

twą wzmocni motywację, podejście od strony zasobów ludzkich zakłada, że sam udział ma wartość zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Podejście to przyjmuje, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do udziału prawdziwego, a nie tylko pozornego. Zadaniem kierownictwa jest więc zachęcanie do współuczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie. Ta właśnie filozofia jest wytyczną dla przeważającej części współczesnego myślenia na temat motywowania pracowników. W takich firmach, jak Ford Motor Co., Westinghouse Electric Corp., Texas Instruments Incorporated i Hewlett-Packard Co., zespoły robocze rozwiązują rozmaite problemy i wnoszą merytoryczny wkład do funkcjonowania organizacji. Filozofia Lincoln Electric przeszła również przez wszystkie trzy epoki. W „Spojrzeniu globalnym” mówimy o tym, jak menedżerowie w byłym Związku Radzieckim często zaniedbywali podejmowanie problemów motywacyjnych.

Podejście do motywowania od strony treści

Podejście do motywowania od strony treści koncentruje się na pierwszej części procesu motywowania — na potrzebach i związanym z ich niezaspokojeniem poczuciu niedostatku. Dokładniej, podejście od strony treści próbuje odpowiedzieć na pytanie: „Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?”. Przywódcy związkowi często twierdzą, że robotników można motywować wyższą płacą, krótszym czasem pracy i lepszymi warunkami pracy. Z kolei eksperci sugerują, że motywację można wzmocnić, zapewniając pracownikom szerszą autonomię i większą odpowiedzialność. Oba te poglądy są przykładem spojrzenia na motywowanie od strony treści. Pierwszy utrzymuje, że motywacja jest funkcją płacy, czasu pracy i warunków pracy; drugi sugeruje, iż motywacja jest funkcją autonomii i odpowiedzialności. Dwoma szeroko znanymi podejściami do motywowania od strony treści jest teoria hierarchii potrzeb i teoria dwuczynnikowa.

- **podejście od strony treści**

Podejście do motywowania próbujące odpowiedzieć na pytanie: „Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?”.

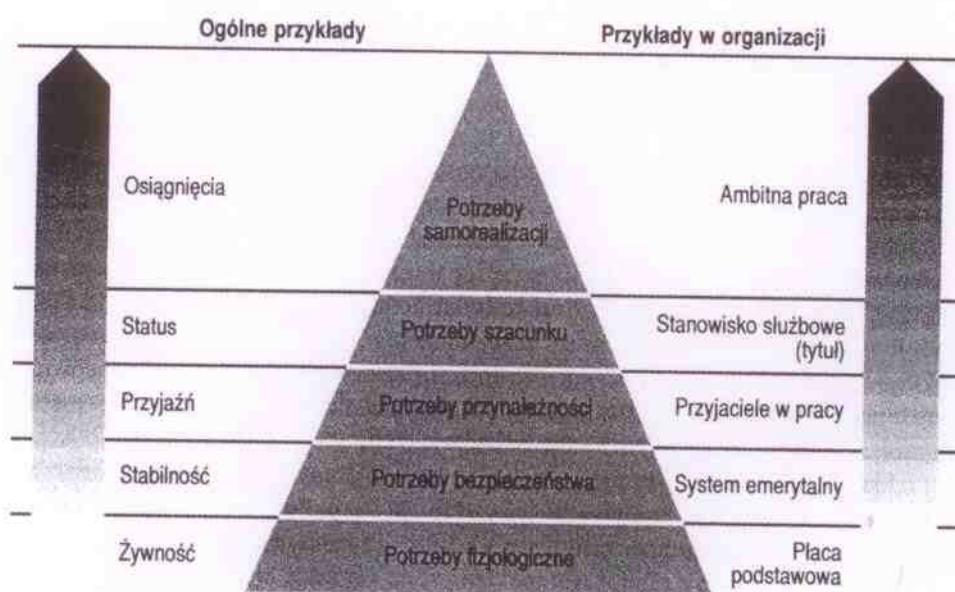
Podejście od strony hierarchii potrzeb

W teorii tej przyjmuje się, że ludzie mają rozmaite potrzeby, które można uszeregować według hierarchii ważności. Najbardziej znana jest hierarchia potrzeb Masłowa oraz teoria ERG.

hierarchia potrzeb Maslowa

Teoria sugerująca, że ludzie muszą zaspokajać pięć kolejnych grup potrzeb — fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji.

Hierarchia potrzeb Maslowa. Abraham Maslow, psycholog reprezentujący kierunek stosunków międzyludzkich, twierdził, że ludzie dążą do zaspokojenia pięciu poziomów potrzeb⁶. Hierarchię potrzeb zaproponowanych przez Maslowa pokazano na rys. 14.2. U samego dołu hierarchii są *potrzeby fizjologiczne* — np. powietrza, żywności i seksu — podstawowe sprawy przetrwania i biologicznego funkcjonowania. Potrzeby te muszą zostać zaspokojone, zanim w ogóle weźmie się pod uwagę inne potrzeby. W organizacjach potrzeby fizjologiczne są na ogół zaspokajane przez odpowiednie płace i samo środowisko pracy, które zapewnia sanitariaty, odpowiednie oświetlenie, wygodną temperaturę i wentylację. Następne w kolejności są potrzeby stabilnego środowiska psychicznego i emocjonalnego — *potrzeby bezpieczeństwa*. Jako przykład można wymienić potrzebę dachu nad



Rys. 14.2. Hierarchia potrzeb Maslowa

Źródło: A.H. Maslow *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review”, 1943, t. 50, s. 370-396.

Hierarchia potrzeb Maslowa sugeruje, że potrzeby ludzkie można sklasyfikować w pięciu kategoriach i że kategorie te można uszeregować według hierarchii ważności. Menedżer powinien zrozumieć, że pracownik może się nie czuć usatysfakcjonowany samą tylko płacą czy świadczeniami; może on odczuwać potrzebę ambitnych możliwości w pracy, które pozwoliłyby mu doświadczyć rozwoju i zadowolenia.

głową i odzienia oraz potrzebę życia wolnego od trosk materialnych i potrzebę pracy na zabezpieczonym przed zwolnieniem stanowisku. Potrzeby te mogą być w miejscu pracy zaspokojone przez ciągłość zatrudnienia (bez zwolnień), system rozpatrywania i załatwiania skarg (dla ochrony przed arbitralnymi działaniami przełożonych) i odpowiedni program świadczeń ubezpieczeniowych i emerytalnych (dla zabezpieczenia przed chorobą i zapewnienia dochodu po opuszczeniu szeregów siły roboczej). Prymat potrzeb bezpieczeństwa może się jednak ponownie uwidocznić, kiedy recesja w pewnych gałęziach przemysłu i ogólny spadek gospodarczy pozbawią ludzi pracy.

Potrzeby przynależności odnoszą się do procesów społecznych. Obejmują one potrzebę miłości i przywiązania oraz akceptacji ze strony kolegów. Dla większości ludzi potrzebę tę zaspokajają rodzina, stosunki towarzyskie poza pracą oraz przyjaźnie w pracy. Menedżer może się przyczynić do zaspokojenia tych potrzeb, dopuszczając społeczne interakcje i dając pracownikom poczucie przynależności do zespołu albo grupy roboczej.

Potrzeby szacunku w rzeczywistości obejmują dwa różne zespoły potrzeb: potrzebę pozytywnego obrazu we własnych oczach, szacunku dla samego siebie oraz potrzebę uznania i szacunku w oczach innych. Menedżer może pomóc w ich zaspokojeniu, zapewniając rozmaite zewnętrzne symbole osiągnięć, takie jak tytuły służbowe, przyjemne pomieszczenia biurowe i odpowiednie nagrody. Menedżer może się również skoncentrować na charakterze samej pracy, zapewniając pracownikowi ambitne i ciekawe zadania i możliwości po to, by miał on poczucie sukcesu. Na samym szczycie hierarchii są *potrzeby samorealizacji*, które obejmują realizację możliwości osiągania przez jednostkę ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju. Potrzeby samorealizacji są być może najtrudniejsze do zaspokojenia przy pomocy menedżera. Choć niektórzy twierdzą, że jednostka musi je zaspokajać całkowicie we własnym zakresie, menedżer może się okazać pomocny, wspierając kulturę, w której taka samorealizacja byłaby możliwa. Na przykład, menedżer mógłby dać pracownikowi szansę uczestniczenia w podejmowaniu decyzji oraz zdobywania nowych umiejętności. Ten rodzaj kultury może stworzyć u pracownika wrażenie otwartej drogi prowadzącej do awansu na inne stanowiska w ramach organizacji.

Maslow sugerował, że pięć kategorii potrzeb układa się w pewną hierarchię. Jednostka jest motywowana przede wszystkim do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych. Dopóki nie zostaną one zaspokojone, są główną troską jednostki. Po zaspokojeniu potrzeby fizjologiczne przestają działać jako główny czynnik motywacyjny; dana osoba „wspina się” w hierarchii i dąży do zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa. Proces ten trwa tak długo, aż w końcu zaspokojone zostaną również potrzeby samorealizacji.

Zaproponowana przez Maslowa koncepcja hierarchii potrzeb ma pewną intuicyjną logikę i została przyjęta przez wielu menedżerów. Badania ujawniły jednak słabość i braki tej teorii: nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb, nie zawsze też ich kolejność odpowiada postulowanej