

Janusz T. Hryniewicz

Po pierwsze — samorealizacja

Zanim przejdę do właściwych rozważań, chciałbym zatrzymać uwagę Czytelnika na terminie „motywacja”, będzie on bowiem dość często używany w trakcie referowania wyników badań. Możemy przyjąć, że z motywacją spotykamy się wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z działaniem ludzkim nakierowanym na osiągnięcie dowolnych celów. Motywem będziemy zatem określać taki stan rzeczy, który z punktu widzenia danej jednostki jest pożądanym, a jednocześnie możliwym do realizacji.

Od dość dawna w środowiskach menedżerskich, a także naukowych ugruntowała się wizja pracobiorcy odwzorowana przez model tzw. homo economicus. W myśl tego modelu przeciętny pracownik oczekuje od pracodawcy przede wszystkim pieniędzy, z natury jest leniwy i gdyby nie pieniądze, umożliwiające mu zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, na pewno by nie pracował. Ta relatywna niechęć do pracy powoduje, że po podpisaniu umowy o pracę pracownik powinien być ujęty w karby żelaznej dyscypliny, a jego praca powinna być dokładnie zaprogramowana.

Już w latach 30. naszego stulecia okazało się, że model człowieka ekonomicznego jest wysoce nieadekwatny i zaczęto poszukiwać innych motywów regulujących zachowania pracownicze. Można przyjąć, że oczekiwania pracownicze stosunkowo najlepiej ilustruje tzw. hierarchia potrzeb Masłowa.

● **Potrzeba fizjologiczna;** jej zaspokojenie polega na dbałości o swoje ciało.

● **Potrzeba pewności i bezpieczeństwa.** Człowiek odczuwa potrzebę ochraniać siebie przed niebezpiecznymi sytuacjami. W związku z tym istnieje zapotrzebowanie organizmu na wszelkie formy ochrony i środki bezpieczeństwa, a także na wykształcenie, informację, wiedzę o warun-

kach zatrudnienia w miejscu pracy itp.

● **Potrzeba przynależności i miłości;** zaspokojenie tej potrzeby polega na uczestnictwie w grupach, w których panują pozytywne stosunki międzyludzkie — dobroć i bliskość w stosunku do tych ludzi, z którymi jesteśmy.

● **Potrzeba uznania i osiągnięć.** Człowiek musi mieć poczucie własnej wartości i jednocześnie być pozytywnie oceniany przez ludzi, na opinii których mu zależy. Wszyscy ludzie odczuwają potrzebę akceptacji tego, jacy są i pracy, którą wykonują. Mamy wbudowaną potrzebę otrzymywania nagród i pozytywnej krytyki, zachęty i stymulacji.

● **Potrzeba samorealizacji.** Dobremu zaspokojeniu tej potrzeby sprzyja praca zgodna z kwalifikacjami, pełna informacja o przedsiębiorstwie i współdecydowanie o własnej sytuacji w pracy.

Jakkolwiek wszyscy ludzie mają takie same potrzeby, to różne są sposoby ich zaspokajania, a także różnie mogą się kształtować priorytety w tym zakresie. I tak np. jest raczej mało prawdopodobne, że robotnik pracujący przy taśmie produkcyjnej będzie poszukiwał w pracy intelektualnej samorealizacji. Przyjęło się uważać, że w Polsce pracownicy kładą relatywnie duży nacisk na zaspokojenie potrzeb afiliacyjnych, tzn. na dobre stosunki międzyludzkie w grupach pracowniczych, z tego względu rywalizacja jest eliminowana i istnieje duży nacisk na egalitaryzm płacowy w ramach grup pracowniczych. Godne odnotowania jest, że wraz ze wzrostem wykształcenia wzrasta intensywność zapotrzebowania na zaspokojenie potrzeby samorealizacji w trakcie pracy. Możemy przyjąć, że w grupie pracowników z wyższym wykształceniem oczekiwania tego typu są relatywnie najsilniej wyeksponowane.

Znaczenie bodźców finansowych

Rynek pracy jest w dużej mierze instytucją kulturową i z tego powodu ważną rolę w zachowaniach pracowniczych odgrywa pojęcie tzw. słusznej płacy. Kategoria ta jest wytworem właściwego dla danego społeczeństwa wartościowania różnych zajęć, tj. oceny ich społecznej użyteczności, wysiłku, kwalifikacji itp. Z punktu widzenia pracownika kategoria słusznej płacy mówi o tym, że na rynku pracy poszukuje on takiego zajęcia, w ramach którego uzyska „sprawiedliwy ekwiwalent” tego, co włożył w wykonanie danej pracy i w nabycie umiejętności niezbędnych do jej wykonania [3]. Zobaczmy, jak wygląda gradacja „słusznej płacy” właściwa dla polskiej kultury organizacyjnej.

Zatrzymajmy się przy wynikach badań sprzed 30 lat. Jakkolwiek hierarchie słusznego wynagrodzenia były wtedy per saldo podobne, to jednak warto zasygnalizować różnice w poglądach na ten temat inteligentów (zob. tab. 1, kolumna 3) oraz robotników i aktywistów PZPR (zob. tab. 1, kolumny 4 i 5). Generalnie rzecz biorąc, aktywiści partyjni uważali, że wysoko należy wynagradzać demiurgów socjalistycznej industrializacji i jej realizatorów, np. inżyniera, górnik, natomiast inteligenci na plan pierwszy zdawali się wysuwać kwalifikacje.

Z zaprezentowanych tabel wynika ponadto, że w latach 60. i trzydziści lat później wyraźne było przekonanie, że pracownicy z wyższym wykształceniem powinni relatywnie najwięcej zarabiać. Z tabel 1a. i 1b. wynika, że przeciętnie rzecz biorąc zarobki pracowników z wyższym wykształceniem powinny być prawie dwukrotnie wyższe od zarobków osób o najniższym poziomie wykształcenia. Z badań CBOS wykonanych na próbie ogólnopolskiej wynika, że 71% respondentów ap-

Tabela 1. Hierarchia słusznego wynagrodzenia według poglądów przedstawicieli różnych kategorii społeczno-zawodowych w pierwszej połowie lat 60.

Zawody	Miejsce zawodu w hierarchii słusznego wynagrodzenia według			
	średniej międzyrodowiskowej	lekarzy, pracowników nauki, inżynierów, adwokatów	robotników	aktywu partyjnego
Profesor uniwersytetu	1	1	3	2
Minister	2	2	1	1
Lekarz	3	3	4	8
Inżynier mechanik	4	5	2	3
Górnik pracujący na dole	5	7	5	4
Sędzia	6	6	7	9
Dyrektor przedsiębiorstwa	7	4	6	5
Inżynier agronom	8	8	8	6
Hutnik wykwalifikowany	9	9	9	7

Źródło: A. Sarapata, 1965, s. 162.

Tabela 1a. Hierarchia słusznego wynagrodzenia w 1993 roku, w ogólnopolskiej próbie losowej

Ile powinien zarabiać:	miesięcznie w mln zł
lekarz	7,8
poseł	7,0
polijant	6,1
murarz	5,5
nauczyciel	5,3
szwaczka	4,1
sprzątaczką	3,2

Źródło: Estymator 1993.

Tabela 1b. Minimalne wynagrodzenie przewidywane dla osób o podstawowym i wyższym wykształceniu, próba ogólnopolska, 1993 r.

Poziom wykształcenia	Minimalne miesięczne zarobki w mln zł
podstawowe	3,6
wyższe	6,8

Źródło: Biuletyn CBOS, grudzień 1993.

robuje tezę mówiącą o tym, że wysokość zarobków powinna być uzależniona od poziomu wykształcenia (Biuletyn CBOS, grudzień 1993).

Odnotowujemy więc merytokracyjne w zasadzie nastawienie opinii publicznej wobec dystrybucji zarobków, z tym jednak, że zauważalne są

wyjątki od tej prawidłowości. Polegają one m.in. na relatywnym podwyższeniu oczekiwanej płacy dla niektórych zawodów robotniczych i niżeniu płac nauczycieli, w 1993 roku.

Zjawisko słuszej płacy mówi o tym, że otrzymywana płaca jest odnoszona do opisanej wyżej gradacji. Oznacza to, że np. specjaliści skłonni są uznawać swoje wynagrodzenie za ekwiwalentne albo sprawiedliwe wtedy, gdy jest ono odpowiednio wyższe od wynagrodzenia pracowników o niższych kwalifikacjach.

Na czym zatem polega znaczenie bodźców finansowych i jaki jest ich wpływ na pracowników? Nie ulega wątpliwości, że pieniądze są najbardziej wymiernym i oczywistym czynnikiem oczekiwań pracowniczych. Ponadto zarobki warunkując osiągnięcie różnych celów mają wpływ na zaspokojenie innych ważnych potrzeb, np. uznania i osiągnięć, czy nawet samorealizacji. Są wreszcie pieniądze najbardziej wymiernym i łatwo definiowanym korelatem sytuacji pracy i dlatego stosunkowo łatwo i chętnie są stosowane w rokowaniach między pracodawcą a pracobiorcą.

Uczestnictwo na rynku pracy polega na tym, że im bardziej pracownik jest przekonany, że dana instytucja spełni jego oczekiwania, w tym

większym stopniu będzie skłonny do podjęcia decyzji o zatrudnieniu się w tej instytucji. Pracodawcy powinni zdawać sobie sprawę z tych oczekiwań i starać się wyjść im naprzeciw. Niektórzy czytelnicy mogliby w tym miejscu stwierdzić, że wystarczą wysokie płace i sprawna kontrola, aby uzyskać wysoce efektywną pracę, zwłaszcza w sytuacji bezrobocia. Tkwi w tym pewna racja – pamiętać jednak należy, że możliwości podnoszenia płac są w większości firm ograniczone, a ponadto pójście tą drogą uruchamia tak zwaną spiralę płacową. Polega ona na tym, że w sytuacji niskiego poziomu zaspokojenia oczekiwań afiliacyjnych i samorealizacyjnych, kolejne przyrosty płacowe dają coraz mniejsze efekty produkcyjne, zaś nacisk na płace staje się trwałą reakcją pracowniczą na wszelkie możliwe sytuacje frustracyjne.

Mniej więcej od lat 50., tj. od opublikowania badań Herzberga wiadomo, że takie czynniki, jak satysfakcjonujące płace, sprawna polityka personalna czy dobre stosunki międzyludzkie usuwają niezadowolenie z pracy, ale nie gwarantują wysokiego poziomu motywacji. Ten ostatni jest tym większy, w im większym stopniu praca jest odpowiedzialna, daje możliwości awansu, wykorzystania posiadanych i nabywania nowych kwalifikacji itp. Z badań Herzberga wynika dość przykry dla pracodawców wniosek. Wysokie płace nie są żadną gwarancją wysokiego poziomu motywacji do pracy, tj. do angażowania się w nią, usprawniania, integracji z celami przedsiębiorstwa itp. Niemniej jednak oczekiwania płacowe powinny być zrealizowane na poziomie zadowalającym po to, aby czynniki warunkujące wysoki poziom motywacji, tj. samorealizacyjne (odpowiedzialność, autonomia, awans), zaczęły oddziaływać na zachowanie pracowników w procesie pracy. Nie wyczerpuje to jednak wszystkich uwarunkowań procesu motywacyjnego. Po to, aby spełnić wstępny, finansowy, warunek procesu motywacyjnego pracodawca winien pamiętać, aby proporcje płacowe były zgodne ze społecznie akceptowanym zróżnicowaniem płac różnych grup pracowniczych.

Prawidłowości te wykryto w krajach o znacznie wyższej stopie życiowej niż w Polsce, można zatem podejrzewać, że w krajach biedniejszych w sposób oczywisty nastawienie na wysokość zarobków powinno przesłaniać inne motywy związane z pracą. Żeby rozstrzygnąć te wątpliwości, sięgnijmy raz jeszcze do wyników ogólnopolskich badań, tym razem poświęconym wykryciu motywów leżących u źródeł dążenia do zdobycia wyższego wykształcenia. Przytoczone zostaną najważniejsze powody wskazywane przez osoby mające wyższe wykształcenie.

realizacyjną orientację kadr z wyższym wykształceniem. Zauważmy bowiem, że najważniejsze zdaniem tej grupy osób czynniki skłaniające do osiągnięcia obecnego statusu zawodowego to niezależność i intelektualna samorealizacja. Znacznie mniejsze znaczenie, o 20% mniej wskazań, uzyskały czynniki afiliacyjne i oczekiwanie wysokich zarobków. Stanowi to o potwierdzaniu się na polskim gruncie najważniejszych tez wynikających z badań Herzberga.

Pamiętać należy, że w przypadku specjalistów, których praca nie poddaje się kontroli z racji zmienności

alizacyjne. W efekcie możemy oczekiwać relatywnie większej skłonności do kreowania innowacji, uruchamiania rezerw, inicjatywy itp.

Jeżeli spojrzymy na ten problem przez pryzmat całej gospodarki, to musimy stwierdzić, że efektywność gospodarowania w Polsce zależy w dużej mierze od tego, w jakim stopniu polscy pracodawcy są skłonni stwarzać i faktycznie stwarzają warunki do wykorzystania, w końcu w społecznym interesie, kwalifikacji posiadanych przez polskich inteligentów, i w jaki sposób potrafią powiązać samorealizacyjne dążenia tej grupy zawodowej z celami przedsiębiorstw.

Janusz T. Hryniewicz

Tabela 2. Odpowiedzi osób z wyższym wykształceniem na pytanie o motywy zdobywania wykształcenia

Jak pan(i) sądzi — dlaczego ludzie dążą do zdobycia wykształcenia? czy liczą przede wszystkim na:	Wskazania respondentów w %
rozwój intelektualny, samodoskonalenie	54
niezależność, samodzielność	55
interesujący zawód	57
uznanie, szacunek ze strony ludzi	32
wysokie zarobki	27
łatwiejsze życie	18
możliwość pracy na swoim	14

Źródło: Biuletyn CBOS, grudzień 1993.

Zaprezentowane w tab. 2 informacje, jakkolwiek nie odnoszą się bezpośrednio do sfery pracy, dość przekonująco potwierdzają samo-

zadań i ich skomplikowania, uzyskanie zaangażowania w pracę jest możliwe tylko wtedy, gdy zostaną zaspokojone oczekiwania samore-

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Biuletyny CBOS, dane identyfikacyjne zostały zaznaczone w tekście.
- [2] Biuro Badania Opinii Publicznej — Estymator. Wyniki badań nad słuszną płacą — opublikowane w „Gazecie Wyborczej”, 1993, nr 289.
- [3] OPSAHL R.L., DUNETTE M.D., *Rola wynagrodzenia pieniężnego w motywacji do pracy*, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, pod red. W.E. Scotta jr. i L.L. Cummingsa, Warszawa 1983.
- [4] SARAPATA A., *Zawód jako wyznacznik miejsca w społeczeństwie*, [w:] *Socjologia zawodów*, pod red. A. Sarapaty, Warszawa 1965.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

