

Aleksandra Miler-Zawodniak

Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii
Obrony Narodowej nr 4, 101-116

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

AUTOR

mgr Aleksandra Miler-Zawodniak

RECENZENT

plk prof. dr hab. inż. Jarosław Wołejko

TEORIE POTRZEB JAKO WSPÓŁCZESNE TEORIE MOTYWACJI

Zmieniające się potrzeby kierowników oraz warunki pracy wpływały na kształt wykorzystywanych w zarządzaniu teorii motywacji, które najogólniej podzielić można na wcześniejsze teorie motywacji oraz współczesne teorie motywacji¹.

Współczesne teorie motywowania, ze względu na podobieństwo pod względem zastosowanych podejść i przyjętych założeń dotyczących różnych zachowań ludzkich w literaturze przedmiotu, są różnie klasyfikowane. Najczęściej spotykane grupy teorii motywacji obejmują:

- teorie uniwersalistyczne i teorie indywidualistyczne²;
- teorie treści (inaczej potrzeb), teorie procesu i teorie wzmocnienia³;
- teorię potrzeb, teorię sprawiedliwości, oczekiwań, wzmocnienia i teorię wyznaczania celów⁴;
- teorie treści oraz teorie procesu (obejmujące teorie wzmocnienia)⁵;
- teorie treści, procesu i teorie ukierunkowane na środki motywacji⁶.

Jak można zauważyć teorie potrzeb są ujmowane niemalże we wszystkich przedstawionych podziałach kwalifikacyjnych. Szczegółowy ich podział przyjęto za Z. Sekułą, która podporządkowanie niektórych teorii do poszczególnych grup przeprowadziła w oparciu o ich dominujące cechy (rys. 1)⁷.

¹ Zob. J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 16.

² F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 124; L. Kozioł, *Motywacja w pracy, Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 47.

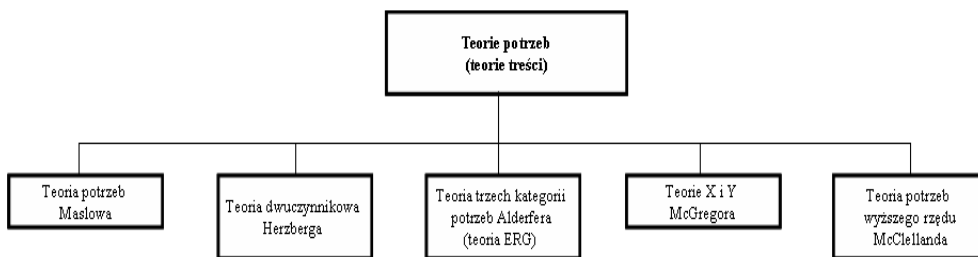
³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 460–479; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 362–364; J. Sikora, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 22; J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 145; Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 17.

⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 430.

⁵ R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE, Poznań 2003, s. 14.

⁶ Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 17.

⁷ Zob. Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 18.



Źródło: Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 17.

Rys. 1. Klasyfikacja teorii treści

Teorie potrzeb, zwane również teoriami treści, podkreślają znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych, które powodują określone postępowanie człowieka. Poszukują one odpowiedzi na pytania: *Jakie potrzeby ludzie chcą zaspokoić?*, *Co zmusza ich do działania?* Teorie te zakładają, że każdy człowiek posiada wewnętrzne potrzeby i dąży do ich całkowitego lub przynajmniej częściowego zaspokojenia⁸, co z kolei stanowi siłę napędową skłaniającą ludzi do działania.

Teorie potrzeb przyjmują, że motywacja jest skomplikowanym procesem, którego złożoność wynika z tego, że⁹:

- potrzeby poszczególnych ludzi w zasadzie różnią się od siebie, a dodatkowo w miarę upływu czasu mogą one się zmieniać;
- ludzie posiadają różne sposoby przekształcania potrzeb w działanie;
- działanie ludzi w celu zaspokojenia potrzeb nie zawsze cechuje się konsekwencją, a motywy tego działania mogą się zmieniać;
- zaspokojenie bądź niezaspokojenie potrzeb może wywoływać u poszczególnych osób różne reakcje.

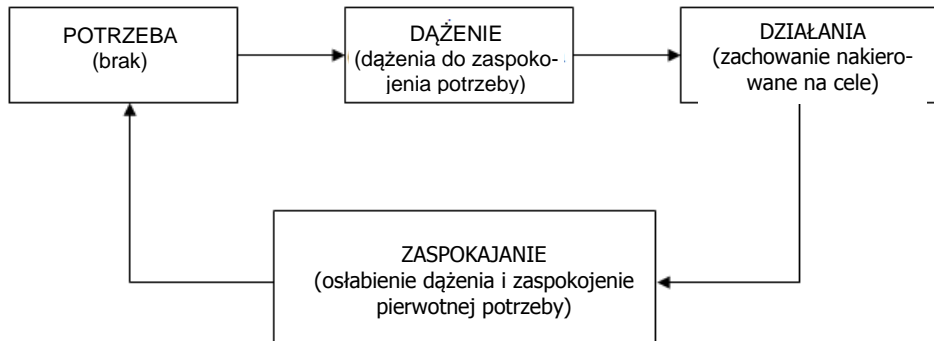
Przedstawione powyżej uwarunkowania generują trudności w określaniu potrzeb podwładnych oraz w określaniu ich zachowań. Powoduje to konieczność poznawania przez kierowników swoich podwładnych i ich potrzeb oraz poznawania przez przełożonych teorii motywacji i związanych z nimi teorii potrzeb¹⁰.

⁸ W psychologii jest to określane mianem *deprywacji*, czyli odczuwania niezaspokojenia. Przyjmuje się, że deprywacja występuje wówczas, gdy w otoczeniu nie występują podstawowe elementy wpływające na normalne funkcjonowanie organizmu oraz poziom dobrego samopoczucia. Wyróżnia się *deprywację bezwzględną* – niedobór środków niezbędnych do życia (pożywienie, odpoczynek, itd.) oraz *deprywację względną* – powstaje w efekcie porównania własnego stanu posiadania w pewnymi kryteriami (np. w odniesieniu do innych członków rodziny). Zob. J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975, s. 206–207.

⁹ Zob. J. Sikora, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 23.

¹⁰ Tamże, s. 23.

Za podstawę tych teorii przyjmuje się różne koncepcje ludzkich potrzeb. W ogólnym jednak ujęciu schemat motywacji według teorii potrzeb stanowi zamknięty cykl i sprowadza się do pojawienia potrzeby, dążenia do jej zaspokojenia poprzez podjęcie stosownych działań oraz zaspokojenia bądź niezaspokojenia potrzeby (rys. 2). Należy dodatkowo zaznaczyć, że niezaspokojenie powstałej potrzeby uruchamia kolejne działania, zaś w przypadku jej zaspokojenia mogą powstawać inne nowe potrzeby, które generują inne nowe dążenia i kolejne działania.



Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 432.

Rys. 2. Model motywacji według teorii treści

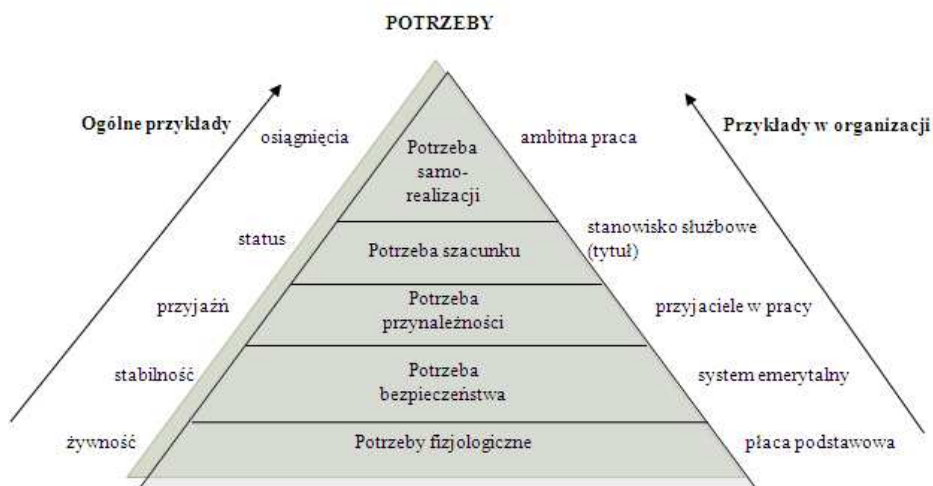
Ustalanie czynników, które wyzwalają pewne zachowania ludzi prowadzi do identyfikacji oraz klasyfikacji potrzeb, które zaś stanowią źródło zachowania i działania.

W związku z powyższym można wyszczególnić kilka podstawowych teorii potrzeb, które wywołują u ludzi motywację do działania. Pierwszą z nich jest **teoria potrzeb Masłowa**, oparta na hipotezie, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia potrzeb, które tworzą logiczną hierarchię i obejmują obszary fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, szacunku i samorealizacji.

Maslow określił, iż w pierwszej kolejności zaspokojone muszą być potrzeby niższego rzędu, a dopiero wtedy możliwe jest zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, czego istotę przedstawia rysunek 3. Ujęte w piramidzie Masłowa potrzeby stanowią grupę potrzeb podstawowych, a ich interpretacja (podobnie jak zaspokajanie) powinna mieć charakter wzrostowy i posiadać swój początek u podstaw owej piramidy.

Rozpatrując tę teorię, należy zauważyć, że *jest to teoria struktury potrzeb jako motywatorów indywidualnych, czyli czynników wzbudzających proces motywacyjny, które zostają przez człowieka przejęte, uwewnętrznione i stają się motywami przedstawionymi jako piramida potrzeb*¹¹.

¹¹ Tamże, s. 25.



Źródło: S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996, s. 91.

Rys. 3. Piramida potrzeb Maslowa

Hierarchia potrzeb Maslowa obejmuje¹²:

- potrzeby fizjologiczne – są najbardziej dominujące ze wszystkich potrzeb, co oznacza, że najprawdopodobniej stanowią główny motyw działania ludzi. Są to potrzeby życiowe i obejmują potrzeby organiczne, takie jak: żywienie, pragnienie, potrzebę snu, potrzeby seksualne, zdrowotne. Pierwszeństwo ich zaspokajania wynika z natury człowieka jako istoty żywej. Osoba, która odczuwa brak pokarmu, bezpieczeństwa, miłości i szacunku, będzie zapewne dążyła w pierwszej kolejności do zaspokojenia głodu niż chęci zyskania uznania. Podobnie należy te potrzeby postrzegać w aspekcie podejścia człowieka do pracy, mianowicie można stwierdzić, że dla większości ludzi podstawowym celem pracy jest uzyskiwanie dochodu, który wydatkowany jest między innymi na jedzenie, mieszkanie czy leczenie¹³;
- potrzeby bezpieczeństwa – obejmują poczucie pewności, stabilności, oparcia, opieki oraz wolności od strachu, lęku i chaosu. Realizacja ich zaspokojenia pojawia się dopiero wtedy, gdy potrzeby fizjologiczne są dość dobrze zaspokojone. W opinii Maslowa potrzeby te, podobnie jak potrzeby fizjologiczne, także mogą pełnić funkcję niemal wyłącznych organizatorów zachowań, skłaniając cały organizm ludzki do poszukiwań bezpieczeństwa, wówczas wszystko inne wydaje się mniej ważne. Osoba znajdująca się w takim stanie może być scharakteryzowana jako żyjąca niemal wyłącznie

¹² Zob. A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2009, s. 62–76; Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 20–23.

¹³ Zob. T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 274–275.

sprawą swojego bezpieczeństwa. Zatem realizacja potrzeb bezpieczeństwa może być również siłą napędową aktywności zawodowej pracowników, co wynika z dążenia ludzi do posiadania stabilnej pracy, w której są stworzone bezpieczne i komfortowe warunki materialnego środowiska pracy;

- potrzeby przynależności i miłości – określane również jako potrzeby społeczne. Pojawiają się u ludzi wtedy, gdy zaspokoiли oni na wystarczającym poziomie zarówno potrzeby fizjologiczne, jak i potrzeby bezpieczeństwa. Wynikają one z chęci nawiązywania różnych relacji międzyludzkich. Potrzeby miłości obejmują obdarzanie uczuciem i przyjmowanie uczucia (nie są synonimem seksu, który zaliczany jest do potrzeb fizjologicznych), kiedy są one zaspokojone dana osoba będzie odczuwać potrzebę obecności innych osób (przyjaciół, dzieci itp.), czyli będzie pragnąć związków z ludźmi. Potrzeby przynależności wynikają poniekąd z naszych głębokich zwierzęcych skłonności do życia stadnego i gromadzenia się, zatem sprowadzają się one do poszukiwania więzi i uczuć wspólnotowych. W ujęciu zachowań pracowniczych potrzeby przynależności wynikają z chęci nawiązywania kontaktów z współpracownikami lub przełożonymi, które posiadają zwykle charakter kontaktów społecznych opartych na obowiązkach zawodowych lub na przykład aktywności pozazawodowej. Realizacja potrzeb przynależności w organizacji uzależniona jest od zwartości zespołu. Utrudnieniem w nawiązywaniu relacji międzyludzkich, które dodatkowo może prowadzić do zakłóceń w danej organizacji, jest niewłaściwy dobór pracowników, ich częsta rotacja, poglądy dotyczące zasad pracy oraz jej kierowania;

- potrzeby szacunku – zwane również potrzebami uznania. Wynikają z pragnienia posiadania stałej, mocno ugruntowanej, zwykle wysokiej samooceny, szacunku dla siebie i poczucia własnej wartości oraz poważania ze strony innych. Można je podzielić na dwie grupy, pierwsza dotyczy wewnętrznego pragnienia osiągnięć i fachowości, druga natomiast obejmuje pragnienie posiadania dobrej opinii, uznania czy też poważania ze strony innych. Zaspokojenie potrzeb szacunku dla siebie prowadzi do poczucia pewności siebie i własnej wartości, zaś ich niezaspokojenie skutkuje poczuciem niższości i słabości, co przejawia się zniechęceniem. Najsilniejsze poczucie własnej wartości bazuje na szacunku innych ludzi. W pracy zawodowej przejawia się to aprobatą poczynań pracownika przez współpracowników i kierownictwo oraz docenianiem jego wysiłku i aktywności, przez symboliczne nagrody mające wartość wewnętrzną i moralną;

- potrzeby samorealizacji – stanowią ważny motywator wewnętrzny człowieka. Odnoszą się one do występującego u ludzi pragnienia samospelnienia, czyli tendencji do zrealizowania swojego potencjału, by stawać się coraz lepszym, kim potrafi się być. Charakterystyczne jest to, że na tym poziomie potrzeb, potrzeba samorealizacji jest indywidualna dla każdego człowieka, jednak ich pojawienie się musi być uwarunkowane wcześniej-

szym zaspokojeniem potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności i miłości oraz szacunku.

Dodatkowo należy zaznaczyć, że oprócz opisanych powyżej potrzeb, Maslow jako potrzeby podstawowe zdefiniował również potrzebę wiedzy¹⁴ i estetyki¹⁵, które ze względu na występowanie tylko u niektórych ludzi określane są jako potrzeby elitarne. Główne twierdzenia teorii potrzeb Masłowa zawarte zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Główne założenia teorii potrzeb Masłowa

Lp.	Twierdzenie
1.	Im niższa potrzeba w hierarchii, tym jest ona silniejsza, gdyż dominuje nad potrzebą wyższą w sytuacji, kiedy obie nie są zaspokojone.
2.	Potrzeby wyższe pojawiają się później wraz z rozwojem człowieka.
3.	Im wyższa potrzeba, tym mniej niezbędne jest jej zaspokojenie dla utrzymania się przy życiu i tym dłużej może być ona niezaspokojona i tym łatwiej może zanikać.
4.	Zaspokojenie wyższych potrzeb stwarza lepsze warunki do biologicznej egzystencji człowieka.
5.	Potrzeby wyższe są subiektywnie mniej natrączywe, gdyż są mniej uświadomione.
6.	Zaspokojenie wyższych potrzeb przynosi więcej pożądaných skutków subiektywnych (szczęście, pogoda ducha), zaś zaspokojenie potrzeb niższego rzędu przynosi ulgę i odprężenie.
7.	Zaspokojenie wyższych potrzeb sprzyja zachowaniu zdrowia psychicznego.
8.	Zaspokojenie wyższej potrzeby wymaga spełnienia większej liczby warunków, gdyż jest ona bardziej złożona i wymaga zastosowania bogatszych środków działania i realizacji wielu celów częściowych (np. pozyskanie uznania).
9.	Muszą zaistnieć lepsze warunki zewnętrzne, aby mogły pojawić się wyższe potrzeby.
10.	Jeżeli zaspokojona zostanie zarówno wyższa, jak i niższa potrzeba, to zaspokojenie tej wyższej człowiek ceni zwykle bardziej, co powodować może wyrzeczenia dla osiągnięcia wyższych celów.

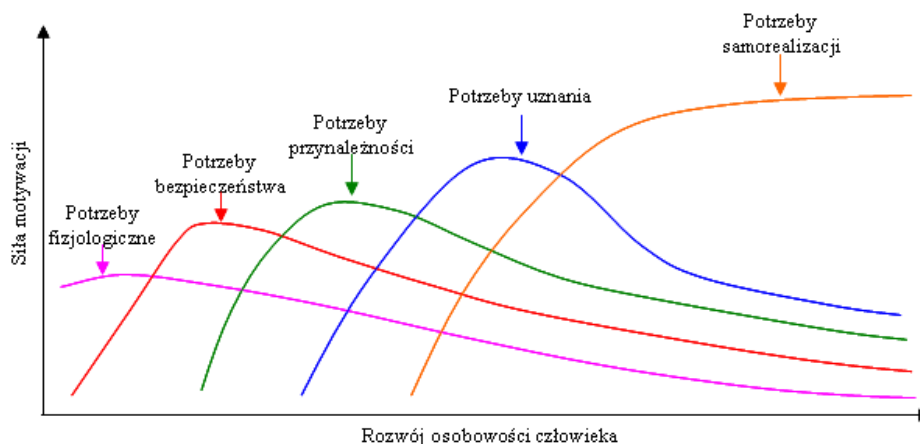
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanis, Koszalin 1998, s. 167.

Maslow określił, że potrzeby człowieka są zmienne w czasie i wynikają z rozwoju osobowości, co powoduje, że jednostka w miarę rozwoju przywiązuje coraz mniejszą wagę do cech niższego rzędu, a znaczenia nabierają cechy osobowości, którym odpowiadają cechy wyższego rzędu (np. uznania czy samorealizacji). Dynamikę tych zmian przedstawia rysunek 4, z którego wynika, że intensywność poszczególnych potrzeb, ich odczuwanie i działania motywacyjne zmieniają się w czasie wraz z rozwojem osobowości¹⁶.

¹⁴ Potrzeba wiedzy to potrzeba zrozumienia, szukania czegoś nowego, poznawania otaczającej rzeczywistości.

¹⁵ Potrzeba estetyki to potrzeba czucia piękna, porządku oraz umiłowanie sztuki.

¹⁶ Zob. J. Penc, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 150.



Źródło: J. Penc, *Motywowanie...*, wyd. cyt. s. 150.

Rys. 4. Dynamika potrzeb w miarę rozwoju osobowości

Można wnioskować, że teoria potrzeb Masłowa, pozwala uchwycić potrzeby, które są ważne podczas budowania systemu motywowania, począwszy od identyfikowania potrzeb pracowników, a skończywszy na szukaniu możliwości ich zaspokojenia przez pracę zawodową. Jednakże, należy stwierdzić, że nie jest ona uniwersalna dla każdego człowieka i wymagać będzie reinterpretacji wynikającej ze zmian otaczającej nas rzeczywistości.

Zasadniczy wniosek wynikający z hierarchii Masłowa dla potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy założenia o dywersyfikacji motywów działań pracowników. Różnica ta wynika z odmienności odczuwanych przez pracowników potrzeb oraz z poziomu ich zaspokojenia. Powoduje to, iż system motywacyjny¹⁷ organizacji powinien sprowadzać się do możliwości zaspokojenia potrzeb wszystkich pracowników, dlatego powinien on posiadać szereg licznych motywatorów wpływających na jak najliczniejszą grupę pracowników.

Dodatkowo, w związku z możliwością zaspokajania przez pracowników tych samych potrzeb w różny sposób, niezbędne jest oprócz identyfikacji potrzeb ustalenie preferencji pracowników co do sposobu ich zaspokojenia.

Należy również nadmienić, że późniejsze prace Masłowa nad jego koncepcją motywacji pozwoliły mu stwierdzić, że opisana hierarchia potrzeb może podlegać zmianom, gdyż nie ma ona charakteru uniwersalistycznego oraz, że potrzeby wyższego rzędu rozwijają się znacznie później niż potrzeby niższego rzędu¹⁸.

¹⁷ Pojęcie i struktura systemu motywacyjnego został przedstawiona w następnym podrozdziale.

¹⁸ Zob. U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, AE, Katowice 1994, s. 41–43.

Drugą znaną teorią potrzeb jest **teoria dwuczynnikowa Herzberga** z 1956 roku, której autor stwierdził, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy wywołane jest różnymi czynnikami występującymi w środowisku pracy.

Badania literatury¹⁹ pozwalają zauważyć, że F. Herzberg wyróżnił dwie grupy czynników, które wpływają na zachowanie człowieka. Są to czynniki higieny psychicznej oraz czynniki satysfakcji (tab. 2). Pierwsze z nich powodują niezadowolenie, a zaliczyć do nich można²⁰:

- wynagrodzenia;
- warunki pracy (godziny pracy, wyposażenie stanowiska);
- politykę firmy (procedury, przepisy formalne i nieformalne);
- status (status pracownika określa forma zatrudnienia, ranga zajmowanego stanowiska, zakres posiadanych uprawnień oraz relacje z innymi);
- stabilność pracy, wynikająca ze stopnia poczucia pewności pracownika co do ciągłości zatrudnienia;
- nadzór i niezależność, czyli zakres kontroli jaki ma pracownik w odniesieniu do wykonywanych zadań;
- życie biurowe, inaczej atmosfera w pracy (charakter i rodzaj stosunków międzyludzkich w środowisku pracy);
- życie prywatne (poza zawodowe) określane poprzez zamiłowania oraz czas, jaki pracownik spędza z rodziną i przyjaciółmi.

Drugie z wyszczególnianych przez rozpatrywaną teorię czynników obejmują grupy motywatorów (tab. 2), których znaczenie zostało dodatkowo przedstawione w tabeli 3.

Tabela 2. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga

Czynniki higieny (czynniki wywołujące niezadowolenie)	Motywatory (czynniki powodujące zadowolenie)
<ul style="list-style-type: none"> - polityka bezpieczeństwa - zarządzanie - nadzór techniczny - stosunki międzyludzkie - wynagrodzenie - bezpieczeństwo pracy - życie osobiste - warunki pracy i zajmowana pozycja 	<ul style="list-style-type: none"> - osiągnięcia - uznanie - awans - treść pracy - możliwość rozwoju osobistego - odpowiedzialność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Michoń, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 124.

¹⁹ R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt.; J. Sikora, *Motywowanie...*, wyd. cyt.; J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006.

²⁰ Zob. F. Michoń, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 124; R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i życie, Warszawa 2000, s. 11.

Tabela 3. Grupy motywatorów i ich znaczenie

Motywatory	Znaczenie
Realizacja celów	Osiąganie wyznaczonych celów jest szczególnie ważne, gdyż nieustanne „parcie do przodu” leży w naturze ludzkiej. Spełnienie jest jednym z najsilniejszych motywatorów i źródłem dużej satysfakcji.
Uznanie	Zauważenie osiągnięć przez przełożonych jest niezwykle motywujące, ponieważ zwiększa poczucie własnej wartości. Dla wielu pracowników samo dostrzeżenie ich dobrej pracy jest nagrodą.
Zainteresowanie pracą	Praca, która dostarcza przyjemności sama w sobie jest czynnikiem motywującym. Należy więc przydzielać obowiązki tak, aby pokrywały się z zainteresowaniami pracowników.
Odpowiedzialność	Praca, która wiąże się z dużą odpowiedzialnością, wymaga cech przywódczych, zdolności do stawiania czoła ryzyku i podejmowania właściwej decyzji. Wszystkie te czynniki zwiększają poczucie własnej wartości i są silnymi motywatorami.
Postępy	Istotną rolę pełni tu możliwość awansu, czynione postępy i przyznawane nagrody. Głównym motywatorem jest jednak przekonanie, że postępy są możliwe.

Źródło: R. Heller, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 11.

Proces motywowania pracowników w ujęciu tej teorii składa się z dwóch etapów. W etapie pierwszym kierownicy muszą zapewnić podwładnym właściwe czynniki higieny psychicznej, tak aby minimalizować ich niezadowolenie do zera. Zapewnienie tych czynników na odpowiednim poziomie nie pobudza jednak do motywacji, powoduje jedynie brak odczuwania niezadowolenia u pracowników. Taki stan rzeczy stanowi podstawę do przejścia do etapu drugiego, w którym kierownicy powinni dać pracownikom okazję do odczucia czynników motywujących, wynikających z treści i wartości pracy oraz uznania i możliwości rozwoju zawodowego²¹, co spowoduje, że pracownicy odczują wyższy poziom zadowolenia z pracy i motywacji do pracy.

Należy zaznaczyć, że ważne są zarówno czynniki higieny psychicznej, jak i czynniki motywujące, gdyż nie można opierać motywacji wyłącznie na jednej z tych grup, ponieważ nie przyniesie ona pełnych efektów. Jednakże Herzberg, uważał, że istnieje zwiększanie zadowolenia z pracy nawet wtedy, gdy nie zmniejsza się zadowolenie i odwrotnie.

Teoria dwuczynnikowa Herzberga w zasadzie ukierunkowana jest na budowanie zadowolenia z pracy. Podkreśla ona związek pomiędzy poziomem wykonywania zadań a satysfakcją z pracy²². Jednak zaznaczyć należy, że czynniki wpływające na zadowolenie z pracy oraz ich stopień spełnienia są względne i posiadają subiektywny charakter. Ponadto uzyskanie satysfakcji przez pracowników również sprowadza się do potrzeby indywi-

²¹ Zob. S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 51.

²² Zob. Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 24.

dualnego ich rozpatrywania, gdyż nie każdy posiada takie same ambicje i potrzeby samorealizacji.

Dodatkowo zasadne jest wskazanie, że teoria Herzberga dzieli, wyszczególnione wcześniej przez Maslowa, podstawowe potrzeby na dwie grupy, przypisując im właściwości i funkcje motywujące oraz niemotywuujące.

Teorii tej zarzuca się, że związek pomiędzy satysfakcją a pracą określany jest w oparciu o subiektywne odczucia, a nie na podstawie czynników zewnętrznych oraz że współzależność pomiędzy satysfakcją a poziomem wykonania pracy nie ma charakteru przyczynowo-skutkowego²³.

Teoria Herzberga jednoznacznie jednak wskazuje, iż wykonywanie zadań przez pracownika na wysokim stanowisku nie jest możliwe bez odczuwania przez niego satysfakcji z wykonywanej pracy. Ponadto jako pierwszy określił on, że płaca (zaliczona do czynników higieny) oznacza jedynie redukcję braku niezadowolenia i nie powinna być postrzegana jako czynnik motywujący.

Trzecią z rozpatrywanych teorii potrzeb jest **teoria potrzeb Claytona P. Alderfera**, znana jako **teoria ERG**²⁴. Wyróżnia ona trzy nakładające się potrzeby²⁵:

- egzystencji – odnoszące się do materialnych oraz fizjologicznych potrzeb życia, które dotyczą między innymi zaspokajania głodu pragnienia oraz bezpieczeństwa i stałości zatrudnienia;
- kontaktu – określane również jako potrzeby integrujące lub przynależności. Należą do nich pragnienia człowieka dotyczące utrzymywania kontaktów międzyludzkich, a w ujęciu pracy dotyczą one potrzeb uznania, osiągania sukcesów, awansowania itd. (Maslow określał je jako potrzeby przynależności i miłości oraz szacunku).
- rozwoju – dotyczą wzbogacania osobowości człowieka, zmuszają go do podejmowania starań, aby się doskonalić. Obejmują potrzeby szacunku i samorealizacji u Maslowa.

Teoria ERG, podobnie jak teoria potrzeb Maslowa, wskazuje na to, że człowieka motywują do działania niezaspokojone potrzeby. Ponadto Alderfer założył w swojej teorii, że jeżeli pracownik nie zaspokoi potrzeb wyższego rzędu to będzie aktywniejszy dla zwiększenia zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Wynikać to ma z frustracji pojawiającej się wskutek niemożności zaspokojenia potrzeby wyższego rzędu. W odróżnieniu od teorii Maslowa, teoria ta zakłada, że *odczuwanie potrzeb przez ludzi ma charakter ciągły i dynamiczny. Ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb jednocze-*

²³ Zob. D.P. Schwab, L.L. Cummings, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), PWN, Warszawa 1983, s. 184–198.

²⁴ Nazwa teorii ERG jest skrótem pierwszych liter nazw potrzeb określonych przez Alderfera, a mianowicie *Existence needs* (potrzeby egzystencji), *Relatedness needs* (potrzeby kontaktu) oraz *Growth needs* (potrzeby rozwoju).

²⁵ Zob. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 523.

śnie²⁶. Zakłada również, że potrzeby zaspokajane są w kolejności od najniższego rzędu do najwyższego.

Należy zaznaczyć, że zasadniczą różnicą, jaka występuje pomiędzy teorią ERG a tak na pozór jej bliską, teorią potrzeb Maslowa, jest fakt, że teoria ERG przewiduje powracanie zaspokajania potrzeb niższego rzędu, choć już wcześniej były zaspokojone. Natomiast Maslow zakładał, że zaspokajanie potrzeb będzie posiadało wyłącznie kierunek z dołu w górę, a zaspokojone potrzeby nie będą już więcej motywować oraz że jednostka będzie pozostawała na danym poziomie potrzeb tak długo aż nie zostaną one zaspokojone.

Teoria ERG posiada ograniczone możliwości pełnego określenia motywów podejmowanych działań oraz procesu zachowania pracowników²⁷. Ponadto założenie, że brak możliwości zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu skłania ludzi do ponownego zaspokajania potrzeb niższego rzędu, powoduje powstanie wątpliwości, jak długo mogą one być zaspokajane i czy istnieje pewien stopień satysfakcji, od którego potrzebę niższego rzędu należy uznać za zaspokojoną²⁸.

Niezmiernie ważnym dla systemu motywacyjnego jest natomiast założenie, że człowiek odczuwa więcej niż jedną potrzebę w tym samym czasie, przez co może dążyć do ich równoczesnego zaspokojenia. Wymusza to na organizacji ujęcie w systemie motywacyjnym rozwiązań pozwalających każdemu pracownikowi na równoczesne zaspokajanie wyszczególnionych przez C. Alderfer'a trzech grup potrzeb. Ponadto wyeksponowane w tej teorii zjawisko regresji w zaspokajaniu potrzeb przez pracowników może świadczyć między innymi o niewłaściwie skonstruowanym systemie motywacyjnym w organizacji oraz o potrzebie jego przeorganizowania tak, by umożliwił pracownikom realizację potrzeb wyższego rzędu.

W skład teorii potrzeb wchodzi również **teorie X i Y** Douglasa McGregora²⁹ (rys. 5). Teorie te powstały w efekcie zachodzących w połowie XX wieku zmian techniczno-organizacyjnych, które spowodowały, że kierownicy zaczęli poświęcać więcej czasu na wdrażanie nowych technologii kosztem zmniejszania kontroli i nadzoru pracowników. Dodatkowo zaczęto zastanawiać się nad możliwością motywowania podwładnych poprzez bardziej wyszukane metody. Wynikało to z faktu, że rozwój technologiczny stanowił niejako potencjalne zagrożenie dla miejsc pracy oraz z tego, iż nie można było dłużej zakładać, że autorytet kierownika wynika jedynie z jego pozycji w strukturze organizacji³⁰.

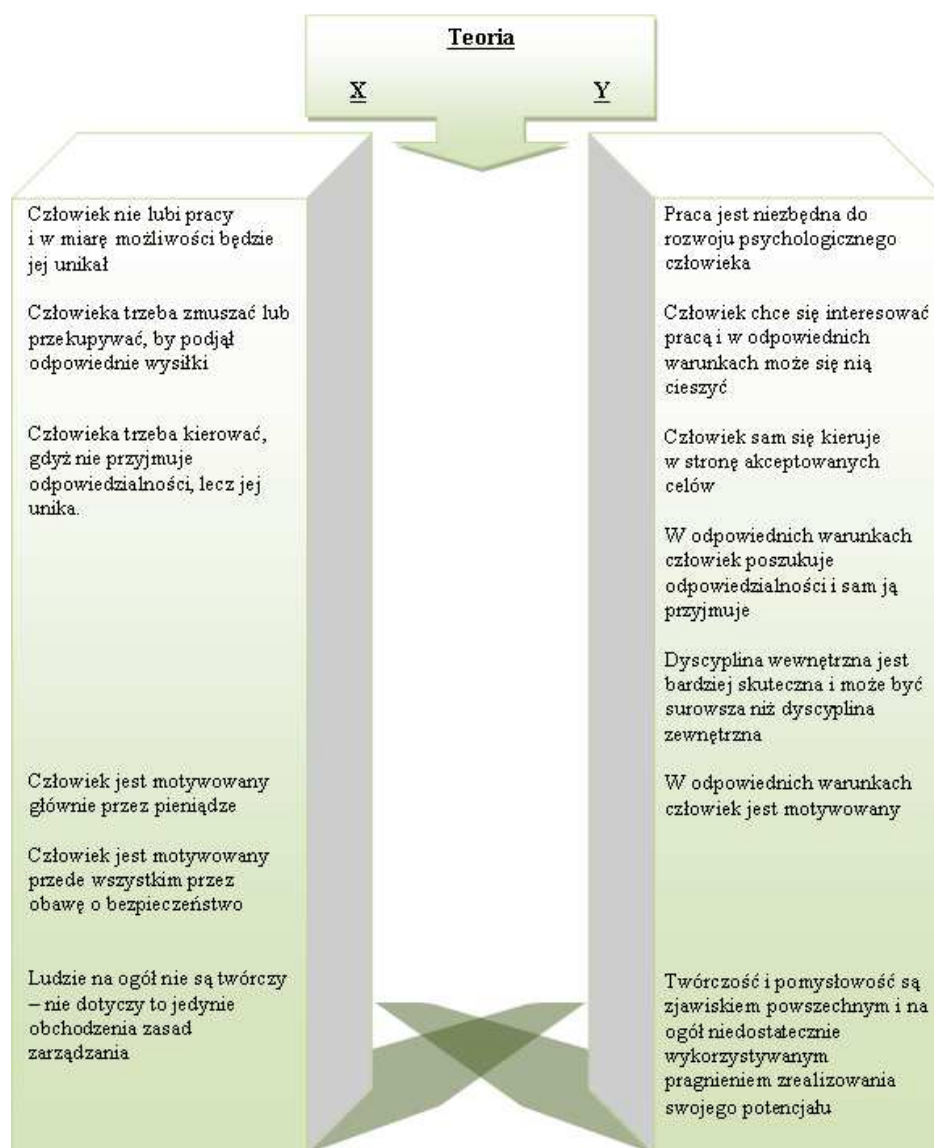
²⁶ A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2003, s. 25.

²⁷ Zob. A. Szalkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 145–146.

²⁸ Zob. R. Karaś, *Teorie...*, wyd. cyt., s. 23.

²⁹ Teorie X i Y zostały zdefiniowane w 1960.

³⁰ Zob. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników. Systemy – Techniki – Praktyka*, PWE, Warszawa 1999, s. 38–39.



Źródło: A. Benedikt, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 25.

Rys. 5. Założenia teorii X i Y

Teorie X i Y McGregora są sobie przeciwstawne, a ich istota dotyczy podejścia ludzi do pracy. Teoria X zakłada, że ludzie są z natury leniwi, nie lubią pracy oraz jej unikają, posiadają niewielkie ambicje i nie potrafią samodzielnie rozwiązywać problemów, a przy tym unikają odpowiedzialności i wymagają ciągłej kontroli. Innymi słowy, teoria X zakłada, że ludzie pracu-

ją jedynie w celu zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb, a motorem ich działania jest unikanie kar³¹.

Można zauważyć, że teoria X stanowi istotę XIX-wiecznego modelu motywowania, kiedy to objęty nadzorem pracownik biernie wykonuje szczegółowo określone zadania, mając ciągłą świadomość możliwości utraty pracy ze względu na wysokie bezrobocie.

Współcześnie można również zaobserwować stosowanie takiego sposobu motywowania, co prowadzi jedynie do zaspokajania przez pracowników dwóch najniższych poziomów potrzeb zdefiniowanych przez Maslowa, tj. potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa. Taki stan rzeczy skutkuje tym, że kierownicy w firmach (z punktu widzenia teorii Herzberga) skupiają się jedynie na zapewnieniu środków higieny, a nie na poszukiwaniu środków motywujących.

Teoria Y stanowi przeciwieństwo teorii X. Zakłada ona, że ludzie, kiedy nie są pod presją, są aktywniejsi i bardziej niezależni, stawiają sobie ambitne cele i chcą je osiągać. Teoria ta zakłada, że pracownik *chce być profesjonalistą i mieć wysokie kwalifikacje w danej dziedzinie, umieć rozwiązywać problemy dzięki swoim kompetencjom, być samodzielny oraz dokonywać samokontroli stosowanych metod i rezultatów pracy*³².

Należy zaznaczyć, że stosowanie teorii Y wymaga od kierowników zmniejszenia znaczenia kontroli oraz zapewnienie pracownikom możliwości spożytkowania ich potencjału. Może być to realizowane poprzez zainteresowanie opiniami pracowników, zwiększanie ich uprawnień oraz wspieranie ich rozwoju zawodowego³³.

Teorie X i Y dzielą pracowników na dwie przeciwstawne sobie grupy, jednak wydaje się, że jest mało prawdopodobne, aby taki podział mógł być występować w rzeczywistości w tak czystej postaci, gdyż pracownicy w swojej naturze lub w pewnych okresach mogą posiadać cechy przypisane do obu tych teorii. Dlatego wydaje się, że stosowanie jednego z proponowanych przez McGregora sposobu podejścia do pracowników celem wpływania na ich funkcjonowanie nie przyniesie pożądanego skutku³⁴.

Ostatnią teorię potrzeb (z wykazanych na rys. 3), która jak wskazują badania literatury³⁵ jest istotna i wymaga przedstawienia, stanowi **teoria potrzeb McClellanda**.

³¹ Zob. A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2004, s. 329–330.

³² Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 27.

³³ Zob. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 40.

³⁴ Zob. Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 27.

³⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. cyt.; J. Penc, *Motywowanie...*, wyd. cyt.; A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*, wyd. cyt.; J. Sikora, *Motywowanie...*, wyd. cyt.

David McClelland, budując swoją teorię, skupił się na badaniach potrzeb wyższego rzędu i przyjął, że jednostka jest motywowana przez trzy podstawowe potrzeby, którymi są potrzeby³⁶:

- osiągnięć;
- afiliacji;
- potrzeby władzy.

Pierwsze z wyszczególnionych, potrzeby osiągnięć, dotyczą ludzi, którzy za ważne uważają upublicznienie osiągnięć zawodowych, którzy przejawiają chęć przejęcia odpowiedzialności za wykonanie zadania. Potrzeby te są związane z uznaniem i pochwałami, co wynika z chęci poznania oceny swojego działania, oceny swojej efektywności, co z kolei stanowi miernik sukcesu. Dotyczą one osób, dla których sama praca jest ważniejsza niż nagroda pieniężna³⁷. Potrzeba osiągnięć u pracownika, zgodnie z założeniami McClellanda, może zostać wykształcona, poprzez poddanie go pewnym oddziaływaniom i doświadczeniom.

Potrzeby afiliacji, zwane również potrzebami poczucia przynależności, dotyczą ludzi, którzy wykazują³⁸:

- silne dążenie do uzyskania aprobaty;
- tendencje do ulegania ludziom, których szanują lub, na których im zależy;
- szczerze zainteresowania uczuciami innych osób.

Pracowników takich motywuje nie tylko możliwość pracy zespołowej, lecz także pracy wymagającej różnorodnych, ciekawych kontaktów i szerokich relacji współdziałania. Wszystko to powoduje, że są oni wówczas najbardziej wydajni i skuteczni.

Teoria potrzeb McClellanda ujmuje (jak wcześniej zaznaczono) również potrzeby władzy, które należy rozumieć jako chęci wywierania wpływu na podległych pracowników przez decyzje, instruowanie i przeprowadzanie kontroli podwładnych. Potrzeby te mogą mieć charakter pozytywny, jak w przypadku kierowników, u których potrzeba ta zostaje zaspokojona po uzyskaniu władzy niezbędnej do wywierania wpływu na osiąganie celów firmy. Jednakże potrzeby władzy mogą być negatywne, czego przejawem może być dążenie osób do uzyskania dominacji nad innymi tylko w celu pokazania swojej wyższości³⁹.

³⁶ David McClelland – amerykański specjalista w zakresie motywacji i przedsiębiorczości. Od roku 1956 na Uniwersytecie Harvarda, wraz z grupą znajomych naukowców, przez dwadzieścia lat prowadził badania nad motywacją i potrzebą osiągnięć. Wyszedł z przekonania, że ludzie uczą się potrzeb poprzez doświadczenie nabyte w swoich kulturach. Badał trzy rodzaje potrzeb, które zostały wcześniej zidentyfikowane przez Henry'ego A. Murraya (potrzeba osiągnięć, władzy i poczucia przynależności).

³⁷ Zob. G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 1997, s. 125.

³⁸ Zob. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 42.

³⁹ Zob. J. Penc, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 152.

Zauważyć można, że rozważone trzy grupy potrzeb ujętych w teorii McClellanda w zasadzie do pewnego stopnia odczuwane są przez wszystkich ludzi. Jednakże znamienne jest również to, że siła ich odczuwania jest różna u poszczególnych osób i w zasadzie zawsze któraś z tych potrzeb będzie dominująca.

Dodatkowo należy zaznaczyć, że najkorzystniejszą potrzebą w rozpatrywanej teorii jest potrzeba osiągnięć, stanowiąca swego rodzaju pozytywną siłę nakręcającą działanie pracownika, którego celem jest wykazanie się i zostanie zauważonym. Oprócz rozpatrywania osiągnięć jako potrzeb, można je również traktować jako wartość pracy, co jakoby potwierdza ich korzystny wpływ na osiągnięte przez organizacje cele.

Ponadto zasadne jest zasygnalizowanie, że potrzeba władzy u McClellanda określona jest dość ogólnikowo. Wynika to z faktu, że nie określił on bliżej uwarunkowań związanych z możliwością sprawowania władzy oraz wymagań, jakie stawia się dobremu kierownikowi, którego skuteczność zależy zapewne od ważniejszych czynników niż potrzeba władzy. Dodatkowo potrzeba ta może być odczuwana przez wszystkich, począwszy od osób wysoce kompetentnych a skończywszy na osobach najmniej właściwych do jej posiadania⁴⁰.

Obecność i zróżnicowana siła tych potrzeb u poszczególnych ludzi powoduje, że byłoby trudno ująć je w ogólnym systemie motywacyjnym (dla całej firmy), jednak wydaje się, że powinny one być wykorzystane podczas doboru pracowników na poszczególne stanowiska pracy, zwłaszcza te nietypowe, które wymagają od pracowników specyficznych cech.

Istotnym wkładem tej teorii do postrzegania pracowników było zawarcie w niej tezy, że organizacja może wpływać na kształtowanie potrzeb swoich pracowników, czego efektem jest ich postrzeganie jako kapitału, w który należy inwestować i który należy rozwijać poprzez wzbudzanie potrzeb osiągnięć i samorealizacji (np. szkolenia). Ponadto teoria ta spowodowała, że w procesie rekrutacji pracowników zaczęto kierować się nie tylko ich wiedzą fachową lecz także predyspozycjami osobowościowymi, gdyż to właśnie cechy osobowe stanowią czynniki determinujące działania człowieka⁴¹.

Wszystkie zaprezentowane teorie potrzeb (tab. 4) mają na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie: *jakimi pobudkami kieruje się człowiek w swoim postępowaniu?* Ma to zasadnicze znaczenie dla kierowników w procesie precyzowania potrzeb pracowników na potrzeby określania celów przedsiębiorstwa. Można więc stwierdzić, że teorie te umożliwiają zdefiniowanie tych typów potrzeb, które dla pracowników są najistotniejsze. Należy również zaznaczyć, że one wszystkie obejmują te same potrzeby, które wynikają z natury ludzkiej, a jedyna różnica sprowadza się do ich klasyfikacji oraz zakładanej w danej teorii wagi wpływu na podejmowane działania.

⁴⁰ Zob. Z. Sekuła, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 28.

⁴¹ Zob. R. Karaś, *Teorie...*, wyd. cyt., s. 30–31.

Tabela 4. Porównanie pięciu teorii potrzeb

Hierarchia potrzeb Masłowa	Teoria dwuczynnikowa Herzberga	Teoria ERG C.P. Alderfer	Teoria X i Y McGregora	Teoria potrzeb McClellanda
Samorealizacji	Treści pracy Odpowiedzialność Awans Rozwój	Potrzeby rozwoju osobistego	Potrzeby wyższego rzędu (osiągnięć, szacunku i przynależności)	Potrzeby osiągnięć
Szacunku	Osiągnięcia Uznania	Potrzeby kontaktu społecznego		Potrzeby władzy
Przynależności	Stosunki z przełożonymi i podwładnymi			Potrzeby przynależności
Bezpieczeństwa	Pewność pracy		Potrzeby niższego rzędu (egzystencji i bezpieczeństwa)	
Fizjologiczne	Warunki pracy Wynagrodzenie	Potrzeby egzystencji		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Sikora, *Motywowanie...*, wyd. cyt., s. 33.

NEED THEORIES AS CONTEMPORARY THEORIES OF MOTIVATION

Abstract: One of fundamental groups included in the classification of modern theories of motivation are need theories which are often named content theory. The essential postulate of these theories is to recognise the motivation process directed to activities allowing employees to fulfil the needs they feel.

The analysis of particular theories of motivation included in the need theory explicitly shows that in spite of having a common subject of interest, i.e. needs felt by an individual, they are different in classifications of these needs. However, regardless accepted human needs divisions, it can be stated that need theories accurately define reasons that may direct human activities and therefore the essence of these theories should be known to managerial staff who conduct the motivation process.