

Jolanta Bieńkowska

# Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników

## Diagnozowanie sytuacji pracy



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

# **Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników**



40 LAT

WYDAWNICTWA  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

Jolanta Bieńkowska

**Psychospołeczne bariery zaspokajania  
potrzeb pracowników**

**Diagnozowanie sytuacji pracy**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

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

RECENZENT

*Marta Juchnowicz*

REDAKCJA, SKŁAD I ŁAMANIE

*Jolanta Bieńkowska, Ewa Kurzdym*

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA

*Jolanta Bieńkowska*

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

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

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

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

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



## Spis treści

WSTĘP.....	11
<b>ROZDZIAŁ I. CHARAKTERYSTYKA POTRZEB PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI.....</b>	<b>19</b>
1. PROBLEMATYKA POTRZEB LUDZKICH W ORGANIZACJI .....	19
1.1. Istota zagadnienia potrzeb pracowników w organizacji.....	19
1.2. Problemy wykorzystania potrzeb w motywowaniu do pracy.....	24
1.3. Ekonomia bodźców.....	27
2. CHARAKTERYSTYKA POTRZEB LUDZKICH.....	29
2.1. Rozumienie potrzeb ludzkich.....	29
2.2. Klasyfikacja potrzeb ludzkich wg A. Masłowa.....	30
2.3. Uzasadnienie wyboru teorii A. Masłowa.....	32
3. WŁASNOŚCI POTRZEB.....	34
3.1. Hierarchia potrzeb.....	34
3.2. Motywacyjna siła potrzeb.....	36
3.3. Indywidualność struktury potrzeb.....	39
3.4. Świadomość potrzeb.....	42
4. TREŚĆ POTRZEB PRACOWNIKÓW.....	44
4.1. Potrzeby fizjologiczne.....	45
4.2. Potrzeby bezpieczeństwa.....	46
4.3. Potrzeby przynależności.....	49
4.4. Potrzeby szacunku.....	51
4.5. Potrzeby samorealizacji.....	53
5. PODSUMOWANIE.....	55
<b>ROZDZIAŁ II. CZYNNIKI SYTUACJI PRACY WARUNKUJĄCE POWSTAWANIE PSYCHOSPOŁECZNYCH BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW.....</b>	<b>57</b>
1. ELEMENTY SYTUACJI PRACY.....	57
2. STYL KIEROWANIA.....	59
2.1. Teoretyczne przesłanki podejścia do kierowania ludźmi.....	60
2.2. Uwarunkowanie wyboru stylu kierowania w kontekście..... potreb ludzkich.....	63
2.3. Kryteria oceny stylu kierowania.....	67
3. KULTURA ORGANIZACYJNA.....	68
3.1. Wartości kulturowe a potrzeby ludzkie.....	69
3.2. Udział kadry kierowniczej w tworzeniu kultury.....	71
3.3. Problem ujednolicania zachowań przez kulturę organizacyjną.....	73
3.4. Kryteria oceny kultury organizacyjnej.....	75



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

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

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

5. BARIERY ZASPOKOJENIA POTRZEB UZNANIA.....	142
5.1. <i>Bariera kierownicza</i> .....	143
5.2. <i>Bariera kulturowa</i> .....	145
5.3. <i>Bariera strukturalna</i> .....	146
5.4. <i>Bariera personalna</i> .....	148
6. BARIERY ZASPOKOJENIA POTRZEB SAMOREALIZACJI.....	150
6.1. <i>Bariera kierownicza</i> .....	150
6.2. <i>Bariera kulturowa</i> .....	153
6.3. <i>Bariera strukturalna</i> .....	154
6.4. <i>Bariera personalna</i> .....	156
7. PODSUMOWANIE .....	158
<b>ROZDZIAŁ IV. EMPIRYCZNA WERYFIKACJA MODELU BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI</b> .....	161
1. METODYKA BADANIA BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI .....	161
1.1. <i>Cel i przedmiot badań własnych</i> .....	161
1.2. <i>Opis narzędzia badawczego</i> .....	163
1.3. <i>Analiza rzetelności narzędzia badawczego</i> .....	167
2. RAPORT Z BADANIA PSYCHOSPOŁECZNYCH BARIER ZASPOKAJANIA POTRZEB PRACOWNIKÓW ZWIĄZANYCH Z SYTUACJĄ PRACY .....	169
2.1. <i>Przebieg badania</i> .....	169
2.2. <i>Wyniki badania</i> .....	170
2.2.1. <i>Klucz do interpretacji wyników badania</i> .....	170
2.2.2. <i>Weryfikacja barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji</i> ....	174
2.2.3. <i>Charakterystyka barier zdiagnozowanych w badanej próbie</i> .....	176
2.2.4. <i>Weryfikacja występowania barier zaspokożenia potrzeb w grupie osób zajmujących stanowisko kierownicze</i> .....	178
2.2.5. <i>Ocena zależności wypowiedzi występujących w dwóch wymiarach</i> .....	181
2.2.6. <i>Określenie „obszaru słabości organizacji”</i> .....	182
3. PODSUMOWANIE BADAŃ.....	186
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	189
ZAŁĄCZNIK NR 1. LISTA PROBLEMÓW PRACOWNIKÓW .....	193
ZAŁĄCZNIK NR 2. ANKIETA BADANIA .....	194
ZAŁĄCZNIK NR 3. WYKAZ PROBLEMÓW PRACOWNIKÓW BADANEJ ORGANIZACJI.....	202
ZAŁĄCZNIK NR 4. „TRANSKRYPCJA” WYWIADU SWOBODNEGO POGŁĘBIONEGO TRAKTOWANEGO JAKO ZWIAD BADAWCZY .....	203

ZAŁĄCZNIK NR 5. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ .....	207
ZAŁĄCZNIK NR 6. ANALIZA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY BADANYMI ZMIENNYMI .....	208
ZAŁĄCZNIK NR 7. STRUKTURA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY ZDIAGNOZOWANYMI BARIERAMI A ZMIENNYMI SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNYMI .....	209
ZAŁĄCZNIK NR 8. STRUKTURA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY BARIERAMI ZDIAGNOZOWANYMI W GRUPIE OSÓB ZAJMUJĄCYCH STANOWISKO KIEROWNICZE A ZMIENNYMI SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNYMI .....	216
ZAŁĄCZNIK NR 9. ANALIZA WYNIKÓW UZYSKANYCH W POSZCZEGÓLNYCH CZĘŚCIACH ANKIETY .....	220
<b>SPIS TABEL .....</b>	<b>239</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW .....</b>	<b>241</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>243</b>

## Wstęp

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

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

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

---

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

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

<sup>3</sup> Listę problemów, przygotowaną na podstawie studiów literaturowych, analizy wyników badań opinii pracowników oraz obserwacji własnej autora, zawiera załącznik nr 1.

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

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

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

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

---

<sup>4</sup> Definicja *International Dictionary of Management*, za L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 27.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> M. Bielski, *Organizacje...*, s. 265.

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

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

Głównym celem prezentowanej rozprawy doktorskiej było zbudowanie modelu<sup>8</sup> barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Do celów szczegółowych należą:

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

---

<sup>7</sup> Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa-Kraków 1997, s. 162.

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

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

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

---

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

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

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

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

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

W niniejszej pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze:

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

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

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

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

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

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



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

Niniejsza praca jest rezultatem postępowania badawczego przeprowadzonego w następujących etapach<sup>12</sup>:

Etap 1 – ujęcie problemu

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

Etap 2 – zbudowanie modelu teoretycznego

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

Etap 3 – wyprowadzenie szczegółowych konsekwencji

- opracowanie rozdziału opisującego elementy skonstruowanego modelu,

Etap 4 – sprawdzenie hipotez

- opracowanie narzędzia badawczego,
- przeprowadzenie badań własnych,
- opracowanie wyników badań,

Etap 5 – wyprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych

- sformułowanie wniosków końcowych.

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

---

<sup>12</sup> J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 35-36.

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

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

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

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

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

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

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

# Rozdział I. Charakterystyka potrzeb pracowników w organizacji

## 1. Problematyka potrzeb ludzkich w organizacji

### 1.1. Istota zagadnienia potrzeb pracowników w organizacji

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

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

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

---

<sup>13</sup> J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, wydanie II, PWE, Warszawa 1970, s. 54-55.

<sup>14</sup> R. Zemke, *Maslow for a New Millenium*, „Training”, December 1/1998.

<sup>15</sup> Integracja celów pracowników celami organizacji powinna być także traktowana jako uwarunkowanie sprawnego działania organizacji, K. Piętko, *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 250.

<sup>16</sup> Por. A. Kohn, *Why Incentive Plans Cannot Work*, „Harvard Business Review”, September-October 1993.