978	0,993
sp4-ok4-pr4	0,972	0,991
sp5-ok5-pr5	0,991	0,997
sp6-ok6-pr6	0,993	0,998
sp7-ok7-pr7	0,990	0,997
sp8-ok8-pr8	0,987	0,997
sp9-ok9-pr9	0,978	0,996
sp10-ok10-pr10	0,987	0,9
sp11-ok11-pr11	0,972	0,9
sp12-ok12-pr12	0,984	0,9
sp13-ok13-pr13	0,968	0,9
sp14-ok14-pr14	0,983	0,9
sp15-ok15-pr15	0,983	0,9
sp16-ok16-pr16	0,952	0,9
sp17-ok17-pr17	0,963	0,9
sp18-ok18-pr18	0,982	0,9
sp19-ok19-pr19	0,946	0,9
sp20-ok20-pr20	0,971	0,9
sp21-ok21-pr21	0,966	0,9
sp22-ok22-pr22	0,943	0,993
sp23-ok23-pr23	0,966	0,991
sp24-ok24-pr24	0,985	0,997
sp25-ok25-pr25	0,990	0,9
sp26-ok26-pr26	0,989	0,997
sp27-ok27-pr27	0,984	0,9
sp28-ok28-pr28	0,974	0,9
sp29-ok29-pr29	0,983	0,9
sp30-ok30-pr30	0,973	0,994
sp31-ok31-pr31	0,992	0,9
sp32-ok32-pr32	0,984	0,9

Źródło: wyniki badań

2. Raport z badania psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy

2.1. Przebieg badania

Badaniem objęta została organizacja administracji publicznej w Łodzi. Wybór podyktowany był otwartością tejże organizacji na prowadzenie badań społecznych. Ponadto decyzja wynikała z możliwości przeprowadzenia badań w dużej organizacji, na licznej populacji, pozwalającej uzyskać rzetelne wyniki. Organizacja w czasie badania zatrudniała w sumie 1410 pracowników, w badaniu wzięło udział 465 pracowników[445]. Charakterystykę próby badawczej przedstawia załącznik 5.

Badania były przeprowadzone w okresie od 1 października do 31 grudnia 2010 r. Okres badania wynikał z założenia o braku ponaglania do wypełniania kwestionariusza. Pracownicy byli proszeni o wypełnienie ankiety w miejscu pracy. Jednocześnie założono, że powinni zrobić to w dogodnym dla siebie czasie. Jeżeli okres oczekiwania wydłużał się ponad dwa tygodnie, wówczas zwracano się z powtórną prośbą o wypełnienie ankiet. Ankieta była rozdawana[446]. Jedna osoba była odpowiedzialna za dystrybucję wśród badanych pracowników.

Przeprowadzone badania własne miały charakter analizy przypadku[447]. Konstrukcja modelu barier zaspokajania potrzeb pracowników organizacji ma charakter uniwersalny. Koncentruje się na uwarunkowaniach sytuacji pracy obecnych w każdej organizacji, lecz każdorazowe badanie przynosi odmienne rezultaty i wnioski płynące dla badanej organizacji. Jest tak, ponieważ każda organizacja ma właściwe sobie uwarunkowania, a także jej pracownicy odznaczają się określonym dla danej zbiorowości wachlarzem oczekiwań. Dlatego badanie barier ma charakter indywidualny.

---

[445] Przed przystąpieniem do badania obliczona została niezbędna liczebność próby dla cech jakościowych przy populacji skończonej. W rezultacie uzyskano wielkość n=421; S. Mynarski, *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków 2000, s. 48.

[446] J. Lutyński, *Metody badań…*, s. 141.

[447] K. Konecki. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 126-128.

2.2. Wyniki badania

2.2.1. Klucz do interpretacji wyników badania

Na etapie przygotowania narzędzia badawczego opracowana została mapa rozwiązań, która systematyzuje możliwe do uzyskania wyniki badań w określone przedziały i wskazuje ich znaczenie. Dzięki takiej procedurze powstaje możliwość szybkiej interpretacji dokonanej przez badanego oceny jego odczuć wobec miejsca pracy.

W pierwszej kolejności ustalone zostały przedziały kwalifikacji rodzajów odpowiedzi. Każda część kwestionariusza posiada pięć możliwych odpowiedzi, gdzie pierwsze trzy odzwierciedlają pozytywny lub neutralnych stosunek do opisywanych zagadnień, natomiast dwie kolejne odnoszą się do negatywnych odczuć i wysokiego natężenia odczucia.

Klucz do odczytywania wyników ankiety:

SP_+ – sytuacja pracy w przedziale 1-3 – pozytywna i neutralna sytuacja pracy
SP_- – sytuacja pracy w przedziale 4-5 – negatywna sytuacja pracy[448]
O_- – oczekiwania w przedziale 1-3 – brak oczekiwań lub oczekiwanie o małym i średnim natężeniu
O_+ – oczekiwania w przedziale 4-5 – oczekiwanie o dużym i bardzo dużym natężeniu
P_- – problemy w przedziale 1-3 – brak problemów lub problemy słabo odczuwalne
P_+ – problemy w przedziale 4-5 – problemy silnie odczuwalne

Opcje wyników badania:

- rozpoznanie bariery

– **SP_- O_+ P_+** *(bariera)* – sytuacja, w której pracownik zgłasza wszystkie, określone w definicji operacyjnej, symptomy zjawiska. Bariera zaspokojenia określonej potrzeby zostaje rozpoznana w oparciu o: negatywną ocenę sytuacji pracy, niezaspokojone oczekiwanie oraz problem wynikający z uwarunkowań pracy.

- nierozpoznanie bariery

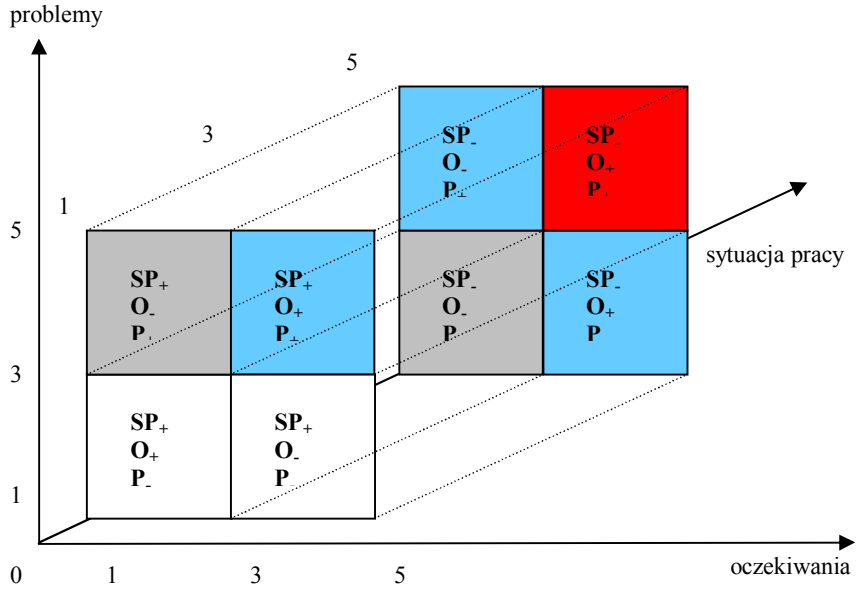
– **SP_+ O_+ P_+** *(sygnał 1)* – jednoczesne zgłoszenie oczekiwania i problemu przez pracownika, bez potwierdzenia w negatywnej ocenie sytuacji pracy daje sygnał ostrzegawczy, ponieważ dostarcza informacji o frustracji danej potrzeby.

[448] W celu zapewnienia spójności wyników stwierdzenia negatywne na etapie kodowania miały odwróconą skalę.

- **SP_- O_+ P_-** *(sygnał 2)* – okoliczność, w której pracownik negatywnie ocenia sytuację pracy w odniesieniu do określonego w modelu obszaru. Ponadto badany zgłasza w zdecydowanym stopniu oczekiwania, ale nie odczuwa w tej kwestii problemów. Jest to sygnał ostrzegawczy dla organizacji, jego wychwycenie może ochronić pracowników przed pojawieniem się w przyszłości problemów.
- **SP_- O_- P_-** *(sygnał 3)* – jednoczesna negatywna ocena sytuacji pracy i niskie wskazania oczekiwań i problemów. W tym zestawieniu zaakcentowana zdecydowanie jest tylko ocena sytuacji pracy, która daje obraz uwarunkowań, jakimi odznacza się badana organizacja.
- **SP_- O_- P_+** *(sygnał 4)* – okoliczność, w której pracownik negatywnie ocenia sytuację pracy w odniesieniu do określonego w modelu obszaru. Ponadto uskarża się na problemy, ale nie zgłasza w tej kwestii oczekiwań. Podwójne zaznaczenie negatywnej oceny rzeczywistości pracy jest sygnałem ostrzegawczym dla kierownictwa organizacji, sugerującym, że dana okoliczność jest w ocenie pracownika obciążająca dla niego.
- **SP_+ O_- P_+** *(sygnał 5)* – okoliczność, w której pracownik zgłasza problem, ale nie dostrzega jego odzwierciedlenia w sformułowaniu dotyczącym sytuacji pracy oraz nie wyraża w tym zakresie swoich oczekiwań. W przypadku, jeśli badanie ma charakter jawny i indywidualny, należy poznać powody tak zaznaczonej odpowiedzi. Natomiast podczas zbiorowej analizy wyników badania, wysokie wskazania należy interpretować jako cechę charakteryzującą daną zbiorowość.
- **SP_+ O_+ P_-** *(zadowoleni)* – okoliczność, w której sytuacja pracy jest oceniana pozytywnie, nie występuje wysokie oczekiwanie oraz nie został zgłoszony przez pracownika problem. W danym obszarze nie występuje bariera, bowiem należy przyjąć, że oczekiwanie jest zaspokajane przez organizację.
- **SP_+ O_- P_+** *(obojętni)* – pracownik ocenia pozytywnie sytuację pracy, ma niskie oczekiwanie i nie zgłasza problemów. Sytuacja obojętna z punktu widzenia barier. Analiza logiczna takiej sytuacji nasuwa wniosek, że pracownik charakteryzuje się obojętnym stosunkiem do miejsca pracy, na co wskazuje niski poziom jego oczekiwań. Nie dostrzega także negatywnych uwarunkowań pracy.

Opracowany klucz do odczytywania wyników ankiety oraz opis możliwych wariantów uzyskanych wyników służy jako separator zebranego materiału. Jego zadaniem jest ułożenie zebranego materiału w klasy różniące się wagą z punktu widzenia badanego zagadnienia. Rysunek 7 przedstawia jego graficzną prezentację. Kolorem czerwonym zaznaczono na nim wyniki ankiety, świadczące o występowaniu bariery. Kolorem niebieskim wyróżniono „sygnały ostrzegawcze" dla badanej organizacji, wskazujące okoliczności niekorzystne dla interesów pracowników. Odpowiedzi respondentów mieszczące się w polach

szarych i bezbarwnych zostały pominięte w dalszym opracowaniu. Należą do nich te klasy wyników badania, które z punktu widzenia przedmiotu pracy są nieistotne.



Rysunek 7. Mapa rozwiązań
Źródło: opracowanie własne

Obszary wyszczególnione kolorem czerwonym i niebieskim, ze względu na ich wewnętrzną konstrukcję zależności, zostały poddane analizie statystycznej, w której wykorzystano:

- współczynnik korelacji rang Spearmana,
- test U Manna-Whitneya,
- test analizy wariancji Kruskala-Wallisa,
- test niezależności chi kwadrat,
- test istotności dla jednego wskaźnika struktury,
- analizę log-liniową,
- analizę skupień.

W rezultacie ich zastosowania zweryfikowane zostały bariery zaspokajania potrzeb pracowników, poznano strukturę zależności między zdiagnozowanymi barierami a zmiennymi społeczno-demograficznymi oraz wyznaczono „obszar słabości organizacji", czyli zbiór niekorzystnych uwarunkowań organizacyjnych blokujących zdolność zaspokajania potrzeb pracowników w badanej organizacji.

Obliczenia wykonano w pakietach statystycznych: SPSS 19.0 oraz STATISTICA PL 7.0.

Posługując się kluczem, określono udział procentowy odpowiedzi uzyskany w poszczególnych wariantach, w stosunku do każdego z 32 badanych obszarów funkcjonowania organizacji. Wyniki przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Zestawienie wyników badania w badanej organizacji (w%)

typ rozwiązania / nr bariery	***bariera***	***zadowoleni***	***obojętni***	***sygnał 1***	***sygnał 2***	***sygnał 3***	***sygnał 4***	***sygnał 5***
1	8,2	15,5	22,4	9,7	12,7	17	8	6,7
2	16,8	6,2	6,2	3,2	20,4	30,3	13,5	3,2
3	3,4	32,7	33,5	7,7	4,5	5,2	3,9	9
4	5,6	44,9	15,7	1,1	12,5	13,8	5,8	0,4
5	12,5	31,6	15,3	2,2	14,6	13,1	8,4	2,4
6	8	27,3	18,7	18,1	9,5	5,6	4,7	8,2
7	4,1	23,4	24,5	3	19,6	21,7	2,8	0,9
8	4,7	21,9	23,7	3,4	24,7	15,9	3,4	1,9
9	8,8	46,2	21,7	5,6	7,1	5,8	2,4	2,2
10	12,7	39,6	18,9	4,3	10,5	6,5	4,7	2,8
11	5,2	43,2	28,8	8,6	4,3	2,4	1,3	5,8
12	5,6	36,1	13,5	5,2	22,4	12,5	2,6	2,2
13	0,6	12	28,2	1,3	14,6	40,2	2,2	0,9
14	9,5	38,7	17,2	12,9	11,4	6,5	1,7	2,2
15	10,3	37	14,4	14,2	16,8	4,7	1,1	1,5
16	6,5	63	11,4	9,7	4,9	3,7	0,4	0,4
17	5,4	53,3	12,5	15,7	8,8	1,3	0,2	2,8
18	17,4	40	8,2	6,9	18,1	4,5	2,6	2,4
19	6,5	62,4	7,3	6	11,2	4,3	1,1	1,3
20	8	49,9	13,8	3,9	14	7,3	1,9	1,3
21	4,3	47,5	8,4	6	24,5	5,6	1,1	1,7
22	1,9	59,8	26,5	4,3	3,7	1,9	0,6	1,3
23	3,9	50,3	20,6	4,3	12,7	5,6	1,5	1,1
24	9,5	37,8	24,7	6	9,2	8	2,4	2,4
25	10,1	24,3	29,5	6,7	11	12,5	2,8	3
26	8,6	24,7	26,9	6,9	13,5	14,8	2,4	2,2
27	18,3	41,5	7,1	7,7	16,8	5,8	1,9	0,9
28	7,1	12,9	12,3	0,4	24,9	34,8	6,2	1,3
29	1,5	20	14	0,9	30,8	30,3	2,2	0,4
30	5,4	6	5,6	0,4	40,9	37,2	2,4	1,7
31	20,6	32	12,5	6,7	13,1	7,7	6	1,3
32	17,6	38,7	20	5,6	10,8	4,1	1,7	1,5

Źródło: opracowanie własne

2.2.2. Weryfikacja barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji

Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy w badanej organizacji występują przyjęte w modelu bariery zaspokajania potrzeb pracowników. Proces weryfikacji występowania zjawiska barier przeprowadzony został w trzech etapach. W pierwszej kolejności podsumowano liczbę osób w zakresie każdej sklasyfikowanej bariery, tzn. dla ilu osób został spełniony warunek udzielenia odpowiedzi na każde z trzech pytań na poziomie 4. lub 5. Ponieważ niemożliwe okazało się poznanie korelacji między pytaniami wszystkich trzech skal[449], dlatego też zdecydowano się zastosować test dla wskaźnika struktury[450], który pozwolił na odrzucenie barier, których liczebność w stosunku do całej próby nie przekraczała przyjętego progu 5%[451].

W ostatnim kroku wykorzystano analizę log-liniową. Jest to metoda służąca do wykrywania i oceny natężenia zależności dwóch lub więcej cech jakościowych[452]. Przy jej pomocy poszukiwano, czy istnieją powiązania pomiędzy wszystkimi trzema zmiennymi, świadczącymi o istnieniu zmiennej ukrytej, tj. bariery, gdyż takie było pierwotne teoretyczne założenie procesu badawczego opisanego powyżej. Wyniki analizy nie wykazały jednak istnienia szukanych zależności trzeciego stopnia. Wykryto natomiast wiązania między parami zmiennych[453]. Interpretacja otrzymanych danych oraz logiczna struktura zależności między zmiennymi: oceną sytuacji pracy, zgłaszanymi oczekiwaniami i problemami związanymi z pracą, skłoniła do modyfikacji układu powiązań. Przyjęto, że problemy jakie zgłasza pracownik są uzależnione od jego oceny pracy i oczekiwań, jakie stawia pracy. Warunkiem weryfikacji bariery określone zostało współwystępowanie interakcji między zmienną zależną (problemami) i zmiennymi niezależnymi (oceną sytuacji pracy i oczekiwaniami). Ustalenie takiego schematu dalszego badania poparte zostało oceną logiczną i statystyczną zależności między przyjętymi wskaźnikami (więcej zał. 6).

Na podstawie łącznych wyników, uzyskanych z testu istotności dla jednego wskaźnika struktury oraz analizy log-liniowej, zidentyfikowano występowanie

[449] Zastosowanie testu ANOVA Friedmana i współczynnika W Kendalla zostało odrzucone, ponieważ nie zostały spełnione założenia uprawniające do ich wykorzystania.

[450] J. Greń, *Statystyka matematyczna. Podręcznik programowy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, s. 172.

[451] Zakładając odsetek poniżej tej wartości jako błąd statystyczny.

[452] A. Stanisz, *Podstawy statystyki dla prowadzących badania naukowe, odcinek 36: Analiza log-liniowa*, „Medycyna Praktyczna", 2002/07, s. 213.

[453] *Analiza log-liniowa tabel liczności*, StatSoft, Elektroniczny Podręcznik Statystyki PL, Kraków 2006, http://www.statsoft.pl/textbook/stathome.html [dostęp 10.06.2011].

następujących barier: 1, 9, 10, 14, 18, 20, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32. Wyniki weryfikacji barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji zawiera zaprezentowana poniżej tabela 9, w której kolorem zielonym wyszczególniono wymienione bariery.

Tabela 9. Wyniki weryfikacji występowania psychospołecznych barier zaspokojenia potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy

Numer bariery	Procentowy udział bariery w całej próbie	Wartość U	Poziom p	Interakcje sp*pr i ok*pr
1	8,17	3,13	p<0,05	tak
2	16,77	11,64	p<0,05	nie
3	3,44	-1,54	ns*	tak
4	5,60	0,58	ns	tak
5	12,47	7,18	p<0,05	nie
6	7,96	2,92	p<0,05	nie
7	4,09	-0,90	ns	tak
8	4,74	-0,26	ns	nie
9	8,84	3,77	p<0,05	tak
10	12,69	7,60	p<0,05	tak
11	5,18	0,15	ns	tak
12	5,59	0,37	ns	nie
13	0,65	-4,30	ns	nie
14	9,46	4,41	p<0,05	tak
15	10,32	5,26	p<0,05	nie
16	6,45	1,43	ns	tak
17	5,38	0,371	ns	tak
18	17,42	12,28	p<0,05	tak
19	6,45	1,43	ns	tak
20	7,96	2,92	p<0,05	tak
21	4,34	-0,90	ns	nie
22	1,94	-3,03	ns	tak
23	3,87	-1,11	ns	tak
24	9,46	4,41	p<0,05	tak
25	10,13	5,05	p<0,05	tak
26	8,60	3,56	p<0,05	tak
27	18,28	13,13	p<0,05	tak
28	7,10	2,07	p<0,05	tak
29	1,51	-3,45	ns	nie
30	5,40	0,37	ns	nie
31	20,65	15,47	p<0,05	tak
32	17,63	12,50	p<0,05	tak

* ns – brak istotności

Źródło: opracowanie własne

Dalej zdiagnozowane w badanej organizacji bariery przyporządkowane zostały do poszczególnych kategorii uwarunkowań organizacyjnych, występujących w modelu (tab. 10), w celu wskazania, które z nich mają charakter barierotwórczy. Otrzymane wyniki prezentują, że w każdym z wyodrębnionych aspektów funkcjonowania organizacji występują okoliczności sprzyjające powstawaniu barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji.

Tabela 10. Wykaz barier zdiagnozowanych w badanej organizacji

Nr bariery	Rodzaj potrzeby	Typ bariery
1	styl kierowania	wymóg wysokich wyników pracy
9	kultura organizacyjna	częste zmiany reguł pracy
10	kultura organizacyjna	pogłębianie obawy przed zmianami
14	styl kierowania	zastraszanie sankcjami finansowymi
18	funkcja personalna	brak jasno określonych świadczeń pracowniczych
20	styl kierowania	brak związku emocjonalnego z podwładnymi
24	styl kierowania	niedocenianie pracy podwładnych
25	kultura organizacyjna	nieokazywanie uznania za pracę
26	struktura organizacyjna	ograniczenie formalnego wyrażania uznania
27	funkcja personalna	zaniżona ocena pracy
28	styl kierowania	narzucanie decyzji, rozwiązań i metod pracy
31	funkcja personalna	ograniczenie rozwoju kariery zawodowej
32	funkcja personalna	brak oferty szkoleń

Źródło: opracowanie własne

2.2.3. Charakterystyka barier zdiagnozowanych w badanej próbie

Treść postawionych w niniejszej pracy hipotez klasyfikuje zdiagnozowane bariery według uwarunkowań organizacyjnych. Zatem charakterystyka barier przeprowadzona została zgodnie z przyjętą systematyzacją, dzięki czemu uwypuklono powody niezaspokojenia potrzeb pracowników w badanej organizacji.

Wśród zdiagnozowanych barier, za których powstanie odpowiada styl kierowania zespołem, znalazło się pięć spośród siedmiu wyszczególnionych w modelu barier. Należy do nich frustracja potrzeb fizjologicznych, spowodowana nastawieniem kierownika tylko na zadania. Zdaniem 8% ankietowanych, przełożeni w tej organizacji zainteresowani są głównie wynikami pracy, co wywołuje u nich stan przeciążenia pracą. Pracownicy zwrócili także uwagę, że mają poczucie grożących im sankcji finansowych z powodu błędów w pracy.

9,46% osób, które wzięły udział w badaniu, są zdania, że w organizacji zdarzają się sytuacje zastraszania pracowników odpowiedzialnością finansową i oczekują od swoich przełożonych atmosfery wolnej od tego rodzaju gróźb.

Z powodu zdecydowanego nastawienia kierowników na realizację zadań, pracownicy odczuwają niedosyt pozytywnych relacji z przełożonym. Problem ten odczuwa 8% pracowników badanej organizacji. Odpowiedzialny za jego występowanie jest styl kierowania, który wyznacza granice między osobami zajmującymi różne miejsca w hierarchii organizacyjnej. Pracownikom, którym zależy na przyjaznych relacjach z kierownictwem, przeszkadza to, że relacje nie posiadają oczekiwanego charakteru. W ich przekonaniu zwierzchnicy powinni rozszerzyć swoje relacje z pracownikami ponad niezbędne kontakty formalne, związane z realizacją zadań. Bezpośredni przełożeni nie dają pracownikom oczekiwanego przez nich uznania za pracę (9,46%).

W opinii 7,1% badanych, kierownicy ograniczają im zdolność samorealizacji poprzez możliwość samodzielnego podejmowania decyzji o wyborze dogodnych metod pracy. Dla tej grupy osób, konieczność podporządkowania się bezpośredniemu przełożonemu jest odbierana jako uciążliwość.

Wpływ kultury organizacyjnej powoduje bariery potrzeb bezpieczeństwa emocjonalnego i uznania. Zdiagnozowane zostały okoliczności wywołujące poczucie niepewności z powodu częstych zmian reguł pracy oraz obawy o to, że przełożeni nie poradzą sobie z dostosowywaniem firmy do zmian w otoczeniu. Blisko 9% pracowników odczuwa dyskomfort spowodowany obawą przed własną nieporadnością w sytuacjach nowych, być może nieoczekiwanych. Uwidacznia to brak wiary we własne możliwości, których powody mogą leżeć w asekuracyjnej postawie wobec obowiązków lub też w lękliwej naturze pracowników. Ponad 12% ankietowanych jest zaniepokojonych tym, że ich zwierzchnikom może się nie powieść w zadaniach, jakie się przed nimi stawia. Zatem ta grupa podwładnych nie darzy zaufaniem swoich przełożonych bądź ma wątpliwości, co do ich kompetencji zawodowych. Obawia się, że przełożeni mogą nie udźwignąć odpowiedzialności związanej z dostosowywaniem organizacji do zmian wymuszanych przez jej otoczenie. Symptomem frustracji potrzeby uznania jest brak pochwał za pracę, których 10,13% pracowników oczekuje od wyższych przełożonych. Brak woli wyrażenia pozytywnej opinii o podwładnych świadczy o dużym dystansie władzy, ograniczaniu kontaktów do niezbędnego minimum.

Przyjęta w badanej organizacji strukturalizacja zachowań powoduje u jej pracowników barierę potrzeby uznania wynikającą z formalizacji komunikacji. Takie rozwiązanie ogranicza sposobność spontanicznych wypowiedzi na temat stopnia zadowolenia przełożonych z pracy ich podwładnych. To ograniczenie powoduje mocno odczuwalny problem dla 8,6% badanych.

W grupie barier, uwarunkowanych realizacją funkcji personalnej, występują okoliczności związane z zaspokojeniem potrzeb bezpieczeństwa materialnego, uznania i samorealizacji. Bezpieczeństwo materialne jest niezaspokojone w obrębie znajomości zasad przyznawania pracownikom premii, nagród i podwyżek (17,42%). Wysokość zasadniczego wynagrodzenia jest z reguły dokładnie ustalona z chwilą podpisania umowy o pracę i staje się sumą gwarantowaną. Natomiast kryteria, jakimi posługują się przełożeni przy ustalaniu wynagrodzenia dodatkowego bywają nieczytelne i niezrozumiałe dla pracowników lub w ogóle im nieznane. W odniesieniu do potrzeby otrzymywania sprawiedliwej oceny pracy, ponad 18% badanych pracowników ma przeświadczenie, iż opinia, jaką otrzymują, jest niewspółmierna do ich starań. Obszar dotyczący uznania za pracę jest jedyną kategorią potrzeb, która posiada bariery we wszystkich czterech uwarunkowaniach. Zatem badana organizacja charakteryzuje się słabością w obszarze wyrażania szacunku swoim pracownikom, który jest przecież istotną formą nagrody za starania i zaangażowanie. Natomiast w zakresie potrzeby samorealizacji jedna piąta spośród osób, które wypełniły ankietę badania jest zdania, że organizacja nie buduje możliwości awansu (20,65%) oraz nie jest zainteresowana rozwojem kompetencji zawodowych pracowników (17,63%). Na podstawie tych wypowiedzi można stwierdzić, że pracownikom dokucza stagnacja.

Uzupełnieniem powyższej charakterystyki są wyniki analizy statystycznej, przeprowadzonej w celu poznania zależności między występowaniem barier a cechami społeczno-demograficznymi. Z uwagi na to, że są to informacje dodatkowe, niezwiązane bezpośrednio z celem badania, jak również weryfikacją postawionych hipotez, wyniki zostały umieszczone w załączniku nr 7.

2.2.4. Weryfikacja występowania barier zaspokojenia potrzeb w grupie osób zajmujących stanowisko kierownicze

W celu poszerzenia wiedzy na temat barier występujących w badanej organizacji wyodrębniono podgrupę 31 osób zajmujących stanowisko kierownicze. Czynność ta miała na celu porównanie uzyskanych zbiorów zdiagnozowanych barier i poznanie stopnia podobieństwa lub niepodobieństwa między nimi. Przeprowadzono tę samą ścieżkę postępowania, mającą na celu określenie barier występujących w tej zbiorowości. Weryfikacja została dokonana w oparciu o: spełnienie przyjętego warunku wydania wysokiej oceny (4-5) każdemu z trzech wskaźników bariery oraz test dla jednego wskaźnika struktury. Zastosowanie analizy log-liniowej w tak małej próbie okazało się niemożliwe. Dlatego też przyjęto ograniczenie zbioru do wyników przeprowadzonych dla całej próby.

Wyniki przedstawia tabela 11, w której ponownie kolorem zielonym zaznaczono bariery, które zostały zdiagnozowane w oparciu o wymienione czynności.

Ostateczny zbiór barier zdiagnozowanych u osób zajmujących stanowisko kierownicze zawiera cztery elementy oznaczone numerami: 9, 10, 27 i 32. Są one związane z:

- często zmieniającymi się regułami pracy;
- zdolnością przełożonych do radzenia sobie z dostosowywaniem firmy do zmian w otoczeniu;
- sprawiedliwością oceny pracy;
- możliwością uczestnictwa w kursach, szkoleniach i studiach.

Na podstawie otrzymanego rezultatu można wyprowadzić wniosek, że kierownicy w mniejszym stopniu odczuwają bariery zaspokajania swoich potrzeb. Warunki pracy, jakie zapewnia badana organizacja, są w ich przekonaniu bardziej zadowalające niż oceniają to pracownicy.

Na liście barier zdiagnozowanych u kadry kierowniczej zwracają uwagę dwa pierwsze wskazania, które znalazły się także w wynikach uzyskanych dla całej próby. Z przyjętego modelu barier wynika, że są one spowodowane trudnościami w radzeniu sobie z niepewnością, jaka jest obecna w sytuacji pracy. Pojawia się zatem sygnał, że zmiany są przez pracowników, niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii, traktowane jako źródło stresu z powodu nieporadności własnej oraz swoich zwierzchników. Ze względu na niewysoki udział procentowy bariery w całej próbie, nie można powyższego spostrzeżenia uogólniać jako domenę badanej organizacji. Jednak celem diagnozowania barier jest wychwytywanie sygnałów ostrzegających przed rozwojem niekorzystnych dla organizacji zjawisk.

Warta odnotowania jest także kwestia związana z otrzymywaniem niesprawiedliwej oceny pracy. Znów, zarówno kierownicy, jak i pracownicy są niezadowoleni z oceny efektów swojej pracy. W wyniku tym zawarta jest informacja o potrzebie sprawdzenia metod i narzędzi oceny pracowników.

Na koniec należy zwrócić uwagę na współwystępowanie bariery wynikającej ze zmienności wytycznych realizacji zadań oraz z niezaspokojonego zapotrzebowania na uczestnictwo w kursach, szkoleniach i studiach. Sugeruje ono, że niedostateczne kompetencje zawodowe mogą wywoływać obawy przed własną nieporadnością w nowych okolicznościach pracy. Dostrzeżenie tego związku zweryfikowane zostało przez badanie siły zależności. Wynik nie wykazał zależności istotnej statystycznie[454]. Weryfikacja przeszkód w tych obszarach dotyczyła innych osób.

[454] V-Cramera = 0,022, p=0,901.

Tabela 11. Wyniki weryfikacji występowania psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb kierowników, w badanej organizacji

Numer bariery	Procentowy udział barier w podgrupie	Wartość U	Poziom p
1	3,22	-0,45	ns*
2	19,35	3,66	p<0,05
3	0	-1,27	ns
4	9,67	1,19	ns
5	9,67	1,19	ns
6	6,45	0,37	ns
7	6,45	0,37	ns
8	19,35	3,661	p<0,05
9	12,90	2,01	p<0,05
10	12,90	2,01	p<0,05
11	6,45	0,37	ns
12	9,67	1,19	ns
13	0	-1,27	ns
14	9,67	1,19	ns
15	9,67	1,19	ns
16	0	-1,27	ns
17	3,25	-0,45	ns
18	6,45	0,37	ns
19	6,45	0,37	ns
20	3,22	-0,45	ns
21	0	-1,27	ns
22	0	-1,27	ns
23	0	-1,27	ns
24	6,45	0,37	ns
25	9,67	1,19	ns
26	6,45	0,37	ns
27	22,58	4,49	p<0,05
28	9,67	1,19	ns
29	0	-1,27	ns
30	6,45	0,37	ns
31	9,67	1,19	ns
32	22,58	4,49	p<0,05

* ns – brak istotności

Źródło: opracowanie własne

Załącznik nr 8 zawiera wyniki analizy statystycznej wykonanej dla poznania zależności między barierami zdiagnozowanymi w grupie osób zajmujących stanowisko kierownicze a zmiennymi społeczno-demograficznymi.

Skonstruowana ankieta nie dostarcza jedynie danych służących diagnozowaniu barier. Służy także zebraniu informacji na temat opinii pracowników na temat kształtowanej przez organizację sytuacji pracy, hierarchii oczekiwań pracowników stawianych miejscu pracy oraz najbardziej dokuczliwych problemów zgłaszanych przez badaną zbiorowość. Podsumowanie wyników uzyskanych w poszczególnych częściach ankiety uzupełnia dotychczasową wiedzę na temat zdiagnozowanych barier, jak również poszerza perspektywę ich oceny jako problemu badawczego. Ponadto dostarcza informacje pomocne dla działania mającego na celu wyznaczenie obszaru słabości organizacji, czyli wskazaniu okoliczności pracy najbardziej niekorzystnych dla pracowników. Analizę wyników uzyskanych w poszczególnych częściach ankiety przedstawia załącznik nr 9.

2.2.5. Ocena zależności wypowiedzi występujących w dwóch wymiarach

Celem tego etapu analizy jest porównanie hierarchii wyników uzyskanych w dwóch częściach ankiety, w następujących możliwych układach:
- ocena sytuacji pracy i oczekiwania wyrażane wobec pracy,
- ocena sytuacji pracy i zgłaszane problemy,
- oczekiwania wobec pracy i zgłaszane problemy.

Podjęcie tej czynności wynika z przyjętego założenia, dotyczącego badania za pomocą przygotowanego kwestionariusza. W opcjach wyników badaniach znajdują się wskazania do orzekania o pojawiających się sygnałach ostrzegających przed możliwością powstania bariery w sytuacji zbieżności wyników uzyskanych w dwóch częściach ankiety (na mapie rozwiązań są obszary zaznaczone kolorem niebieskim).

Statystyczna analiza wyników badania tylko w kilku przypadkach wykazała występowanie silnej korelacji, jednak są to te aspekty, które zostały zweryfikowane jako bariery[455]. Zatem nie wprowadzają one dodatkowych informacji na temat niekorzystnych uwarunkowań sytuacji pracy. Elementy opisowej interpretacji zaobserwowanych związków zostały zamieszczone w poprzednim punkcie pracy. Taki porządek podyktowany został kryterium zachowania spójności narracji.

[455] Sprawdzenie występowania zależności dokonano posługując się współczynnikiem Spearmana. Przyjęto tu założenie, że pod uwagę będą brane zależności znajdujące się w przedziale $0,5<r_s<1$ oraz $-0,5<r_s<-1$. Uzasadnieniem dla zawężenia jest selekcjonowanie obszarów, do tych najbardziej istotnych.

2.2.6. Określenie „obszaru słabości organizacji”

Etapem podsumowującym diagnozowanie barier zaspokajania potrzeb jest nakreślenie obszaru słabości organizacyjnej, czyli zbioru zdiagnozowanych barier, które charakteryzują się współzależnością. Jego celem jest wyznaczenie strefy funkcjonowania organizacji, która odznacza się najmniej korzystnymi uwarunkowaniami dla realizacji interesów pracowników. Wytyczenie tego newralgicznego obszaru zawiera się w dwóch krokach: 1) opracowania mapy barier i 2) wykonania analizy skupień.

Pozostawienie w modelu tylko zweryfikowanych barier pozwoli odczytać stopień wpływu poszczególnych uwarunkowań na tworzenie się przeszkód uniemożliwiających zaspokojenie potrzeb pracowników. Efekt tego działania przedstawia tabela 12. Możemy z niej odczytać układ barier w odniesieniu do kryteriów podziału. Stworzona w ten sposób „mapa barier” dowodzi, że określone uwarunkowania różnią się stopniem generowania barier. Silnym uwarunkowaniem jest sposób traktowania podwładnych przez przełożonych. W tym wymiarze funkcjonowania organizacji zdiagnozowano pięć na siedem możliwych barier. Charakter stosunków miedzy stronami jest niezadowalający w ocenie pracowników. Mają oni poczucie, że nie są przedmiotem zainteresowania dla swoich kierowników, jedynie wykonawcami zlecanych im zadań. Uwidacznia się w tym obrazie przedmiotowy charakter panujących stosunków. Bezpośredni przełożeni oddziałują na swoich podwładnych za pomocą bodźców negatywnych, nie równoważą ich pochwałami za dobre wywiązywanie się z obowiązków zawodowych. Są oni zainteresowani wykonywaniem zadań, a nie budowaniem relacji interpersonalnych z pracownikami. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w specyfice działalności tejże organizacji, która, mimo że nie narzuca konieczności formalnej komunikacji bezpośredniej, z zachowaniem tytułów i stanowisk, to różnicuje pracowników w zależności od zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej.

Niekorzystnie wypada także ocena sposobu wypełniania funkcji personalnej. Z omówionych wcześniej barier zdiagnozowanych w tym zakresie, wynika że sposób prowadzenia polityki personalnej w badanej organizacji nie zabezpiecza dostatecznie interesów pracowników. Pozwala na dokonywanie wypłat dodatkowych świadczeń w sposób uznaniowy i niejasny dla badanych, nie daje w dostatecznym stopniu możliwości rozwoju zawodowego. Zaakcentowany został także problem dotyczący niesprawiedliwej oceny pracy, który powinien zostać wzięty pod rozwagę, czy powodem jest zawodny sposób oceniania, czy też osoby oceniające nieobiektywnie formułują swoje opinie. Natomiast bariera wynikająca z braku możliwości awansu jest swoistego rodzaju wyjątkiem ze

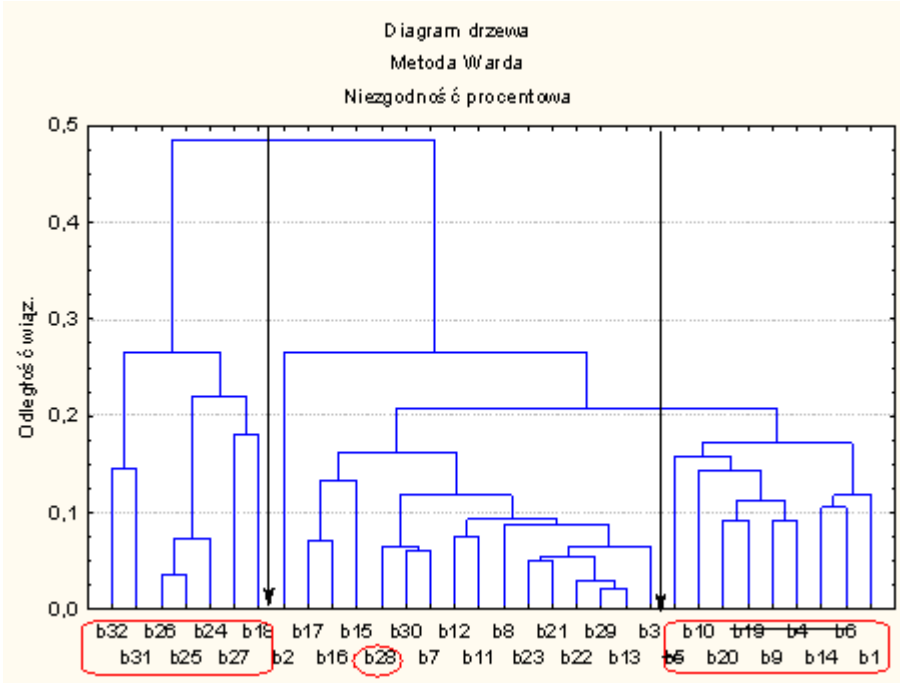
Tabela 12. Mapa psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników w badanej organizacji

Rodzaj potrzeby	Bariery kierownicze	Cecha bariery	Bariery kulturowe	Cecha bariery	Bariery strukturalne	Cecha bariery	Bariery funkcji personalnej	Cechy bariery
potrzeby fizjologiczne	nastawienie na zadania	- wymóg wysokich wyników pracy **b1**						
potrzeby bezpieczeństwa: – emocjonalnego			wysoki stopień tolerancji niepewności niski stopień tolerancji niepewności	- częste zmiany reguł pracy **b9** - pogłębianie obawy przed zmianami **b10**				
– materialnego	motywowanie negatywne	- zastraszanie sankcjami finansowymi **b14**					systemy wynagradzania	- brak jasno określonych świadczeń pracowniczych **b18**
potrzeby przynależności	nastawienie na zadania	- brak związku emocjonalnego z podwładnymi **b20**						
potrzeby uznania	motywowanie negatywne	- niedocenianie pracy podwładnych **b24**	duży dystans władzy	- nieokazywanie uznania za pracę **b25**	wysoka formalizacja (komunikacji)	- ograniczenie nieformalnego wyrażania uznania **b26**	ocenianie pracowników	- zaniżona ocena pracy **b27**
potrzeby samorealizacji	autokratyczny styl kierowania	- narzucanie decyzji, rozwiązań i metod pracy **b28**					budowanie ścieżek kariery szkolenia i rozwój pracowników	- ograniczenie rozwoju kariery zawodowej **b31** - brak oferty szkoleń **b32**

Źródło: opracowanie własne

względu na uzasadnienia jej występowania. Powstaje w wyniku ograniczonej liczby eksponowanych stanowisk.

Najmniej negatywnym oddziaływaniem odznacza się kultura organizacyjna i struktura właściwa badanej organizacji. Słabym elementem kultury jest ograniczona zdolność radzenia sobie z niepewnością, zaś w odniesieniu do strukturalizacji – została ona oceniona negatywnie, ze względu na występujące ograniczenia komunikacyjne w bezpośrednim wyrażaniu uznania za pracę.Stworzenie mapy barier jest etapem wstępnym do wyznaczenia obszaru słabości organizacji. Pokazuje nam ona najbardziej barierotwórcze uwarunkowania. Właściwym – jest poznanie, czy występują między nimi wiązania. Do tego celu wykorzystano analizę skupień. W efekcie jej zastosowania powstały grupy barier, które odznaczają się „podobieństwem”[456].



Rysunek 8. Diagram drzewa barier zaspokojenia potrzeb pracowników w badanej organizacji
Źródło: opracowanie własne

[456] A. Stanisz, *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, tom III, StatSoft Polska, Kraków 2007, s. 114.

Diagram obrazujący rozkład wzajemnych powiązań między zmiennymi (rys. 8) uwidacznia trzy duże skupienia, z czego w dwóch skrajnie położonych (zaznaczonych otoczką) znajdują się zdiagnozowane bariery. Pierwsza grupa, po lewej, ma charakter „klarowny", w jej obrębie znalazły się tylko zweryfikowane przeszkody zaspokojenia potrzeb. Odnajdujemy tu wszystkie cztery bariery potrzeby uznania oraz bariery potrzeby bezpieczeństwa materialnego i samorealizacji, spowodowane niewłaściwą realizacją funkcji personalnej. Pogrupowanie nastąpiło wzdłuż wskazanej kategorii potrzeby (uznania) i uwarunkowania organizacyjnego (realizacja funkcji personalnej). Skupienie całej grupy barier należących do jednej kategorii potrzeby, świadczy o występowaniu ciągu barier, czyli współzależności uwarunkowań zaspokojenia potrzeby[457]. Komórki wchodzące w skład omówionego zbioru zaznaczone zostały na mapie barier kolorem szarym. Jest to pierwszy obszar słabości organizacji, który wyznacza zakres niezbędnych działań naprawczych, w celu poprawy uwarunkowań pracy.

Drugi obszar, po prawej, jest „mętny". W jego zakresie znalazły się cztery aspekty niezweryfikowane jako bariery. Wśród zdiagnozowanych barier, wchodzących w skład tego skupienia, znalazły się trzy związane ze stylem kierowania i dwie z zaspokojeniem potrzeby bezpieczeństwa emocjonalnego wywołane przez kulturę organizacyjną. Elementy tworzące ten obszar wyszczególnione zostały na mapie kolorem niebieskim.

Poza zaznaczonymi skupieniami znalazła się tylko bariera potrzeby samorealizacji, spowodowana autokratyczną postawą kierownika[458]. W celu uzasadnienia takiego stanu rzeczy, należy przywołać wnioski odnotowane we wcześniejszej analizie wyników badania. Występowanie tej bariery pozostaje w sprzeczności w stosunku do ogólnego wyniku oczekiwań w tym zakresie. Zatem pozostaje ona wyłączona z obszaru słabości organizacji.

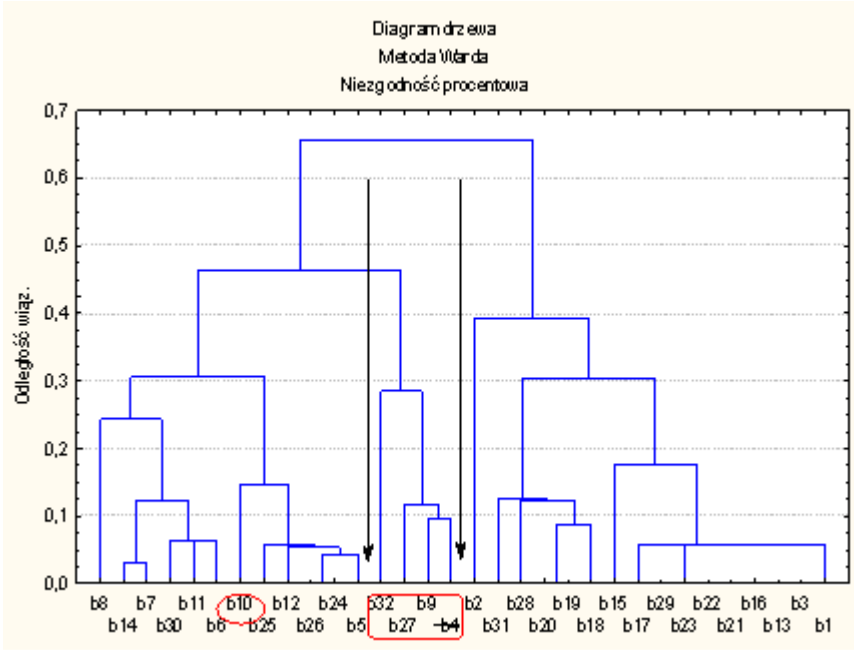
Określenie „obszaru słabości organizacji" z perspektywy osób zajmujących stanowisko kierownicze

W podgrupie kadry kierowniczej powstało skupienie zawierające trzy spośród czterech zweryfikowanych wcześniej barier (rys. 9). Należą do nich obszary frustracji spowodowanej częstymi zmianami reguł pracy, niesprawiedliwej oceny pracy oraz braku możliwości dokształcania zawodowego. We wskazanym strzałkami skupieniu znajduje się jeszcze jeden element, dotyczący przemęczenia psychofizycznego pracowników, jednak podczas weryfikacji nie

[457] Korelacyjność barier została opisana w punkcie 1.2. III-go rozdziału pracy.

[458] Skupienie, jakiemu została podporządkowana charakteryzuje się jednorodną treścią. Związało ono ze sobą wyznaczniki braku autonomii w pracy.

został on zweryfikowany jako bariera. Natomiast bariera, u podstaw której leży obawa przed nieporadnością przełożonych w dostosowywaniu firmy do zmian w otoczeniu, znalazła się w innej grupie, przez co ma drugoplanowe znaczenie.



Rysunek 9. Diagram drzewa barier zaspokajania potrzeb kierowników badanej organizacji
Źródło: opracowanie własne

Wyznaczony obszar słabości organizacji dla podzbioru kierowników nie jest spójny wewnętrznie, biorąc pod uwagę treść poszczególnych barier. Trzy zawarte w nim czynniki wyznaczają kształt trójkątny, gdzie każdy wierzchołek z osobna jest newralgicznym punktem, z punktu widzenie niezaspokojenia potrzeb kierowników badanej organizacji.

3. Podsumowanie badań

W toku przeprowadzonego badania osiągnięto postawione cele – zdiagnozowano bariery zaspokajania potrzeb pracowników oraz wskazano przyczyny ich występowania. Ustalono szczegółowo uwarunkowania organizacyjne, które blokują pracownikom zdolność zaspokojenia potrzeb w badanej organizacji.

Wskazano źródła problemów wynikających z okoliczności pracy, które kadra kierownicza powinna wziąć pod rozwagę przy projektowaniu szeroko rozumianych warunków pracy, aby dzięki temu mogła stymulować motywację do pracy u swoich pracowników.

Wyniki badań dostarczyły empirycznych argumentów potwierdzających słuszność założenia, że bariery zaspokajania potrzeb pracowników można poddać klasyfikacji ze względu na wyszczególnione w pracy uwarunkowania organizacyjne. Tym samym pozwoliły na sprawdzenie poprawności teoretycznej modelu barier. Zaproponowana systematyzacja barier umożliwia projektowanie systemowych rozwiązań służących poprawie uwarunkowań organizacyjnych, poprzez wskazanie czynnika odpowiedzialnego za dotychczasowe problemy sygnalizowane przez pracowników.

Ocena zaprojektowanego narzędzia badawczego jest zadowalająca. Zostało ono wykorzystane zarówno do wielowymiarowej analizy badanego zjawiska, jak i oceny każdego badanego wymiaru z osobna[459]. Umożliwiło ono zebranie bogatego materiału służącego do analizy i wnioskowania o sposobach kształtowania czynników decydujących o ocenie miejsca pracy z perspektywy zatrudnionych osób. Dostarczyło danych do analizy percepcji uwarunkowań pracy oraz uciążliwości występujących w sytuacji pracy, które wywołują negatywne objawy, takie jak przemęczenie, niezadowolenie, obawy, zniechęcenie, itd. Pozwoliło także na zapoznanie się z wachlarzem potrzeb pracowników. Istnieje jedynie potrzeba poprawienia sformułowań skali oceny pracy w celu podniesienia jej spójności wewnętrznej.

Przyjęta procedura analizy danych pozwoliła na zdiagnozowanie występowania barier w badanej organizacji oraz ustalenie „obszaru słabości organizacji", czyli zakresu najbardziej niekorzystnych uwarunkowań organizacyjnych z punktu widzenia oczekiwań pracowników. Zastosowanie podziału wyników ankiety ze względu na zajmowane stanowisko w hierarchii organizacyjnej stało się cennym uzupełnieniem wniosków z badań, gdyż przedstawiło ocenę uwarunkowań pracy z perspektywy odmiennych punków widzenia i pozwoliło dokonać zestawienia porównawczego. Ponadto opracowaną procedurę diagnozowania potrzeb poprzez zastosowanie procedury statystycznej należy ocenić jako rygorystyczną, gdyż ogranicza ryzyko koncentrowania się na każdym szczególe sugerującym występowanie poszukiwanych barier. Kwantyfikacja

[459] Materiał badawczy zbierany zaproponowaną metodą może służyć również do indywidualnego badania pracowników. W organizacji, która zgodziła się przeprowadzić ankietę na potrzeby niniejszej pracy, jednym z warunków badania było utrzymanie anonimowości. Jednak w założeniach koncepcyjnych zaprezentowanego narzędzia mieści się diagnozowanie poszczególnych członków zespołu i ich barier, które mogłoby wspierać kierowanie zespołem na zasadach coachingu.

zmiennych jakościowych powoduje skupienie uwagi na wynikach przeprowadzonych obliczeń, lecz tak, jak zostało wspomniane, wyznacza granice dla poprawności wnioskowania[460].

W badaniu wzięło udział 465 pracowników. Dzięki możliwości sprawdzenia opracowanej metody badawczej na dużej liczbie osób uzyskano rzetelne wyniki, istotne do wnioskowania. Rezultaty badania pozwoliły pozytywnie ocenić narzędzie i mogą być potraktowane jako materiał służący weryfikacji hipotez badawczych.

[460] Por. zależność między efektywnością pracy a zadowoleniem nie została potwierdzona ze względu na stwierdzenie słabej korelacji między zmiennymi (na poziomie 0,14), z tego powodu V. Vroom nie zweryfikował swojej hipotezy, patrz D. P. Schwab, L. L. Cummings, *Przegląd teorii…*, s. 191.

Zakończenie

Przedstawiona praca zawiera szczegółową prezentację problematyki zaspokajania potrzeb pracowników przez organizację. Jej zadaniem było przedstawienie koncepcji tworzenia systemów motywacyjnych, w której kluczowe miejsce zajmuje badanie przeszkód uniemożliwiających spełnienie oczekiwań pracowników. Idea tego zamysłu opiera się na nowym podejściu do kreowania motywacji, którego stelażem jest model barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Praca stanowi opis opracowanego modelu oraz jego empirycznej weryfikacji.

Wyniki uzyskane w toku badań pozwoliły potwierdzić hipotezy postawione w pracy. Badana organizacja generuje czynniki barierotwórcze. Zdiagnozowane w badanej organizacji bariery wystąpiły na skutek sposobu traktowania podwładnych przez przełożonych oraz oddziaływania kultury organizacyjnej na zachowania pracowników. Ponadto ich zaistnienie spowodowane było przez cechy struktury organizacyjnej, a także sposób realizacji funkcji personalnej.

Treść niniejszej pracy skupiona została na prezentacji dwóch systemów poznawczych:

1. Układu uwarunkowań zaspokajania potrzeb ludzi w organizacji,
2. Metody diagnozowania barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji.

Pierwszy z nich zawarty został w propozycji opracowywania systemu motywacyjnego pracowników, który wspierałby się na analizie i ocenie czterech sfer funkcjonowania organizacji. Bowiem słabością systemów motywacyjnych jest brak klasyfikacji zachęt oraz przyporządkowania ich czynnikom odpowiedzialnym za ich występowanie. Natomiast dzięki poddaniu ich systematyzacji można odnaleźć nie tylko niespełniające swej roli czynniki, ale także poszukiwać słabych obszarów organizacji odpowiedzialnych za ich niesprawność.

Ponadto wskazano zasadność sytuacyjnego podejścia do motywowania pracowników, ze względu na indywidualność struktury potrzeb, wynikającą ze zmiany dominującej potrzeby, w zależności od aktualnej sytuacji jednostki. Przyjęcie założenia, że pracownicy mogą mieć różne potrzeby w innym czasie, okolicznościach, w zależności od swojej wewnętrznej konstrukcji czy postawy wobec pracy, zmienia perspektywę oceny oczekiwań ludzi wobec miejsca pracy. Uwalnia od schematu oceny przyjmującej, że podwładni oczekują wzbogacania pracy czy też samodzielności, gdyż z różnych powodów ich dążenia mogą być skierowane na zapewnienie bezpiecznych i niezmiennych zadań, realizowanych pod kontrolą przełożonego.

Praktycznym rezultatem pracy jest opracowanie koncepcji dwuwymiarowej klasyfikacji problemów pracowników, z perspektywy ich indywidualnych oczekiwań oraz czynników odpowiedzialnych za ich pojawienie. Dzięki zaprojektowanej metodzie diagnozowania barier zaspokajania potrzeb, możliwe jest odnalezienie czynników ograniczających motywację do pracy, usunięcie ich i przywrócenie stanu równowagi w otaczającej pracowników sytuacji pracy. Do realizacji tego zadania służy ankieta badania opinii pracowników, weryfikująca jakość funkcjonowania organizacji, z perspektywy potrzeb jej pracowników.

W pracy znalazły się również innowacje w odniesieniu do interpretacji teorii potrzeb. W dotychczasowych opracowaniach w ramach zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, umieszcza się osiąganie wynagrodzenia za pracę, argumentując to koniecznością zdobycia środków finansowych na pokrycie kosztów życia, takich jak żywność, mieszkanie. W niniejszej pracy za potrzeby fizjologiczne uważa się te aspekty funkcjonowania człowieka w miejscu pracy, które mają wpływ na prawidłowe działanie jego organizmu. Chodzi tu o szeroko rozumiany problem zmęczenia pracą. Ponadto potrzeby bezpieczeństwa zostały rozgraniczone na dwie podkategorie: bezpieczeństwa emocjonalnego i materialnego. W tej ostatniej umieszczono oczekiwania związane z finansową gratyfikacją za pracę. Nowym elementem weryfikującym dotychczasowy sposób prezentacji teorii A. Maslowa jest jej ilustracja, która proponuje w oparciu o przedstawione w pracy uzasadnienie, zmianę symbolu z piramidy na drabinę, uwzględniającą w swych założeniach dynamikę, a nie jak dotąd, stałość struktury indywidualnych potrzeb człowieka. Ta metafora odzwierciedla założenie o zmienności dominującej potrzeby u jednostki, w zależności od aktualnej oddziałującej nań sytuacji.

Zaproponowany model obejmuje zbiór uniwersalnych uwarunkowań organizacyjnych. Jest on zamkniętym zbiorem elementów potencjalnie odpowiedzialnych za występowanie barier w organizacji. Każde działanie badawcze mające na celu stworzenie zamkniętego zbioru nasuwa wątpliwości i uwagi, co do zasadności wyboru badacza oraz dostarcza argumentów, że istnieją przesłanki, aby poszerzyć obszar badawczy o nowe elementy. Jednak badacz zobowiązany jest do opracowania określanych kryteriów i procedury badania, które kreślą granice jego działań tak, aby mogły stworzyć zwartą merytorycznie całość. Dlatego niezbędnym etapem jest selekcjonowanie aspektów mieszczących się w zarysowanym obszarze badawczym, według wyznaczonych sobie obiektywnych kryteriów.

Znaczenie zjawiska psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji podsumować można odnosząc się ponownie do założenia, że zadowolenie z pracy prowadzi do efektywności wykonywanych zadań. Istnie

zasadność uzupełnienia go poprzez przyjęcie, że proces przeciwdziałania tworzeniu barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji jest warunkiem dopełniającym wystąpienie motywacji[461], zapisując powyższy związek przyczynowy w następującej postaci:

$$P_B: (Z \cap \overset{=}{P_B}) \rightarrow M$$

gdzie:
M – motywacja do pracy,
Z – zadowolenie,
P_B – przeciwdziałanie barierom.

Niniejsza praca otwiera możliwości wykorzystania modelu psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników, związanych z sytuacją pracy, w badaniu zachowań ludzi w organizacji. Jedną z możliwości kontynuacji jest osadzenie jej w zagadnieniu zaangażowania organizacyjnego, które odnosi się do siły identyfikacji osoby z organizacją, wynikającej z przynależności do niej[462]. W tym celu należałoby skonfrontować zdolność realizacji oczekiwań pracowników wobec pracy z natężeniem chęci uczestniczenia w danej organizacji, wyznaczając drogę rozważań poprzez sformułowanie następujących pytań badawczych:

- Czy bariery powstające na skutek oddziaływania kultury organizacyjnej mają wpływ na siłę zaangażowania normatywnego?
- Czy pracownicy kalkulują możliwości zaspokojenia swoich potrzeb w organizacji?
- Czy emocjonalne przywiązanie do organizacji jest wynikiem zaspokojenia potrzeb w jej obrębie?

Odnalezienie odpowiedzi na nie pozwoliłoby ustalić powody, dla których pracownicy pozostają w organizacji, a co przyczynia się do ich odejścia. Koncepcja psychospołecznych barier zaspokojenia potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy otworzyłaby nową perspektywę badawczą źródeł zaangażowania organizacyjnego. Integracja obu zagadnień pozwoliłaby na pogłębienie wiedzy o determinantach motywacji do pracy.

[461] S. Nowak, *Metodologia badań*..., s. 324.
[462] R. J. Vandenberg, Ch. E. Lance, *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*, „Jurnal of Management", March 1992, s. 153.

Załącznik nr 1. Lista problemów pracowników

Jakie problemy napotykają ludzie w miejscu pracy?

- brak umowy o pracę,
- nieprzestrzeganie warunków umowy o pracę,
- zawieranie niekorzystnych dla pracowników umów o pracę,
- nieopłacanie składek ubezpieczenia obowiązkowego,
- przekraczanie dopuszczalnego limitu godzin pracy,
- brak przerw w pracy,
- niedostawanie stanowisk pracy do pracownika,
- brak związku emocjonalnego przełożonego z podwładnymi,
- egoizm współpracowników,
- ocena pracy obarczona błędami,
- zaniżona ocena pracy,
- narzucanie decyzji, rozwiązań i metod pracy,
- brak możliwości indywidualnych działań,
- brak możliwości doskonalenia pracy,
- ograniczanie szkoleń i rozwoju pracowników,
- przemęczenie psychofizyczne,
- strach przez zwolnieniem z pracy,
- strach przed redukcją wynagrodzenia,
- brak poczucia stabilizacji,
- lęk przed nowymi zadaniami,
- lęk przed odpowiedzialnością,
- brak poczucia przynależności do zespołu,
- brak więzi emocjonalnej z przełożonym,
- dyskomfort z powodu odrzucenia przez grupę współpracowników,
- poczucie niedowartościowania,
- utrata poczucia własnej wartości i wartości swojej pracy,
- frustracja z powodu braku możliwości samorealizacji,
- zniechęcenie do pracy.

Załącznik nr 2. Ankieta badania

ANKIETA BADANIA
BARIER ZASPOKOJENIA POTRZEB PRACOWNICZYCH W ORGANIZACJI

Celem ankiety jest poznanie potrzeb funkcjonariuszy i pracowników cywilnych Komendy Wojewódzkiej Policji w Łodzi oraz ich oceny warunków pracy, które wpływają na stopień zaspokojenia tychże potrzeb. Wyniki badania zostaną wykorzystane w pracy doktorskiej Jolanty Bieńkowskiej pod tytułem „Bariery zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji".

W centrum zainteresowań badawczych doktorantki od lat znajdują się problemy, z jakimi spotykają się pracownicy w miejscu pracy. Dlatego niezwykle ważna jest szczerość wypowiedzi badanych, która pozwoli na pokazanie rzeczywistego obrazu potrzeb pracowników w miejscu zatrudnienia.

Wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami, dotyczącymi sytuacji pracy w Twojej firmie. *Wybierz jedną odpowiedź w każdym wierszu.*	***zdecydowanie zgadzam się***	***raczej zgadzam się***	***nie mam zdania***	***raczej nie zgadzam się***	***zdecydowanie nie zgadzam się***
1. W moim zespole przełożony zainteresowany jest tylko realizacją zadań	1	2	3	4	5
2. Praca w mojej firmie wymaga wysiłku psychofizycznego	1	2	3	4	5
3. Praca w moim zespole w większości składa się z prostych, powtarzających się czynności	1	2	3	4	5
4. Pracownicy mojej firmy pracują w regulaminowym wymiarze czasu	1	2	3	4	5
5. Moja firma zapewnia dobre fizyczne warunki pracy (oświetlenie, wentylacja, cisza)	1	2	3	4	5
6. Poziom odpowiedzialności, jaki ponoszą pracownicy, jest odpowiedni do ich możliwości	1	2	3	4	5
7. W mojej firmie przełożeni drobiazgowo kontrolują pracę podwładnych	1	2	4	4	5
8. Przełożeni stawiają przed pracownikami ambitne cele	1	2	3	4	5
9. Przełożeni często zmieniają pracownikom reguły pracy	1	2	3	4	5
10. Przełożeni radzą sobie z dostosowywaniem firmy do zmian w otoczeniu	1	2	3	4	5
11. Firma stosuje wewnętrzne procedury, opisujące sposób wykonywania pracy	1	2	3	4	5
12. W mojej firmie uzgadnia się z pracownikami możliwości zmiany stanowiska pracy	1	2	3	4	5
13. Firma wymaga od pracowników ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych	1	2	3	4	5
14. Zdarza się, że pracownicy są zastraszani sankcjami finansowymi z powodu błędów w pracy	1	2	3	4	5
15. Większość zmian, jakie zachodzą w mojej firmie, prowadzą do redukcji zatrudnienia	1	2	3	4	5
16. Firma, w której pracuję, daje mi poczucie pewności zatrudnienia	1	2	3	4	5
17. Firma informuje pracowników o planowanym okresie zatrudnienia	1	2	3	4	5
18. Pracownicy mojej firmy znają zasady przyznawania premii, nagród i podwyżek	1	2	3	4	5
19. Pracownicy mojej firmy mają wypłacane, zgodnie z przepisami, wszystkie należne im składniki wynagrodzenia (pensję zasadniczą, nadgodziny, itp.)	1	2	3	4	5

20. Przełożeni budują przyjazną atmosferę w relacjach z podwładnymi	1	2	3	4	5
21. W moim zespole pracownicy preferują pracę indywidualną	1	2	3	4	5
22. Liczebność mojego zespołu utrudnia kontakty z każdym z członków zespołu	1	2	3	4	5
23. Przełożeni dbają o wprowadzenie nowego pracownika do zespołu	1	2	3	4	5
24. W mojej firmie bezpośredni przełożeni doceniają swoich podwładnych	1	2	3	4	5
25. W mojej firmie wyżsi przełożeni chwalą pracowników za dobrą pracę	1	2	3	4	5
26. Przełożeni spontanicznie wyrażają zadowolenie z pracy podwładnych	1	2	3	4	5
27. Pracownicy w mojej firmie są sprawiedliwie oceniani	1	2	3	4	5
28. Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego	1	2	3	4	5
29. Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do ustalonych przez zespół	1	2	3	4	5
30. Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do przyjętych w firmie reguł	1	2	3	4	5
31. Firma daje realne możliwości awansu w pracy	1	2	3	4	5
32. Firma umożliwia uczestnictwo w kursach, szkoleniach, studiach	1	2	3	4	5

Oceń stopień, w jakim stopniu oczekujesz w swoim miejscu pracy wymienionych poniżej kwestii. *Wybierz jedną odpowiedź w każdym wierszu.*	***wcale***	***w niewielkim stopniu***	***w średnim stopniu***	***w dużym stopniu***	***w bardzo dużym stopniu***
1. Dostosowania wymagań przełożonego do moich możliwości	1	2	3	4	5
2. Dostosowania intensywności pracy do moich możliwości	1	2	3	4	5
3. Zlecania różnorodnych zadań do wykonania	1	2	3	4	5
4. Przestrzegania regulaminowego wymiaru czasu pracy	1	2	3	4	5
5. Zagwarantowania fizycznych warunków pracy zgodnych z przepisami (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.)	1	2	3	4	5
6. Dostosowania poziomu odpowiedzialności do moich możliwości	1	2	3	4	5
7. Zwiększenia samokontroli w zakresie wykonywanej pracy	1	2	3	4	5
8. Stawiania przede mną zrównoważonych wyzwań	1	2	3	4	5
9. Stałych reguł pracy	1	2	3	4	5
10. Umiejętności przełożonych dostosowywania firmy do zmian w otoczeniu	1	2	3	4	5
11. Opisanych procedur regulujących realizację powierzonych mi zadań	1	2	3	4	5
12. Powiadomienia z wyprzedzeniem o możliwości zmiany stanowiska pracy	1	2	3	4	5
13. Pozostania przy dotychczas posiadanych kwalifikacjach	1	2	3	4	5
14. Atmosfery pracy wolnej od zastraszania z powodu nieumyślnych błędów w pracy	1	2	3	4	5
15. W sytuacji zmian zewnętrznych, ochrony przed zwolnieniem	1	2	3	4	5
16. Posiadania umowy o pracę	1	2	3	4	5
17. Informacji o okresie zatrudnienia	1	2	3	4	5
18. Informacji o zasadach wypłacania świadczeń pracowniczych (premii, nagród, podwyżek)	1	2	3	4	5
19. Wypłaty, zgodnej z przepisami, wszystkich należnych mi składników wynagrodzenia (pensji zasadniczej, nadgodzin, itp.)	1	2	3	4	5
20. Przyjaznych relacji z przełożonym	1	2	3	4	5
21. Współpracy w zespole przy realizacji zadań	1	2	3	4	5

22. Możliwości utrzymywania bezpośrednich kontaktów z wszystkimi członkami zespołu	1	2	3	4	5
23. W nowym zespole, pomocy w zaadaptowaniu do niego	1	2	3	4	5
24. Wyrażania uznania przez bezpośredniego przełożonego	1	2	3	4	5
25. Pochwał od wyższych przełożonych za dobrą pracę	1	2	3	4	5
26. Spontanicznego okazywania zadowolenia z mojej pracy przez wyższych przełożonych	1	2	3	4	5
27. Sprawiedliwej oceny pracy	1	2	3	4	5
28. Możliwości podejmowania decyzji o metodach pracy bez konsultacji z przełożonym	1	2	3	4	5
29. Możliwości indywidualnego sposobu wykonywania pracy w ramach zespołu	1	2	3	4	5
30. Możliwości indywidualnej realizacji zadań w ramach reguł obowiązujących w firmie	1	2	3	4	5
31. Możliwości awansu w pracy	1	2	3	4	5
32. Możliwości uczestniczenia w kursach, szkoleniach, studiach	1	2	3	4	5

Określ, w jaki stopniu dotyczą Ciebie niżej wymienione problemy. *Wybierz jedną odpowiedź w każdym wierszu.*	***wcale***	***w niewielkim stopniu***	***w średnim stopniu***	***w dużym stopniu***	***w bardzo dużym stopniu***
1. Zmęczenie wywołane dużą ilością pracy	1	2	3	4	5
2. Zmęczenie wywołane dużą intensywnością pracy	1	2	3	4	5
3. Znużenie wywołane monotonią pracy	1	2	3	4	5
4. Zmęczenie częstą pracą w nadgodzinach	1	2	3	4	5
5. Zmęczenie wywołane fizycznymi warunkami pracy (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.)	1	2	3	4	5
6. Obawa przed odpowiedzialnością za pracę	1	2	3	4	5
7. Niezadowolenie z powodu ograniczania przez przełożonego samokontroli pracy	1	2	3	4	5
8. Obawa przed niezdolnością realizacji postawionych mi celów	1	2	3	4	5
9. Niezadowolenie z powodu częstych zmian reguł pracy	1	2	3	4	5
10. Obawa przed nieporadnością przełożonych w sytuacji dostosowywania firmy do zmian w otoczeniu	1	2	3	4	5
11. Zagubienie z powodu braku jasno określonych procedur regulujących realizację zadań	1	2	3	4	5
12. Obawa przed zmianą stanowiska pracy	1	2	3	4	5
13. Obawa przed koniecznością dokształcania	1	2	3	4	5
14. Obawa przed sankcjami finansowymi z powodów błędów w pracy	1	2	3	4	5
15. Obawa przed utratą pracy z powodu zmian w firmie	1	2	3	4	5
16. Zaniepokojenie z powodu braku pewności zatrudnienia	1	2	3	4	5
17. Obawa przed nieoczekiwanym zwolnieniem z pracy	1	2	3	4	5
18. Zaniepokojenie z powodu braku informacji na temat przysługujących mi świadczeń pracowniczych (premii, nagród, podwyżek)	1	2	3	4	5
19. Zdenerwowanie spowodowane, niezgodną z przepisami, wypłatą należnych mi składników wynagrodzenia (pensji zasadniczej, nadgodzin, itp.)	1	2	3	4	5
20. Dyskomfort z powodu formalnych relacji z przełożonym	1	2	3	4	5
21. Dyskomfort z powodu braku współpracy między członkami mojego zespołu	1	2	3	4	5

22. Niezadowolenie z powodu ograniczonych kontaktów z członkami mojego zespołu	1	2	3	4	5
23. Dyskomfort z powodu braku wsparcia w momencie wejścia do nowego zespołu	1	2	3	4	5
24. Dyskomfort z powodu braku uznania dla pracy ze strony bezpośredniego przełożonego	1	2	3	4	5
25. Niezadowolenie z powodu braku uznania dla pracy ze strony wyższych przełożonych	1	2	3	4	5
26. Niezadowolenie z powodu braku spontanicznego okazywania zadowolenia z mojej pracy przez wyższych przełożonych	1	2	3	4	5
27. Dyskomfort z powodu niesprawiedliwej oceny pracy	1	2	3	4	5
28. Zniechęcenie z powodu konieczności dostosowywania metod pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego	1	2	3	4	5
29. Zniechęcenie koniecznością podporządkowania się metodom pracy grupy	1	2	3	4	5
30. Zniechęcenie z powodu braku możliwości swobodnego doboru metod pracy	1	2	3	4	5
31. Zniechęcenie brakiem możliwości awansu	1	2	3	4	5
32. Zniechęcenie z powodu braku możliwości uczestnictwa w kursach, szkoleniach, studiach	1	2	3	4	5

1. Wiek
□ 21-30 lat □ 31-40 lat □ 41-50 lat □ 51-65 lat

2. Płeć
□ kobieta □ mężczyzna

3. Wykształcenie
□ średnie □ wyższe

4. Rodzaj zatrudnienia w policji
□ funkcjonariusz □ pracownik cywilny KSC □ pracownik cywilny pozanormatywny

5. Miejsce zatrudnienia
□ pion do spraw kryminalnych □ pion logistyki □ pion prewencji

6. Staż pracy w policji
□ 0-5 lat □ 6-10 lat □ 11-15 lat □ 16-20 lat □ 21-25 lat
□ 25-30 lat □ powyżej 30 lat

7. Zajmowane stanowisko
□ niekierownicze □ kierownicze

8. Ilość osób pracujących w moim zespole (sekcji)
□ 0-5 osób □ 6-10 osób □ 11-15 osób □ 16-20 osób
□ 21-25 osób □ powyżej 25 osób

9. System pracy
□ stałe godziny pracy □ system zmianowy

Załącznik nr 3. Wykaz problemów pracowników badanej organizacji

- zawiłość przepisów,
- brak jednoznaczności (precyzyjności, jasności) przepisów
- brak pomocy wsparcia ze strony przełożonych,
- nadmierna biurokracja,
- brak możliwości systematycznego podnoszenia swoich kwalifikacji,
- zmęczenie wynikające z monotonnego charakteru pracy,
- brak możliwości rozwoju i doskonalenia zawodowego,
- stresujący charakter pracy ze względu na specyfikę miejsca pracy,
- zarobki nieadekwatne do odpowiedzialności za wykonywane czynności,
- brak wymiany doświadczeń zawodowych i informacji między pracownikami z dłuższym stażem pracy,
- brak dostępu do informacji na bieżąco,
- brak możliwości udziału w organizowanych kursach i szkoleniach,
- ograniczone możliwości awansu,
- wykonywanie pracy za inne osoby,
- brak dostępu do ofert rekreacyjno-wypoczynkowych po pracy,
- nieprzemyślane inwestycje finansowe,
- problem z dostępem do informacji dotyczących przywilejów i praw pracowniczych wynikających z kodeksu pracy i wewnętrznych przepisów,
- ograniczone finanse na wyposażenie w artykuły biurowe,
- niewłaściwe wykonywanie pracy przez osoby odpowiedzialne za swój zakres obowiązków.

Załącznik nr 4. „Transkrypcja" wywiadu swobodnego pogłębionego traktowanego jako zwiad badawczy

Osoba 1

Pytający (P.): z jakimi problemami spotyka się Pani w pracy?
Odpowiadający (O.): Określiłabym to jako niekompetencję współpracowników.
P.: To znaczy?
O.: Ciężko uzyskać od kogokolwiek pomoc w realizacji zadania. Nie ma zaangażowania w pomoc innym. Związane jest z tym niedotrzymywanie warunków wykonania pracy. Proszę kogoś, aby przygotował mi coś w określonej formie i na określony czas. Dostaję materiały z opóźnieniem i w formie, którą sama jeszcze raz muszę opracować.
P.: Czy coś jeszcze?
O.: Na przykład jest duży problem z formalnościami, jakie trzeba załatwić, aby cokolwiek otrzymać, jakie należności, jak ekwiwalent za dojazdy, należności pracownicze. Zawsze trzeba wypełniać mnóstwo papierów, a to zajmuje dużo czasu.
P.: Coś więcej może Pani wymienić?
O.: Brak potrzebnego sprzętu do pracy. Poza tym czasami przełożeni są nieżyciowi, nie uwzględniają indywidualnych problemów swoich podwładnych. Jesteśmy też przemęczeni ilością pracy, a to powoduje agresję i frustrację.
P.: Proszę o przeczytanie pozycji w ankiecie i zatrzymanie się na zdaniu, które budzi jakiekolwiek wątpliwości, co do jego znaczenia. Zacznijmy od szczegółowego omówienia dwóch pierwszych pozycji, co do których sama mam wątpliwości. Jak Pani je rozumie?
O.: Zdanie „*W moim zespole zadania rozliczane są wyłącznie pod kątem ilościowym*" – odczytuję, że chodzi tu o kierowanie się ilością pracy, a nie jej jakością. Kojarzy mi się to z niesprawiedliwym podziałem obowiązków pomiędzy pracowników, kiedy każdy dostaje taka samą liczbę zadań, ale jedna osoba będzie miała w ramach zadania do wykonania jedną rzecz, a druga wiele elementów składających się na całość.
P.: Jak Pani rozumie zdanie: *„Firma stawia przed pracownikami trudne zadania"*?
O.: Chodzi o stawianie w ramach strategii firmy celów niemożliwych do osiągnięcia, ale które są ambitne. Sugeruję zmienić zdanie w ten sposób, że nie *„Firma stawia przed pracownikami trudne zadania*", ale, że "*Firma stawia sobie trudne zadania"*.

O.: W punkcie *„Pracownicy mojej firmy wykorzystują urlop wypoczynkowy w czasie określonym przepisami”* sformułowanie „w czasie określonym przepisami” kojarzy mi się z planem urlopu, którego nie mogę zmienić.
P.: Nie, chodzi w ogóle o możliwości wykorzystania urlopu.
O.: W takim razie proponuję zmienić na: „w ilości określonej przepisami”.
P.: Czy zdanie: „*Praca w moim zespole w większości składa się z prostych, powtarzających się czynności”* kojarzy się Pani z monotonią pracy?
O.: Niezupełnie, radzę to nakierować.
O.: Odpowiedź na stwierdzenie: „*Poziom odpowiedzialności, jaki ponoszę jest odpowiedni do moich możliwości”* może być, jest kłopotliwa, bo wymusza przyznanie się do nieradzenia sobie z realizacją zadań. Badani mogą nie chcieć odpowiedzieć na to szczerze.
O.: *„W sytuacji zmian przełożeni udzielają pracownikom adekwatnego wsparcia*” – nie wiem o jakie zmiany chodzi. Czy przełożony pomaga mi zmienić w razie potrzeby termin urlopu, od tego już zaplanowanego?
P.: Nie, chodzi o różnorodne zmiany dotyczące pracy.
O.: Trzeba byłoby uszczegółowić pojęcie zmiany.
O.: Pytanie: „*Firma stosuje wewnętrzne procedury opisujące sposób wykonywania pracy”* nasuwa wątpliwości, bo często nie daje się opracować jednolitych procedur dotyczących realizacji zadań, musimy sami szukać wskazówek w obowiązujących przepisach.
O.: *„W firmie wypłacane są świadczenia dodatkowe (premie, nagrody, itp.) zgodnie z regulaminem”* – premie i nagrody nie są regulaminowe tylko uznaniowe i w zasadzie prawie ich nie dostajemy.
O.: W stwierdzeniu: *„Przełożeni dbają o wprowadzenie nowego pracownika do zespołu”* – dodałabym słowo *„właściwe*” dla podkreślenia, że nie jest to tylko przedstawienie ludzi i pokazanie zadań.
O.: Nie wiem jak odczytać stwierdzenie: *„Przełożeni chwaląc podległych pracowników robią to w sposób formalny”*. Czy chodzi o to, że przełożeni zachowują się formalnie, a nie powiedzą po prostu słowa pochwały.
P.: Tak, taki była zamiar.
O.: W stwierdzeniu: *„Pracownicy w mojej firmie otrzymują sprawiedliwą ocenę pracy”* – czytam, że pracownicy otrzymują sprawiedliwą ocenę pracy. Kojarzy mi się to tylko z okresową kartą wyników, a tu chyba chodzi również o ocenę, na przykład dnia pracy. Dlatego proponuję zamiast *„otrzymują” – „są sprawiedliwie oceniani”*.
O.: W punkcie: „*Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego”* – radzę dodać „*bez prawa wyboru”*.

O.: W punkcie: „*Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do standardów firmy”* – sformułowanie „*standardy firmy*” zamieniłabym na: *„przyjętych w firmie reguł*”.
O.: W punkcie oczekiwań *„Atmosfery pracy wolnej od zastraszania sankcjami finansowymi z powodu nieumyślnych błędów w pracy*” – dlaczego pyta Pani o sankcje finansowe?
P.: Czy straszy się pracowników utratą premii, nagrody za źle wykonaną pracę.
O.: Raczej nie, prędzej zmianą pracownika na innego.
O.: Oczekiwanie „*Posiadania umowy o pracę*” nie ma zastosowania do naszej instytucji, wszyscy muszą mieć umowę o pracę.
O.: W oczekiwaniu: *„Bezpośrednich relacji z przełożonym*”, nie jest napisane z jakim przełożonym, poza tym słowo *„bezpośrednie*” kojarzą się z zaprzyjaźnieniem. Ja bym zmieniła na „*właściwe*”.
O.: Oczekiwanie *„Możliwości utrzymywania bezpośrednich kontaktów z członkami zespołu”* – oznacza, że nie mogą zobaczyć się z koleżanką z sąsiedniego pokoju.
P.: Nie, chodzi o duże zespoły, kiedy ludzie pracują w innych miejscach. W takim razie trzeba dodać do stwierdzenia odniesienie do dużej liczby zespołu.

Osoba 2

P.: Proszę mi powiedzieć, z jakimi problemami spotyka się Pan w pracy? Co jest dokuczliwe?
O.: Zawiłość przepisów.
P.: Co rozumie pan pod określeniem *„zawiłość przepisów”*?
O.: Niejednoznaczność, skomplikowanie, za duże pole do interpretacji.
P.: Co jeszcze?
O.: Brak pomocy, wsparcia, ze strony przełożonych.
P.: W jaki sposób odczuwa Pan brak pomocy ze strony przełożonych i kiedy?
O.: Brak porady, wskazówek, propozycji od przełożonych w zakresie realizacji zadań.
P.: Czy jeszcze może Pan coś dodać? Jakieś inne problemy?
O.: Nadmierna biurokracja.
P.: Proszę uszczegółowić.
O.: Nadmierna dokumentacja każdego działania, zadania, papierologia. Występują jeszcze dysproporcje w wynagradzaniu pracowników wykonujących obowiązki o zbliżonym zakresie i podobnym stopniu odpowiedzialności.
P.: Dlaczego występują te dysproporcje?
O.: Tę samą pracę wykonują pracownicy cywilni i funkcjonariusze, za różną pensję.

P.: Teraz proszę o przeczytanie projektu ankiety i zatrzymanie się na stwierdzeniach, które budzą u Pana jakiekolwiek wątpliwości. Dwa pierwsze stwierdzenia wiem już, że są kłopotliwe, więc proszę je omówić, jak Pan je rozumie?
O.: W zdaniu: „*W moim zespole zadania rozliczane są wyłącznie pod kątem ilościowym*" – rozumiem, że nie liczy się jakość tylko ilość.
O.: W zdaniu: *„Firma stawia przed pracownikami trudne zadania"* – słowo „*trudne*" rozumiem jako skomplikowane.
P.: Czy kojarzy się to Panu z przemęczeniem?
O.: Nie. Jeśli ma się kojarzyć to napisałbym *„męczący"*.
O.: W punkcie: „*Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do standardów firmy"* – nieczytelne jest dla mnie „*standardów firmy"*.
O.: Zdanie *„Przełożeni chwaląc podległych pracowników robią to w sposób formalny"* jest dla mnie niezrozumiałe.
O.: W punkcie „*Firma daje rzeczywiste możliwości awansu w pracy*" zmieniłbym „*rzeczywiste*" na „*realne*".
O.: W oczekiwaniach „*Dostosowania wymagań przełożonego do moich możliwości"* dodałbym słowo „*fizycznych"*, aby było wiadomo o jakie możliwości chodzi.
O.: W oczekiwaniach „*Dostosowania trudności zadań do moich możliwości"* proponuję zmienić „*trudność zadań*" na „*intensywność"*.
O.: W oczekiwaniu *„Zróżnicowania czynności zlecanych mi do wykonania"* nie pasuje mi słowo *„zróżnicowania*". Zmieniłbym je na „*różnorodne zadania*".
O.: W punkcie „*Dostosowywania się firmy do zmian w otoczeniu*" dodałbym na początku stwierdzenia słowo *„zdolności*".
O.: „*Posiadania przez firmę mechanizmów dostosowywania się do zmian, które uchronią mnie przed zwolnieniem"* jest dla mnie nieczytelne.
O.: „*Oczekuję, że standardy firmy nie będą ograniczały mi możliwości indywidualnej realizacji zadań"* jest dla mnie nieczytelne.
O.: W punkcie: „Zmęczenie wywołane trudnością zadań" – znowu jest słowo „trudne".

Załącznik nr 5. Charakterystyka próby badawczej

Tabela 13. Charakterystyka próby badawczej

Wiek
o 105 osób będących w wieku 21-30 lat (23%) o 184 osoby będące w wieku 31-40 lat (39%) o 120 osób będących w wieku 41-50 lat (26%) o 55 osób będących w wieku 51-65 lat (12%)
Płeć
o 182 kobiet (39%) o 283 mężczyźni (61%)
Wykształcenie
o 215 osób z wykształceniem średnim (46%) o 250 osób z wykształceniem wyższym (54%)
Rodzaj zatrudnienia
o 274 funkcjonariuszy (59%) o 159 pracowników cywilnych KSC (34%) o 31 pracowników cywilnych pozanormatywnych (7%)
Miejsce zatrudnienia
o 130 pracowników pionu ds. kryminalnych (28%) o 201 pracowników pionu logistyki (44%) o 130 pracowników pionu prewencji (28%)
Staż pracy w policji
o 111 osób ze stażem pracy mniejszy niż 5 lat (24%) o 100 osób ze stażem pracy 6-10 lat (21%) o 89 osób ze stażem pracy 11-15 lat (19%) o 93 osób ze stażem pracy 16-20 lat (20%) o 43 osoby osób ze stażem pracy 21-25 lat (9%) o 16 osób ze stażem pracy 25-30 lat (4%) o 13 osób ze stażem pracy powyżej 30 lat (3%)
Zajmowane stanowisko
o 434 osoby niezajmujące stanowiska kierowniczego (93%) o 31 osób zajmujących stanowisko kierownicze (7%)

Źródło: wyniki badań

Załącznik nr 6. Analiza zależności między badanymi zmiennymi

Stopień odczuwania problemów związanych z pracą uzależniony jest od oceny sytuacji pracy. Wskazana zależność jest dodatnia, tzn. im gorsza ocena pracy, tym wyższy stopień oceny odczuwanych problemów wywołanych pracą. Dla weryfikacji tej hipotezy pomocniczej przeprowadzono badanie korelacji, posługując się współczynnikiem korelacji rang Spearmana. Badanie korelacji między poszczególnymi wskaźnikami bariery pozwoliło zaobserwować, że między sytuacją pracy a problemami zachodzi dodatnia współzależność, istotna statystycznie. Tylko w trzech na trzydzieści dwa przypadki barier nie ma zależności istotnej statystycznie. W jednym przypadku wystąpiła słaba zależność ujemna. Wynika stąd, że wskazywany przez badanego stopień oceny sytuacji pracy odpowiada stopniowi, w jakim pracownik zgłasza problem w danym zakresie.

Badanie zależności między oczekiwaniami a problemami wykazało, że w piętnastu przypadkach zachodzi dodatnia zależność między wskaźnikami, która pozwala stwierdzić, że im wyższe oczekiwania, tym wyższe wskazania problemów. Jedna bariera wykazuje korelację ujemną. Pozostałe szesnaście barier nie ma korelacji istotnej statystycznie.

Wyniki analizy korelacji między oczekiwaniami a oceną sytuacji pracy wskazują siedem przypadków zależności istotnej statystycznie (4-dodatniej i 3-ujemnej). Odpowiedzi badanych nie wykazują znaczącej tendencji, co należy tłumaczyć, że faktograficzna ocena sytuacji pracy nie ma związku z oczekiwaniami wobec pracy.

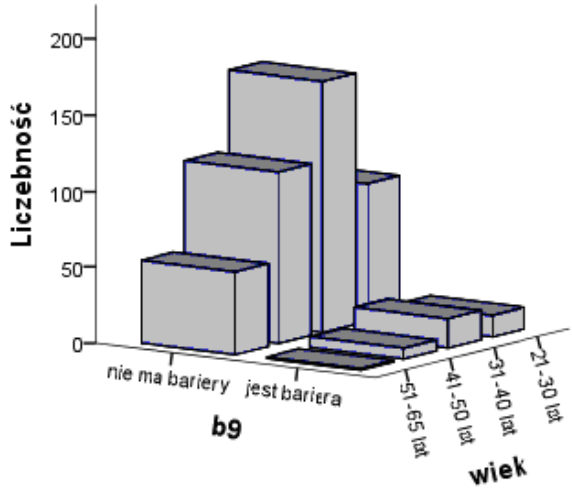
Załącznik nr 7. Struktura zależności między zdiagnozowanymi barierami a zmiennymi społeczno-demograficznymi

Aby móc poznać strukturę zależności między zdiagnozowanymi barierami a zmiennymi z metryczki, każdą trzyetapową odpowiedź (ocena sytuacji pracy, oczekiwań i problemów) przedstawiono za pomocą zmiennych binarnych, gdzie 0 to brak bariery, 1 oznacza, że jest bariera. Kryteria orzeczenia o barierze odpowiadają zaprezentowanemu powyżej kluczowi do odczytywania wyników.

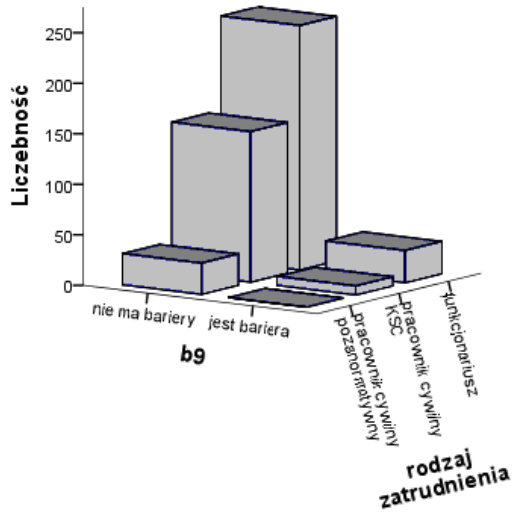
W badaniu użyto testu χ^2 dla poznania związku między zdiagnozowaną barierą, a płcią, wykształceniem, rodzajem zatrudnienia, miejscem zatrudnienia, zajmowanym stanowiskiem. Do poznania relacji bariery – wiek i staż pracy, posłużono się testem nieparametrycznym U Manna-Whitneya[463]. Dwie pozostałe zmienne zawarte w metryczce, w analizie, były brane pod uwagę tylko w przypadku uzasadnienia merytorycznego. Wśród zdiagnozowanych barier część nie wykazała związku z żadną zmienną społeczno-demograficzną. Należą do nich bariery oznaczone numerami: 1, 14, 18, 20, 24, 25, 26, 27 i 28. Zatem, tylko czterem spośród trzynastu można uszczegółowić opis.

Pierwszym w kolejności problemem, który jest uwarunkowany przez zmienne społeczno-demograficzne jest bariera potrzeby bezpieczeństwa emocjonalnego, spowodowana brakiem stałych reguł pracy. Jest ona uzależniona od wieku (p=0,006), rodzaju zatrudnienia (p=0,022) i miejsca zatrudnienia (p=0,003). Jak widać na poniższych wykresach w największym stopniu odczuwają ją młodzi funkcjonariusze, w wieku do 40 lat. Są to funkcjonariusze pełniący służbę w pionie prewencji. Występowanie tej bariery we wskazanym przedziale wiekowym można argumentować niedostatecznym jeszcze doświadczeniem zawodowym, które pozwalałoby na pełny rozwój zdolności przystosowawczych do zmieniających się zasad wykonywania pracy. Wynika stąd, że młode osoby w większym stopniu oczekują ustalonych zasad realizacji zadań.

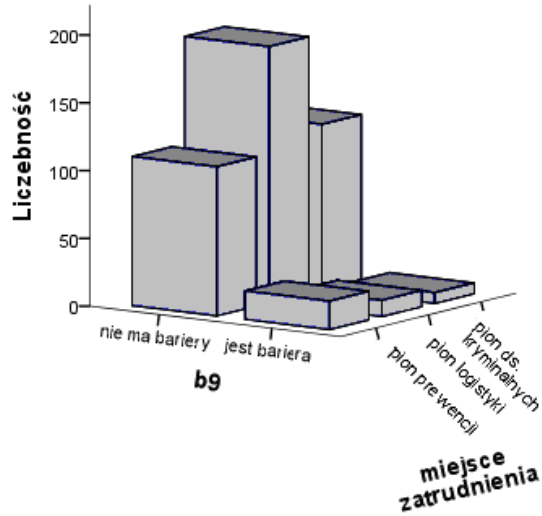
[463] R. Szwed, *Metody statystyczne w naukach społecznych. Elementy teorii i zadania*, wydanie II poprawione, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 240.



Rysunek 10. Zależność między barierą 9 a wiekiem
Źródło: opracowanie własne

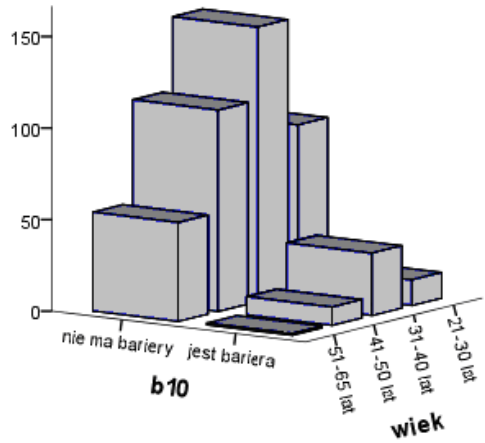


Rysunek 11. Zależność między barierą 9 a rodzajem zatrudnienia
Źródło: opracowanie własne



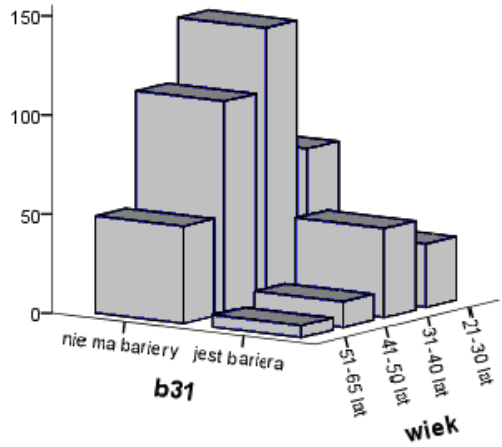
Rysunek 12. Zależność między barierą 9 a miejscem zatrudnienia
Źródło: opracowanie własne

Kolejną jest bariera wynikająca z obaw o nieporadność przełożonych w sytuacji dostosowywania firmy do zmian w otoczeniu. Jej występowanie charakteryzuje się ujemnym związkiem z wiekiem (p=0,001). Nasilenie odczucia tej obawy wskazuje, że osoby młode (do 40. roku życia) mają mniejsze zaufanie do zdolności elastycznego działania swoich kierowników.

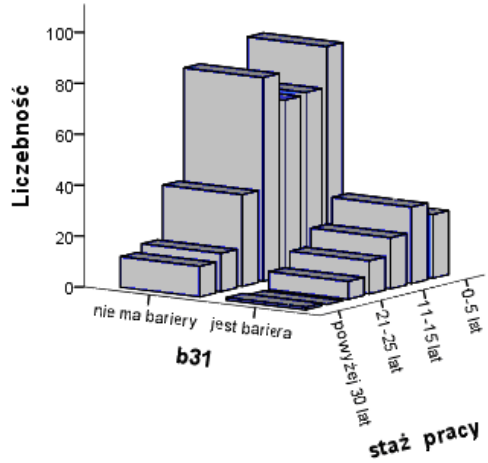


Rysunek 13. Zależność między barierą 10 a wiekiem
Źródło: opracowanie własne

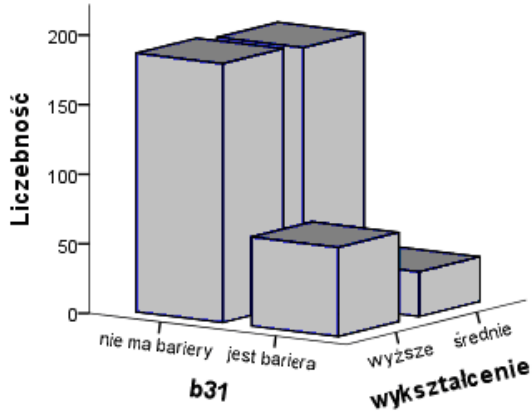
Problem wynikający z braku możliwości awansu jest zależny od trzech czynników: wieku (p=0,000), wykształcenia (p=0,004) i stażu pracy (p=0,007). Są to osoby młode, między 21. a 40. rokiem życia, zatrudnione w policji od mniej niż 15 lat. Na rysunku 16. widzimy, że osobom, które zdobyły wykształcenie wyższe bardziej zależy na wykorzystaniu zdobytej wiedzy. Na podstawie powyższych informacji wnioskować można, że osoby w początkowej i szczytowej fazie kariery zawodowej, które planują jej rozwój, tym samym w większym stopniu odczuwają rozczarowanie z powodu niepomyślnych dla nich perspektyw. Poziom zdobytej wiedzy teoretycznej daje przekonanie o większych kompetencjach zawodowych, stąd niezdolność ich wykorzystania wzbudza silniejsze zniechęcenie.



Rysunek 14. Zależność między barierą 31 a wiekiem
Źródło: opracowanie własne



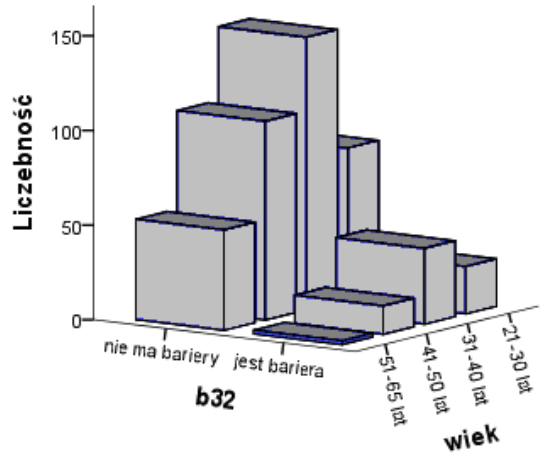
Rysunek 15. Zależność między barierą 31 a stażem pracy
Źródło: opracowanie własne



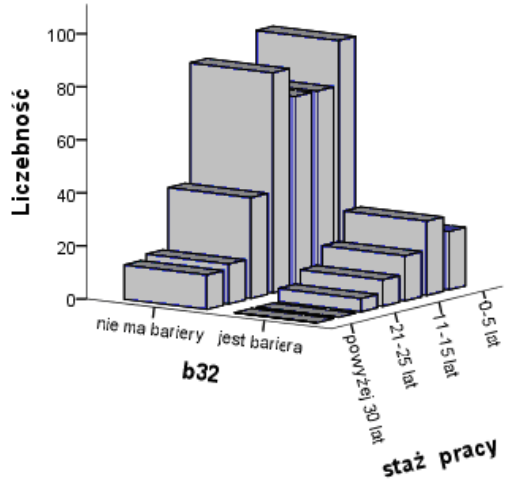
Rysunek 16. Zależność między barierą 31 a wykształceniem
Źródło: opracowanie własne

Występowanie bariery spowodowanej brakiem możliwości uczestnictwa w kursach, szkoleniach i studiach jest uwarunkowane wiekiem badanych (p=0,000), poziomem wykształcenia (p=0,001) oraz stażem pracy (p=0,002). Ta bariera posiada najbogatszy wachlarz zmiennych zależnych, który informuje, że dotyczy ona osób młodych, w szczególności między 31. a 40. rokiem życia, o stażu pracy do 15 lat. Ponadto są to w większości osoby z wyższym wykształceniem, pracownicy cywilni KSC, zatrudnieni w pionie logistyki.

Niezainteresowanie organizacji rozwojem kwalifikacji zawodowych swoich pracowników doskwiera osobom, którym wiek i związana z nim kondycja psychofizyczna pozwala na łączenie obowiązków zawodowych z nauką. Znamienny jest także fakt, iż pracownicy, którzy ukończyli studia wyższe dostrzegają większą potrzebę poszerzania swoich kwalifikacji zawodowych.

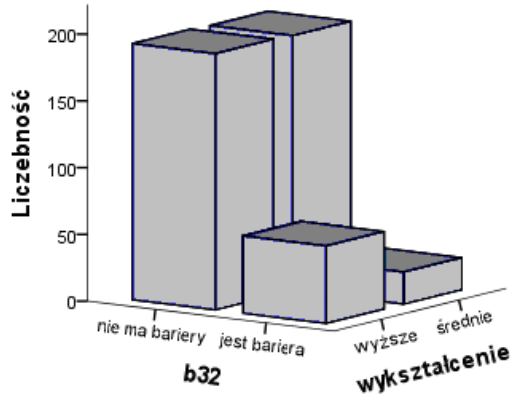


Rysunek 17. Zależność między barierą 32 a wiekiem
Źródło: opracowanie własne



Rysunek 18. Zależność między barierą 32 a stażem pracy

Źródło: opracowanie własne



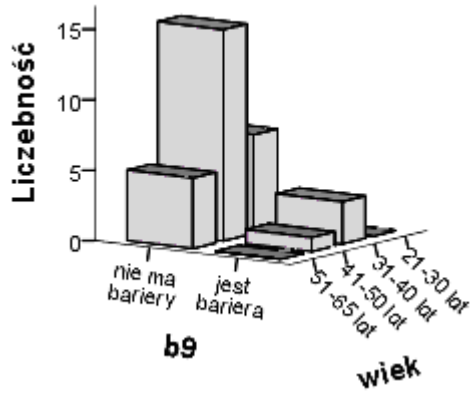
Rysunek 19. Zależność miedzy barierą 32 a wykształceniem
Źródło: opracowanie własne

Analiza danych dotyczących dwóch ostatnich aspektów nasuwa spostrzeżenie, że występują one współzależnie w badanej próbie. Wskazują na to, m.in. takie same uwarunkowania zmiennymi społeczno-demograficznymi, w zakresie wieku, stażu pracy i wykształcenia. Zatem tej samej grupie osób, przeszkadza brak możliwości rozwoju ścieżki kariery oraz ograniczony dostęp do doskonalenia zawodowego.

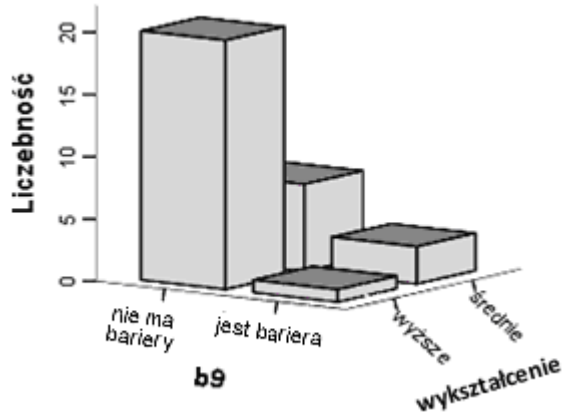
Powyższy opis badania zależności statystycznej zdiagnozowanych barier ze zmiennymi społeczno-demograficznymi wskazuje, że tylko trzy bariery posiadają na tyle bogatą strukturę zależności, która pozwala stworzyć charakterystykę tej podgrupy. Natomiast przegląd zmiennych społeczno-demograficznych, które warunkują występowanie barier, pozwala zaobserwować, iż tylko jedna z nich pojawia się w każdym z czterech wyszczególnionych powyżej przypadków. To jest wiek badanych osób. Głównie młodzi pracownicy (do 40. roku życia) dostrzegają przeszkody na drodze do zaspokojenia ich potrzeb. Wyżej wymienione obserwacje stanowią argumenty przemawiające za założeniem o indywidualizacji struktury potrzeb ludzkich, uwarunkowanej w sposób niepoddający się uogólnionej systematyzacji.

Załącznik nr 8. Struktura zależności między barierami zdiagnozowanymi w grupie osób zajmujących stanowisko kierownicze a zmiennymi społeczno-demograficznymi

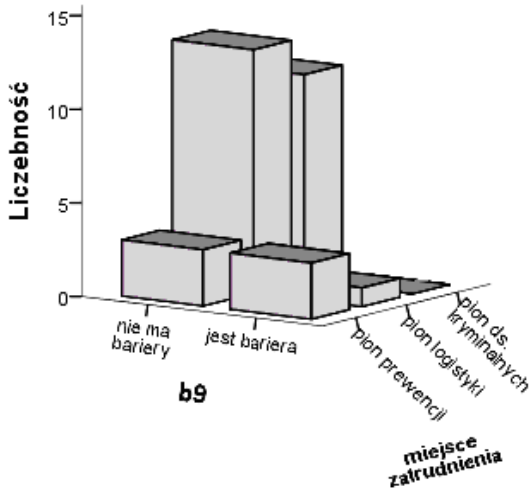
Krokiem pozwalającym opisać bariery zweryfikowane w grupie osób zajmujących stanowisko kierownicze jest badanie związku między nimi a zmiennymi społeczno-demograficznymi. Postępowanie to przyniosło rezultaty w dwóch przypadkach. Bariera wynikająca z często zmieniających się reguł pracy jest uwarunkowana wiekiem (p=0,040) i wykształceniem badanych (p=0,050) oraz miejscem ich zatrudnienia (p=0,009). Tak, jak w całej populacji bariera ta występuje głównie u osób młodych, które nie przekroczyły 40. roku życia. Ponadto zamieszczony poniżej wykres (rys. 21) wskazuje, że kierownicy, którzy posiadają wykształcenie średnie, gorzej sobie radzą z odnajdywaniem się w dynamicznych okolicznościach pracy. Problem ten dotyka głównie pracowników pionu logistyki.



Rysunek 20. Zależność między barierą 9 a wykształceniem
Źródło: opracowanie własne



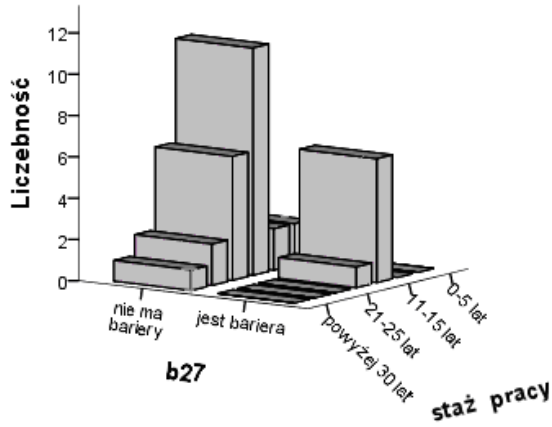
Rysunek 21. Zależność między barierą 9 a wykształceniem
Źródło: opracowanie własne



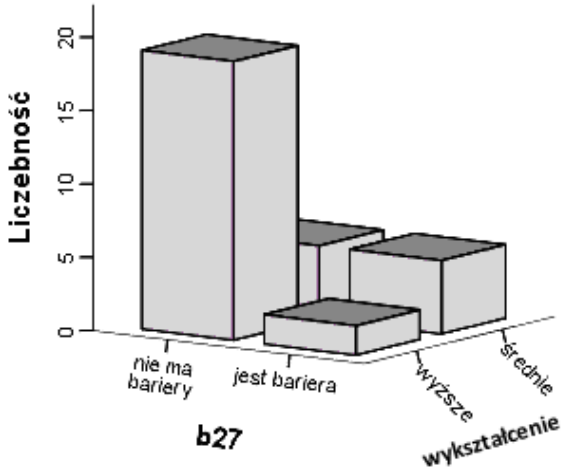
Rysunek 22. Zależność między barierą 9 a miejscem zatrudnienia
Źródło: opracowanie własne

Niezaspokojenie potrzeby uznania, spowodowane niesprawiedliwą oceną pracy, zależy od wykształcenia (p=0,012), stażu pracy w policji (p=0,003) oraz miejsca zatrudnienia (p=0,048). Jak widać niedocenieni wydawaną im oceną pracy są, w większym stopniu, funkcjonariusze, którzy posiadają wykształcenie średnie. Występowanie tej bariery odnotowane zostało wśród pracowników

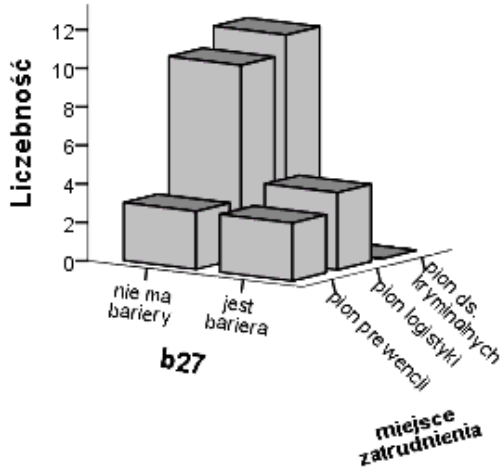
posiadających staż od 11 do 15 lat. Dotyczy ona osób zatrudnionych w pionie logistyki i prewencji, nie występuje natomiast w pionie kryminalnym.



Rysunek 23. Zależność między barierą 27 a stażem pracy
Źródło: opracowanie własne



Rysunek 24. Zależność między barierą 27 a wykształceniem
Źródło: opracowanie własne



Rysunek 25. Zależność między barierą 27 a miejscem zatrudnienia
Źródło: opracowanie własne

Załącznik nr 9. Analiza wyników uzyskanych w poszczególnych częściach ankiety

Badanie wyników uzyskanych w poszczególnych skalach ankiety polegało na tym, że dla każdego stwierdzenia, jakie występuje w ankiecie, obliczono sumę z udzielonych odpowiedzi. Pozwoliło to uszeregować badane zagadnienia od najniżej do najwyżej ocenianych. Dzięki temu rozpoznane zostały zagadnienia silnie zaakcentowane przez badanych. Ponadto, dla wszystkich zmiennych obliczono wartość mediany[464]. Jej wartość potraktowano jako kryterium podziału wyników na podgrupy, różniące się typem oceny (sytuacja pracy) lub poziomem natężenia badanego aspektu (oczekiwania i problemy).

W celu podniesienia waloru poznawczego prowadzonej analizy, próbę podzielono według zajmowanego stanowiska (niekierownicze vs. kierownicze). Ideą rozróżnienia było porównanie rozkładu odpowiedzi w dwóch grupach zawodowych, które z założenia posiadają różną percepcję miejsca pracy. Jako pierwsze, zaprezentowane zostaną wyniki uzyskane wśród pracowników[465]. Następnie, przedstawione będą odpowiedzi osób zajmujących stanowiska kierownicze[466]. Porządek opracowania poszczególnych wymiarów barier odpowiada układowi ankiety[467].

Zestawienie wypowiedzi o sytuacji pracy w badanej organizacji

Odczytując odpowiedzi dotyczące sytuacji pracy, możemy wnioskować o uwarunkowaniach pracy postrzeganych przez pracowników firmy. Ponadto na podstawie rozkładu odpowiedzi w tej części ankiety, można dochodzić do powodów występowania określonych problemów organizacji na poziomie zespołów lub też całej organizacji. Jednak jest to możliwe dopiero po ocenie oczekiwań i problemów oraz porównaniu wyników uzyskanych w tych skalach, bowiem informacje dostarczone przez część dotyczącą sytuacji pracy należy

[464] Wybór mediany podyktowany jest rodzajem zamiennych, jest to uprawniona miara dla zmiennych porządkowych, G. A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 80.

[465] Szczegółowe rezultaty rankingu w postaci tabelarycznej przedstawiają tabele 14-16, zamieszczone na końcu załącznika.

[466] Szczegółowe rezultaty rankingu w postaci tabelarycznej przedstawiają tabele 17-19, zamieszczone na końcu załącznika.

[467] Wyszególnione odpowiedzi poddane zostały analizie statystycznej ze zmiennymi klasyfikującymi. Dzięki temu chciano zgromadzić dane o uwarunkowaniach omawianych wyborów. Jednak wyniki okazały się niezadowalające. Wykryta struktura zależności okazała się ograniczona i niewnosząca ważnych informacji do analizy. Dlatego też, nie znalazła się ona w pracy.

traktować wyłącznie jako spostrzeżenia o okolicznościach pracy, nie zaś wypowiedzi o stopniu zadowolenia.

W wymiarze subiektywnej oceny sytuacji pracy mediana osiągnęła najwyższą wartość równą 4. Do grupy stwierdzeń z tym wynikiem zakwalifikowały się:

- pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do przyjętych w firmie reguł (30)[468];
- praca w mojej firmie wymaga wysiłku psychofizycznego (2);
- pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego (28);
- pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do ustalonych przez zespół (29);
- firma wymaga od pracowników ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych (13).

Badani mocno zaakcentowali fakt, że praca w badanej organizacji wymaga od jej pracowników podporządkowania. Jak widać, jest to podyktowane wieloma względami, zarówno regułami obowiązującymi w firmie, jak i oczekiwaniami ze strony przełożonego oraz współpracowników. W oparciu o te wypowiedzi, można stwierdzić, że osoby pracujące w badanej organizacji podlegają układowi zależności formalnych i personalnych, i nie pozostawia się im swobody decyzyjnej.

Wyraźnie zostało także zaznaczone, że wykonywanie zadań związane jest z dużym nakładem sił. Przełożeni oczekują dużego zaangażowania w pracę, które przyczynia się do nadmiernego obciążenia psychofizycznego podwładnych.

Ponadto, pracownicy podkreślają, że praca w badanej firmie wiąże się z koniecznością doskonalenia kompetencji zawodowych. Wynika z tego, że zdolność efektywnego wykonywania pracy uwarunkowana jest przez rozwój posiadanych kwalifikacji.

Zestawienie wypowiedzi o oczekiwaniach pracowników

Oczekiwania odzwierciedlają projekcję sytuacji pracy, w której jednostka chciałaby pracować. Możemy na podstawie oczekiwań wnioskować o potrzebach ludzi dotyczących ich funkcjonowania w miejscu pracy. Badani mocno zaakcentowali swoje potrzeby – najwyższa wartość mediany osiągnęła w tym

[468] Liczba w nawiasie oznacza numer kolejny stwierdzenia w ankiecie. Posługiwanie się tą liczbą ułatwia identyfikację badanego aspektu w modelu barier.

przypadku wartość równą 5. Wyniki uzyskane w badanej próbie pokazują następującą hierarchię oczekiwań stawianych miejscu pracy:

- wypłaty, zgodnej z przepisami, wszystkich należnych składników wynagrodzenia (pensji zasadniczej, nadgodzin, itp.) (19);
- sprawiedliwej oceny pracy (27);
- posiadania umowy o pracę (16);
- informacji o zasadach wypłacania świadczeń pracowniczych (premii, nagród, podwyżek) (18);
- informacji o okresie zatrudnienia (17).

Wśród najwyżej stawianych oczekiwań wyszczególnić można grupę związaną z zabezpieczeniem materialnym. Potrzeby bezpieczeństwa materialnego dominują u pracowników badanej organizacji. Za wartościowe uznają oni gwarancję zatrudnienia i wypłat należnych im świadczeń. Porównując powyższy ranking wypowiedzi z wynikami weryfikacji barier należy wnioskować, że większość tych oczekiwań jest spełnianych przez organizację, z wyłączeniem obszaru dotyczącego dostarczania informacji, dotyczących wypłat dodatkowych świadczeń pracowniczych. W tym zakresie ponad 17% badanych oceniło, że ich oczekiwanie zdecydowanie nie jest zaspokajane.

Poza nawiasem tej silnie zaakcentowanej kategorii potrzeb znalazło się jedno stwierdzenie dotyczące otrzymywania sprawiedliwej oceny za pracę. Badani pracownicy wysoko sytuują w swojej hierarchii ważności potrzebę należytego doceniania ich zaangażowania w pracę, jednak jak wskazują wyniki diagnozowania barier, blisko jedna piąta osób negatywnie ocenia starania swojego pracodawcy w tym zakresie.

Z punktu widzenia przedmiotu dysertacji, jakim są potrzeby ludzkie w miejscu pracy, ważne jest także poznanie struktury oczekiwań, które zostały ocenione najniżej. Jest to informacja, jakie okoliczności pracy są w opinii badanych najmniej ważne, zatem nie rzutujące na ich poziom zadowolenia z pracy. Kryterium wyodrębnienia najmniejszych oczekiwań jest wartość mediany równa 3. Zostały one uszeregowane rosnąco w stosunku do całkowitej sumy punktów. Do zbioru najmniej istotnych oczekiwań w badanej próbie należą:

- pozostania przy dotychczasowych kwalifikacjach (13);
- dostosowania wymagań przełożonego do moich możliwości (1);
- dostosowania intensywności pracy do moich możliwości (2);
- możliwości podejmowania decyzji o metodach pracy bez konsultacji z przełożonym (28);
- zlecania różnorodnych zadań do wykonania (3).

Najniższą sumę punktów uzyskało oczekiwanie niezmienności kwalifikacji, niezbędnych do wykonywania swoich obowiązków. W połączeniu z wcześniej-

szymi wynikami omówionymi dla skali sytuacji pracy, gdzie stwierdzenie o wymogu ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych zostało mocno podkreślone, wnioskować można, że badani są chętni do pogłębiania swoich kwalifikacji. Na taką postawę wskazuje także diagnoza bariery spowodowanej niedostępnością uczestnictwa w kursach, szkoleniach czy też studiach[469].

Na drugiej i trzeciej pozycji znalazły się wypowiedzi dotyczące potrzeby dostosowania okoliczności pracy do możliwości psychofizycznych pracy. Na ostatnim miejscu w rankingu najniższych oczekiwań znalazło się zwiększanie różnorodności zadań. Te trzy oczekiwania wchodzą w skład potrzeb fizjologicznych.

Powyższe wyniki wskazują również, że badani nie dostrzegają także potrzeby autonomicznego podejmowania decyzji. Ten wynik pozostaje w opozycji do faktu zdiagnozowania w danym obszarze bariery. Odnotowując tę rozbieżność, należy uznać, iż wcześniejsze zdiagnozowanie w tym obszarze bariery jest raczej sygnałem ostrzegawczym niż niekorzystną, z punktu widzenia interesów pracowników, okolicznością pracy, gdyż powyższa ocena oczekiwań reprezentuje całą próbę badawczą, bariera – 7,1% badanych.

Zestawienie wypowiedzi o problemach pracowników

Ostatnim badanym w ankiecie zagadnieniem były problemy, z jakimi pracownicy spotykają się miejscu swojego zatrudnienia. Organizacja może uznać kształtowane przez siebie uwarunkowania pracy za zadowalające, ponieważ najwyższa wartość mediany, jaką osiągnęła lista niedogodności, z jakimi borykają się pracownicy wynosi 3. Odpowiada to średniemu stopniowi natężenia badanych aspektów. Wśród nich znajdują się:

- zmęczenie wywołane intensywnością pracy (2);
- obawa przed odpowiedzialnością za pracę (6);
- zmęczenie wywołane dużą ilością pracy (1);
- zniechęcenie brakiem możliwości awansu (31);
- obawa przed utratą pracy z powodu zmian w firmie (15);

[469] Należy tu odnotować, dlaczego powyższe zagadnienie znalazło się w dwóch obszarach barier. Wynika to z założenia o indywidualnej strukturze potrzeb. Kwestia związana z wymogiem ciągłego uczenia się może wywoływać dwojaki skutek. Po pierwsze – wychodzić naprzeciw osobom, które dążą do zaspokojenia potrzeby samorealizacji i poszerzanie kwalifikacji jest jedną z dróg prowadzących do jej zaspokojenia. Są też ludzie, którzy ze względu na wewnętrzne uwarunkowania wyrażają wolę życia w stabilnych okolicznościach, w tym dotyczących wymagań im stawianych. Dominującą u nich potrzebą jest potrzeba bezpieczeństwa. Próby zmiany dotychczasowego stanu rzeczy wywoływać będą w przypadku tych osób zaburzenia stanu równowagi.

- dyskomfort z powodu niesprawiedliwej oceny pracy (27);
- obawa przed sankcjami finansowymi z powodu błędów w pracy (14);
- zniechęcenie z powodu braku możliwości uczestnictwa w kursach, szkoleniach, studiach (32);
- zmęczenie wywołane fizycznymi warunkami pracy (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.) (5).

Zawartość powyższej listy można podzielić na trzy podgrupy. Do pierwszej zalicza się wielokrotne zaznaczenie zmęczenie jako negatywnego skutku wykonywanej pracy. Występuje ono trzykrotnie w stosunku do pięciu możliwych. Zatem pracownicy wyraźnie sygnalizują kłopoty z zaspokojeniem potrzeb fizjologicznych. Odczuwają przeciążenie psychofizyczne spowodowane warunkami pracy. Znacznie problemu wywołanego zbyt dużą ilością pracy trzeba podkreślić weryfikacją bariery wynikającą z tego uwarunkowania pracy.

Dalej wyszczególnić można grupę – również składającą się z trzech wypowiedzi, tym razem na temat obaw. Wskazują one, że pracownicy nie czują się pewnie i bezpiecznie w swoim miejscu pracy. Dotyczy to kwestii związanej z ponoszeniem odpowiedzialności za pracę, co oznacza, że poczucie zadowolenia daje im wykonywanie pracy odtwórczej, która nie wymaga od nich samodzielnego podejmowania decyzji. Pracownicy nie mają dużego zaufania do własnych możliwości i czują obawę przed niezdolnością sprostania stawianym im wymaganiom. W następnej kolejności znalazło się poczucie niepewności o utrzymanie zatrudnienia w sytuacji przeprowadzania zmian w firmie. Policja jest organizacją, która charakteryzuje się wysoką dynamiką zmian wewnętrznych oraz tych inicjowanych w jej najbliższym otoczeniu. Ostatnia zaznaczona przez badanych obawa związana jest z możliwością nałożenia na pracownika sankcji finansowych z powodu błędów popełnionych podczas wykonywania zadań. Wysoki wynik w rankingu dokuczliwości problemów pracowników koresponduje z diagnozą bariery w tym obszarze, dając tym samym potwierdzenie niekorzystnej oceny tej okoliczności pracy z punktu widzenia interesów jej pracowników.

Wśród wyszczególnionych problemów znalazły się jeszcze trzy wypowiedzi, które zwracają uwagę na trzy elementy sytuacji pracy zdiagnozowane jako barierotwórcze. Odnoszą się one do: braku perspektyw awansu, wystawiania pracownikom niesprawiedliwej oceny pracy oraz braku możliwości doskonalenia kwalifikacji zawodowych. Powyższa lista najsilniej zaakcentowanych przez pracowników problemów w dużym stopniu pokrywa się z wykazem zdiagnozowanych w organizacji barier (pięć spośród dziewięciu wyszczególnionych powyżej). Stanowi to argument przemawiający za trafnością diagnostyczną przeprowadzonego badania.

Porównując przedstawione powyżej zestawienia wypowiedzi badanych w poszczególnych częściach ankiety, na odnotowanie zasługuje aspekt związany z intensywnością wykonywanej pracy. Został on umiejscowiony w trakcie badania wśród zdecydowanie podkreślonych okoliczności pracy oraz problemów pracowników. Jednocześnie znalazł się także pośród najmniejszych oczekiwań wobec miejsca pracy. Posługując się kluczem, służącym do odczytywania wyników bariery, sytuacja ta mieści się w obszarze sygnału 4, co oznacza zdiagnozowanie okoliczności ostrzegających przed rozwojem niekorzystnej dla pracowników sytuacji pracy. Fakt, że pracownicy nie akcentują silnie potrzeby dostosowania intensywności pracy do ich możliwości, nie ogranicza ryzyka wystąpienia negatywnych skutków, wywołanych przemęczeniem pracą.

Zestawienie wypowiedzi o ocenie sytuacji pracy, oczekiwaniach i problemach osób zajmujących stanowisko kierownicze

Analiza sumy odpowiedzi w poszczególnych wymiarach, przeprowadzona w podgrupie kierowników, przedstawia się następująco: spośród stwierdzeń dotyczących sytuacji pracy najwyższą ocenę osiągnęło stwierdzenie wymogu ponoszenia wysiłku psychofizycznego, jakiego wymaga od nich wykonywana praca (1). Ono jako jedyne osiągnęło najwyższą medianę równą 5. Dla porównania, w grupie pracowników nie wystąpiła tak wysoka wartość tej miary, co oznacza, że zdecydowana większość przełożonych zdecydowanie zgadza się z powyższym stwierdzeniem. Zatem z tą okolicznością pracy najsilniej utożsamiają wykonywanie swoich obowiązków.

Wśród oczekiwań, które osiągnęły medianę równą 5, znalazły się:

- zapewnienia posiadania umowy o pracę (16);
- informacji o zasadach wypłacania świadczeń pracowniczych, tj. premii, nagród, podwyżek (18);
- wypłaty zgodnej z przepisami, wszystkich należnych mi składników wynagrodzenia (19);
- sprawiedliwej oceny pracy (27).

Struktura największych oczekiwań kierowników jest bliźniacza z potrzebami ich pracowników. W wyznaczonym zbiorze nie znalazło się tylko stwierdzenie o potrzebie posiadania informacji o okresie zatrudnienia. Jak wynika z powyższego, potrzeby zabezpieczenia materialnego i sprawiedliwej oceny pracy wiodą prym wśród osób pracujących w badanej organizacji.

Natomiast do najsłabiej akcentowanych potrzeb (mediana=3) należą:

- dostosowania wymagań przełożonego do moich możliwości (1);
- dostosowania intensywności pracy do moich możliwości (2);

- pozostania przy dotychczasowych kwalifikacjach (13).

Ponownie wypowiedzi są zbieżne z tymi, które wskazały osoby niezajmujące stanowiska kierowniczego. Kierownicy tak samo, jak ich podwładni, nie czują dużej potrzeby przystosowania uwarunkowań pracy do ich indywidualnych zdolności sprostania odgórnym wymogom. Są także przygotowani na potencjalne zmiany miejsca pracy. Charakter badanej organizacji niejako wymusza tę elastyczność, bowiem osoby decydujące się na pracę w tego rodzaju organizacji mają świadomość, że muszą bezdyskusyjnie dostosować się do planowanych zmian zaszeregowania w strukturze firmy.

Inaczej niż w grupie pracowników, wypada poziom odczuwanych problemów. W grupie kierowniczej kilkakrotnie występuje mediana równa 4, u pracowników najwyższa wartość to – 3. Zatem kierownicy pewne niedogodności odczuwają z większym nasileniem. Do problemów odczuwanych w dużym stopniu należą: zmęczenie wywołane dużą ilością pracy (1) oraz zmęczenie wywołane dużą intensywnością pracy (2). Są to kłopoty związane z możliwością zaspokojenia potrzeb fizjologicznych. Na podstawie tych wskazań można wnioskować o dużym przemęczeniu kadry kierowniczej, spowodowanym wykonywaniem nałożonych na nich obowiązków służbowych. Należy przy tym zwrócić uwagę, że podgrupa kierowników cechuje się współwystępowaniem negatywnej oceny sytuacji pracy i wysokiego poziomu odczuwanego problemu w tym samym zakresie. Jest to sygnał warty odnotowania, mimo iż oczekiwania w tym zakresie zostały odnotowane na najniższym poziomie. Należy tu domniemać, że kierownicy, którzy przyznają, że ich praca jest obciążająca, oceniają tę niedogodność jako koszt zajmowanego stanowiska. Jednak problemów spowodowanych niezaspokojeniem potrzeb fizjologicznych nie można bagatelizować ze względu na zdrowie i życie pracowników[470]. Ten aspekt funkcjonowania organizacji został zdiagnozowany jako bariera w badaniu całej populacji.

[470] Długotrwałe narażenie na stres i przemęczenie wpływają negatywnie na zdrowie osób zatrudnionych, *W trosce o pracę*, *Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, pod red. S. Golinowskiej, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004, s. 22-23.

Tabela 14. Ocena sytuacji pracy w badanej organizacji

Nr bariery	Ocena sytuacji pracy	Suma ocen	Mediana
30	Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do przyjętych w firmie reguł	1792	4
2	Praca w mojej firmie wymaga wysiłku	1757	4
28	Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego	1663	4
29	Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do ustalonych przez zespół	1547	4
13	W mojej firmie uzgadnia się z pracownikami możliwości zmiany stanowiska pracy	1489	4
27	Pracownicy w mojej firmie są sprawiedliwie oceniani	1449	3
26	Przełożeni spontanicznie wyrażają zadowolenie z pracy podwładnych	1388	3
12	Firma stosuje wewnętrzne procedury opisujące sposób wykonywania pracy	1387	3
7	Poziom odpowiedzialności, jaki ponoszę jest odpowiedni do moich możliwości	1381	3
5	Pracownicy wykorzystują urlop wypoczynkowy w czasie określonym przepisami	1376	3
18	Pracownicy mojej firmy znają zasady przyznawania premii, nagród i podwyżek	1351	3
1	W moim zespole przełożony zainteresowany jest tylko realizacją zadań	1315	3
21	W moim zespole pracownicy preferują pracę indywidualną	1295	3
25	W mojej firmie wyżsi przełożeni chwalą pracowników za dobrą pracę	1285	3
10	Widzę efekty dostosowywania się firmy do zmian w otoczeniu	1271	3
15	Większość zmian, jakie zachodzą w mojej firmie, prowadzą do redukcji zatrudnienia	1247	3
24	W mojej firmie bezpośredni przełożeni doceniają swoich podwładnych	1206	3
8	W mojej firmie przełożeni drobiazgowo kontrolują pracę podwładnych	1148	3
31	Firma daje realne możliwości awansu w pracy	1140	3
32	Firma umożliwia uczestnictwo w kursach, szkoleniach, studiach	1231	2
6	Mam zapewnione dobre fizyczne warunki pracy (oświetlenie, wentylacja, cisza)	1210	2
20	W moim zespole pracownicy mają dobre wzajemne relacje	1201	2

Źródło: opracowanie własne

Tabela 15. Ocena sytuacji pracy… c.d.

14	Zdarza się, że pracownicy są zastraszani	1174	2
4	Pracownicy mojej firmy pracują w regulaminowym wymiarze czasu	1149	2
23	Przełożeni dbają o wprowadzenie nowego pracownika do zespołu	1108	2
9	W sytuacji zmian w firmie przełożeni udzielają pracownikom adekwatnego wsparcia	1107	2
19	Przełożeni budują przyjazną atmosferę w relacjach z podwładnymi	1006	2
17	Firma preferuje podpisywanie długookresowych umów z pracownikami	1004	2
16	Firma, w której pracuję daje mi poczucie pewności zatrudnienia	937	2
11	Praca w mojej firmie charakteryzuje się stabilnością zakresu obowiązków	913	2
3	Praca w moim zespole w większości składa się z prostych, powtarzających się czynności	890	2
22	Liczebność mojego zespołu utrudnia kontakty z każdym z członków zespołu	836	2

Źródło: opracowanie własne

Tabela 16. Ocena oczekiwań wobec pracy w badanej organizacji

Nr bariery	Ocena oczekiwań wobec pracy	Suma ocen	Mediana
19	Wypłaty, zgodnej z przepisami, wszystkich należnych składników wynagrodzenia (pensji zasadniczej, nadgodzin, itp.)	1903	5
27	Sprawiedliwej oceny pracy	1863	5
16	Posiadania umowy o pracę	1859	5
18	Informacji o zasadach wypłacania świadczeń pracowniczych (premii, nagród, podwyżek)	1850	5
17	Informacji o okresie zatrudnienia	1849	5
15	W sytuacji zmian zewnętrznych ochrony przed zwolnieniem	1803	4
21	Współpracy w zespole przy realizacji zadań	1799	4
20	Poczucia przynależności do zespołu, w którym pracuję	1754	4
31	Możliwości awansu w pracy	1725	4
14	Atmosfery pracy wolnej od zastraszania z powodu nieumyślnych błędów w pracy	1722	4
32	Możliwości uczestniczenia w kursach, szkoleniach, studiach	1720	4
23	W nowym zespole pomocy w zaadaptowaniu do niego	1691	4
22	Możliwości utrzymywania bezpośrednich kontaktów z członkami zespołu	1685	4
12	Opisanych procedur regulujących realizację powierzonych mi zadań	1675	4
9	W przypadku zmian oczekuję wsparcia ze strony przełożonych	1662	4
10	Zdolności dostosowywania się firmy do zmian w otoczeniu	1648	4
24	Wyrażania uznania przez bezpośredniego przełożonego	1616	4
4	Przestrzegania regulaminowego wymiaru czasu pracy	1608	4
5	Możliwości wykorzystania urlopu wypoczynkowego w czasie określonym przepisami	1607	4
11	Stabilności zakresu obowiązków	1601	4
6	Fizycznych warunków pracy zgodnych z przepisami (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.)	1599	4
25	Pochwał od wyższych przełożonych za dobrą pracę	1537	4
26	Nieformalnego okazywania zadowolenia z pracy przez wyższych przełożonych	1535	4

Źródło: opracowanie własne

Tabela 17. Ocena oczekiwań wobec pracy… c.d.

8	Zwiększenia zakresu samokontroli w zakresie wykonywanej pracy	1530	4
30	Możliwości indywidualnej realizacji zadań w ramach reguł obowiązujących w firmie	1526	4
29	Możliwości indywidualnego sposobu wykonywania pracy w ramach zespołu	1513	4
7	Dostosowania poziomu odpowiedzialności do moich możliwości	1485	4
3	Zlecania różnorodnych zadań do wykonania	1510	3
2	Dostosowania intensywności pracy do moich możliwości	1456	3
1	Dostosowania wymagań przełożonego do moich możliwości	1455	3
28	Możliwości podejmowania decyzji o metodach pracy bez konsultacji z przełożonym	1446	3
13	Powiadomienia z wyprzedzeniem o możliwości zmiany stanowiska pracy	1257	3

Źródło: opracowanie własne

Tabela 18. Ocena odczuwanych problemów w badanej organizacji

Nr bariery	Ocena odczuwanych problemów	Suma ocen	Mediana
2	Zmęczenie wywołane intensywnością pracy	1395	3
6	Zmęczenie wywołane fizycznymi warunkami pracy (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.)	1384	3
1	Zmęczenie wywołane dużą ilością pracy	1357	3
31	Zniechęcenie brakiem możliwości awansu	1301	3
15	Obawa przed utratą pracy z powodu zmian w firmie	1216	3
27	Dyskomfort z powodu niesprawiedliwej oceny pracy	1209	3
14	Obawa przed sankcjami finansowymi z powodu błędów w pracy	1174	3
32	Zniechęcenie z powodu braku możliwości uczestnictwa w kursach, szkoleniach, studiach	1174	3
5	Zmęczenie wywołane brakiem możliwości wykorzystania urlopu wypoczynkowego w czasie określonym przepisami	1170	3
3	Znużenie wywołane monotonią pracy	1144	2
17	Obawa z powodu krótkiego czasu, na jaki mam podpisaną umowę	1129	2
18	Zaniepokojenie z powodu braku informacji na temat przysługujących mi świadczeń pracowniczych (premii, nagród, podwyżek)	1121	2
10	Obawa przed nieporadnością firmy w sytuacji dostosowywania się do zmian	1109	2
25	Niezadowolenie z powodu braku uznania dla pracy ze strony wyższych przełożonych	1089	2
24	Dyskomfort z powodu braku uznania dla pracy ze strony bezpośredniego przełożonego	1081	2
11	Obawa przed możliwością zmiany zakresu obowiązków	1074	2
26	Niezadowolenie z powodu braku nieformalnego okazywania zadowolenia z pracy przez wyższych przełożonych	1068	2
12	Zagubienie z powodu braku jasno określonych procedur regulujących realizację zadań	1046	2
9	Niepewność w sytuacji zmian z powodu braku wsparcia przełożonych	1043	2
16	Zaniepokojenie z powodu braku pewności zatrudnienia	1042	2
7	Obawa przed odpowiedzialnością za pracę	1041	2

Źródło: opracowanie własne

Tabela 19. Ocena odczuwanych problemów… c.d.

28	Zniechęcenie z powodu konieczności dostosowywania metod pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego	1037	2
8	Niezadowolenie z powodu ograniczania przez przełożonego samokontroli pracy	1035	2
20	Niezadowolenie z relacji ze współpracownikami	988	2
30	Zniechęcenie z powodu braku możliwości swobodnego doboru metod pracy	971	2
19	Dyskomfort z powodu formalnych relacji z przełożonym	959	2
21	Dyskomfort z powodu braku współpracy między członkami mojego zespołu	924	2
23	Dyskomfort z powodu braku wsparcia w momencie wejścia do nowego zespołu	896	2
29	Zniechęcenie koniecznością podporządkowania się metodom pracy grupy	881	2
4	Zmęczenie pracą w nadgodzinach	879	2
22	Niezadowolenie z powodu ograniczonych kontaktów z członkami mojego zespołu	824	2
13	Obawa przed zmianą stanowiska pracy	744	2

Źródło: opracowanie własne

Tabela 20. Ocena kierowników sytuacji pracy w badanej organizacji

Nr bariery	Ocena sytuacji pracy	Suma ocen	Mediana
2	Praca w mojej firmie wymaga wysiłku psychofizycznego	138	5
30	Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do przyjętych w firmie reguł	128	4
28	Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego	116	4
29	Pracownicy muszą dostosowywać metody pracy do ustalonych przez zespół	114	4
13	Firma wymaga od pracowników ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych	110	4
1	W moim zespole przełożony zainteresowany jest tylko realizacją zadań	105	4
8	Przełożeni stawiają przed pracownikami ambitne cele	105	4
4	Pracownicy mojej firmy pracują w regulaminowym wymiarze czasu	103	4
7	W mojej firmie przełożeni drobiazgowo kontrolują pracę podwładnych	97	4
15	Większość zmian, jakie zachodzą w mojej firmie, prowadzą do redukcji zatrudnienia	93	3
27	Pracownicy w mojej firmie są sprawiedliwie oceniani	93	3
31	Firma daje realne możliwości awansu w pracy	91	4
18	Pracownicy mojej firmy znają zasady przyznawania premii, nagród i podwyżek	90	3
21	W moim zespole pracownicy preferują pracę indywidualną	89	3
32	Firma umożliwia uczestnictwo w kursach, szkoleniach, studiach	87	4
12	W mojej firmie uzgadnia się z pracownikami możliwości zmiany stanowiska pracy	86	2
25	W mojej firmie wyżsi przełożeni chwalą pracowników za dobrą pracę	85	2
5	Moja firma zapewnia dobre fizyczne warunki pracy (oświetlenie, wentylacja, cisza)	83	2
26	Przełożeni spontanicznie wyrażają zadowolenie z pracy podwładnych	83	2
24	W mojej firmie bezpośredni przełożeni doceniają swoich podwładnych	80	2
14	Zdarza się, że pracownicy są zastraszani sankcjami finansowymi z powodu błędów w pracy	79	2
10	Przełożeni radzą sobie z dostosowywaniem firmy do zmian w otoczeniu	78	2

Źródło: opracowanie własne

Tabela 21. Ocena kierowników sytuacji pracy… c.d.

23	Przełożeni dbają o wprowadzenie nowego pracownika do zespołu	78	2
9	Przełożeni często zmieniają pracownikom reguły pracy	75	2
17	Firma informuje pracowników o planowanym okresie zatrudnienia	74	2
20	Przełożeni budują przyjazną atmosferę w relacjach z podwładnymi	72	2
6	Poziom odpowiedzialności, jaki ponoszą pracownicy, jest odpowiedni do ich możliwości	71	2
11	Firma stosuje wewnętrzne procedury, opisujące sposób wykonywania pracy	63	2
16	Firma, w której pracuję, daje mi poczucie pewności zatrudnienia	62	2
19	Pracownicy mojej firmy mają wypłacane, zgodnie z przepisami, wszystkie należne im składniki wynagrodzenia (pensję zasadniczą, nadgodziny, itp.)	61	2
22	Liczebność mojego zespołu utrudnia kontakty z każdym z członków zespołu	58	2
3	Praca w moim zespole w większości składa się z prostych, powtarzających się czynności	52	1

Źródło: opracowanie własne

Tabela 22. Ocena kierowników oczekiwań wobec pracy w badanej organizacji

Nr bariery	Ocena oczekiwań wobec pracy	Suma ocen	Mediana
27	Sprawiedliwej oceny pracy	140	5
19	Wypłaty, zgodnej z przepisami, wszystkich należnych mi składników wynagrodzenia (pensji zasadniczej, nadgodzin, itp.)	138	5
31	Możliwości awansu w pracy	134	4
18	Informacji o zasadach wypłacania świadczeń pracowniczych (premii, nagród, podwyżek)	133	5
16	Posiadania umowy o pracę	132	5
15	W sytuacji zmian zewnętrznych, ochrony przed zwolnieniem	131	4
17	Informacji o okresie zatrudnienia	131	4
21	Współpracy w zespole przy realizacji zadań	130	4
32	Możliwości uczestniczenia w kursach, szkoleniach, studiach	130	4
10	Umiejętności przełożonych dostosowywania firmy do zmian w otoczeniu	127	4
20	Przyjaznych relacji z przełożonym	127	4
26	Spontanicznego okazywania zadowolenia z mojej pracy przez wyższych przełożonych	127	4
5	Zagwarantowania fizycznych warunków pracy zgodnych z przepisami (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.)	126	4
9	Stałych reguł pracy	123	4
24	Wyrażania uznania przez bezpośredniego przełożonego	123	4
25	Pochwał od wyższych przełożonych za dobrą pracę	123	4
4	Przestrzegania regulaminowego wymiaru czasu pracy	122	4
23	W nowym zespole, pomocy w zaadaptowaniu do niego	122	4
12	Powiadomienia z wyprzedzeniem o możliwości zmiany stanowiska pracy	121	4
14	Atmosfery pracy wolnej od zastraszania z powodu nieumyślnych błędów w pracy	121	4
11	Opisanych procedur regulujących realizację powierzonych mi zadań	120	4

Źródło: opracowanie własne

Tabela 23. Ocena kierowników oczekiwań wobec pracy… c.d.

22	Możliwości utrzymywania bezpośrednich kontaktów z wszystkimi członkami zespołu	118	4
28	Możliwości podejmowania decyzji o metodach pracy bez konsultacji z przełożonym	118	4
29	Możliwości indywidualnego sposobu wykonywania pracy w ramach zespołu	118	4
30	Możliwości indywidualnej realizacji zadań w ramach reguł obowiązujących w firmie	117	4
6	Dostosowania poziomu odpowiedzialności do moich możliwości	116	4
3	Zlecania różnorodnych zadań do wykonania	112	4
8	Stawiania przede mną zrównoważonych wyzwań	110	4
7	Zwiększenia samokontroli w zakresie wykonywanej pracy	107	4
2	Dostosowania intensywności pracy do moich możliwości	102	3
1	Dostosowania wymagań przełożonego do moich możliwości	99	3
13	Pozostania przy dotychczas posiadanych kwalifikacjach	96	3

Źródło: opracowanie własne

Tabela 24. Ocena kierowników odczuwanych problemów w badanej organizacji

Nr bariery	Ocena odczuwanych problemów	Suma ocen	Mediana
2	Zmęczenie wywołane dużą intensywnością pracy	106	4
1	Zmęczenie wywołane dużą ilością pracy	102	4
6	Obawa przed odpowiedzialnością za pracę	102	3
11	Zagubienie z powodu braku jasno określonych procedur regulujących realizację zadań	85	3
10	Obawa przed nieporadnością przełożonych w sytuacji dostosowywania firmy do zmian w otoczeniu	84	2
14	Obawa przed sankcjami finansowymi z powodu błędów w pracy	84	2
27	Dyskomfort z powodu niesprawiedliwej oceny pracy	84	2
12	Obawa przed zmianą stanowiska pracy	83	2
15	Obawa przed utratą pracy z powodu zmian w firmie	81	2
8	Obawa przed niezdolnością realizacji postawionych mi celów	80	2
26	Niezadowolenie z powodu braku spontanicznego okazywania zadowolenia z mojej pracy przez wyższych przełożonych	80	3
7	Niezadowolenie z powodu ograniczania przez przełożonego samokontroli pracy	79	2
9	Niezadowolenie z powodu częstych zmian reguł pracy	78	2
31	Zniechęcenie brakiem możliwości awansu	78	2
25	Niezadowolenie z powodu braku uznania dla pracy ze strony wyższych przełożonych	77	2
32	Zniechęcenie z powodu braku możliwości uczestnictwa w kursach, szkoleniach, studiach	77	2
24	Dyskomfort z powodu braku uznania dla pracy ze strony bezpośredniego przełożonego	75	2
17	Obawa przed nieoczekiwanym zwolnieniem z pracy	74	2
28	Zniechęcenie z powodu konieczności dostosowywania metod pracy do decyzji bezpośredniego przełożonego	74	2
5	Zmęczenie wywołane fizycznymi warunkami pracy (oświetlenie, wentylacja, hałas, itp.)	70	2
16	Zaniepokojenie z powodu braku pewności zatrudnienia	70	2
4	Zmęczenie częstą pracą w nadgodzinach	67	2

Źródło: opracowanie własne

Tabela 25. Ocena kierowników odczuwanych problemów… c.d.

18	Zaniepokojenie z powodu braku informacji na temat przysługujących mi świadczeń pracowniczych (premii, nagród, podwyżek)	66	2
30	Zniechęcenie z powodu braku możliwości swobodnego doboru metod pracy	66	2
20	Dyskomfort z powodu formalnych relacji z przełożonym	65	2
21	Dyskomfort z powodu braku współpracy między członkami mojego zespołu	65	2
19	Zdenerwowanie spowodowane, niezgodną z przepisami, wypłatą należnych mi składników wynagrodzenia (pensji zasadniczej, nadgodzin, itp.)	63	2
22	Niezadowolenie z powodu ograniczonych kontaktów z członkami mojego zespołu	62	2
23	Dyskomfort z powodu braku wsparcia w momencie wejścia do nowego zespołu	61	2
29	Zniechęcenie koniecznością podporządkowania się metodom pracy grupy	60	2
3	Znużenie wywołane monotonią pracy	57	2
13	Obawa przed koniecznością dokształcania	54	2

Źródło: opracowanie własne

Spis tabel

Tabela 1. Lista potrzeb pracowników w organizacji 56
Tabela 2. Uwarunkowania poziomu zaspokojenia psychospołecznych potrzeb pracowników związane z sytuacją pracy..... 90
Tabela 3. Determinanty poziomu zaspokojenia psychospołecznych potrzeb związane z sytuacją pracy 91
Tabela 4. Korelacyjność barier – ciągi barier zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji 98
Tabela 5. Model psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy – cz. 1 103
Tabela 6. Model psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy – cz. 2 104
Tabela 7. Analiza rzetelności skal barier 168
Tabela 8. Zestawienie wyników badania w badanej organizacji (w%) 173
Tabela 9. Wyniki weryfikacji występowania psychospołecznych barier zaspokojenia potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy 175
Tabela 10. Wykaz barier zdiagnozowanych w badanej organizacji 176
Tabela 11. Wyniki weryfikacji występowania psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb kierowników, w badanej organizacji 180
Tabela 12. Mapa psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników w badanej organizacji 183
Tabela 13. Charakterystyka próby badawczej..... 207
Tabela 14. Ocena sytuacji pracy w badanej organizacji 227
Tabela 15. Ocena sytuacji pracy… c.d. 228
Tabela 16. Ocena oczekiwań wobec pracy w badanej organizacji 229
Tabela 17. Ocena oczekiwań wobec pracy… c.d. 230
Tabela 18. Ocena odczuwanych problemów w badanej organizacji 231
Tabela 19. Ocena odczuwanych problemów… c.d. 232
Tabela 20. Ocena kierowników sytuacji pracy w badanej organizacji 233
Tabela 21. Ocena kierowników sytuacji pracy… c.d. 234
Tabela 22. Ocena kierowników oczekiwań wobec pracy w badanej organizacji 235
Tabela 23. Ocena kierowników oczekiwań wobec pracy… c.d. 236
Tabela 24. Ocena kierowników odczuwanych problemów w badanej organizacji 237
Tabela 25. Ocena kierowników odczuwanych problemów… c.d. 238

Spis rysunków

Rysunek 1. Drabina potrzeb..... 38
Rysunek 3. Bariera jako rezultat wzajemnego oddziaływania sytuacji pracy..... 94
Rysunek 4. Korelacyjność psychospołecznych barier zaspokajania potrzeb pracowników związanych z sytuacją pracy..... 97
Rysunek 5. Schemat powstawania bariery..... 102
Rysunek 6. Krzywa efektywności pracy..... 106
Rysunek 7. Mapa rozwiązań..... 172
Rysunek 8. Diagram drzewa barier zaspokojenia potrzeb pracowników w badanej organizacji 184
Rysunek 9. Diagram drzewa barier zaspokajania potrzeb kierowników 186
Rysunek 10. Zależność między barierą 9 a wiekiem..... 210
Rysunek 11. Zależność między barierą 9 a rodzajem zatrudnienia 210
Rysunek 12. Zależność między barierą 9 a miejscem zatrudnienia..... 211
Rysunek 13. Zależność między barierą 10 a wiekiem..... 211
Rysunek 14. Zależność między barierą 31 a wiekiem..... 212
Rysunek 15. Zależność między barierą 31 a stażem pracy 213
Rysunek 16. Zależność między barierą 31 a wykształceniem..... 213
Rysunek 17. Zależność między barierą 32 a wiekiem..... 214
Rysunek 18. Zależność między barierą 32 a stażem pracy 214
Rysunek 19. Zależność miedzy barierą 32 a wykształceniem..... 215
Rysunek 20. Zależność między barierą 9 a wykształceniem 216
Rysunek 21. Zależność między barierą 9 a wykształceniem 217
Rysunek 22. Zależność między barierą 9 a miejscem zatrudnienia..... 217
Rysunek 23. Zależność między barierą 27 a stażem pracy 218
Rysunek 24. Zależność między barierą 27 a wykształceniem..... 218
Rysunek 25. Zależność między barierą 27 a miejscem zatrudnienia..... 219

Bibliografia

Adair J., *Anatomia biznesu. Motywacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, AkadF, Katowice 2000.

Anam R., *Zwolnienie z pracy czy płaca minimalna?,* www.egospodarka.pl.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000.

Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Ashkanasy N.M., Wilderom C., Peterson M.F., *Handbook of Organizational Culture and Climate*, SAGE, 2000.

Barnard Ch., *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1997.

Bartuzi P., Kamińska J., *Ochrona pracy kobiet,* CIOP-PIB, http://www.ciop.pl /15832.html.

Bauman Z., *Socjologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.

Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.

Bhatta G., *International Dictionary of Public Management and Governance*, PHI Learning Pvt. Ltd. 2006.

Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.

Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,* Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.

Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Błaszczyk W., Januszkiewicz K., Śmigielski J., *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, 2007.

Bowling N., *Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? a meta-analytic examination*, „Journal of Vocational Behavior", Volume 71, Issue 2, October 2007.

Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Brown J.A.C., *Społeczna psychologia przemysłu. Stosunki między ludźmi w fabrykach,* Książka i Wiedza, Warszawa 1962.

Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Brzostek D., *Nadchodzi era 1,5 tys. zł*, „Gazeta Praca" Łódź, 9 lutego 2009 nr 6 (719).

Buhler P., *Human Resources Management: All the Information You Need to Manage Your Staff and Meet Your Business Objectives*, Adams Media, 2002.

Campell D., Stonehouse G., Houston B., *Business strategy on introduction*, Butterworth-Heinemann 2002.

Cappelli P., *Zarządzanie talentami: Model na XXI wiek*, „Harvard Business Review Polska" nr 87/2010.
Carducci B.J., *The Psychology of Personality: Viewpoints, Research and Applications*, Seconds Edition, Wiley-Blackwell, 2009.
Chmielewski J., *Czas na pracę, czas na przerwę*, „Praca i Zdrowie", nr 7-8/2008, Wydawnictwo Unimedia Sp. z o.o., http://www.pracaizdrowie.com.pl/content /view/542/38.
Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003.
Clerk J.M., *Introduction to working conditions and environment*, International Labour Organization, 1985.
Cofer Ch.N., Appley M.H., *Motywacja. Teoria i badania*, PWN, Warszawa 1972.
Covey S.R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Wydawnictwo Medium, 1997.
Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zorganizowanego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1998.
DuBrin A., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
Dziubińska-Michalewicz M., *Minimum egzystencji a minimum socjalne*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Marzec 2001.
Edelman R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Fisher S., *Stress and strategy*, Taylor & Francis 1986.
Flamhotta E., *Human resource accounting advances in concepts, methods and applications*, Third Editions, Springer 1999.
Flis A., *Jak szybko i skutecznie zdemotywować pracownika. Z praktyki doradcy personalnego*, Advisory Group TEST Human Resources, www.praca. egospodarka.pl/9340, Jak-szybko-i-skutecznie-zdemotywowac-pracownika,2, 47,1.html.
Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.
Formański J., *Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2003.
Franken R.F., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
Frankfurt-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
Fromm J.D., *Making Project in Organizations, How to make the Best Use of Time, Techniques and People*, Jossey-Bass, a Wiley Imprint 2003.
Furnham A., *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*, Routledge, 1994.
Gabbaro J.J., *Managing People and Organizations*, Harvard Business Press 1992.

Gerhard A., *Individualism and Collectivism*, http://www.science20.com/gerhard_adam/indvidulism_and_collectivism .

Goethals G.R., Sorenson G.J., MacGregor Burns J., *Encyclopedia of Leadership*, tom I, SAGE, 2004.

Gontala J.A., Staw B.M., *Individualism – Collectivism and Group Creativity*, Cornell University ILR School 2005, http//:digitalcommons.ilr.cornell.edu/ obpubs/1.

Goszczyńska M., *Człowiek wobec zagrożeń. Psychospołeczne uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo „Żak", Warszawa 1997.

Greń J., *Statystyka matematyczna. Podręcznik programowy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Wydawnictwa Naukowo-techniczne, Warszawa 1995

Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, „Kopia", Warszawa1994.

Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Hattrup G.P., *How to establish the proper span of control for managers*, Industrial Management, November 1 1993, http://www.allbusiness.com/management/412518-1.html.

Herzberg F., *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, September-October 1987.

Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Hoffman E., *Abraham Maslow: Father of Enlightened Management*, „Training Magazine", September 1988.

Hoffmann S., *Classical Motivation Theories Similarities and Differences Between Them*, Grin Verlag, 2007.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Horney K., *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, wydanie drugie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982.

Hornowska E., *Testy psychologiczne, Teoria praktyka*, Wydawnictwo naukowe Scholar, Warszawa 2005

Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi, pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002.

Janicka K., *Sytuacja pracy a struktura społeczna. W poszukiwaniu nowego wymiaru pozycji społeczno-zawodowej*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 1997.

Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.

Jones G.R., George J.M., *Essentials of Contemporary Management*, McGraw Hill Professional, 2003.

Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: a Qualitative and Quantitative Review*, Psychological Bulletin, 2001, Vol. 127, No. 3.

Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, 1998.

Juszczyk S., *Statystyka dla pedagogów,* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001

K. Konecki. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.

Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżera, Warszawa 1998.

Katz D., Kahn R., S*połeczna psychologia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.

Katz R.L*., Skills of an effective administrator, Harvard Business Review Classics*, Harvard Business Press, 2009.

Katzenbach J. R., Smith D. K., *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH 1997.

Kohn A., *Why Incentive Plans Cannot Work*, „Harvard Business Review", September-October 1993.

Konarska M., *Monotonia jako czynnik obciążenia pracą – ocena ryzyka zawodowe*go, „Bezpieczeństwo Pracy, Nr 3 (380), marzec 2003.

Konarski R., *Model cechy latentnej w analizie psychometrycznej testów i pozycji testowych, w: Standardy wymagań i normy testowe w diagnostyce edukacyjnej*, pod red. B. Niemiecko i H. Szaleniec, Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjne, Kraków 2004.

Kopelman R.E., Prottas D.J., Davis A.L., *Douglas McGregor's Theory X and Y: toward a construct valid*, www.allbusiness.com/science-technology/.../11461950-1.html.

Kostecki M.J., Mreła K., *Człowiek w świecie organizacji*, Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1979.

Kostera M., *Zarządzanie personelem,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wydanie siódme, Ossolineum, 1982.

Kowal E., *Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.

Kowalewski S., *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, wydanie III, Warszawa 1974.

Kowalski S., Rummel-Syska Z., *Metody socjopsychologiczne*, PWE, Warszawa 1982.

Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, wydanie II, Wydawnictwo „Żak", Warszawa 1996.

Kozielecki J*., Koncepcje psychologiczne człowieka*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977.

Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Wrocław – Poznań 2005.

Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
Krokowska J., Kołodziejski S., *Badania opinii pracowników*, Imperia, Łódź 2007.
Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
Kunecka D., Kamińska M., Karakiewicz B., *Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. Badanie wstępne*, Via Media, „Problemy Pielęgniarstwa" 2007, tom 15, zeszyt nr 2, 3.
Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, wydanie II, PWE, Warszawa 1970.
Laszczak M., *Patologie w organizacji. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
Leary M., Kowalski R.M., *Lęk społeczny*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002.
Longest BB., *Managing health programs and projects*, John Wiley and Son, 2004.
Lubliniecka K., *Jak Pani Monika pokonała LG*, „Gazeta Praca", 17 grudnia 2007.
Lutyński J., *Metody badań społecznych*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2001.
Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
Maister D.H., *Prawdziwy profesjonalizm*, Studio Emka, Warszawa 2001.
Malhotra V.K., Qureshi M.U., *Management: Principal and Practice*, Anmol Publications PVT, LTD, 2005.
March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1964.
Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
Maslow A., Stephens D.C., Heil G., *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc. 1998.
Maslow A*., The Farther Reaches of Human Nature*, ReinventingYourself.com, 1975.
Maslow A., W *stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986.
McClelland D.C., Burnhum D.H., *Power is the Great Motivator*, Harvard Bussiness Rewiew, January 1 2003.
McClelland, D. *Human motivation*, CUP Archive, 1987.
McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg Sja, Warszawa 1999.
Micklethwait J., Wooldredge A., *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.
Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983.
Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.

Mynarski S., *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków 2000.

Naróg B., *Uwaga na warunki pracy*, „Praca i zdrowie", http://biznes.interia.pl/prasa/praca-i-zdrowie/news/uwaga-na-warunki-pracy,1059147,4373.

Niebrzydowski L., *Psychologia ludzkich potrzeb, aspiracji i możliwości*, Krajowa Rada Self_Esteem, Łódź 1999.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.

Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich,* PWN, Warszawa 1965.

Oleksiuk A., *Problemy organizacji: materiały do studiowania*, Key Text Wydawnictwo, 2007.

Olszewski J., *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, wydanie drugie zmienione, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.

Oponowicz K., Chmielecka A., *Kobiety o pracy w supermarketach*, Koalicja KARAT, Warszawa 2008.

Outplacement, czyli co decydenci w polskich firmach myślą o metodzie?, http://www.profes.com.pl/publikacje/outplace.html.

Parzycka K., *Jak zaniechania mogą pomóc w zrozumieniu, czym są działania?*, „Kognitywistyka i Media w Edukacji", Tom (7) Nr 1 (2003).

Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław 1967.

Pieter J., *Sporne problemy psychologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.

Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, wydanie drugie poprawione i poszerzone, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2001.

Piłejko K., *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.

Podstawy zarządzania personelem, pod red. A. Szałkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

Polucz J., *Humanizm w stosunkach pracy*, „Polityka Społeczna", nr 9 (213), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1991.

Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą, praca zbiorowa pod red. D.M. Stewart, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1994.

Projekt badawczy *Postawy Pracownicze 2009, Miejsca pracy w Polsce: Czy są wspaniałe*?, Nowoczesna firma, 2009.

Przetacznik-Gierowska M., Makiełło-Jarża G., *Podstawy psychologii ogólnej*, wydanie drugie, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1989

Psychologia pracy i organizacji, pod red. N. Chmiela, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk 2003.

Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia, pod red. X. Gliszczyńskiej, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

Psychologia, pod red. T. Tomaszewskiego, wydanie trzecie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.

Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej, pod red. Strelau J., tom 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.

Pszczołowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, wydanie drugie, rozszerzone, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.

Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii,* Wiedza Powszechna, Warszawa 1982.

Pugh D.S., Hickson D.J., *Great writers*, Ashgate Publishing, Ltd., 2007.

Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Ranganayakulu K., *Organizational behavior*, Atlantic Publishers & Dist, 2005.

Reid-Cunningham A.R., *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: a critical Analysis*, School of Social Welfare, University of Kalifornia – Berkeley 2008.

Reykowski J., *z zagadnień psychologii motywacji*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1977.

Ridpath M., *Workplace Control Influence*, http://www.articlebrain/Article/Worplace-Control-Influane/5550 .

Robbins S.P., *The truth about managing people… and nothing but the truth*, FT Press, 2002.

Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2001.

Rollinson P., *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*, Pearson Education, 2008.

Sagan A., *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*, StatSoft Polska, 2003.

Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.

Sashin M., Sashin M.G., *Leadership that matters: the critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*, Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Satysfakcja pracowników 2007. Raport z badania ilościowego, Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, pracuj.pl, styczeń 2008.

Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Sharma A., *Management and Job Performance*, Gyan Publishing House 1986.

Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, wydanie drugie, Wolters Kluwer Polska, 2010.

Siek S., *Wybrane metody badania osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1983.

Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002.
Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
Sikorski C., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2009.
Sikorski C., *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków zawodowych, Warszawa 1986.
Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
Singht H., *Organizational behavior,* FK Publications, 2010
Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2004.
Skorny Z., *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.
Slavin S., *An introduction to Human Services Management. Volume i of Social Administration. The Management of the Social Office,* Second Edition, Routledge, 1985.
Słomczyński K.M., *Sytuacja pracy i jej psychologiczne konsekwencje. Polsko-amerykańskie analizy porównawcze*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.
Socjologia pracy i przemysłu. Materiały dla studentów ekonomii, pod red. S. Dzięcielskiej-Machnikowskiej i J. Kulpińskiej, Uniwersytet Łódzki 1986.
Sperling A.P., *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1995.
Stangor Ch., *Social groups in action and interaction*, Psychology Press, 2004.
Stanisz A., *Podstawy statystyki dla prowadzących badania naukowe, odcinek 36: Analiza log-liniowa*, „Medycyna Praktyczna", 2002/07.
Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, tom III, StatSoft Polska, Kraków 2007.
Staniszkis J., *Patologie struktur organizacyjnych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Gdańsk 1972.
Statt P.A., *Using psychology in management training: the psychological foundations of management skills*, Routledge, 2000.
Steel R.P., Rentsch J.R., Hendrix W.H., *Cross-Level Replication and Extension of Steel and Rentsch's (1995) Longitudinal Absence Findings*, Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 3, Spring 2002.
Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
Szendlak T., *Kłopotliwe aspiracje*, „Fokus", sierpień 2007.
Szewczuk W., *Psychologia. Zarys podręcznikowy*, tom 2, wydanie drugie zmienione, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1975.
Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003
Szwed R., *Metody statystyczne w naukach społecznych. Elementy teorii i zadania*, wydanie II poprawione, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.

Taloo T.J., *Business Organization And Management (For Delhi University B.Com Hons. Course*), Tata McGrow-Hill 2007.

Tannenbaum R., Schmidt W.H., *How to choose a leadership pattern*, Harvard Business Review, maj-czerwiec 1973.

Taubwurcel S., *Organizacja i kierownictwo jako nauko (powstanie i rozwój)*, Ministerstwo Finansów, Zakład organizacji i technik pracy biurowej, Materiały i Studia nr 61, Warszawa 1966

Thakur M., Srivastava B.N., *International Management*, Tata McGraw-Hill, 2001

The Mature Use of Power In Organizations, „Executive Insights", Vol. 8, Nr 3, RHR International ,1997.

Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.

Tomaszewski T., *Wstęp do psychologii*, wydanie V, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.

Torrington D., *Fundamentals of Human Resources Management. Managing People at Work*, Pearson Education, 2008.

Vandenberg R.J., Lance Ch.E., *Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment*, „Journal of Management", March 1992.

Vasu M.L., Stewart D.W., Garson G.D., *Organizational behavior and public management*, t*om* 68 z Public administration and public policy, CRC Press, 1998

W trosce o pracę, Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004, pod red. S. Golinowskiej, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004.

Wach K*., Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych*, „Horyzonty Wychowania" nr 9/2010.

Wacławska P., *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy,* Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

Warecki M., Warecki W., *Praktyczny przewodnik dla uczestników szkoleń, czyli jak przeżyć każde szkolenie*, Onepress, 2006, http://www.darmowe-ebooki.com/czytelnia/praszk.pdf.

Warr P., W *poszukiwaniu zadowolenia z pracy*, http://www.charaktery.eu/the_psychologist/284/W-poszukiwaniu-zadowolenia-z-pracy

Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Westwood B., *Zarządzanie. Wytyczne do osiągnięcia doskonałości*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, 1994.

Wieczorkowska G., Wierzbiński J., *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

Winter D.G., McClelland D., *Personality and Motivation Research*, „Observer", Vol. 11, No.3 May/June 1998.
Wojcieszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
Współczesne organizacje wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna, pod red. M. Strykowskiej, Poznań 2002.
Zachowanie człowieka w organizacji, pod red. W.E. Scotta, L.L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.
Zakrzewski M., *Postawy Pracownicze 2008, Jak Polacy oceniają stan czynników zaangażowania pracowniczego?*, K-edge Human Development Index, Fundacja Obserwatorium Zarządzania.
Zarządzanie kadrami, pod red. T. Listwana, wydanie drugie, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004.
Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody, praca zbiorowa pod red. T. Stalewskiego i E. Chlebowickiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika, podręcznik pod red. A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 1999.
Zemke R., *Maslow for a New Millenium*, „Training", December 1/1998.
Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
Znajmiecka-Sikora M., *Planowanie zadań, czyli o tym jak właściwie organizować dzień pracy*, http: www.srk.org.pl/artykuł.php.
Znaniecki F., *Prawa psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1991.
Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, 2008.