

PRACA JAKO WARTOŚĆ ZE WZGLĘDU NA ZASPOKAJANIE LUDZKICH POTRZEB¹

Praca ujmowana jest w różnych aspektach, może być rozpatrywana „w aspekcie pojęcia świata, pojęcia człowieka, wzajemnej relacji człowieka i świata, oraz w aspekcie ocen i norm dotyczących roli i znaczenia pracy dla człowieka”².

Aspekty pracy, na które zwraca uwagę Adam Solak³: *k s z t a ł c a c y* (gdyż praca doskonali wykonującego ją człowieka, rozwija osobowość przez podejmowaną działalność), *s p o ł e c z n y* (ponieważ praca służy zaspokajaniu potrzeb materialnych i duchowych innych ludzi) oraz *s o l i d a r n o ś c i o w y* (gdyż człowiek pracujący wchodzi w relacje z innymi ludźmi, ulepszając i udoskonalając otaczający świat) – wskazują na jej najważniejsze wartości.

Również wymienione niżej aspekty pracy ukazują ją jako wartość, są to:

- aspekt *p s y c h o f i z j o l o g i c z n y* – ujmowany jako konieczność natury, dzięki której człowiek rozwija swoje uzdolnienia, nabywa sprawności;
- aspekt *e k o n o m i c z n y* – traktowany jako wysiłek zmierzający do osiągnięcia użytecznych społecznie dóbr i zaspokajający istotne potrzeby ludzkie;
- aspekt *m o r a l n y* – będący aktem ludzkim (osobowym), a więc czynnością świadomą (celową) i wolną, podlegającą ocenie moralnej⁴.

Wielu specjalistów z dziedzin zajmujących się pracą traktuje ją jako wartość, podzielają oni pogląd Zygmunta Wiatrowskiego, że „praca jest szczególną wartością, dzięki której powstają i funkcjonują społecznie wszystkie inne wartości”⁵. Aktualnie uwaga wielu autorów piszących o pracy, być może, ze względu na spadek jej etosu, koncentruje się na uniwersalnych wartościach pracy. Jest to tendencja ogólna, gdyż jak podkreśla Tadeusz Lewowicki „obecnie największą rolę przypisuje

¹ J. Wilsz, *Praca jako wartość ze względu na zaspokajanie ludzkich potrzeb*, [w:] *Wartości w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Wydawca: Instytut Badań Edukacyjnych, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa – Radom 2008, s. 121-133.

² J.W. Gałkowski, *Praca i człowiek. Próba filozoficznej analizy pracy*, Instytut Wydawnictwo Pax, Warszawa 1980, s. 17.

³ A. Solak, *Wychowanie chrześcijańskie i praca ludzka. Studium współzależności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2004.

⁴ Por. A. Podsiad, *Słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2000, s. 657.

⁵ Z. Wiatrowski, *Praca jako wartość uniwersalna i jako problem XXI wieku*, [w:] *Praca człowieka jako kategoria współczesnej pedagogiki*, red. W. Furmanek, Uniwersytet Rzeszowski, Instytut Badań Edukacyjnych, Wydawnictwo Diecezjalne i Drukarnia w Sandomierzu, Rzeszów-Warszawa 2007, s. 54.

się oferowaniu przez edukację zespołu uniwersalnych wartości”⁶, które w przyszłości będą poszukiwane w procesie pracy.

Augustyn Bańka przyznaje, że pomimo, iż praca jest jedną z najważniejszych form działalności człowieka „to w zależności od okoliczności, stawianych celów i kryteriów oceny może charakteryzować się dwoma przeciwstawnymi wartościami – negatywnymi i pozytywnymi. Dwoista natura pracy sprawia, że raz wiąże się ona ze zdrowiem, dumą, dobrobytem, rozwojem, organizacją, a raz – z apatią, bezradnością, poniżeniem, dezorganizacją, chorobą a nawet śmiercią. Negatywne aspekty pracy, świadczące o jej patologii, mają różne przyczyny i skutki, ale do najważniejszych zaliczają się zaburzenia w sferze życia psychicznego człowieka”⁷. Niekorzystne problemy psychologiczne pojawiające się w związku z komplikującymi się uwarunkowaniami procesu pracy, mogą się nasilać.

Do najbardziej cenionych przez pracowników wartości Józef Penc zalicza:

- stałe i wysokie zarobki oraz dodatkowe korzyści z pracy;
- stałość i pewność zatrudnienia;
- praca bezpieczna i nieszkodliwa dla zdrowia oraz dobrze zorganizowana;
- odpowiednie warunki i stosunki międzyludzkie w pracy;
- wykonywanie pracy umożliwiającej doświadczenia zawodowe i podnoszenie kwalifikacji;
- praca stwarzająca możliwości awansu;
- praca zgodna z zamiłowaniem, zdolnościami i wiadomościami;
- uznanie kierownictwa dla jakościowo dobrej pracy i znaczących osiągnięć;
- możliwości wykazania się w pracy pomysłowością i inicjatywą⁸.

Najczęściej wyrażane opinie na temat pracy, zamieszczone w literaturze, są następujące:

- praca jest działaniem zmieniającym świat materialny, nastawionym na zaspokajanie ludzkich potrzeb podstawowych (materialnych) i wyższych (kulturalnych i duchowych);
- praca stanowi najbardziej optymalną możliwość uzewnętrzniania się właściwości osobowych człowieka;
- praca jest tą wartością, dzięki której powstają i powstawać mogą wszystkie inne wartości, w tym także duchowe⁹.

⁶ T. Lewowicki, *Przemiany edukacji a pojmowanie i badanie efektywności kształcenia*, [w:] *Efektywność kształcenia*, red. Z.M. Zimny, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa 1993, s. 20.

⁷ A. Bańka, *Psychopatologia pracy*, wydanie drugie, Wydawnictwo Gemini, Poznań 1996, s. 5.

⁸ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, wydanie trzecie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 165-166.

⁹ Przytoczone poglądy cytuję za: Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, wydanie czwarte, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2005, s. 80.

Można więc powiedzieć, że podstawową wartością pracy powinna być realna możliwość zaspokajania potrzeb człowieka – możliwie wszystkich i w jak najszerszym zakresie.

Jako punkt wyjścia do rozważań przeprowadzonych w tym artykule, przyjmuję następującą tezę:

tym większa wartość pracy, w im szerszym zakresie zaspokajane są w niej wszystkie potrzeb człowieka

Istnieje wiele różnych definicji potrzeb. Według Władysława Okonia „potrzeba jest stanem, w którym jednostka odczuwa chęć zaspokojenia jakiegoś braku. Potrzebom zwykle towarzyszy silna motywacja”¹⁰, którą „nazywamy aktywizujące ukierunkowanie aktualnego aktu życiowego na pozytywnie oceniany stan docelowy”¹¹.

Według Marii Przetacznik-Gierowskiej i Grażyny Makiełło-Jarży „potrzebę wywołuje brak określonej substancji, przedmiotu, osoby”¹². Jeśli człowiek odczuwa jakiś niedostatek, dąży do uzyskania tego, czego mu brak, „dążność do zaspokojenia potrzeby wywołuje napięcie motywacyjne. Jeśli jednostka zna obiekt będący nagrodą, napięcie zostaje ukierunkowane i staje się motorem działania”¹³ – potrzeby stanowią zatem czynnik dynamizujący aktywność człowieka¹⁴.

Z potrzebami ściśle związane są dążenia, aspiracje i wartości. U człowieka wiele potrzeb pojawia się w efekcie wyobrażenia sobie pożądanego stanu albo obiektu, który stanowi dla człowieka ważną wartość, jaki można osiągnąć w wyniku działania, wizja taka może bardzo skutecznie motywować do podejmowania przedsięwzięć odpowiednich ze względu na własne możliwości, aspiracje i cenione wartości. Można powiedzieć, że potrzeby, szczególnie wyższego rzędu, kształtują się na miarę aspiracji człowieka i wartości, którym hołduje. Aspiracje działaniowe, którymi są dążenia, mają charakter funkcjonalny, podobnie jak funkcjonalny czyli działaniowy charakter mają ludzkie potrzeby.

W literaturze można znaleźć wiele definicji aspiracji. Przytoczę jedną z tych, która ma związek z potrzebami i wartościami: aspiracje jest to „kategoria potrzeb świadomych, odnoszących się do przedmiotów i wartości aktualnie nie posiadanych lub takich, które wymagają stałego odnawiania, a są uznawane za godne pożądanía”¹⁵.

Aspiracje, potrzeby, dążenia, motywacje i wartości wynikają z tych samych przyczyn, którymi są:

- aktualna struktura człowieka;

¹⁰ W. Okoń, *Nowy Słownik Pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 237.

¹¹ F. Rheinberg, *Psychologia motywacji*, tłum. J. Zychowicz, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006, s. 18.

¹² M. Przetacznik-Gierowska, G. Makiełło-Jarża, *Podstawy psychologii ogólnej*, wydanie drugie, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1989, s. 242.

¹³ Tamże, s. 242.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ A. Kłoskowska, *Wartości, potrzeby i aspiracje kulturalne małej społeczności miejskiej*, „Studia Socjologiczne”, nr 3, 1970.

– aktualny stan otoczenia.

Ponieważ w strukturze człowieka oraz w jego otoczeniu dokonują się bezustanne zmiany, wraz z nimi z upływem czasu zmieniają się aspiracje, potrzeby, dążenia, motywacje, skłonności¹⁶ i wartości. Wyrażają się one w zachowaniach. Ponieważ sterują ludzkimi zachowaniami, mówi się o nich, że są siłami wewnętrznymi determinującymi rozwój i aktywność człowieka. Falko Rheinberg zwraca uwagę, że „różnice w zachowaniach pobudzają w szczególny sposób do refleksji na temat motywacji”¹⁷ i wskazuje, że przyczyna tych różnic „musi mieć swoje źródło w danej osobie i jej aktualnym stanie (celach, pragnieniach, potrzebach, możliwościach działania itp.). W jakiej mierze ów chwilowy stan można wytłumaczyć trwałymi cechami osobowymi i/lub aktualną sytuacją życiową danej osoby i jak dalece oba te momenty są ze sobą powiązane – oto jeden z głównych problemów motywacji”¹⁸. Traktując trwałe cechy osobowe jako stałe indywidualne cechy osobowości człowieka¹⁹, można z dużą trafnością określić jego cele, pragnienia, dążenia, potrzeby i przewidywać działania, które podejmie w określonej sytuacji, gdyż zależą one od tych cech – jako właściwości sterowniczych, których podstawową funkcją jest sterowanie ludzkimi zachowaniami.

W literaturze prezentowane są różne ujęcia potrzeb. Przytoczę jedynie tych autorów, których koncepcje mają ścisły związek z procesem pracy.

Abraham H. Maslow²⁰, czołowy przedstawiciel psychologii humanistycznej, autor najbardziej znanej teorii potrzeb, jako jedno z jej założeń przyjął, że każdy człowiek ma określone potrzeby i dążenia do ich zaspokojenia, co stanowi główny motyw jego pracy i działania; tylko potrzeby nie zaspokojone mogą wpływać na działanie i zachowanie się ludzi; potrzeby zaspokojone nie stwarzają motywacji²¹. Zaproponowana przez tego uczonego hierarchia potrzeb obejmuje potrzeby niższe (potrzeby braku) wynikające z niedoboru, oraz potrzeby wyższe (potrzeby rozwoju albo wzrostu). U podstaw swej piramidy A.H. Maslow umieścił potrzeby najbardziej fundamentalne, a najbardziej złożone – na jej szczycie. Rozpoczynając od tych pierwszych, wymienił kolejno następujące potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku i uznania, poznawcze, estetyczne, samorealizacji.

¹⁶ Robert E. Franken, specjalista w zakresie psychologii motywacji, stwierdza, że „według współczesnego stanu wiedzy potrzeby zostają przekształcone w skłonności” a nie w zachowania, jak uważano dotychczas, źródło: R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, tłum. M. Przyłipiak, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 34.

¹⁷ F. Rheinberg, *Psychologia...*, s. 14.

¹⁸ Tamże, s. 15.

¹⁹ Omówienie koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości, definicje tych cech oraz implikacje wynikające z niej dla wyboru zawodu znajdują się w: J. Wilsz, *Psychologizowana wersja koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości i jej wykorzystanie przy wyborze zawodu*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr III, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa-Kijów 2001.

²⁰ A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, tłum. P. Sawicka, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1990.

²¹ Założenia te podają za: *Encyklopedia Biznesu*, tom I, red. W. Pomykało, Wydawnictwo „Fundacja Innowacja”, Warszawa 1995, s. 649.

Według A.H. Maslowa zaspokojenie potrzeby niższej jest niezbędnym warunkiem pojawienia się potrzeby wyższej, potrzeby wyższe wymagają lepszych warunków ekonomicznych i wyższego poziomu wykształcenia, ich zaspokojenie dostarcza człowiekowi więcej satysfakcji i bardziej wzbogaca jego życie wewnętrzne i oddala różnego rodzaju patologie, a ze społecznego punktu widzenia jest bardziej pożądane, gdyż zacieśnia więzy między ludźmi.

Henry A. Murray²², uważany za specjalistę w dziedzinie psychologii motywacji, wśród ludzkich potrzeb wymienia potrzeby patologiczne (upokorzeń, agresji, odrzucania). Uważam, że pojawiają się one na skutek „chorego” mechanizmu homeostatycznego, którym zajmują się psychiatrzy, dlatego ludzie o takich potrzebach powinni znajdować się pod ich opieką i sądzę, że do momentu „wyzdrowienia” tego mechanizmu, nie powinni uczestniczyć w procesie pracy, szczególnie takim, w którym podstawowe znaczenie ma współpraca z innymi ludźmi.

H.A. Murray rozpatruje potrzeby również z punktu widzenia ich siły, i tak na przykład analizowana przez niego potrzeba dominacji (wywieranie wpływu na innych i kierowanie nimi; przekonywanie, zakazywanie, nakazywanie, rozkazywanie; ograniczanie; organizowanie działań grupy) przy zbyt dużej jej sile, może z kierownika uczynić niebezpiecznego dyktatora. Albo zbyt silna potrzeba intensywnej i bezustannej zabawy (odprężenie, zabawianie się, szukanie rozrywki i oderwania; granie w gry; śmiech, żarty, wesołość; działanie dla zabawy, bez żadnego innego celu) jest w stanie całkowicie zdezorganizować pracę wszystkich znajdujących się w pobliżu pracowników²³.

Dwa przytoczone tu przykłady można zinterpretować ze względu na rodzaj i wartość ludzkiej emisyjności²⁴. Im większa będzie emisyjność ujemna człowieka, tym prawdopodobieństwo, że jego potrzeba dominacji osiągnie ogromne rozmiary – będzie większe. Im większa okaże się emisyjność dodatnia, tym potrzeba zabawy będzie silniejsza, przy bardzo dużej emisyjności dodatniej, chaos i rozgardiasz całkowicie zakłóci pracę. Pracownicy o takiej emisyjności są potrzebni w firmach „sprzedających” rozrywkę, gdyż tylko taka emisyjność może zagwarantować autentyczną i spontaniczną zabawę – człowiek, który sam doskonale się bawi jest w stanie skutecznie rozweselić innych.

David C. McClelland w opracowanej teorii określił trzy typy potrzeb, którymi motywowani są ludzie: *w ł a d z y* (czyli kontroli pracy własnej i innych), *a f i l i a c j i* (czyli miłości, przynależności i związków z innymi ludźmi) i *o s i ą g n i ę ć*, przejawiającą się w dążeniu do osiągania trud-

²² Koncepcję H.A. Murraya omówił J.E. Murray, *Motywacja i uczucia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968. Ja opierałam się na książce: H. Gasiul, *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Wydawca: Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2006.

²³ Opis potrzeby dominacji i potrzeby zabawy H.A. Murraya znajduje się w: R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, tłum. M. Przyłipiak, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 31.

²⁴ Emisyjność jest jedną z trzech stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych, pozostałe to tolerancja i podatność.

nych celów, w chęci bycia lepszym, w pragnieniu dokonania czegoś znaczącego. Potrzeba osiągnięć cechuje wielu ludzi. Osoby, u których potrzeba ta jest intensywna pragną by rezultaty podejmowanych przez nich działań były doskonałe, uzyskiwanie takich wyników przynosi im dużą satysfakcję. Badania D.C. McClellanda ujawniły trzy główne właściwości osób z wysoką potrzebą osiągnięć:

- preferują one środowisko pracy, w którym mogą określić swą odpowiedzialność za rozwiązywane problemy;
- potrafią kalkulować ryzyko i ustanawiają cele możliwe do zrealizowania;
- potrzebują dowodów uznania i sprzężenia zwrotnego o czynionych postępach, dzięki czemu wiedzą, jak radzą sobie z zadaniem²⁵.

Clayton P. Alderfer²⁶, twórca teorii ERG motywacji do pracy, także wyróżnia trzy rodzaje potrzeb:

- **p o t r z e b y i s t n i e n i a** (egzystencjalne) – potrzeby fizycznego przetrwania, zaspokajane w pracy dzięki wynagrodzeniu, świadczeniom dodatkowym, bezpiecznemu środowisku pracy i pewności pracy; związane z fizycznym przetrwaniem, obejmują potrzebę: pokarmu, wody, schronienia, godziwych zarobków i fizycznego bezpieczeństwa;
- **p o t r z e b y w i ę z i s p o ł e c z n y c h** (społeczne) – potrzeby posiadania społecznych związków, które dają emocjonalne wsparcie, szacunek i uznanie; zaspokajane w pracy dzięki interakcjom ze współpracownikami i autorytetami; obejmują interakcje z innymi ludźmi, a ich zaspokojenie odbywa się dzięki emocjonalnemu wsparciu, szacunkowi, uznaniu i przynależności do grup; potrzeby te dotyczą stosunków z innymi ludźmi, czyli potrzeby bezpieczeństwa psychospołecznego zaspokajanej przez innych ludzi; mogą być zaspokajane w pracy poprzez interakcje ze współpracownikami i opiekunami oraz poza pracą – przez rodzinę i przyjaciół;
- **p o t r z e b y w z r o s t u** (rozwojowe) – potrzeby indywidualnego doskonalenia się i rozwijania; potrzeby te koncentrują się na samym sobie, na naszym indywidualnym rozwoju i doskonaleniu siebie, idą z nimi w parze potrzeby zachowania własnej autonomii, wartości i siły, dążenia do samorealizacji i poprawy własnego środowiska; mogą być zaspokajane w pracy poprzez pełne wykorzystanie naszych umiejętności, wiedzy i zdolności.

Powyższe potrzeby nie zostały hierarchicznie uporządkowane przez C.P. Alderfera. Autor ten uważa, że człowiek może zrezygnować z zaspokojenia danej potrzeby i zwrócić uwagę na potrzebę bardziej podstawową. Jeśli na przykład pracownicy nie będą zaspokajali w pracy potrzeby więzi

²⁵ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 282.

²⁶ Potrzeby C.P. Alderfera omawiam w oparciu o książkę: D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, s. 284-285.

społecznych, mogą zacząć domagać się jako rekompensaty, wyższego wynagrodzenia lub większego bezpieczeństwa pracy.

Dwuczynnikowa teoria motywów i czynników higieny Fredericka Herzberga²⁷ zajmuje się motywatorami, wyjaśnia motywację i satysfakcję z pracy w kategoriach wykonywanych zadań oraz właściwości środowiska pracy. Zgodnie z tą teorią występują dwie grupy czynników motywujących:

- motywatory, które prowadzą do satysfakcji z pracy, są wewnętrznymi właściwościami pracy, ich realizacja wzmaga zadowolenie, motywują one pracowników do dobrego wykonywania zadań, obejmują naturę i zawartość pracy, indywidualną odpowiedzialność, osiągnięcia, szacunek, dokonania, rozwój kariery zawodowej i wzrost;
- czynniki natury „higienicznej”, które są zewnętrzne wobec rzeczywistych wymagań pracy – w stosunku do zadań stanowiska pracy, niezaspokojenie ich, mające miejsce wówczas, gdy są one negatywne, może powodować niezadowolenie z pracy, obejmują one takie właściwości środowiska, jak polityka firmy, zarządzanie, nadzór, relacje interpersonalne, warunki pracy, wynagrodzenie i świadczenia dodatkowe; wówczas, gdy czynniki higieny są oceniane pozytywnie, nie powinno pojawić się niezadowolenie, ale nie musi też pojawić się satysfakcja.

Duane P. Schultz i Sydney Ellen Schultz pytają, jednocześnie sugerując odpowiedź, że „jeśli motywatory stymulują pracowników do wysokiego poziomu wykonywania zadań i sprzyjają pozytywnej postawie wobec pracy, dlaczego nie dokonać takiej reorganizacji pracy, która zawierałaby więcej motywatorów?”²⁸. Takie przedsięwzięcia, określane jako *w z b o g a c a n i e p r a c y*, powinny powodować, by pracownik w szerszym zakresie partycypował w procesie pracy, uczestniczył w planowaniu, realizacji i ocenie swej działalności.

F. Herzberg²⁹ zaproponował następujące sposoby wzbogacania pracy:

1. Rezygnację z pewnych form kontroli i zwiększanie odpowiedzialności pracowników za pracę; a więc zwiększanie autonomii pracowników, ich władzy i swobody³⁰.
2. Jeśli to możliwe, należy tworzyć pełne czy naturalne jednostki produkcji; przykładowo, zezwalać pracownikowi na wytwarzanie całego produktu, zamiast jednego składnika. Takie działania zwiększają prawdopodobieństwo uznania pracy za ważną.

²⁷ Potrzeby F. Herzberga omawiam w oparciu o książkę D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, s. 285-288.

²⁸ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, s. 286.

²⁹ Cytuję za D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, s. 286.

³⁰ Nasuwa się uwaga, że zwiększenie władzy jednych pracowników niewątpliwie może wpływać na zmniejszenie swobody i autonomii innych.

3. Regularne i ciągle sprzężenie zwrotne o wydajności i jakości pracy powinno być dostarczane bezpośrednio pracownikowi, a nie za pośrednictwem przełożonych.
4. Zachęcanie pracowników do podejmowania nowych, trudnych zadań oraz zdobywania wysokich kwalifikacji.

Wzbogacanie pracy przeprowadzane zgodnie z wymienionymi wyżej propozycjami powinno przyczyniać się nie tylko do zwiększania liczby zadań dawanych do wykonania pracownikom, ale także do ich osobistego wzrostu, zaspokojenia potrzeby szacunku, uznania, osiągnięć, odpowiedzialności itd.

W koncepcji potrzeb Josepha Nuttina³¹ interesujące jest wyróżnienie dwóch podstawowych, różniących się dynamizmów ludzkiej aktywności:

- d y n a m i z m y u k i e r u n k o w a n e w s t r o n ę p o d m i o t u, organizujące aktywność polegającą na kierunkowaniu sobą i własnym rozwojem oraz na zachowaniu wewnętrznej stałości;
- d y n a m i z m y z w r ó c o n e w s t r o n ę o b i e k t u, ukierunkowujące aktywność na kontakty z obiektami społecznymi, poznawczymi i z rzeczami.

J. Nuttin wymienia trzy zasadnicze grupy potrzeb i mechanizmów motywacyjnych powiązanych z nimi, dotyczą one: interakcji społecznych, operacji poznawczych oraz „wyższych form motywacji ludzkiej”, co można by nazwać najogólniej potrzebami nadawania znaczenia i wartości sobie i swojemu światu. Wyróżnia ponad to potrzebę manipulowania rzeczami, ale w zasadzie jest ona włączona do potrzeby poznawczej³².

Potrzeby powinny być zaspokajane w różnych procesach, w których uczestniczy człowiek, między innymi w procesach edukacyjnych, w procesie pracy, w życiu pozazawodowym. Każdy z tych obszarów powinien być rozpatrywany z punktu widzenia indywidualnego człowieka, funkcjonującego w nim i powinien być odpowiedni do jego indywidualności, tak by jego potrzeby mogły być w nim zaspokajane. Oczywiście ze względu na funkcje, które spełnia dany obszar względem człowieka, rodzaj i zakres potrzeb zaspokajanych w nim jest różny. Można więc mówić o indywidualnym charakterze potrzeb wynikających z jednej strony ze specyfiki sytuacji, w której znajduje się człowiek, z drugiej strony ze względu na jego indywidualną strukturę.

Zaspokajanie ludzkich potrzeb w procesie pracy można również rozpatrywać w kontekście potrzeb sterowniczych człowieka, traktowanego jako funkcjonalna całość, rozpatrywanego jako samodzielny system funkcjonalny (tzn. taki, do którego z otoczenia docierają oddziaływania informacyj-

³¹ Koncepcję potrzeb J. Nuttina omawiam za: A. Tokarz, *Kierowanie sobą i konstruowanie działania: dwie współczesne teorie motywacji*, [w:] *Wybrane zagadnienia z psychologii osobowości*, red. A. Gałdowa, wydanie drugie, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999, s. 87-102.

³² Patrz A. Tokarz, *Kierowanie sobą...*, s. 93.

ne i energetyczne, on je przetwarza, wytwarza własne informacje oraz własną energię i dzięki nim oddziałuje na otoczenie), który jako system sterujący, steruje samym sobą oraz otoczeniem, jednakże zgodnie z „interese własnym”. U tak ujmowanego człowieka pojawiają się potrzeby sterownicze, zaspokojenie których zwiększa skuteczność wszystkich podejmowanych przez niego działań, „stojących na straży” jego „interesu własnego”.

Opierając się na przyjętych założeniach teoretycznych, opracowałam koncepcję potrzeb sterowniczych człowieka³³. Z analizy wszystkich funkcji zachodzących w człowieku wynika, że u wszystkich ludzi występują dwadzieścia cztery potrzeby sterownicze. Dążenie człowieka do zaspokojenia tych potrzeb wpływa na to, w jaki sposób steruje on otoczeniem, a ich zaspokojenie zwiększa efektywność tego sterowania.

Możliwości zaspokojenia potrzeb sterowniczych przez człowieka, zależą od jego właściwości sterowniczych (stałych i zmiennych) oraz od warunków zewnętrznych. Jeśli chodzi o właściwości sterownicze stałe, którymi są stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych, to najskuteczniej swe potrzeby sterownicze będzie zaspokajał człowiek wszechstronny intelektualnie (tzn. mający dużą przetwarzalność, dużą odtwarzalność oraz duży talent), nieudolny w tym względzie będzie człowiek ograniczony intelektualnie, ze względu na małą przetwarzalność, małą odtwarzalność oraz brak talentu.

Efektywności zaspokajania własnych potrzeb sterowniczych będzie sprzyjała duża tolerancja, dzięki której człowiek sytuacje uznawane za korzystne dla siebie (tzn. zgodne z „interese własnym”, które nie zakłócają jego równowagi funkcjonalnej, a jeśli jest zaburzona to przywracają ją) – zaakceptuje dobrowolnie, oraz mała podatność, ponieważ dzięki niej będzie bardziej asertywny i nie zaaprobuje sytuacji przymusowych, niekorzystnych dla niego (tzn. niezgodnych z „interese własnym”, które zakłócają jego równowagę funkcjonalną) – sprzeciwi się im.

Z koncepcji potrzeb sterowniczych wynika między innymi, że:

- wszystkie potrzeby człowieka związane z jego funkcjonowaniem w otaczającej rzeczywistości są potrzebami sterowniczymi;
- im lepsze są właściwości sterownicze człowieka (stałe i zmienne), tym większa powinna być jego skuteczność zaspokajania potrzeb sterowniczych;
- w im większym zakresie zaspokajane są potrzeby sterownicze człowieka, tym skuteczniejsze powinno być jego sterowanie otoczeniem, funkcjonowanie zawodowe, przeciwdziałanie czynnikom zakłócającym jego równowagę funkcjonalną itd.;

³³ Opracowana koncepcja potrzeb sterowniczych zostanie zamieszczona w książce, którą obecnie przygotowuję do druku.

- w im większym stopniu zaspokajane są potrzeby sterownicze człowieka, tym pełniejsza może być jego samorealizacja;
- procesowi zaspokajania potrzeb sterowniczych towarzyszy rozwój człowieka;
- pragnienie i dążenie do zaspokojenia własnych potrzeb sterowniczych najsilniej motywuje człowieka do aktywności;
- zaspokajanie potrzeby pobierania informacji z otoczenia sprowadzające się do nabywania i doskonalenia właściwości sterowniczych zmiennych, może następować w procesach edukacyjnych;
- potrzeby sterownicze konkretnego człowieka zmieniają się na przestrzeni całego ludzkiego życia, przede wszystkim ze względu na zmianę stałych właściwości sterowniczych człowieka spowodowaną procesami starzenia (chodzi tu o zmiany stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych) i zmianę sytuacji w jego otoczeniu;
- potrzeba optymalnego rozwoju wiąże się w zasadzie z wszystkimi pozostałymi potrzebami sterowniczymi, na przykład właściwe dla człowieka bodźce docierające w niezadawalającej go ilości, mogą uruchomić proces rozwojowy, ale rozwój ten nie będzie optymalny – do takiego rozwoju przyczyniłyby się bodźce w ilości właściwej dla człowieka ze względu na jego przetwarzalność.

Każdą z koncepcji potrzeb zaprezentowanych w literaturze, można przeanalizować z punktu widzenia koncepcji potrzeb sterowniczych. Okazuje się, że pomimo zastosowania innej terminologii, wszystkie potrzeby, przedstawione przez różnych autorów, są potrzebami sterowniczymi.

Jestem przekonana, że efektywność zaspokajania ludzkich potrzeb powinna zwiększyć wiedza o potrzebach sterowniczych człowieka, przede wszystkim z tego względu, że ogarnia całość problematyki, jej wszystkie najważniejsze aspekty, również dotyczące funkcjonalnej struktury człowieka oraz, że wynikające z niej implikacje mają bezpośrednie zastosowania praktyczne, a uzyskiwane rozwiązania powinny okazać się znacznie bardziej trafne od dotychczasowych.

Wiedzę taką powinny posiadać osoby, które podejmują działania w celu zaspokojenia własnych potrzeb, jak również ludzie (na przykład: opiekunowie, nauczyciele, doradcy, kierownicy), umożliwiający, wspierający i pomagający tym, którzy sami nie zawsze skutecznie potrafią zaspokajać swoje potrzeby.

Głównym motywem działalności człowieka, również zawodowej jest dążenie do zaspokojenia potrzeb. Oczywiście nie wszystkie rodzaje istniejących potrzeb w jednakowym stopniu motywują człowieka do pracy i nie wszystkie mogą być w tym procesie zaspokojone.

Od sytuacji, w której znajduje się człowiek zależy czy dana potrzeba działa motywacyjnie i jaka jest jej siła, na przykład utrata pracy może postawić człowieka w sytuacji konieczności zaspokojenia potrzeb niższego rzędu a rezygnacji z zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu.

Sytuacją idealną w procesie pracy byłaby taka sytuacja, w której człowiek mógłby zaspokoić wszystkie swe potrzeby w pełnym zakresie. Parametry określające taką sytuację można ustalić teoretycznie, okoliczności pojawiające się w praktyce zawsze od niej odbiegają.

Potrzeby poszczególnych osób, a więc i pracowników różnią się głównie z powodu różnic indywidualnych między nimi. Potrzeby te u każdej indywidualnej jednostki można traktować jako względnie stałe w bardzo krótkim przedziale czasu. Wraz z jego upływem zmienia się sytuacja w otoczeniu (również w środowisku pracy) oraz dokonują się zmiany w człowieku – ewoluują więc jego potrzeby.

W im większym stopniu człowiek zaspokaja swoje potrzeby w procesie pracy, tym większe powinno być jego zadowolenie i satysfakcja zawodowa, tym większą wartość ma dla niego praca, jednocześnie jej efekty powinny wzrosnąć. Naturalne jest więc, że każda prawidłowo funkcjonująca firma powinna dążyć do zaspokajania potrzeb swoich pracowników, „oczywiście, musi te potrzeby znać i chcieć je zaspokajać, zgodnie z preferencjami zarówno indywidualnymi jak i społecznymi oraz aktualnymi możliwościami ekonomicznymi”³⁴.

W praktyce poszczególne firmy starają się głównie zaspokajać potrzeby materialne, tzn. związane z energetycznym obszarem funkcjonowania człowieka, o których niewiele piszą teoretycy. Mniejszą wagę przywiązują do zaspokajania potrzeb wyższych, które należy przypisać do sfery intelektualnej, tzn. związanych z obszarem informacyjnym człowieka, którym teoretycy nadają bardzo duże znaczenie.

Mając na uwadze wszystkie indywidualne czynniki determinujące potrzeby sterownicze i możliwości ich zaspokojenia u poszczególnych osób, dla każdej z nich można, a nawet należy uwzględnić te potrzeby w działalności zawodowej w celu jej zoptymalizowania.

Wskazane jest więc by oddziaływania na ludzi w procesie pracy sprzyjały zaspokajaniu ich potrzeb, realizacji ważnych dla nich celów własnych, zgodnych z ich preferencjami, aby były adekwatne do ich cech indywidualnych, zachęcały do podejmowania właściwych dla nich ról ze względu na te cechy itd. – tak traktowani ludzie nie powinni narzekać na niezaspokojenie w procesie pracy wielu ważnych potrzeb.

Ponieważ inny jest zakres i siła poszczególnych potrzeb u różnych osób, znajdujących się w takim samym środowisku pracy, nie będą one w stanie zaspokoić wszystkich swoich potrzeb w pożą-

³⁴ J. Penc, *Motywowanie...*, s. 157.

danym przez siebie zakresie. Wynika z tego konieczność dostosowywania środowiska pracy do poszczególnych pracowników.

J. Penc³⁵ w rozdziale swojej książki zatytułowanym: *Motywacja działania*, opierając się na zamieszczonym przeglądzie potrzeb człowieka (między innymi: A.H. Masłowa, F. Herzberga, C.P. Alderfera, D. McClellanda) wymienia potrzeby człowieka zaspokajane w procesie pracy:

1. Potrzeby związane z procesem pracy, typem zadań i treścią pracy:

- p o t r z e b a i d e n t y f i k a c j i – wyraża się w chęci angażowania się w proces i realizację zadań;
- p o t r z e b a r o z w o j u (doskonalenia się) – wyraża się w dążeniu do wykorzystania w pracy kwalifikacji i umiejętności oraz dalszego ich doskonalenia;
- p o t r z e b a o s i ą g n i ę ć – wyraża się w stawianiu sobie coraz ambitniejszych celów i osiąganiu coraz lepszych rezultatów;
- p o t r z e b a z m i a n y – wyraża się w chęci robienia czegoś nowego lub w nowy sposób, przełamujący rutynę, szablon;
- p o t r z e b a n i e z a l e ż n o ś c i – wyraża się w dążeniu do samodzielności w wykonywaniu zadań (samodzielności myślenia i decydowania) i potwierdzeniu w pracy swej przydatności i wartości.

2. Potrzeby związane z przynależnością do zespołu i z życiem społecznym w środowisku pracy:

- p o t r z e b a i n t e g r a c j i – wyraża się w chęci przynależenia do grupy, w poszukiwaniu wspólnoty i ludzkiej solidarności (związania się społecznego);
- p o t r z e b a k o n t a k t ó w – wyraża się w chęci nawiązywania i utrzymywania więzi towarzyskich, w poszukiwaniu możliwości wymiany myśli i poglądów;
- p o t r z e b a u c z e s t n i c t w a – wyraża się w chęci czynnego uczestniczenia w naradach i zebraniach poświęconych omawianiu spraw dotyczących społeczności zakładowej oraz w zebraniach organizacji działających w zakładzie pracy;
- p o t r z e b a o p a r c i a e m o c j o n a l n e g o – wyraża się w poczuciu pewności sytuacji, pomocy koleżeńskiej i solidarności uczuciowej;
- p o t r z e b a o c e n y s p o ł e c z n e j – wyraża się w docenianiu roli opinii społecznej, pragnieniu akceptacji własnego postępowania przez grupę i potwierdzenia przez nią dodatniego wyobrażenia o sobie samym;
- p o t r z e b a d o m i n o w a n i a – wyraża się w usilnym dążeniu do kierowania innymi ludźmi, organizowania i kontrolowania pracy.

³⁵ J. Penc, *Motywowanie...*, s. 155-157.

3. Potrzeby związane z procesem kierowania (stosunki: przełożony – podwładny):

- potrzeba rzetelnej oceny – wyraża się w oczekiwaniu na obiektywną i sprawiedliwą ocenę ze strony przełożonego;
- potrzeba wysłuchania – wyraża się w chęci wypowiedzenia własnych sądów w sprawach pracy, realizacji zadań i rozwiązywania innych problemów;
- potrzeba uznania i awansu – wyraża się w oczekiwaniu na docenienie przez kierownictwo własnych starań i osiągnięć, w poczuciu własnej wartości na zajmowanym stanowisku oraz poczuciu poważania w zakładzie pracy.

4. Potrzeby związane z zatrudnieniem (stosunkiem do pracy) w danym zakładzie:

- potrzeba zarobkowania – wyraża się w chęci korzystania z dostępnych w przedsiębiorstwie form zarabiania pieniędzy (płace, premie, godziny nadliczbowe itp.);
- potrzeba stabilizacji – wyraża się w przeświadczeniu, że praca jest w zakładzie stała, że nie zmieni się nagle jej charakter, nie pogorszą warunki wykonywania i nie obniży poziom zarobków;
- potrzeba bezpieczeństwa – wyraża się w dążeniu do zabezpieczenia się przed różnego rodzaju zagrożeniami, w poczuciu pewności pracy i pomocy ze strony zakładu w razie zaistnienia trudnych sytuacji życiowych;
- potrzeba orientacji – wyraża się w chęci orientowania się w sprawach pracy i w sprawach przedsiębiorstwa, perspektywach jego rozwoju, a także w chęci wywierania wpływu na jego politykę;
- potrzeba samorealizacji – wyraża się w możliwości rozwoju osobistego, poczuciu wykorzystania posiadanych kwalifikacji i zdolności oraz w poczuciu użyteczności wykonywanej pracy.

Zaspokojenie wymienionych przez J. Penca potrzeb pracowników pozwoli im między innymi na:

- zaspokajanie życiowych potrzeb własnych i najbliższych osób;
- zdobywanie dóbr materialnych niezbędnych do egzystencji, czyli środków:
 - pozwalających im na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, których nie można zaniedbywać przez dłuższy czas, gdyż zagraża to ludzkiej egzystencji,
 - potrzebnych do zakupu rzeczy, które przyczynią się do zaspokojenia innych potrzeb,
- odczuwanie bezpieczeństwa finansowego;
- nawiązywanie współpracy i satysfakcjonujących kontaktów interpersonalnych;
- uzyskanie szacunku, prestiżu, powodzenia, uznania, władzy, awansu itp.;

- realizację swych zainteresowań i możliwości.

Każdy z wymienionych elementów może nie zadowalać człowieka, mogą to być zbyt niskie zarobki, konflikty interpersonalne, brak doceniania i awansu, brak możliwości samorealizacji, niemożność występowania we właściwej dla siebie roli itp.

Monika Kostera, Stanisław Kownacki i Adrian Szumski słusznie zauważyli, że „pracownik samorzeczywistniający się w pracy niechętnie zmienia rodzaj wykonywanego zajęcia, «trzyma się jej» i realizuje zadania nie bacząc na przejściowe trudności. Często zajmuje się też nimi w swoim czasie prywatnym. (...) Praca urozmaicona, zapewniająca pewną (zawsze w określonych granicach) swobodę działania, wymagająca wyborów i twórczego myślenia (inwencji) ułatwia samorealizację”³⁶ – można powiedzieć, że praca stanowi hobby tego pracownika.

Potrzeby nie zaspokojone w krótkim okresie czasu mogą wywołać zarówno reakcje negatywne jak i pozytywne. Te ostatnie pozwalają człowiekowi na właściwe zachowania w skomplikowanych sytuacjach, na pokonanie niepowodzeń i trudności, wręcz stymulują jego rozwój. Niezaspokojenie istotnych potrzeb na przestrzeni dłuższego okresu czasu, określane jako *d e p r y w a c j a p o t r z e b*, pomimo wysiłków czynionych ze strony człowieka, doprowadza wyłącznie do reakcji negatywnych, powoduje u niego zniechęcenie, frustrację, stres, stany lękowe, zakłóca samokontrolę i prowadzi do zaburzeń osobowości, spadku efektywności procesu pracy, wypalenia zawodowego a nawet do ciężkich chorób. Niekorzystne skutki niezaspokojenia potrzeb potęguje brak wiary we własną skuteczność, zły stan zdrowia, zbyt mała umiejętność przystosowywania się w ogóle i przystosowania zawodowego, wynikająca głównie ze zbyt małej podatności człowieka, z braku znajomości realiów oraz pewnych mankamentów intelektualnych. Jeśli możliwe jest zidentyfikowanie i usunięcie barier uniemożliwiających zaspokojenie potrzeb w procesie pracy, za co odpowiedzialne są osoby zarządzające w firmie, należy to niezwłocznie uczynić, gdyż odkładanie tego w czasie może spowodować nieodwracalne, negatywne skutki, zarówno dla pracownika, jak i dla firmy.

Zacytowane opinie, przytoczone argumenty i przeprowadzone rozważania potwierdziły słuszność przyjętej tezy i pozwoliły stwierdzić, że praca ma dla człowieka tym większą wartość, w im szerszym zakresie zaspokajane są w niej wszystkie jego potrzeby.

³⁶ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, wydanie piąte, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Uniwersytet Warszawski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 326.