

ZASPOKAJANIE POTRZEB STEROWNICZYCH W PROCESIE PRACY¹

Wprowadzenie

Problemem ludzkich potrzeb, poza psychologami interesują się specjaliści z dziedziny nauk o pracy, zajmujący się zagadnieniem motywowania pracowników, którzy uważają, że „proces pracy, urządzenia wytwórcze i środowisko pracy powinny odpowiadać fizycznym i psychospołecznym możliwościom oraz potrzebom człowieka”².

Szczególne znaczenie potrzebom człowieka przypisuje psychologia humanistyczna, według której ludzki organizm jest wewnątrzsterowalny, a nie tylko zewnątrzsterowalny – co podkreślają behawioryści, ma wrodzoną zdolność dążenia do rozwoju i zaspokajania swoich rzeczywistych potrzeb oraz zdolność ich rozpoznawania.

Warunkiem skutecznego funkcjonowania zawodowego człowieka jest jego rozwój, któremu sprzyja wykonywanie różnych działań, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji itp. – czyli okazywanie własnej aktywności, tak więc by człowiek był w stanie zaspokajać potrzebę skutecznego funkcjonowania równocześnie musi zaspokajać potrzebę rozwoju własnego.

Według Mirosława Kalinowskiego, Iwony Czumy, Małgorzaty Kuć i Agnieszki Kulik analizy zjawisk związanych z procesem pracy „powinny mieć charakter systemowy, w którym centralnym punktem odniesienia jest człowiek, mający określone potrzeby, możliwości i ograniczenia”³. To, że zgadzam się z tą opinią znalazło wyraz w opracowanej przeze mnie systemowej koncepcji potrzeb sterowniczych, zaprezentowanej w dalszej części artykułu.

Dążenie do zaspokojenia potrzeb jako czynnik motywujący do działania

Na określenie potrzeb używany jest również termin motyw, pragnienia albo dążenia. Dzięki mechanizmowi motywacyjnemu „tworzą się w umyśle człowieka dążenia, czyli tendencje do podejmowania ukierunkowanych na cel czynności”⁴. Podstawową funkcją procesu motywacji jest więc sterowanie działaniami podejmowanymi przez poszczególne jednostki, gdyż „motywacja wywiera wpływ regulujący na czynności człowieka: zarówno czynności praktyczne, jak i czynności umysłowe”.

¹ J. Wilsz, *Zaspokajanie potrzeb sterowniczych w procesie pracy*, „Pedagogika Pracy” 2008, nr 52, s. 92-103.

² J. Penc: *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 2000, s. 98-99.

³ M. Kalinowski, I. Czuma, M. Kuć, A. Kulik: *Praca*, Lublin 2005, s. 64.

⁴ J. Reykowski: *Motywacja*, [w:] *Psychologia ogólna*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1992, s. 59.

we. Wpływ ten wyraża się w ukierunkowaniu czynności, a także w poziomie wykonania”⁵, ale również według Falko Rheinberga w aktywizującym ukierunkowaniu aktualnego aktu życiowego na pozytywnie oceniany stan docelowy⁶.

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”⁷ – potrzeby stanowią zatem czynnik dynamizujący aktywność człowieka⁸. Przyczyny uaktywniającej człowieka do działania Wiesław Łukaszewski upatruje w „chronicznej rozbieżnościach między tym, czego podmiot pragnie, a tym, co może osiągnąć”⁹. Rozbieżności te wynikają z tego, że tempo zmian w otaczającej rzeczywistości jest większe niż tempo zmian w osobowości. Te właśnie „rozbieżności uruchamiającej procesy motywacji do działań, które prowadzą niekiedy do adaptacji, niekiedy zaś do innowacji czy samorealizacji”¹⁰.

Znajomość i prawidłowe rozumienie motywacji ma bardzo duże znaczenie w kierowaniu ludźmi w procesie pracy, którego głównym motywem jest to, że stwarza ludziom możliwości zaspokajania ich potrzeb¹¹. Dlatego najbardziej rozpowszechnione są modele motywacji oparte na koncepcjach potrzeb.

Barbara Galas i Tadeusz Lewowicki zwracają uwagę, że „procesy motywacyjne powstają bądź w związku z potrzebami człowieka i koniecznością ich zaspokojenia albo też w związku z zadaniami, jakie człowiek sam sobie stawia, lub które zostają mu narzucone przez innych ludzi”¹², przy czym wydaje mi się, że nie każde zadanie narzucone przez inne osoby jest w stanie uruchomić motywację wystarczającą do podjęcia jego realizacji.

Ponieważ potrzeby wywołują określone zachowania człowieka, które są adekwatne do jego indywidualnej aktualnej struktury oraz sytuacji w otoczeniu, można powiedzieć, że zależą od tych samych determinantów, co zachowania. Stwierdzenie, że „potrzeby zostają przekształcone w zachowania”, wydaje się nie budzić wątpliwości psychologów. Tymczasem nie jest to już dziś takie oczywiste, gdyż obecnie w psychologii daje się zauważyć przekonanie, że „potrzeby tkwią u podłoża skłonności”¹³. Robert E. Franken, specjalista w zakresie psychologii motywacji, stwierdza, że „według współczesnego stanu wiedzy potrzeby zostają przekształcone w skłonności. Nadają one impet,

⁵ Tamże, s. 89.

⁶ F. Rheinberg: *Psychologia motywacji*, Kraków 2006, s. 18.

⁷ Tamże, s. 242.

⁸ Tamże.

⁹ W. Łukaszewski: *Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne*, Warszawa 1974, s. 314.

¹⁰ Tamże, s. 315.

¹¹ Motywacja do pracy, odnosząca się do realizacji zadań zawodowych, jest jednym z rodzajów motywacji do wszelkiego typu działania.

¹² B. Galas, T. Lewowicki: *Osobowość a aspiracje*, Warszawa 1991, s. 84.

¹³ R.E. Franken: *Psychologia motywacji*, Gdańsk 2005, s. 34.

a może nawet kierunek niektórym działaniom, ale same w sobie nie tłumaczą, dlaczego ludzie zachowują się tak, a nie inaczej”¹⁴.

Motywacja pełni trzy istotne funkcje:

1. Funkcja polegająca na wzbudzeniu aktywności jednostki oraz ukierunkowaniu jej percepcji i działania. Dzięki czynnikom motywacyjnym, którymi między innymi są niedobory organiczne czy emocje, zmienia się gotowość do podejmowania działań, człowiek staje się bardziej aktywny;
2. Funkcja sprowadzająca się do wybiórczego odbioru informacji – ukierunkowaniu percepcji zgodnym z oczekiwaniami, nastawieniami i dążeniami podmiotu, pozostającymi zawsze w określonej relacji z jego doświadczeniami i wiedzą;
3. Funkcja polegająca na ukierunkowaniu działań¹⁵.

Według Jana Młodkowskiego „motywacja wpływa na dynamikę czynności, ale w sposób złożony i pośredni, bo sama jest zespołem wielu czynników. Do najistotniejszych spośród nich należą potrzeby i zadania”¹⁶, natomiast „potrzeba w fazie aktywnej jest stanem naruszonej równowagi między otoczeniem a organizmem lub osobowością, objawiającym się wówczas, gdy aktualnie w otoczeniu znajdują się elementy niezbędne, ale zarazem brakujące dla sprawnego funkcjonowania procesów życiowych czy chociażby utrzymania ich na optymalnym poziomie”¹⁷. Definicja potrzeby przedstawiona przez J. Młodkowskiego wydaje się wprost wynikać z określenia podanego przez Ewę Rusek: „potrzeba jest stanem braku w organizmie czegoś, co jest niezbędne do życia, który to stan powoduje zakłócenie równowagi układu organizm–otoczenie”¹⁸.

Naruszenie równowagi może odnosić się do sfery fizjologicznej oraz sfery psychologicznej, gdyż pozwala również na wyjaśnienie zjawisk motywacji psychologicznej. W związku z ujęciem potrzeb w aspekcie naruszenia równowagi, proponuję podzielić je na dwie grupy. Pierwsza z nich to potrzeby biologiczne, wynikające z naruszenia równowagi fizjologicznej, które determinują czynniki biologiczne organizmu, drugą stanowią potrzeby psychologiczne, wynikające z naruszenia równowagi psychologicznej, które determinuje struktura osobowości.

Traktując ludzki organizm jako integralną całość, co oznacza nierozłączność procesów energetycznych (są to procesy w sferze fizjologicznej) i informacyjnych (są to procesy w sferze psychologicznej) zachodzących w człowieku, uważam, że potrzeby biologiczne można rozpatrywać w kon-

¹⁴ Tamże, s. 21.

¹⁵ Patrz M. Przetacznik-Gierowska, Z. Włodarski: *Psychologia wychowawcza*, tom 1, Warszawa 1998, s. 174.

¹⁶ J. Młodkowski: *Aktywność wizualna człowieka*, Warszawa-Łódź 1998, s. 20.

¹⁷ Tamże, s. 20.

¹⁸ E. Rusek: *Psychologiczne mechanizmy regulujące działanie człowieka*, [w:] *Socjologia i psychologia pracy*, red. J. Bugiel, Kraków 1984, s. 35. W zacytowanym określeniu E. Rusek powołuje się na K. Obuchowskiego – K. Obuchowski, *Psychologia dążeń ludzkich*, Warszawa 1965, s. 94.

tekście procesów zachodzących w sferze psychologicznej, a potrzeby psychologiczne w kontekście procesów zachodzących w sferze fizjologicznej.

Koncepcja potrzeb sterowniczych człowieka

Opierając się na przyjętych rygorach metodologicznych, przyjętej koncepcji człowieka i jego cech, analizie wszystkich funkcji zachodzących w człowieku oraz podstawowych założeniach teoretycznych¹⁹ opracowałam koncepcję potrzeb sterowniczych, zgodnie z którą występują u niego następujące potrzeby sterownicze:

1. Potrzeba posiadania jak największych zdolności i umiejętności sterowania oraz zdolności i umiejętności przeciwstawiania się ich utracie.
2. Potrzeba bycia w równowadze funkcjonalnej, z której wynika dążenie do stanu równowagi funkcjonalnej, która może być zakłócana przez czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne – tkwiące w człowieku. Potrzeba ta może być realizowana przez likwidowanie zakłóceń, które już zaburzyły równowagę funkcjonalną, albo przez zapobieganie zakłóceniom, które dopiero mogą pojawić się.
3. Potrzeba funkcjonowania w „interesie własnym” – również wyboru i realizacji celów zgodnych z tym interesem.
4. Potrzeba jak najdłuższej egzystencji.
5. Potrzeba pobierania informacji z otoczenia (na przykład: potrzeba rozeznania sytuacji w otoczeniu, potrzeba zdobywania wiedzy, potrzeby poznawcze).
6. Potrzeba przekazywania informacji do otoczenia (na przykład: potrzeba wypowiedzi, potrzeba podejmowania decyzji i okazywania reakcji).
7. Potrzeba przetwarzania ilości informacji adekwatnej do przetwarzalności człowieka.
8. Potrzeba zajmowania się dziedziną odpowiadającą talentowi człowieka.
9. Potrzeba podejmowania ról oraz działań życiowych i zawodowych przez człowieka odpowiadających wartościom jego stałych indywidualnych cech osobowości (na przykład potrzeba wyboru i wykonywania takiego zawodu, który jest właściwy dla człowieka, ze względu na wartości tych jego cech).
10. Potrzeba pobierania energii z otoczenia (na przykład w formie pożywienia, które jest przetwarzane na energię własną, tzn. moc fizjologiczną albo w postaci tzw. mocy socjologicznej, która jest energią znajdującą się w otoczeniu).
11. Potrzeba przekazywania energii własnej do otoczenia (na przykład w trakcie zabawy albo poprzez różne formy działalności).

¹⁹ Rygory metodologiczne, przyjętą koncepcję człowieka i jego cech, analizę wszystkich funkcji zachodzących w człowieku oraz podstawowe założenia teoretyczne zamieściłam w przygotowywanej do druku książce.

12. Potrzeba przekazywania do otoczenia posiadanej mocy socjologicznej, na przykład przekazywanie własnych pieniędzy na cele charytatywne, albo w celu uzyskania, w krótszej albo dłuższej perspektywie czasowej, jeszcze większej mocy socjologicznej (na przykład osiągnięcie zysków w wyniku inwestowania).
13. Potrzeby: „rozpraszania”, „utrzymywania” albo „gromadzenia”, wynikające z dążenia do wewnętrznej równowagi energetycznej organizmu.
14. Potrzeba rozwoju, która jest równoznaczna z potrzebą wzrostu stopnia uporządkowania struktury człowieka; rozwój dokonuje się na drodze kolejnych restrukturyzacji, dzięki którym człowiek może uzyskiwać coraz wyższy poziom organizacji swej struktury. Proces ten zostaje uruchomiony wówczas, gdy aktualna struktura uniemożliwia człowiekowi przywrócenie zaburzonej równowagi funkcjonalnej, którą może na przykład zakłócić świadomość istnienia jakiegoś celu, który warto byłoby osiągnąć – dążenie do jego osiągnięcia uruchamia procesy rozwojowe.
15. Potrzeba bycia podmiotem, czyli potrzeba znajdowania się w sytuacjach umożliwiających człowiekowi pobieranie z otoczenia oraz przekazywanie do otoczenia informacji i energii odpowiednich ze względu na aktualny stan jego struktury.
16. Potrzeba podejmowania decyzji i realizowania celów własnych oraz takich, które są przez człowieka akceptowane, można tę potrzebę nazwać potrzebą swobody wyboru i swobody działania.
17. Potrzeba podejmowania działań w zakresie tolerancji.
18. Potrzeba posiadania możliwości nie podejmowania i nie realizowania działań, których człowiek nie akceptuje, które naruszają jego równowagę funkcjonalną.
19. Potrzeba by bodźce docierające z otoczenia były zgodne z wartościami stałych indywidualnych cech osobowości człowieka, gdyż nie naruszają równowagi funkcjonalnej, w odpowiedzi na te bodźce człowiek sam podejmuje czynności zgodne z nimi, nie ma konieczności zmuszać go do działania.
20. Potrzeba doznawania emocji pozytywnych, gdyż powodują one, że człowiek odczuwa satysfakcję i zadowolenie, a jeśli towarzyszą podejmowanym przedsięwzięciom, człowiek ma odczucie, że realizuje je bez większego wysiłku.
21. Potrzeba relacji interpersonalnych – satysfakcjonujących i bezkonfliktowych, w których partnerzy w zależności od rodzaju sytuacji posiadają wartości stałych indywidualnych cech osobowości adekwatne do wymogów konkretnej sytuacji oraz gwarantujące ich bezkonfliktową relację w tej sytuacji.

22. Potrzeba posiadania jak największej mocy swobodnej oraz jak największego współczynnika swobody.
23. Potrzeba wydatkowania jak najmniejszej mocy roboczej.
24. Potrzeba posiadania mocy socjologicznej – tym większą moc socjologiczną może mieć człowiek, im większą posiadzie władzę, tzn. w im większym stopniu otoczenie będzie mu podporządkowane.

Dążenie człowieka do zaspokojenia potrzeb sterowniczych wpływa na to, w jaki sposób steruje on otoczeniem, a ich zaspokojenie zwiększa efektywność tego sterowania. Potrzeby te zmieniają się na przestrzeni życia człowieka, nie tylko z powodu zmian dokonujących się wokół człowieka, ale również ze względu na zmiany dokonujące się w nim samym, co ma związek z procesami dokonywanymi się w jego osobowości.

W literaturze prezentowanych jest wiele ujęć i koncepcji potrzeb. Po przeanalizowaniu najważniejszych z nich²⁰ (między innymi autorstwa: Abrahama H. Masłowa, Henry A. Murraya, Davida C. McClellanda, Claytona P. Alderfera, Josepha Nuttina, Tomasza Kocowskiego) z punktu widzenia opracowanej przeze mnie koncepcji potrzeb sterowniczych, można zauważyć, że pomimo zastosowania innej terminologii, wszystkie potrzeby, przedstawione przez różnych autorów, są potrzebami sterowniczymi, przy czym niektóre z nich:

- można przypisać do jednej z dwudziestu czterech potrzeb sterowniczych;
- mają związek z kilkoma potrzebami sterowniczymi, często są ich funkcją;
- u swych podstaw mają potrzeby sterownicze.

W żadnej z umieszczonych w literaturze klasyfikacji potrzeb nie zostały jednak uwzględnione bardzo ważne ze względu na efektywne funkcjonowanie człowieka, następujące potrzeby sterownicze:

- potrzeba posiadania jak największych zdolności i umiejętności sterowania oraz zdolności i umiejętności przeciwstawiania się ich utracie;
- potrzeba podejmowania ról oraz działań życiowych i zawodowych przez człowieka zgodnych z wartością jego emisyjności;
- potrzeby: „rozpraszania”, „utrzymywania” albo „gromadzenia”;
- potrzeba by bodźce docierające z otoczenia były zgodne z wartościami stałych indywidualnych cech osobowości człowieka, gdyż wywołują one u niego emocje pozytywne i najskuteczniej stymulują jego aktywność własną;

²⁰ Przegląd koncepcji potrzeb zamieściłam w przygotowywanej książce. Wytypowałam te, które poza tym, że są powszechnie znane, w większym stopniu niż pozostałe, uwzględniają aspekty ludzkiej pracy oraz, że znalazłam w nich więcej zagadnień zbieżnych z opracowaną przez mnie koncepcją potrzeb sterowniczych.

- potrzeba posiadania jak największej mocy swobodnej oraz jak największego współczynnika swobody;
- potrzeba wydatkowania jak najmniejszej mocy roboczej.

Z punktu widzenia funkcjonowania człowieka, najważniejszą, nadrzędną jest dla niego potrzeba skutecznego sterowania otoczeniem i samym sobą. Zaspokojenie potrzeby skutecznego sterowania samym sobą powinno doprowadzić do uzyskania takiego własnego stanu wewnętrznego, który przyczyni się do wzrostu skuteczności sterowania otoczeniem. Aby potrzeba skutecznego sterowania otoczeniem i samym sobą, została zaspokojona w możliwie największym stopniu muszą zostać zaspokojone wszystkie potrzeby sterownicze w jak najszerszym zakresie.

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.;
- 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 prowadzące 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 zmianę wartości stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych) oraz zmianę sytuacji w jego otoczeniu;
- potrzeba bycia podmiotem (potrzeba 15) wiąże się ściśle z potrzebą przetwarzania ilości informacji adekwatnej do przetwarzalności człowieka (potrzeba 7), potrzebą zajmowania się dziedziną odpowiadającą talentowi (potrzeba 8), potrzebą podejmowania ról oraz działań

życiowych i zawodowych zgodnych z wartościami stałych indywidualnych cech osobowości (potrzeba 9), potrzebą podejmowania decyzji i realizowania działań własnych, oraz tych które są przez niego akceptowane (potrzeba 16), potrzebą podejmowania działań w zakresie tolerancji (potrzeba 17), potrzebą posiadania możliwości nie podejmowania i nie realizowania działań i decyzji, których człowiek nie akceptuje (potrzeba 18), potrzebą by bodźce docierające z otoczenia były zgodne z wartościami jego stałych indywidualnych cech osobowości (potrzeba 19);

- potrzeba optymalnego rozwoju wiąże się w zasadzie z wszystkimi pozostałymi potrzebami sterowniczymi, na przykład właściwe dla człowieka bodźce docierające w niezadowalającej 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;
- potrzeby: posiadania jak największej mocy swobodnej oraz jak największego współczynnika swobody (potrzeba 22), wydatkowania jak najmniejszej mocy roboczej (potrzeba 23) oraz posiadania mocy socjologicznej – jak największej (potrzeba 24), mają charakter energetyczny²¹, potrzeby te wpływają na przedsięwzięcia człowieka o charakterze informacyjnym, dlatego rozpatrywanie potrzeb o charakterze informacyjnym, w oderwaniu od kontekstu energetycznego, nie daje prawdziwego obrazu tych potrzeb, tak jak analizowanie potrzeb o charakterze energetycznym w izolacji od wpływu obszaru informacyjnego powoduje ich zniekształcenie.

Jestem przekonana, że efektywność zaspokajania ludzkich potrzeb powinna zwiększyć wiedza o potrzebach sterowniczych człowieka, przede wszystkim z tego względu, że ogarnia całość problematyki (dotyczącej: osobowości, motywacji, dążeń, potrzeb, pragnień itp.), jej wszystkie najważniejsze aspekty, również dotyczące funkcjonalnej struktury osobowości człowieka oraz, że wynikające z niej implikacje mają bezpośrednie zastosowania praktyczne, a uzyskiwane rozwiązania powinny okazać się znacznie bardziej trafnymi 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.

Zaspokajanie potrzeb sterowniczych w procesie pracy

Głównym motywem działalności człowieka, również zawodowej jest dążenie do zaspokojenia potrzeb. Oczywiście nie wszystkie rodzaje istniejących potrzeb, zarówno tych, które wymieniali

²¹ Charakter energetyczny mają również inne potrzeby sterownicze, między innymi potrzeba: 2, 10, 11, 12, 13, 17.

różni autorzy, jak też potrzeb sterowniczych, 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”²².

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, 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 oddziaływanie na ludzi w procesie pracy sprzyjały zaspokajaniu ich potrzeb, realizacji ważnych dla nich celów własnych, które nie są sprzeczne 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.

²² J. Penc: *Motywowanie...*, s. 157.

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

Zaspokajaniu potrzeb w procesie pracy i poza nią, sprzyja aktywność człowieka okazywana w podejmowanych w różnych sprzyjających temu przedsięwzięciach.

Ponieważ potrzeby motywują ludzkie zachowania, to już samo pragnienie zaspokojenia potrzeby może spowodować takie zachowanie, które się do tego przyczyni. Falko Rheinberg zwraca uwagę, że „różnice w zachowaniach pobudzają w szczególny sposób do refleksji na temat motywacji”²³ 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”²⁴. Traktując trwałe cechy osobowe jako stałe indywidualne cechy osobowości²⁵, można z dużą trafnością określić cele, pragnienia, dążenia, potrzeby i przewidywać działania, które człowiek podejmie w określonej sytuacji, gdyż zależą one od tych cech – jako właściwości sterowniczych, których podstawową funkcją jest sterowanie ludzkimi zachowaniami.

Józef Penc²⁶ 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 osiągnięciu 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, szablony;

²³ F. Rheinberg: *Psychologia...*, s. 14.

²⁴ Tamże, s. 15.

²⁵ Koncepcję stałych indywidualnych cech osobowości omówiłam 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, Częstochowa-Kijów 2001.

²⁶ J. Penc: *Motywowanie...*, s. 155-157.

- 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.

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

- p o t r z e b a r z e t e l n e j o c e n y – wyraża się w oczekiwaniu na obiektywną i sprawiedliwą ocenę ze strony przełożonego;
- p o t r z e b a w y s ł u c h a n i a – wyraża się w chęci wypowiedzenia własnych sądów w sprawach pracy, realizacji zadań i rozwiązywania innych problemów;
- p o t r z e b a u z n a n i a i a w a n s u – 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:

- p o t r z e b a z a r o b k o w a n i a – wyraża się w chęci korzystania z dostępnych w przedsiębiorstwie form zarabiania pieniędzy (płace, premie, godziny nadliczbowe itp.);
- p o t r z e b a s t a b i l i z a c j i – 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;

- p o t r z e b a b e z p i e c z e ń s t w a – 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;
- p o t r z e b a o r i e n t a c j i – 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;
- p o t r z e b a s a m o r e a l i z a c j i – 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, albo źródeł informacji, 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 i 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 samorealizację²⁷ – można powiedzieć, że praca stanowi hobby tego pracownika.

Jeśli chodzi o poszczególne potrzeby sterownicze w procesie pracy, można powiedzieć, że:

²⁷ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2001, s. 326.

- do zaspokajania potrzeby posiadania jak największych zdolności i umiejętności sterowania oraz zdolności i umiejętności przeciwstawiania się ich utracie, przyczynia się: doszktałcanie i doskonalenie zawodowe oraz uzyskiwanie w procesie pracy doświadczeń zawodowych, również zmiana pracy, ze względu na nabywanie nowych doświadczeń;
- zaspokajaniu potrzeby dążenia do stanu równowagi funkcjonalnej, sprzyja dobra organizacja pracy, stabilizacja, poczucie bezpieczeństwa, życzliwa atmosfera w środowisku pracy, bezkonfliktowe relacje z innymi pracownikami; jeśli pracownik odpowiednio wcześniej odbierze sygnał zwiastujący, że może wydarzyć się coś, co zaburzy jego równowagę funkcjonalną, na przykład, gdy dotrze do niego wiadomość, że planowane jest jego zwolnienie, ma szansę temu zaradzić, jeśli od razu podejmie właściwe kroki, zapobiegające zwolnieniu; jeżeli nieoczekiwanie dowie się, że już został zwolniony, zaburzenie tym faktem równowagi funkcjonalnej, jest w stanie zlikwidować dopiero wtedy, gdy znajdzie nową pracę;
- zaspokajaniu potrzeby funkcjonowania w „interesie własnym” sprzyja możliwość wyboru i realizacji w procesie pracy celów zgodnych z celami własnymi, dążeniami, pragnieniami, zainteresowaniami, z własnymi priorytetami, wartościami, przekonaniami, predyspozycjami itp;
- zaspokajaniu potrzeby jak najdłuższej egzystencji, sprzyjają jak najwyższe zarobki, z których część odkładana jest w celu zabezpieczenia się na starsze lata, jednocześnie gwarantujące wysokie świadczenia emerytalne, pozwalające człowiekowi, który osiągnie podeszły wiek, na to by nie musiał samodzielnie wykonywać zbyt wielu prac fizycznych;
- do zaspokajania potrzeby pobierania informacji z otoczenia przyczynia się nieograniczony dostęp do informacji, możliwość: rozeznania sytuacji w środowisku zawodowym, zdobywania na bieżąco fachowej wiedzy, doszktałcania się i doskonalenia; potrzeba ta dominuje u pracowników dociekliwych, pragnących poznać i zrozumieć otaczającą rzeczywistość, zainteresowanych rozwojem własnym, jest ona szczególnie silna u ludzi o dużych wartościach stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych;
- zaspokajając potrzebę przekazywania informacji do otoczenia w procesie pracy można przez wyrażanie swych opinii w obecności przełożonego i współpracowników, prezentowanie własnych pomysłów, koncepcji i rozwiązań problemów zawodowych, podejmowanie decyzji i okazywanie reakcji;
- zaspokojenie potrzeby przetwarzania ilości informacji adekwatnej do przetwarzalności człowieka umożliwia dostęp do takiej ilości informacji, której skuteczne przetwarzanie gwarantuje mu wartość jego przetwarzalności; jeśli w procesie pracy ograniczony zostanie czło-

wiekowi dostęp do ilości informacji odpowiedniej dla niego, ze względu na wartość jego przetwarzalności, będzie odczuwał, że nie został wykorzystany jego potencjał i będzie miał świadomość, że stać go na to, by efektywność rozwiązywanych przez niego problemów była wyższa;

- zaspokojenie potrzeby zajmowania się dziedziną odpowiadającą talentowi człowieka jest możliwe wówczas, gdy w pracy zajmuje się dziedziną zgodną z posiadanym talentem; może wtedy robić to co kocha i jeszcze mu za to płacą; jeśli okaże się to niemożliwe, może zaniedbywać obowiązki zawodowe, które może zdominować pozazawodowa działalność w dziedzinie talentu;
- potrzeba podejmowania ról oraz działań życiowych i zawodowych przez człowieka odpowiadających wartościom jego stałych indywidualnych cech osobowości oraz potrzeba by bodźce docierające z otoczenia były zgodne z wartościami tych jego cech, może być zaspokojona wówczas, gdy człowiek wybierze i będzie wykonywał zawód, który jest właściwy dla niego, ze względu na wartości jego stałych indywidualnych cech osobowości, oraz kiedy pełnione przez niego role w tym zawodzie będą zgodnych z wartością jego emisyjności, tzn. gdy człowiek o emisyjności zerowej i zbliżonej do niej będzie pełnił rolę wykonawcy, człowiek o dużej emisyjności dodatniej – rolę twórcy, osoba o średniej emisyjności dodatniej – rolę interpretatora, osoba o średniej emisyjności ujemnej – rolę organizatora, natomiast osoba o dużej emisyjności ujemnej – rolę władcy;
- zaspokojenie potrzeby pobierania energii z otoczenia – następuje dzięki otrzymywanemu wynagrodzeniu, w tym większym stopniu, im jest ono większe; uzyskiwanie zarobków, będących jedną z postaci mocy socjologicznej, jest podstawową przyczyną podejmowania pracy; jeśli chodzi o pracowników, to można powiedzieć, że wszyscy uczestniczą w procesie pracy po to, by zdobywać moc socjologiczną;
- potrzeba przekazywania energii własnej do otoczenia jest szczególnie silna u pracowników o dużej emisyjności dodatniej, wobec występujących u nich bardzo dużych nadmiarów energii własnej, rodzaj wykonywanej przez nich pracy powinien im to umożliwiać, sprzyja temu na przykład praca wymagająca bezustannego przemieszczania się;
- zaspokojenie potrzeby przekazywania do otoczenia posiadanej mocy socjologicznej u ludzi o emisyjności dodatniej przejawia się w rozdawnictwie; ludzie o emisyjności ujemnej a szczególnie dużej ujemnej w zasadzie nie mają potrzeby bezinteresownego przekazywania do otoczenia posiadanej mocy socjologicznej, będą skłonni przekazywać tę moc, jeśli zaistnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że dzięki temu uzyskają jeszcze większą moc so-

cyjologiczną, ma to miejsce wówczas, gdy właściciel firmy trafnie inwestuje swe pieniądze, wówczas mówi się, że „pieniądz robi pieniądz”;

- zaspokojeniu potrzeb: „rozpraszania”, „utrzymywania” albo „gromadzenia” w procesie pracy, sprzyja pełnienie odpowiednich ról i realizowanie właściwych funkcji zawodowych, które umożliwiają człowiekowi o dużej emisyjności dodatniej w zasadzie samo „rozpraszanie”, człowiekowi o średniej emisyjności dodatniej – znacznie więcej „rozpraszania” niż „gromadzenia”, człowiekowi o emisyjności zerowej – równowagę w tym względzie, tzn. tyle „rozpraszania” co „gromadzenia”, człowiekowi o średniej emisyjności ujemnej – znacznie więcej „gromadzenia” niż „rozpraszania”, człowiekowi o dużej emisyjności ujemnej – prawie samo „gromadzenie”; „rozpraszanie”, „utrzymywanie” i „gromadzenie” dotyczy zarówno informacji, jak i energii, jest to tendencja przejawiająca się w zasadzie we wszelkiego rodzaju zachowaniach człowieka;
- zaspokajaniu potrzeby rozwoju oraz potrzeby bycia podmiotem w procesie pracy mówiąc najogólniej sprzyja, zaspokajanie wszystkich pozostałych potrzeb w jak najszerszym zakresie, gdyż człowiek znajduje się wówczas w sytuacji umożliwiającej mu pobieranie z otoczenia oraz przekazywanie do otoczenia informacji i energii odpowiednich ze względu na aktualny stan jego struktury, ma wtedy bardzo duże możliwości postulowania i realizowania przedsięwzięć zgodnych z „interese własnym”;
- zaspokojeniu potrzeby podejmowania decyzji i realizowania celów własnych, które są przez człowieka akceptowane oraz potrzeby posiadania możliwości nie podejmowania i nie realizowania działań, których nie akceptuje, jak również potrzeby podejmowania działań w zakresie tolerancji, sprzyja duża swoboda wyboru decyzji i działania, posiadanie prawa do podejmowania przez pracownika samodzielnych decyzji nie będących w sprzeczności z jego „interese własnym”, albo chociażby możliwość uczestniczenia w procesie ich podejmowania;
- zaspokojeniu potrzeby doznawania emocji pozytywnych, odczuwaniu satysfakcji i zadowolenia, sprzyja dobra organizacja pracy, przyjazna atmosfera w środowisku pracy, wykonywanie zadań na miarę własnych możliwości, współpraca z właściwymi ludźmi, posiadanie wysokich kompetencji, zamiłowanie do wykonywanego zawodu itp.;
- zaspokajaniu potrzeby satysfakcjonujących i bezkonfliktowych relacji interpersonalnych sprzyja właściwy dobór ludzi do realizacji określonych zadań zawodowych, nie tylko ze względu na posiadane kompetencje, ale również z uwagi na wartości stałych indywidualnych cech osobowości; na przykład, jeśli dwie osoby powinny ze sobą współpracować przy

zadaniach wykonawczych, obydwie powinny mieć emisyjność zerową albo zbliżoną do niej, oczywiście poza podobnym zasobem koniecznej wiedzy; kiedy jedna osoba ma być kierownikiem powinna mieć emisyjność ujemną, mała ujemna emisyjność wystarczy, jeśli wykonywane zadania kierownicze nie są zbyt skomplikowane, zadania złożone wymagają by kierownik miał co najmniej średnią emisyjność ujemną; zerowa emisyjność podwładnego, z teoretycznego punktu widzenia, gwarantuje bezkonfliktową, ze względu na emisyjność, relację kierownik–podwładny; jeśli podwładny będzie miał większą emisyjność ujemną niż kierownik, będzie nieformalnie starał się podporządkować sobie kierownika, posuwając się nawet do manipulacji, która może okazać się skuteczne, szczególnie jeśli przetwarzalność podwładnego będzie większa od przetwarzalności kierownika; jeśli podwładny będzie miał emisyjność dodatnią – zwłaszcza dużą dodatnią, relacja kierownik–podwładny będzie również potencjalnie konfliktowa, przede wszystkim ze względu na ogromną niechęć tego podwładnego do podporządkowania się rygorom organizacyjnym i poleceniom kierownika;

- zaspokojeniu potrzeby posiadania jak największej mocy swobodnej, jak największego współczynnika swobody oraz wydatkowania jak najmniejszej mocy roboczej sprzyja praca umysłowa, przy wykonywaniu której zużywana jest moc robocza mniejsza niż przy pracach fizycznych – może to zapewnić dobrze płatne stanowisko kierownicze, a także praca w mniejszym wymiarze godzin;
- zaspokajaniu potrzeby posiadania mocy socjologicznej sprzyjają wysokie zarobki, piastowanie funkcji kierowniczych, zapewniających wysokie wynagradzane, do jej zaspokojenia przyczynia się uzyskiwanie różnego typu korzyści majątkowych, na przykład odziedziczony spadek czy zainkasowana łapówka.

Potrzeby nie zaspokojone w krótkim okresie czasu mogą wywołać u człowieka zarówno reakcje negatywne, jak i pozytywne. Te ostatnie pozwalają mu na właściwe zachowania w skomplikowanych sytuacjach zawodowych, na pokonywanie niepowodzeń i trudności, na podejmowanie kreatywnych przedsięwzięć, przyczyniających się do jego satysfakcji, zadowolenia i rozwoju. Powtarzające się reakcje negatywne wywołane nie zaspokojonymi potrzebami, mogą być z jednej strony bardzo stresujące dla osoby okazującej je, z drugiej strony dezorganizować proces pracy i wywoływać konflikty z otaczającymi ją ludźmi.

Niezaspokojenie istotnych potrzeb na przestrzeni dłuższego okresu czasu, określane jako deprivacja potrzeb, 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.

Reasumując zacytowane opinie, przytoczone argumenty i przeprowadzone rozważania można stwierdzić, że praca ma dla człowieka tym większą wartość, w im szerszym zakresie zaspokajane są w niej wszystkie jego potrzeby.