

JÓZEF PENC

## KSZTAŁTOWANIE MOTYWACJI W ŚRODOWISKU PRACY

Niezwykle istotny problem socjalistycznej gospodarki polega na takim ustawieniu motywacji załogi i kierownictwa, aby przedsiębiorstwa wykonując własne zadania realizowały cele społeczne.

*Edward Lipiński*

### I. UWAGI WSTĘPNE

Wśród mechanizmów warunkujących powodzenie reformy coraz wyraźniej wyodrębnia się i daje o sobie znać cały kompleks spraw, który zwykliśmy określać pojęciem motywacji do pracy. Oznacza ono „stwarzanie warunków i stosowanie bodźców zmierzających do tego, aby kierownicy zachowywali się zgodnie z zamiarem kierującego, zachowując przy tym poczucie swobody samodzielnych decyzji”<sup>1</sup>. W doskonaleniu narzędzi tej motywacji (bodźców i warunków motywacyjnych) nasza praktyka gospodarcza dostrzega główne źródło poprawy efektywności, a przebudowę jej systemu traktuje wręcz jako centralny element reformy, jako jej serce<sup>2</sup>. Takie stanowisko praktyki jest zupełnie naturalne i słuszne. Postawy ludzi wobec pracy, rozumiane najogólniej jako stany gotowości do działania czy też zainteresowania określonym kierunkiem działań w danej sytuacji, zależą bowiem zasadniczo od charakteru i jakości stosowanych bodźców i intensywności motywacji. Im silniejsze i bogatsze są bodźce i im bardziej złożona i intensywna jest motywacja, tym większa może być mobilizacja energii psychofizycznej człowieka, wyrażająca się w sile jego reakcji i tym większe natężenie wydatkowania przez niego wysiłku. „Motywacja — zauważa Z. Pietrasiński — wpływa głównie na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do

<sup>1</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1972, s. 389.

<sup>2</sup> Por. S. Borkowska, *Impas reformy systemu wynagrodzeń*, Wektory 1983, nr 3, s. 33.

osiągnięcia danego celu. Im silniejsza jest motywacja działania, tym energiczniejszą aktywność przejawia jednostka dla pokonywania przeszkód na drodze do pożądanego celu"<sup>3</sup>.

Konkretny kształt motywacji, jej kierunek i natężenie zależą zawsze od wielu złożonych czynników, które na zasadzie systemu dostarczają impulsów (motywów) dla pokierowania zachowaniami ludzi. W praktyce trudno jest uchwycić i jednoznacznie określić rolę różnorodnych motywów w pobudzaniu aktywności ludzkiej. Toteż niekiedy niesłusznie jednym motywom przypisuje się nadmierne znaczenie, a rolę innych pomniejsza lub zupełnie pomija. Najczęściej hołduje się tzw. pieniężnej koncepcji człowieka<sup>4</sup>, w świetle której ludzie sterowani mechanizmem motywacji pracują przede wszystkim dla zysku i zysk ten traktują jako symbol sukcesu w pracy, a zarazem informację o własnej efektywności zawodowej. Uważa się przeto, że poszczególne jednostki „dążąc do maksymalizacji płac będą skłonne za cenę podniesienia płacy, umożliwiającej wyższy poziom życiowy, wykonywać wciąż większe i odpowiedzialniejsze zadania, podnosić kwalifikacje, zmieniać miejsce pracy czy miejsce zamieszkania. W ten sposób płaca robocza spełnia rolę zachęty do podporządkowania się wymogom procesu produkcji i jego kierownictwa”<sup>5</sup>.

Taki obraz człowieka (opis jego osobowości) i motywów jego działania wywodzi się jeszcze z hedonizmu<sup>6</sup>, a następnie z utylitaryzmu angielskiego, z teorii ekonomicznej Adama Smitha. W czasach późniejszych został on rozwinięty i utrwalony przez subiektywny kierunek burżuazyjnej ekonomii politycznej, w myśl którego człowiek zawsze dąży do maksymalizacji przyjemności (zadowolenia), przy czym maksymalizacja ta przebiega zgodnie z zasadami rachunku marginalnego, tzn. że subiektywną wartość wyznacza użyteczność ostatnich jednostek danego zapasu. Człowiek ekonomicznie racjonalny kieruje się więc przesłankami rozumowymi, dąży do bogacenia się, ale w sposób rozsądny, zawsze kalkuluje i stara się korzystnie kształtować relacje między wysiłkiem a efektem pracy w postaci wyższej płacy. „Człowiek pracuje tak długo — stwierdza W. S. Jevons — jak długo osiąga z tego korzyści i przestaje pracować, gdy przestaje te korzyści osiągać”<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Z. Pietrański, *Psychologia pracy*, Lublin 1973, s. 42.

<sup>4</sup> J. Henry, *Culture Against Man*, New York 1963, s. 48.

<sup>5</sup> W. Krencik, *Badania polityki zatrudnienia i płac w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1962, s. 52. Taki pogląd oznacza przekonanie o uniwersalnym charakterze zasad taylorizmu, wyrażonych w formule one best way (jedynej i najlepszej metody działania). „Robotnicy — pisał Taylor — są gotowi do pracy z optymalną szybkością, jeżeli umożliwi się im maksymalny wzrost wynagrodzenia”. F. W. Taylor, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Poznań 1946, s. 46.

<sup>6</sup> Hedonizm jest to doktryna etyczna, wedle której przyjemność jest dobrem najwyższym, właściwym celem życia i naczelnym motywem działań ludzkich (zob. W. Tatarkiewicz, *Traktat o szczęściu*, Warszawa 1965, s. 473-491).

<sup>7</sup> W.S. Jevons, *Theory of Political Economy*, London 1924, s. 177.

Takie podejście do motywacji działań, człowieka polega na wypaczonym jego obrazie, na ignorowaniu jego wyższych potrzeb i społecznej natury. Jest ono zgodne z tzw. mechanicystycznym modelem postępowania człowieka, z teorią X amerykańskiego psychologa D. McGregora, w świetle której człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy, unika jej jak tylko może i dlatego musi być zmuszany (za pomocą odpowiednich bodźców ekonomicznych, gdyż kieruje się on zasadą maksymalizacji korzyści), kierowany i pouczany w pracy<sup>8</sup>. Traktuje też ono człowieka jako jednostkę egocentryczną kierującą się egoistycznie pojmowanym interesem własnym, dla której praca nie ma wartości autotelicznej, lecz wyłącznie instrumentalną, jako źródło osiągania wartości materialnych poprzez spieniężanie motywacji<sup>9</sup>.

Wadliwość motywacji dochodowej, kładącej silny nacisk na bodźce i nagrody materialne, nie polega oczywiście na tym, że występuje w niej element korzyści ekonomicznej. Dążenie człowieka do osiągania wyższego dochodu i pomnażania dzięki pracy swych zasobów materialnych jest postępowaniem naturalnym i w żadnym wypadku nie powinno być uważane za naganne. Sprawę tę zresztą jasno postawił W. Lenin, stwierdzając, iż socjalizmu nie można budować na samym tylko entuzjazmie, lecz także na zainteresowaniu osobistym pracowników, gdyż to zainteresowanie „podnosi produkcję, a przede wszystkim i za wszelką cenę wzrost ten jest nam potrzebny”<sup>10</sup>. Wadliwość ta polega na apoteozowaniu roli płacy, na pomniejszaniu wartości samego człowieka, który nie podejmuje swej pracy ze względu na jej złożoną wartość, lecz wyłącznie w celu zdobycia pieniędzy i który pracuje tylko wtedy dobrze, gdy otrzymuje wyższy zarobek lub gdy zastrasza się go perspektywą pogorszenia warunków materialnych. W ubiegłych latach do takiej właśnie motywacji odwoływało się nasze kierownictwo gospodarcze. W procesie motywowania dążono do „wykorzystania płacy jako wszechstronnego instrumentu skłaniania pracowników do pełnienia swoich zadań”. W konsekwencji nastąpiło poważne rozstrojenie systemu pracy i zneurotyzowanie ludzkich zachowań, gdyż jak się okazało „motywacja płacowa wypiera wszystkie inne, najbardziej gatunkowe, najszlachetniejsze. Maleje motywacja samych osiągnięć jako wartości samoistnych, nie związa-

<sup>8</sup> Podajemy wg G. Gappert, *Post-affluent America. The Social Economy of the Future*, New York 1979, s. 58-66. Teorii tej przeczy teoria „Y” tego samego autora opracowana na podstawie badań nad postawami pracowników w procesach pracy. Wynika z niej, że niechęć do pracy nie jest wrodzoną cechą człowieka, że odczuwa on potrzebę samodyscypliny i samokontroli, że dąży do samorealizacji, zaś ludzie zachowują się tak, jak wynika to z teorii X tylko wówczas, gdy pozbawieni są możliwości zaspokojenia swych pragnień w procesach pracy.

<sup>9</sup> Por. Z. Morecka, *Społeczne aspekty gospodarowania*, Warszawa 1981, s. 160; J. H. C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962, s. 8-9.

<sup>10</sup> W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 33, Warszawa 1957, s. 43.

nych z gratyfikacją pieniężną"<sup>11</sup>. Ta niechlubna praktyka dowodzi, że jakkolwiek system motywacji do pracy musi się opierać na pobudzeniu materialnym, to jednak nie może się on ograniczać do bodźców materialnych, choćby nawet sprawiedliwie stosowanych, gdyż „sprawdzanie czynników motywacyjnych tylko do wąsko rozumianych bodźców materialnych jest szkodliwym uproszczeniem, a nawet wypaczeniem, podważającym nie tylko sens socjalizmu, ale i tych wartości ludzkich, które wykształciły współczesną cywilizację”<sup>12</sup>. Poza tym takie ograniczenie motywacji czyni ją mało skuteczną, gdyż — jak wykazuje praktyka — „ekonomiczne koncepcje motywacji w naszym kraju, koncentrując uwagę przede wszystkim na płacach i bodźcach, cechują się w takim samym stopniu wielkim bogactwem pomysłów jak nieskutecznością w praktycznym stosowaniu”<sup>13</sup>.

Motywowanie może przybierać różne formy i różna też może być jego struktura, zależnie od warunków ustrojowych, poziomu życia, stylów rządzenia i zarządzania, poziomu kadr kierowniczych, świadomości społecznej, wyznawanego światopoglądu itp. Toteż w praktyce ludzkiego działania istnieje zawsze „jakaś określona hierarchia i kolejność motywów pracy. Odzwierciedla ona ogólnospołeczne i konkretne warunki pracy”<sup>14</sup>. Bez względu jednak na owe uwarunkowania kształtowanie motywacji nie może się opierać wyłącznie na bodźcach materialnych, lecz musi także uwzględniać pewne reguły postępowania ludzi: formy ich świadomości, wzory działań, zachowań i aspiracji oraz warunki, jakie muszą być spełnione, by chcieli oni z własnej inicjatywy (własnowolnie) robić dobrze to, co wynika z ich moralnego obowiązku<sup>15</sup>.

Takiemu właśnie przeświadczeniu daje się dzisiaj wyraz w teorii i praktyce motywacyjnej wielu krajów, w konstruowaniu różnych modeli zachowań człowieka i systemów motywacyjnych. Odchodzi się zdecydowanie od wzorca homo oeconomicus na rzecz wzorca homo complex, tj. człowieka całościowego i złożonego, który w codziennym działaniu nie kieruje się wyłącznie motywem zysku (zarobku), lecz złożoną wartością pracy i życia i nie jest nastawiony wyłącznie egocentrycznie, lecz raczej

<sup>11</sup> J. Kordaszewski, *Przystosowanie systemu pracy do kwalifikacji, potrzeb i aspiracji rozwojowych społeczeństwa*, Nauka Polska 1979, nr 9, s. 63.

<sup>12</sup> J. Pajestka, *Społeczne czynniki postępu ekonomicznego*, Ideologia i Polityka 1973, nr 9, s. 33. Takie upraszczanie motywacji oznacza traktowanie ludzi, jakby mieli oni tylko potrzeby bytowe, jakby nie mieli ambicji i aspiracji i innych wyższych potrzeb. Tymczasem „ludzie czerpią satysfakcję, znajdując możliwości wyrażania swych umiejętności w interesującej i trudnej pracy, w płynącym z udanego wykonania zadań poczuciu samospełnienia” (D. Katz, Z. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa, 1979. s. 372).

<sup>13</sup> B. Gliński, *Systemy motywacyjne i ich ewolucja*, Doskonalenie Kadr Kierowniczych 1984, nr 2, s. 6.

<sup>14</sup> *Czełowiek i jego robota*, (praca zbiorowa) Moskwa 1967, s. 135.

<sup>15</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1982, s. 214 i 270.

prospołecznie, a więc na rozwój oraz doskonalenie siebie i otoczenia<sup>16</sup>. Ten wzorzec osobowy upowszechnia się zwłaszcza wśród ludzi młodych, wykształconych, o wyższych aspiracjach intelektualnych i społecznych a zwłaszcza o silniejszym dążeniu do sukcesu. Ludziom tym „nie wystarcza praca jakakolwiek. Chcą oni mieć pracę zaspokajającą wiele ich potrzeb, w tym również potrzebę samourzeczywistnienia. Praca odpowiednia, a nie jakakolwiek, staje się w naszych warunkach podstawową potrzebą. [...] Żąda się sprawiedliwej zapłaty za pracę, wyrażonej w dobrach materialnych, władzy, prestiżu, w treści stosunków społecznych”<sup>17</sup>. Toteż dla właściwego ich motywowania nie wystarcza już samo spieniężanie motywów lub odwoływanie się do obrazów przeszłości, lecz konieczne staje się tworzenie takich warunków wykonywania pracy, w których naturalna skłonność do dobrej roboty, cechująca ludzi zdrowych i normalnych, może się ujawnić i rozwinąć. Tworzenie zaś takich warunków wymaga zmiany tradycyjnego pojmowania motywacji i w konsekwencji odejścia od jej kupowania na rzecz jej kształtowania.

Motywowanie we współczesnym rozumieniu jest nową, nie wykorzystaną jeszcze dostatecznie funkcją zarządzania. Zdaniem B. Glińskiego obejmuje ono dzisiaj następujące czynności:

- rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać i dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych;
- wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników w pełnionych obowiązkach, rozumienie ich współzależności z pracą współtowarzyszy, z wymaganiami odbiorców i otoczenia;
- wyznaczanie zadań i miar ich wykonania w sposób umożliwiający samokontrolę postępu, jak i uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu wynagrodzeń;
- ustalanie płac podstawowych, a także ruchomej części płacy zależnej od dodatkowego wkładu pracy i inwencji;
- okresowe oceny pracowników dla dokonania korekt w ich wykorzystaniu, sterowaniu ich rozwojem itp.;
- uruchomienie gamy bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich<sup>18</sup>.

Z istoty tak rozumianego motywowania wynika więc, że jest ono bardzo złożonym procesem kształtowania ludzkich postaw i zachowań

<sup>16</sup> „Charakterystyczną cechą człowieka — stwierdza H. Selye — jest nie jego mądrość, lecz jego nieustanna chęć pracy nad doskonaleniem swojego środowiska i siebie samego” (H. Selye, *Stres okiełznamy*, Warszawa 1977, s. 64).

<sup>17</sup> A. Sarapata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Warszawa 1977, s. 189.

<sup>18</sup> B. Gliński, *Motywowanie — niedoceniona funkcja zarządzania*, Gospodarka Planowa 1980, nr 4, s. 194.

obejmującym cały kompleks oddziaływań dostosowanych do ich systemu wartości i oczekiwań. Toteż właściwe sterowanie nim musi i powinno uwzględniać różne cele, do których ludzie dążą i które chcą osiągnąć w pracy i poprzez pracę.

## II. WARTOŚCI POŻĄDANE I ICH ZNACZENIE MOTYWACYJNE

W miarę rozwoju kultury i humanizacji życia społecznego praca staje się coraz bardziej sposobem wyrażania i urzeczywistniania siebie, metodą realizowania zamierzeń i ambicji, uzdolnień i zamiłowań, a nie tylko sposobem zdobywania środków do życia. Toteż i zachowanie się człowieka w środowisku pracy nie jest prostą funkcją jego reakcji na uzyskiwane zarobki, lecz wynikiem ogólnej jego aktywizacji w kierunku wartości, które może on dzięki niej osiągnąć, które preferuje bądź których brak odczuwa szczególnie, a jednocześnie uznaje za realne do osiągnięcia. „Zgodnie z koncepcją poznawczą — stwierdza J. Koziński — człowiek wybiera i podejmuje działanie po to, aby osiągnąć pewne wartości, takie jak wartości dionizejskie (konsumpcja, komfort) czy wartości prometejskie (zmniejszenie cierpienia innych, walka ze złem). Można by powiedzieć, że jednostka jest podmiotem ukierunkowanym na określone wartości”<sup>19</sup>.

Właśnie w świetle różnych teorii zachowania się ludzi w organizacji najważniejszą funkcję regulacyjną przypisuje się wartościom przez nich uznawanym i cenionym. „Zakłada się — pisze X. Gliszczyńska — że efektywność zawodowa ludzi zależy od tego, jakie wartości pracownicy chcą osiągnąć i od tego jak oceniają skuteczność wydajnej pracy w osiągnięciu tych wartości [...], że wartości, które człowiek ceni, mobilizują go do wydajnej pracy wtedy i tylko wtedy, gdy ma on pewność, że efektywna praca jest najsukuteczniejszym sposobem ich zdobywania”<sup>20</sup>.

Uznawane przez ludzi wartości i dążenia do ich osiągnięcia stanowią dzisiaj podstawę do wyjaśniania procesów (motywacyjnych i stymulowania aktywności człowieka oraz kierunkowania jego zachowań w środowisku pracy. Powszechnie też przyjmuje się do badań nad motywacją zachowań koncepcję opartą na hierarchii wartości, czyli tzw. teorię oczekiwań (expectancy theory). Teoria ta została opracowana przez amerykańskiego psychologa V.H. Vrooma<sup>21</sup>, a następnie rozwinęta przez L.W. Portera i E.E. Lawlera<sup>22</sup>. W myśl tej teorii motywacja do pracy (ściślej

<sup>19</sup> J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1980, s. 235.

<sup>20</sup> X. Gliszczyńska, *Psychologia badania wartości*, w: *Systemy wartości w środowisku pracy*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Warszawa 1982, s. 160.

<sup>21</sup> V.H. Vroom, *Work and Motivation*, New York 1964.

<sup>22</sup> L. W. Porter, E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood 1968.

motywacja do pracy na określonym poziomie intensywności) jest funkcją pożądaných rezultatów działania i oczekiwania (expectancy), że rezultaty te zostaną osiągnięte, ściślej: subiektywnej wartości (valence — wartości oczekiwanej) każdego poziomu wykonania i subiektywnego prawdopodobieństwa, że dany poziom intensywności prowadzi do tego poziomu wykonania, przy czym subiektywna wartość danego poziomu wykonania jest zależna od subiektywnej wartości (value — wartości osiągniętej) wyników, do osiągnięcia których prowadzi i percepcji zależności, w jakim stopniu dany poziom wykonania pracy prowadzi do określonej wartości wyników (w postaci różnych nagród), co nazywa się instrumentalnością poziomu wykonania<sup>23</sup>. Z teorii tej wynikają pewne wnioski o charakterze praktycznym, a mianowicie:

— zachowanie człowieka kształtowane jest nie tylko przez oczekiwane korzyści, ale i przez postrzeganie przez niego mocy związku między dawnymi zachowaniami a ich rzeczywistymi konsekwencjami, a więc przez oczekiwania (nadzieje), że konkretne zachowanie przyniesie spodziewaną korzyść. Oznacza to, że ludzie mogą lepiej pracować „jeśli uwierzą w osiągalność przez pracę wartości, które cenią”<sup>24</sup>;

— pracownik traktuje sytuację w pracy jako zbiór rozmaitych środków służących do realizacji swoich celów. Jeśli więc będzie przekonany, że wydajna praca jest najlepszym sposobem ich urzeczywistnienia, wówczas będzie wysoko produktywny i starać się podnosić wydajność swej pracy, jeśli zaś inne sposoby będą bardziej skuteczne w osiąganiu tych celów niż wydajna praca, to „nastawi się” na realizację tych sposobów, a nie na podnoszenie wydajności pracy (np. rozwijanie nieformalnych powiązań, poszukiwanie różnych znajomości, działalność „społeczna” itp);

— oczekiwane wynagrodzenie ma dla pracownika różną wartość zaspokojenia. Pracownik, dla którego pieniądze nie mają większego znaczenia (ma ich dość, lub żyje w kręgu kulturowym, gdzie nie znaczą one wiele), nie będzie podejmował zbyt dużego wysiłku w zamian za wynagrodzenie pieniężne. Podobnie, jeśli jest on bierny i bojaźliwy (nie dąży do sukcesu, a stara się zawsze unikać niepowodzeń) nie będzie się ubiegał o poszerzenie zakresu odpowiedzialności;

— zapłata, mająca wartość zaspokojenia, powinna być uzyskiwana w drodze osiągania wyższej wydajności (poniesienia większego wysiłku) i lepszej jakości pracy. Jeśli wysoka wydajność będzie dostrzegana jako

<sup>23</sup> Różnica między wartością oczekiwaną (valence) a wartością osiągniętą (value) polega według Vrooma na przeżyciu zadowolenia — raz wyobrażanego a drugi raz rzeczywistego. Jego zdaniem między tymi wartościami, tzn. między przewidywanym a osiągniętym zadowoleniem, mogą występować nawet znaczne różnice. (Porter i Lawler, mówiąc o zgodności oczekiwań z rzeczywistością, mają na myśli zgodność między nagrodą oczekiwaną a uzyskaną i ten stan utożsamiają z zadowoleniem.

<sup>24</sup> X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Warszawa, 1981, s. 43.

środek uzyskana wyższej zapłaty, ludzie będą wysoko wydajni, jeśli zaś niska wydajność będzie prowadzić do tego celu, będą oni mało wydajni. Jeśli jednak osiągnięcie wydajności, niezbędnej do uzyskania żądanej płacy, nie będzie dla pracownika możliwe, to będzie on dążyć do zmiany pracy. Oczywiście dążenie to zależeć będzie od położenia celu w hierarchii innych celów i od alternatywnych możliwości jego osiągnięcia.

Subiektywna wartość nagrody wynika więc z tego, w jakim stopniu może ona zaspokoić potrzeby jednostki. Toteż w świetle teorii oczekiwań punktem wyjścia konstrukcji systemu motywacyjnego powinno być przede wszystkim poznanie wartości (oczekiwań, dążeń) pracowników i ustalenie hierarchii ich celów, a następnie stwarzanie korzystnych warunków do osiągania owych wartości.

Na podstawie badań można ustalić pewne hierarchie wartości cenionych przez różne grupy pracowników. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez G.H. Hofstede w dużym międzynarodowym przedsiębiorstwie wśród 60 tys. pracowników z ponad 50 krajów różnice między krajami pod względem preferencji wartości są niewielkie. Natomiast są one znaczne między poszczególnymi kategoriami zawodowymi<sup>25</sup>. Robotnicy najczęściej preferują dobre warunki pracy, wyższe zarobki, stałość pracy, zdrowe stosunki międzyludzkie itp; pracownicy umysłowi takie wartości, jak: angażująca praca, prestiż zawodowy, samodzielność, możliwość wykorzystania umiejętności, możliwości rozwoju i awansu itp.; kobiety zaś najczęściej na pierwszym miejscu stawiają cele rodzinne, stosunki międzyludzkie, bezpieczeństwo i stałość pracy, wyższe zarobki i dodatkowe korzyści z pracy. Osoby o niższej pozycji służbowej najczęściej preferują wyższe zarobki, stałość pracy i dobre warunki pracy, zaś osoby o wyższej pozycji — głównie prestiż, uznanie, szacunek, samodzielność i odpowiedzialność, niżej natomiast stawiają wynagrodzenie, co z pewnością wynika z wyższego ich poziomu zamożności, a także pejoratywnego traktowania w niektórych środowiskach motywów finansowych. Nasze badania krajowe przeprowadzone w różnych grupach zawodowych, a zwłaszcza robotniczych wykazują, iż wśród najbardziej cenionych wartości w pracy dominują wyższe zarobki, chociaż wysoko też cenione są wartości składające się na warunki pracy i atmosferę w przedsiębiorstwie. X. Gliszczyńska zbadała (w środowisku przemysłowym i urzędniczym) stopień preferencji sześciu wartości: wysokość wynagrodzenia, stosunki z przełożonymi, stosunki z kolegami, możliwości awansu, samodzielność pracy i lekkość pracy<sup>26</sup>. Badania te wykazały, że robotnice najwyżej cenią dobre stosunki z koleżankami a następnie relacje z przeło-

<sup>25</sup> G. H. Hofstede, Kolory kołnierzyków, *Prakseologia* 1974, nr 3-4, s. 85-101,

<sup>26</sup> X. Gliszczyńska, *Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy*, Warszawa 1971.



żonymi, robotnicy wysoko kwalifikowani — poziom wynagrodzenia i relacje z kolegami; chłopo-robotnicy — dobre stosunki z przełożonymi a, następnie wyższe zarobki, kierownictwo zaś — samodzielność pracy i dobre stosunki z kolegami; urzędnicy natomiast preferowali dobre stosunki z kolegami i przełożonymi. Przeprowadzone przez autorkę analizy pozwoliły uchwycić następujące powiązania sytuacji motywacyjnych z wyborami cenionych wartości:

- zdobyta pozycja zawodowa współwystępuje (korelacja dodatnia) z potrzebą dobrych stosunków z kolegami;
- sytuacja niedostatku i rezygnacji koreluje ściśle z wyższymi zarobkami;
- sytuacja w pracy powodująca frustracje koreluje z potrzebą samodzielności;
- zachowanie konformistyczne koreluje z potrzebą dobrych stosunków z przełożonymi;
- zbliżanie się do emerytury (sytuacja przedemerytalna) koreluje z potrzebą posiadania lekkiej pracy.

Z badań tych autorka wyciąga bardzo ważny dla praktyki wniosek, a mianowicie, że „zrównanie sytuacji motywacyjnej dobrych i złych pracowników przyczynia się do utrwalania negatywnych postaw i rozpadu pozytywnego stosunku do pracy”<sup>27</sup>.

Badania A. Sarapaty przeprowadzone wśród robotników przemysłowych (1976 r.) wykazały, że bardzo ważne są dla nich takie składniki pracy, jak: życzliwość ze strony kolegów, dbałość przełożonego o wynagrodzenie, dobrze wynagradzana praca, dobre fizyczne warunki pracy, praca bezpieczna i nieszkodliwa dla zdrowia, szanse awansu, możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych i dogodne godziny pracy<sup>28</sup>. Inne, ogólnopolskie badania reprezentatywne przeprowadzone przez tego autora (w 1978 roku) wykazały, że „polscy robotnicy mają wysokie aspiracje afiliacyjne (przyjaźni, pomocy, życzliwości). Cenią sobie przyjaźń, cenią sobie wysoko kolegów i sąsiadów. Życzliwe stosunki z kolegami i dobrą atmosferę w zespole stawiają prawie na równi z dobrą płacą. Praca interesująca, dająca zadowolenie, jako niezbędny składnik szczęśliwego życia, wystąpiła powszechnie wśród badanych robotników. Prawie dwie trzecie respondentów zgodziło się całkowicie z poglądem, że „bez zadowolenia z pracy nie ma zadowolenia z życia”. Połowa zaakceptowała całkowicie sugestię, że „ludzie niezadowoleni z pracy są ludźmi nieszczęśliwymi”. Największe rozbieżności między aspiracjami a stanem rzeczywistym (postrzegany przez badanych) odnoszą się do zarobków, szans na awans, fizycznych warunków pracy, warunków mieszkaniowych, za-

<sup>27</sup> Ibidem, s. 223.

<sup>28</sup> A. Sarapata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, s. 103 -104.

opatrzenia oraz wpływu na bieg spraw (w osiedlu, w zakładzie, na własnym stanowisku pracy)"<sup>29</sup>.

Na podobną hierarchię wartości wskazują badania D. Dobrowolskiej przeprowadzone w latach 1976 - 1977 w przemyśle elektromaszynowym. Wynika z nich, że niemal wszyscy od niewykwalifikowanego robotnika do dyrektora chcą ciekawej, zajmującej pracy (55,7% — 81,9%), wyższego poziomu życia (wyższych zarobków), ale nie za wszelką cenę (50% — 78,4%), a nade wszystko chcą poprawy jakości życia w rodzinie, co wyraża się w pragnieniu szczęśliwego życia rodzinnego (88,8 — 95,1%)<sup>30</sup>.

Badania przeprowadzone przez L.W. Habera w przedsiębiorstwach przemysłu metalurgicznego, elektromaszynowego, chemicznego i lekkiego pozwoliły ustalić następującą hierarchię wartości postulowanych (cenionych) przez robotników: wysokie wynagrodzenie odpowiadające aspiracjom bez względu na rodzaj i charakter pracy; praca zabezpieczająca w pełni ciche i ustabilizowane życie rodzinne, posiadanie interesującej pracy umożliwiającej wzrost doświadczenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji, stała i pewna praca bez możliwości zmiany pozycji i prestiżu, aktywna działalność w organizacjach społeczno-politycznych oraz możliwość awansowania na coraz wyższe stanowiska kierownicze.

Z badań tych wynika, że wzrasta udział motywacji płacowej w miarę obniżania się szczybla hierarchicznego i że można wyodrębnić trzy grupy pracowników, różniących się między sobą rodzajem orientacji, która stanowi ich siłę motoryczną. Są to:

— pracownicy, których cele postulowane zostają w związku z możliwością rozwoju ich aktywności zawodowej w sprzyjających warunkach technicznych, organizacyjnych i społecznych zakładu pracy. Do tej grupy można zaliczyć: inteligencję, mistrzów, pracowników administracyjno-biurowych i brygadzystów;

— pracownicy, których cele postulowane są wypadkową dwóch orientacji: na pracę i na zarobek. Aktywność tej grupy uzależniona może być od możliwości zakładu w zakresie zagwarantowania odpowiednich warunków o charakterze technicznym, organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym. W świadomości tych pracowników funkcje autoteliczne pracy przeplatają się z funkcjami ekonomicznymi. Do tej grupy można zaliczyć: techników, pracowników fizyczno-umysłowych, robotników wykwalifikowanych;

— pracownicy, których cele postulowane związane są z instrumentalnym traktowaniem pracy w kategoriach ekonomicznych, tym samym ich orientacja na pracę jest czymś wtórnym w stosunku do orientacji na

<sup>29</sup> A. Sarapata, *Morale pracy — blaski i cienie*, Nowe Drogi 1980, nr 6, s. 124-125.

<sup>30</sup> D. Dobrowolska, *Zróżnicowanie społeczno-zawodowe a stosunek do pracy*, Warszawa 1983, s. 35-36.

zarobek czy rodzinę. Aktywność tej grupy może być uzależniona wyłącznie od sprzyjających warunków ekonomicznych w zakładzie pracy. Do tej grupy można zaliczyć: robotników półwykwalifikowanych i niewykwalifikowanych<sup>31</sup>.

Przytoczone badania sugerują, iż od szeregu lat nie nastąpiły jakieś poważniejsze przesunięcia w hierarchii wartości różnych grup społecznych. Większość pracowników, a zwłaszcza robotnicy młodzi lub mniej wykwalifikowani preferują wyższe zarobki, ale cenią sobie bardzo zdrowe i bezpieczne warunki pracy oraz pracę ciekawą, nie wyczerpującą fizycznie i zgodną z kwalifikacjami. Niemal wszyscy przywiązują duże znaczenie do samej pracy, chcą by była ona interesująca, dawała możliwość wykorzystania posiadanych kwalifikacji i ich podnoszenia, by była sprawiedliwie opłacana, pożyteczna, niezależna, odpowiedzialna i by stwarzała szanse rozwoju zawodowego. W oczekiwaniach większości pracowników wykonywana praca powinna także dobrze zaspokajać ich potrzebę interakcji społecznych, koleżeństwa, przyjaźni oraz zgodnego współżycia i współdziałania w zespole pracowniczym. Tak zwane wartości autoteliczne (atrakcyjność pracy, możliwości rozwoju intelektualnego, wzrost doświadczenia zawodowego itp.) są wysoko i bardzo wysoko cenione przez zdecydowaną większość pracowników, a szczególnie przez grupy inteligencji i robotników wykwalifikowanych<sup>32</sup>. Pracownicy o orientacji wyłącznie na wysoki zarobek, pewność pracy i orientacji na rodzinę są czynnikiem konserwatywnym dla rozwoju przedsiębiorstwa; traktują oni swoją pracę w sposób instrumentalny i wpływają hamująco na jego rozwój. Pracownicy natomiast o orientacji na pracę, działalność społeczną i władzę są czynnikiem kreatywnym; praca stanowi dla nich nie tylko źródło zarobku, lecz także jest głównym sposobem realizacji życia<sup>33</sup>. W hierarchicznym układzie wartości stosunkowo wysoką pozycję zajmują niepłatowe formy awansu oraz wymagania stawiane samej pracy. Jest to z pewnością rezultatem wzrostu poziomu wykształcenia i przeobrażeń zachodzących w mentalności współczesnych nam ludzi, które rodzą nowe aspiracje i oczekiwania, wzmagają dążenie do takich warunków i stosunków pracy, które by budziły zaufanie i stwarzały możliwość osiągnięcia poprzez pracę wielu cenionych wartości.

<sup>31</sup> L. H. Haber, *Stopień interferencji postulowanych i osiągniętych celów zawodowych w świadomości pracowników*, Humanizacja Pracy 1980, nr 1, s. 24-35.

<sup>32</sup> Niższe miejsce dochodów niż innych wartości, związanych z pracą w systemie wartości osób o wyższym statusie społeczno-ekonomicznym, nie wynika chyba z faktycznej hierarchii wartości pożądaných, a raczej z pewnej hipokryzji polegającej na traktowaniu w środowisku inteligencji spraw materialnych jako wstydlivych (por. A. Jawłowska, E. Mokrzycki, *Styl życia a przemiany struktury społecznej*, w: *Styl życia*, pod red. A. Sicińskiego, Warszawa 1978, s. 145-176.

<sup>33</sup> L. Haber, *Stopień interferencji postulowanych*, s. 25-26.

Znajomość tych wartości ma więc ważne znaczenie w procesach kierowania ludźmi i motywowania ich do lepszej, bardziej wydajnej pracy. Niezależnie od tego, jaką hierarchię wartości uznajemy za słuszną i pożądaną, trzeba znać te wartości, do których ludzie przywiązują największą wagę i których pozyskanie mobilizuje ich najbardziej do zwiększania starań i wysiłku. Trzeba dążyć do utrwalania przede wszystkim tych wartości, które odpowiadają ich hierarchii dominującej w społeczeństwie i które utrwalają czynną postawę wobec życia i dążenie do przekształcenia, a nie przystosowania się do istniejącej rzeczywistości. Trzeba z pewnością przeciwstawiać się tendencji do utrwalania człowieka jednostronnie pragmatycznego, nastawionego wyłącznie na wyższy zarobek, na posiadanie rzeczy, jak i tendencji do patrzenia na dążenia i aspiracje ludzi wyłącznie przez pryzmat ich produktywności, co często zdarza się w praktyce wielu kierownikom, a zwłaszcza tym „obwarowanym” sukcesami przeszłości, o które zresztą było wiele łatwiej niż obecnie. Jakże jeszcze często w praktyce dąży się do spieniężania wszelkich wartości i jakże też często słuszne i zdrowe potrzeby i aspiracje pracowników (np. pragnienie warunków godnych człowieka, kulturalnego traktowania, współudziału w zarządzaniu) kwalifikuje się jako wybujałe i nadmierne, przeciwstawiając im potrzeby i aspiracje posłuszeństwa, uległości i cierpliwości. Odmawia się więc ludziom wielu cennych wartości, których posiadanie warunkuje ich dobre samopoczucie, satysfakcję i rozwój, a jednocześnie dobrze służy optymalizacji i efektywności produkcji. Warto, by te uwagi zostały poważnie potraktowane w konstruowaniu w naszych przedsiębiorstwach nowych mechanizmów motywacyjnych i doskonaleniu zakładowych systemów pracy.

### III. WARUNKU REALIZACJI WARTOŚCI ZWIĄZANYCH Z PRACĄ

Działania człowieka, jego aktywność zawodowa i angażowanie się w pracę i obowiązki związane są z panującymi w przedsiębiorstwie warunkami i stosunkami społecznymi, czyli z tzw. sytuacją pracy<sup>34</sup>. Właśnie sytuacja pracy najbardziej decyduje o tym, czy realizacja celów, będących wynikiem cenionych przez pracownika wartości, przebiega mniej lub bardziej zgodnie z jego oczekiwaniami, a więc zasadniczo określa też stopień zgodności między uznawanymi przez niego poziomami wartości a istniejącym stanem rzeczy. Ocena tej sytuacji (interpretacja sytuacji

<sup>34</sup> „Sytuacja pracy obejmuje, ogólnie mówiąc, zależności między człowiekiem i jego czynnościami, człowiekiem i urządzeniami postawy i zachowania pracownika, jego kontakty z innymi pracownikami” (J. Kulpińska, *Socjologiczne i psychologiczne aspekty automatyzacji*, w: *Społeczne skutki postępu technicznego*, praca zbiorowa, Warszawa 1969, s. 15).

pracy) wywołuje u każdego pracownika określone reakcje emocjonalne: zadowolenia bądź niezadowolenia, które odpowiednio modyfikują jego motywację i produkcyjne zachowanie się w zakładzie. Im oczywiście większa jest rozbieżność między tym, co człowiek od swej pracy i swego zakładu oczekuje a tym, co osiąga, tym gorsza jest jego sytuacja motywacyjna (ogół czynników działających na jednostkę w procesie pracy). Oddziaływanie tych różnic na motywację pracownika, na jego postawy i zachowania zależy naturalnie od tego, jakie wartości kryją się za jego oczekiwaniami i jaka jest jego wrażliwość na utratę (zanik) określonych wartości. Wartości te mogą być różne: u jednych mogą to być pieniądze czy świadczenia socjalne, u innych awans czy uznanie dla dobrej pracy, u jeszcze innych — bezpieczeństwo w pracy, przyjemna atmosfera, dogodny czas pracy, możliwości wykazania się własnymi umiejętnościami i wiadomościami czy realizowania własnych inicjatyw, decydowania o ważnych sprawach zakładu itp.

Każdy zakład pracy może więc poważnie wpływać na motywację swoich pracowników, a nawet decydować o jej kształcie i natężeniu. W tym celu musi poznać hierarchię preferowanych przez nich wartości, a następnie tak rozwijać swój system pracy, aby jego funkcjonowanie umożliwiało pracownikom formowanie zadowolających ich relacji między wartościami osiąganymi a oczekiwanymi, przy czym w kształtowaniu tych relacji trzeba dążyć do zapewnienia im poczucia własnej wartości i wpływu na przebieg i jakość swej pracy. Badania bowiem wykazują, że im ważniejsze miejsce zajmują zdolność i sprawność wymagane przez pracę, tym bardziej pracownicy są motywowani do osiągania wyższej wydajności, a zarazem są bardziej zadowoleni z większej efektywności swojej pracy<sup>35</sup>.

Ukształtowanie systemów pracy w naszych przedsiębiorstwach w taki sposób, aby umożliwiały one satysfakcjonujące formowanie owych relacji wymagałoby wprowadzenia wielu zasadniczych i kosztownych zmian. Jak wykazała ekspertyza Polskiej Akademii Nauk dotycząca systemów pracy w przemyśle i kierunków ich ewolucji, zmiany te są nieodzowne, gdyż funkcjonujące obecnie systemy są mało sprawne i nie zapewniają efektywności, jakiej można by oczekiwać, biorąc pod uwagę osiągnięty przez nasz kraj poziom techniki i wiedzy. „Polska — stwierdza się w tej ekspertyzie nie jest w stanie zbyt długo dźwigać skutków niedomagań obecnego systemu pracy, a społeczeństwo stać na jego przebudowę. Same korekty humanizacyjne, wypróbowane w zagranicznych doświadczonych i renomowanych przedsiębiorstwach, nie są wystarczające dla polskich systemów pracy, albowiem skumulowały się w nich osobliwe schorzenia, od których trzeba uwolnić nasze społeczeństwo, jego

<sup>35</sup> Zob. V. H. Vroom, *Ego Involvement, Job Satisfaction and Job Performance*, Personnel Psychology 1962, nr. 15, s. 207 - 214.

instytucje, gospodarkę i kulturę. Polsce potrzebne jest nie tylko powolne korygowanie systemu pracy, lecz jego gruntowne przebudowanie"<sup>36</sup>. To przebudowanie systemu pracy powinno być dzisiaj ściśle splecione z wdrażaniem zasad reformy gospodarczej i obejmować wszystkie jego podsystemy (ekonomiczny, techniczny, społeczny) oraz ich organizację,, tak aby nastąpiło podwyższenie jakości rodzajów, warunków i stosunków pracy, aby sama praca była zdolna do „lepszego zaspokajania coraz silniej budzących się potrzeb samospelnienia, sprzyjającego optymalizacji i efektywności produkcji", do „pełniejszego satysfakcjonowania i pozytywnego motywowania wytwórców stosownie do socjalistycznego systemu wartości"<sup>37</sup>.

Działania prowadzące do tego celu-muszą być oczywiście wielokierunkowe: zarówno o charakterze korekcyjnym, umożliwiające osiągnięcie szybkich doraźnych efektów, jak i koncepcyjnym, przeobrażające zasadniczo systemy pracy i zapewniające im wysoką sprawność. Wydaje się, iż dla ogólnej poprawy tej sprawności i wzmocnienia motywacji do pracy szczególnie ważne znaczenie miałyby działania koncentrujące się na kilku najważniejszych dzisiaj dla przedsiębiorstwa dziedzinach. Pierwsza dziedzina to udoskonalenie metod i instrumentów opłacania pracy. Płaca, jeśli ma spełniać należycie swoją funkcję motywacyjną, powinna być wynagrodzeniem pracy, a nie pracownika, jak to jest u nas powszechnie praktykowane. Reforma gospodarcza stworzyła, co prawda podstawy do takiego sposobu wynagradzania, ustalając generalne i ramowe zasady polityki płac i dochodów, które uzależniają ich wzrost od efektów pracy, wydajności oraz podaży dóbr i usług, jednakże zasady te były i są w praktyce często wypaczane, co ułatwia znakomicie trudną sytuacją na rynku konsumpcyjnym. Łatwość osiągnięcia wysokich zysków w drodze podwyżki cen powoduje, że przedsiębiorstwa nie troszczą się zbyt o ilość i jakość produkcji, oszczędne wykorzystanie opłaconego czasu, kwalifikacji ludzkich, materiałów i surowców, poprawę organizacji i obniżkę kosztów własnych, a także o zachowanie właściwego związku między pracą i płacą<sup>38</sup>. W konsekwencji wiele stosowanych systemów motywacyjnych funkcjonuje wadliwie. W strukturze płac wielu przedsiębiorstw dominują nadal zmienne elementy wynagrodzenia (niekiedy, przekraczają one nawet 70 - 80% płacy zasadniczej) i obowiązuje wielość tytułów do korzystania z dochodu w postaci dodatków, nagród i premii. Wskutek tego wysokość płacy w niewielkim stopniu zależy od rzeczywistych wyników pracownika, intensywności pracy i staranności jej wykonania a głównie od samego faktu jego zatrudnienia, tj. nawiązania

<sup>36</sup> J. Kordaszewski, *Przystosowanie systemu pracy do kwalifikacji*, s. 66.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 66 i 70.

<sup>38</sup> Par. J. Penc, *Motywacja pracy w systemie ekonomicznym przedsiębiorstwa*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 1983, nr 3 s. 16 - 24.

stosunku pracy, dającego prawo do uczestniczenia w podziale dochodu. Nadal też niska jest jakość kwalifikowania i normowania pracy. Obowiązujące taryfikatory kwalifikacyjne uwzględniają przeciętne (branżowe, krajowe), a nie rzeczywiste wyznaczniki trudności pracy i potrzebnych pracownikowi właściwości psychofizycznych. Nie bierze się więc w nich pod uwagę intensywności występowania różnych wymagań, jakie stawiają pracownikom konkretne stanowiska robocze zbliżone swym charakterem do stanowiska wzorcowego. Takie wartościowanie pracy jest obarczone wieloma wadami i nie pozwala na właściwą ocenę złożoności, odpowiedzialności i uciążliwości poszczególnych rodzajów pracy i sprawiedliwie ich wynagradzanie. Wyeliminowanie tych wad wymaga stosowania metod analityczno-punktowych opracowanych przez resort pracy, płacy i spraw socjalnych. Metody te pozwalają na określenie konkretnych (a nie przeciętnych) wartości dla poszczególnych zawodów i specjalności i polegają na wycenie każdej wyodrębnionej cechy pracy i przydzieleniu jej pewnej liczby punktów, zależnej oczywiście od znaczenia danej cechy w kształtowaniu „wartości” pracy.

Stosowane normy pracy podporządkowane są najczęściej polityce płac, a nie zasadom naukowej organizacji pracy. Z reguły nie poziom normowania określa poziom i strukturę płac, a z góry założone płace określają poziom i napięcie norm. Świadczą o tym choćby wysokie wskaźniki przekroczenia norm, które sięgają nawet 200%, a w krańcowych przypadkach 500%. Takie „normowanie”, a właściwie manipulowanie normami dla kreowania wysokich płac, pogłębia patologię opłacania pracy i hamuje skutecznie jego siłę motywacyjną.

Nie wykorzystuje się także bodźcowej funkcji awansu poziomego, polegającego na przechodzeniu z niższego na wyższy szczebel zaszeregowania na danym stanowisku pracy. Tabele płac uwzględniają tzw. system widełkowy, ustalający minimalne i maksymalne stawki płac, przy czym zasady awansu w ramach tych widełek nie są precyzyjnie określone. Sprawia to, że pracownicy nie mając możliwości awansowania na zajmowanym stanowisku dzięki lepszej pracy, dążą do zajęcia stanowiska wyższego, które wymaga podwyższenia kwalifikacji formalnych. Wskutek tego nie dbają oni o doskonalenie swoich umiejętności sprawnego i rzetelnego wykonywania pracy, a często wręcz pracę na danym stanowisku traktują jako przejściową na drodze do zdobywania wyższych kwalifikacji zapewniających awans. Takie kryteria awansu powodują, że lepsza praca i doskonalenie umiejętności jej wykonywania zajmują dalsze miejsce w hierarchii społecznych wartości i mają też o wiele słabszą motywację, niż dążenie do zdobycia wyższego stanowiska w hierarchii zawodowej. Nowe tabele płac powinny więc zapewniać awans pionowo-poziomy polegający na przeszerewowaniu pracownika z niższego na wyższy szczebel w ramach danej grupy zaszeregowania i na jego przesunięciu z niższej do wyższej grupy zaszeregowania. Taka ich konstruk-

cja stwarza większe możliwości awansu zarówno osobom o przeciętnych zdolnościach, dążącym do wzrostu płacy i poprawy warunków życia dzięki osiąganiu lepszych wyników w pracy na swoim stanowisku, jak i osobom zdolniejszym, utalentowanym o większej inicjatywie i przedsiębiorczości, dążącym do skrócenia drogi do tego awansu, dzięki uzyskiwaniu wybitnych osiągnięć zawodowych.

Druga dziedzina — poprawa organizacji pracy — jest obecnie poważnie zaniedbana. Przez całe lata usprawnianie organizacji nie było ani powszechne, ani kompleksowe, a często przybierało tylko charakter działań pozorowanych. Doprowadziło to w konsekwencji do powstania luki organizacyjnej, która silnie rozstraja zakładowe systemy pracy i utrudnia osiąganie dobrych wyników ekonomicznych. Jak wykazują badania, zła organizacja pracy powoduje nerwowość, pośpiech, atmosferę naprężenia, marnowanie sił na pokonywanie przeszkód, których być nie powinno, działa demoralizująco na pracowników różnych szczebli, a samą pracę pozbawia wartości autotelicznych. Dzisiaj, w warunkach wyrażania reformy, poprawa organizacji powinna być uznana za główne źródło wzrostu wydajności pracy i efektywności gospodarowania. Poprawa ta powinna stać się w każdym przedsiębiorstwie integralną częścią jego programu efektywnościowego i oszczędnościowego oraz uwzględniać takie przedsięwzięcia, które zapewniłyby nie tylko wyższą sprawność działania i lepsze rezultaty ekonomiczne, ale i szeroko uwzględniały „ludzkie aspekty racjonalizacji pracy. W praktyce takie przedsięwzięcia sprowadzają się zazwyczaj do wzbogacenia stanowisk pracy o treści intelektualne i funkcje autonomiczne oraz do wprowadzania przerw, w celu uzyskania tzw. normalnej intensywności pracy.

Dominująca w naszym przemyśle organizacja pracy, mimo niewątpliwie wartościowych inspiracji teoretycznych, słabo godzi wymogi ekonomiczne z regułami humanistycznymi, tzn. z możliwościami, potrzebami i aspiracjami ludzi. Często, wskutek nadmiernego rozdrobnienia operacji, monotonii i uciążliwości, pozbawia wielu pracowników — zwłaszcza młodych, wykształconych i ambitnych — możliwości spożytkowania ich kwalifikacji i uzdolnień, a w wielu wypadkach powoduje wręcz marnowanie ich intelektualnych zdolności. Sam proces rozwoju techniki nie rokuje w nadchodzących latach zwyżki złożoności pracy na tyle, aby była ona zdolna zaspokoić rosnące aspiracje intelektualne coraz bardziej wykształconych robotników, poszukujących pracy zajmującej i satysfakcjonującej<sup>39</sup>. W tej sytuacji konieczne jest przyśpieszenie procesów jej humanistycznej racjonalizacji. Przesłanek do takiego jej przeobrażenia mogą dostarczyć zarówno nasze krajowe doświadczenia, jak i osiągnięcia w tej dziedzinie innych krajów, zwłaszcza kapitalistycz-

<sup>39</sup> Por. J. Kordaszewski, *Przystosowanie systemu pracy do kwalifikacji*, s. 65..



nych, dotyczące szczególnie tworzenia nowych struktur pracy i powoływania zespołów roboczych<sup>40</sup>.

Nowe struktury pracy tworzy się poprzez:

— rozszerzanie pracy (job enlargement) — przydzielanie pracownikowi nowych bardziej złożonych zadań, poszerzanie zakresu czynności wykonywanych na stanowisku pracy (dodawanie operacji), umożliwienie wykonania całego wyrobu lub znacznej jego części,

— wzbogacanie pracy (job enrichment) — scalanie czynności o różnym stopniu trudności w ramach jednego zadania, upraszczanie pracy zbyt trudnej, zwiększanie stopnia swobody i podejmowania decyzji w zakresie wykonywanych przez pracownika czynności (przejmowanie przez pracownika funkcji należących dotychczas do jego zwierzchnika), umożliwianie mu samodzielnego planowania i organizowania swej pracy,

— wymiennosc pracy (job rotation) — zmiana rodzaju pracy, rodzaju czynności, przeplatanie pracy produkcyjnej inną pracą wspomagającą (powierzanie pracownikowi okresowo do wykonania innych czynności poza stale wykonywanymi, powtarzalnymi czynnościami na stanowisku pracy),

— wymiennosc stanowisk pracy (job switching) — zmiana miejsca pracy w ciągu dnia, tygodnia i dłuższych okresów czasu, przenoszenie (okresowe) pracownika na inne stanowiska pracy o czynnościach odmiennych od stale przez niego wykonywanych, jednakże zgodnych z jego kwalifikacjami.

Te formy organizacji pracy (strukturalizacji pracy) są stosowane już dość powszechnie w przemyśle krajów kapitalistycznych (Szwecji, USA, RFN, Holandii, W. Brytanii i innych). Przynoszą one sporo korzyści zarówno pracownikom, jak i przedsiębiorstwom. Korzyści te to m. in.: większa elastyczność wykorzystania pracowników, prostsze sterowanie produkcją, polepszenie jej jakości, zwiększenie wydajności pracy, wzbogacenie jej treści, eliminacja jednostronnej postawy ciała przy pracy, większe poczucie odpowiedzialności u pracownika, lepsze możliwości komunikacji między ludźmi, podnoszenie kwalifikacji na stanowisku pracy, większe zadowolenie z pracy, ograniczenie absencji i fluktuacji, lepszy klimat pracy, wyzwalanie indywidualnych uzdolnień oraz zwiększenie elastyczności produkcji.

Korzystne efekty daje także powoływanie tzw. zespołów autonomicznych (roboczych), które same sobie organizują pracę i wspólnie wykonują zadania ustalone dla całej grupy. Każdy taki zespół sam decyduje o metodzie pracy, podziale zadań między poszczególnych członków, wyborze kierownika, a także podziale wynagrodzenia, którego wzrost uza-

<sup>40</sup> Zob. J. Penc, *Kształtowanie treści pracy a zachowania pracownicze*, Studia Socjologiczne 1983, nr 2, s. 240-244.

leżnia się od zwiększenia wydajności. Tworzenie zespołów autonomicznych spotyka się z powszechnym uznaniem, gdyż odpowiada bardziej potrzebom i dążeniom zwłaszcza młodszych pracowników. Badania wykazują, że praca w takich zespołach jest przyjemniejsza i bardziej wydajna i że ich tworzenie jest ekonomicznie opłacalne. Z doświadczeń wielu przedsiębiorstw radzieckich, które na szeroką skalę wprowadziły u siebie tę formę organizacji pracy wynika, iż takie rozwiązanie umożliwia m. in.: łączenie zawodów, stosowanie wielostanowiskowego systemu obsługi maszyn, łączenie funkcji podstawowych (produkcyjnych) i pomocniczych, wzrost zadowolenia z pracy w zespole, zwiększenie możliwości oddziaływania współpracowników, w tym także ułatwienie procesu adaptacji nowych, a szczególnie młodych pracowników, wzrost poczucia związku między interesem osobistym i całego społeczeństwa oraz zależności osiągnięć osobistych- od osiągnięć całego kolektywu, wzmocnienie kontroli społecznej, wzrost dyscypliny pracy i odpowiedzialności za jej wyniki, spadek absencji i fluktuacji, wykrywanie rezerw i wykonywanie większej ilości prac przez mniejszą ilość pracowników, lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń, podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz wzrost wydajności pracy.

Wprowadzenie z kolei reglamentowanych przerw w pracy ułatwia pracownikom zachowanie równowagi między wydatkowaniem sił i energii a ich biologiczną odbudową oraz utrzymanie korzystnego tempa pracy, obniża jej koszt fizyczny i psychiczny i przeciwdziała kumulacji zmęczenia. W praktyce, tam gdzie to konieczne, robotnicy sami sobie robią przerwy, odpowiednio je „maskując”, gdyż jest to traktowanie jako naruszanie dyscypliny pracy. Talkie „przerwy” nie zapewniają jednak właściwego wypoczynku i utrzymania wymaganej zdolności do pracy. Tylko bowiem przerwy organizowane pozwalają w sposób ekonomiczny rozłożyć siły (praca bez zrywów) i „wypracować” sobie własny rytm pracy zbliżony do naturalnego rytmu organizmu.

Zależnie od rodzaju wykonywanej pracy, stopnia obciążenia poszczególnych funkcji fizjologicznych, stopnia udziału pracy statycznej czy monotonnie wykonywanych czynności, powinny być organizowane nawet co godzinę przerwy najkrótsze, trwające od 2 - 3 minut. Przy wszystkich pracach rytmicznych i monotonna, tj. wtedy, kiedy robotnik podporządkowany jest rytmowi maszyny, a więc przy pracach taśmowych i potokowych wymagających skupienia uwagi, przerwy krótkie, trwające 3-10 minut (mogą być stosowane przy wszelkiego rodzaju pracach, a głównie przy lekkich i średniociężkich pracach fizycznych, jak np. w środowisku gorącym) oraz rzadsze, ale dłuższe przerwy trwające od 10 minut do 1 godziny przy ciężkich i wyczerpujących fizycznie pracach, a zwłaszcza wykonywanych w warunkach wysokich temperatur<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Zob. J. Penc, *Ochrona człowieka w procesie pracy*, Łódź 1979, s. 42 - 48.

Wprowadzenie przerw wypoczynkowych jest szczególnie ważne dla optymalizowania obciążeń pracą ludzi starszych o ograniczonej wydolności psychofizycznej a także w odniesieniu do osób o wydolności normalnej, ale zatrudnionych w porze nocnej. Osoby te powinny korzystać z częstszych i dłuższych przerw w pracy<sup>42</sup>.

Trzecia dziedziną to poprawa stanu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wydatne zredukowanie uciążliwości warunków pracy. Warunki pracy powinny być tak ukształtowane, aby zapewniały pracującemu pewien komfort pracy, na który składają się takie czynniki środowiska, jak: właściwy mikroklimat, wygodne i bezpieczne stanowisko pracy, dobre oświetlenie, właściwie dobrane barwy, system sygnalizacji, korzystna akustyka i harmonia rozwiązań przestrzennych. W praktyce taki komfort występuje rzadko; najczęściej warunki pracy są uciążliwe, a nawet szkodliwe dla zdrowia. Powoduje to nadmierne obciążenie organizmu, nieekonomiczne spożytkowanie sił i energii oraz wzrost i kumulację zmęczenia, a w konsekwencji spadek gotowości do pracy (zdolności i woli pracy). Podwyższona temperatura otoczenia na przykład prowadzi do naruszenia systemu termoregulacji organizmu i jego przegrzania, osłabienia systemu sercowo-naczyniowego i oddychania, a także naruszenia bilansu wody i soli w organizmie, co w rezultacie przyspiesza jego wyczerpanie, ogranicza zdolność do wykonywania pracy, a nawet stwarza niebezpieczeństwo urazu. Brak dostatecznej ilości tlenu w powietrzu (dla prawidłowego dotleniania mózgu i utrzymania procesów fizjologicznych) powoduje zatrucie organizmu dwutlenkiem węgla, które prowadzi do zaburzenia świadomości i koordynacji ruchowej, a w krańcowych przypadkach nawet do omdlenia. Zanieczyszczone powietrze (gazami, pyłami, drobnoustrojami) może ponadto powodować powstawanie różnych chorób (górných dróg oddechowych, oczu, choroby alergiczne, anginy itp.) nie tylko osłabiających wydolność zawodową człowieka, ale i okresowe wyłączenie go z pracy. Wadliwe bądź niedostateczne oświetlenie zwiększa nadmierne obciążenie narządu wzroku, przyspiesza zmęczenie oczu i zmęczenie nerwowe, powoduje bóle głowy, spadek szybkości spostrzegania i uczucie niechęci do pracy oraz wzrost liczby błędów i niebezpiecznych wypadków. Uciążliwy hałas z kolei utrudnia odbiór sygnałów dźwiękowych i koncentrację psychiczną, potęguje monotonię pracy, atakuje system nerwowy i psychiczny człowieka (powoduje rozdrażnienie, niestałość nastrojów i apatię), zmniejsza sprawność postrzegania, przyspiesza zmęczenie organizmu, osłabia wolę i zdolność do długotrwałego wykonywania pracy.

W poprawie warunków pracy kryją się więc poważne możliwości zwiększenia aktywności ludzi i wzrostu wydajności ich pracy. Świad-

<sup>42</sup> iZob. J. Pene, *Motywacja płacowa a uwarunkowania aktywności w pracy*, Ochrona Pracy 1984, nr 7, s. 15 - 17.

czą o tym wymownie wyniki różnych badań. Tak na przykład dzięki obniżeniu hałasu w wielu przedsiębiorstwach amerykańskich uzyskana wyższą o 25% wydajność pracy; w przemyśle tekstylnym jego zmniejszenie o 10-13 decybeli pozwoliło zwiększyć wydajność pracy o 12%, dzięki poprawie oświetlenia w tkalniach w Związku Radzieckim wydajność pracy wzrosła o 2 - 7%, a jednocześnie nastąpił spadek liczby braków o 20 - 25%, w innych przedsiębiorstwach uzyskano nawet 40% wzrostu wydajności. Warto, aby te liczby trafiły do świadomości wielu naszych organizatorów produkcji, którzy wskutek wąsko rozumianej oszczędności, a nie technologicznej niemożności eliminowania zagrożeń, ograniczają wydatki na bhp, narażając tym samym przedsiębiorstwo i społeczeństwo na wielokrotnie wyższe straty i koszty.

Czwarta dziedzina to tworzenie korzystnego klimatu pracy, a więc zdrowych stosunków między ludźmi, opartych na wzajemnym zaufaniu i współpracy. W naszych przedsiębiorstwach klimat ten niszczony jest przez różnego rodzaju konflikty, nie wynikające bynajmniej z dialektyki rozwoju (np. z powodu wprowadzenia innowacji), lecz najczęściej z błędów w organizowaniu pracy, kierowaniu i motywowaniu. Praktyka pokazuje, że nasi kierownicy mają niekiedy duże braki w umiejętnościach kierowania zespołami ludzkimi: proces zarządzania zastępują najczęściej wykonywaniem władzy (rządzeniem). Są zazwyczaj dobrymi fachowcami, znającymi swój zawód, ale nie zawsze potrafią rozwiązywać problemy ludzkie, ich kwalifikacje w tym zakresie często nawet znacznie odbiegają od kwalifikacji zawodowych.

Kierowanie ludźmi jest sztuką, która wymaga rzetelnej wiedzy, predyspozycji i umiejętności. Toteż, by skutecznie kierować, trzeba wiele wiedzieć o motywach ludzkiego zachowania, znać ludzi, którymi się kieruje oraz ich potrzeby i oczekiwania. Trzeba stwarzać atmosferę życzliwości, tolerancji i zaufania, okazywać pomoc zwłaszcza młodym w rozwiązywaniu trudności (zamiast krytyki), stosować sprawiedliwe kryteria oceny, premiować rzeczywisty wysiłek i starania o jakość pracy. W procesie tego kierowania szczególnie ważne jest ocenianie i premiowanie oraz awansowanie pracowników. Wywiera ono zasadniczy wpływ na kształtowanie zdrowych stosunków międzyludzkich, motywację działania pracowników oraz ich angażowanie się w życie produkcyjne i społeczne zakładu.

Ocena pracownika powinna być zawsze sprawiedliwa, rzetelnie udokumentowana i stanowić podstawę do jego nagradzania i awansowania. Obiektywna ocena przydatności, mierzonej nie tym, czego się pracownik podejmuje, lecz tym, czego w ramach realizacji swych zadań dostarcza przedsiębiorstwu, mobilizuje do korekty własnych zachowań, podnoszenia kwalifikacji i starań o lepsze wykonywanie obowiązków, a także warunkuje jego dobre samopoczucie i pozytywną ocenę dla sytuacji w pracy. Brak zaś takiej oceny może rodzić poczucie niepewności i zagroże-

nia, stać się przyczyną negatywnych zachowań i konfliktów. Tendencyjna zaś ocena, na którą mają wpływ obiegowe opinie lub uprzedzenia, może zupełnie stłumić motywację, sparaliżować inicjatywę i starania pracownika, a wzmóc jego chęci do zmiany miejsca pracy. Nieprawidłowe nagradzanie może prowadzić do niezadowolenia z pracy i panujących w niej stosunków, do dezintegracji kolektywu, wzajemnych zawiści i antagonizmów, powodujących rozpad więzi między ludźmi i zanik kultury pracy. Na tle niewłaściwego podziału premii i nagród oraz związanych z nim odczuć powstaje bowiem niezdrowa rywalizacja między różnymi grupami w zakładzie, tworzą się nierzadko klikki, rodzą się plotki i napięcia. Dlatego też sprawy premii i wynagrodzeń dodatkowych wymagają szczególnej troski kierownictwa zakładu i organizacji społeczno-politycznych. Dla zapewnienia sprawiedliwego podziału uzyskiwanych funduszy konieczne jest opracowanie i stosowanie maksymalnie ścisłych kryteriów ocen pracy i kryteriów ich podziału oraz zapoznanie z tymi kryteriami wszystkich pracowników. Wymagane jest tutaj także konsekwentne stosowanie zasady jawności i publicznego uzasadnienia przyznawanych nagród oraz zabezpieczenia prawidłowości ich podziału, dzięki skutecznej kontroli czynnika społecznego i samej załogi przez stwarzanie jej możliwości odwołania się od powziętej decyzji.

Sprawa awansu z kolei powinna stanowić jeden z najważniejszych elementów polityki kadrowej w każdym zakładzie pracy. Awans bowiem wiąże się z zaspokojeniem nie tylko potrzeb materialnych, lecz także służy zaspokojeniu potrzeby związanej z ochroną i umacnianiem poczucia własnej wartości, co ma niezwykle ważne znaczenie motywacyjne<sup>43</sup>. Awans zawodowy powinien być oczywiście rezultatem osiągnięć w pracy, posiadanych kwalifikacji i zdolności. W przedsiębiorstwach awans ten osiąga się często dzięki różnym układom i znajomościom, a także umiejętności zyskania aprobaty kierownictwa dla własnego wyobrażenia o swych możliwościach. Niektórzy pracownicy, w dążeniu do przyspieszonego awansu, starają się prześlizgnąć innych w „sukcesach”, dbając wyłącznie o własne sprawy, zaznaczając swój udział w różnych znaczących formach życia zakładu i rozwijając te cechy osobowości, które im to ułatwiają, ale niekoniecznie przyczyniają się do poszerzenia ich przydatności zawodowej. Wielu natomiast pracowników nie uchyla się od ciężkiej pracy i spełniania zadań społecznych, ale nie zawsze widocznych i efektywnych. Ci pracownicy, o bardziej wartościowych cechach osobistych, dążą do doskonałego opanowania pracy i rzetelnego spełniania swoich obowiązków, w małym natomiast stopniu dbają o to, by ich dostrzegano. Toteż pozostają na ogół w cieniu, a mogą być godni zaufania i zasługiwać na awans bardziej, niż rutyniarze i konformiści, łączący awans z wąsko pojętą lojalnością wobec kierownictwa.

<sup>43</sup> Zob. A. Sarapata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, s. 49-59.

Stosowanie nieprawidłowych kryteriów awansowania deprecjonuje rolę awansu jako czynnika motywacji i rozwoju kadr, rodzi frustracje, rozczarowania i konflikty, niszczy zbiorowe wyobrażenie o wartościach moralnych i rzeczywistych sukcesach. U wielu ludzi, zwłaszcza młodych i ambitnych, którym nie daje się szansy sprawdzenia własnych zdolności i z góry skazuje na przegraną, może to nie tylko paraliżować motywację i inicjatywę, ale także prowadzić do zachowań neurotycznych i spadku znaczenia pracy w ich systemie wartości społecznych. Prawidłowe awansowanie natomiast mobilizuje do działania, podnosi wiarę we własne siły, podwyższa wartość pracy w systemie wartości pracowników, a także wzmacnia w nich przekonanie, że lepsza praca i doskonalenie się w zawodzie stają się najlepszym sposobem osiągania cenionych wartości i urzeczywistniania celów życiowych.

#### SHAPING MOTIVATION IN THE WORKING ENVIRONMENT

##### Summary

A juncture of interrelated motives decides always about the behavior of people in their working environment, their professional activity and the tendency to the effective performance, this forms their motivation understood as a process governing the selection made by an individual from among various forms of activity aiming at the achievement of the goals resulted from the values appreciated by the said individual. It is precisely that motivation nursing presently the fondest hopes. Filling it with the new contents and functions has to be the key to solving various problems brought about by the economic reform: it is expected to activate human attitudes, their efficiency and effectiveness, support initiative and ingeniousness of employees. Therefore enterprises are seeking those solutions which would be simple and at the same time stimulating to the efficient work. Those solutions concern mostly the material motivation i.e. improvements in wage policies and comprise such wage issues as: methods of qualifying and regulating labor, forming the internal structure of wages, awarding wage promotions, and the selection of rational wage forms, relating the results of work evaluation to wages and conditions of their increase. These are the trends in enterprises, but no satisfactory results are encountered. Proper control of motivation calls for considering not only reactions of employees for pecuniary values and for improving wage policies and technics, but also for undertaking parallel activities, aiding stimulation of the will to work and facilitating the use of human talents and resources, i.e. having regard for the conditions *in* which people live and work, which affect them creating given motivational situations (encouraging or discouraging). As regards an enterprise the said activities are: endowing work contents with intellectual values and autonomous functions, improving conditions of the material working environment, eliminating their burden and generating favorable psycho-social climate effecting a high culture of cooperation and mutual consensus among the people.