

model bezpośrednich usług: typu pielęgniarka – pacjent albo nauczyciel – uczeń. Tak samo jak poszczególnym jednostkom, służymy całemu społeczeństwu. Oddajemy swe usługi w zespołach lub instytucjach, a nie w układach jeden – jednemu. Kwestia tylko, czy duch miłości inspirujący NIEWIELU może teraz ożywiać WIELU. Pewne symptomy przy odpowiednim zarządzaniu można uznać za obiecujące.

*Niemalą byłaby zasługą wypełniania tylko tego,  
co nam przypisuje człowiecza natura.*

*Epiktet*

## 5

### CZYNNIKI HIGIENICZNE

W obecnych czasach termin „satisfakcja z pracy” cieszy się dużą popularnością. Wywodzi się on pośrednio lub bezpośrednio z szeroko znanych badań nad motywacją przeprowadzonych przez innego amerykańskiego profesora psychologii, Fredericka Herzberga. Choć jego idee wzbudzają wiele kontrowersji, uczynił on sporo dla zrozumienia motywacji w pracy.

Zasadniczo Herzberg poczynił dwa ustalenia. Po pierwsze twierdził, że badając składowe *satysfakcji z pracy*, znalazł dowody na to, że w gruncie rzeczy ludzie są motywowani przez „wyższe” potrzeby, takie jak potrzeba osiągnięć, potrzeba uznania i potrzeba samorealizacji. Po drugie ustalił, że zastosowanie w przemyśle i handlu praktycznego programu uatrakcyjniania pracy zwiększy satysfakcję z niej poprzez wzmocnienie tego, co nazywał „motywatorami”. Według niego wprowadzenie tego typu zmian nie tylko da ludziom więcej szczęścia, ale także pozwoli zaoszczędzić przemysłowi nieco pieniędzy. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, okresie najbujniejszych badań Herzberga, największym problemem dla przemysłu była wysoka rotacja wśród pracowników. Ludzie usatysfakcjonowani z pracy – pracują dłużej i chętniej.

Zwróć uwagę, że koncepcje satysfakcji i motywacji nie są tożsame, chociaż pokrywają się pod pewnymi względami. Można odczuwać satysfakcję z pracy – przy najmniej częściową – a nie mieć zbyt dużej motywacji.

Niektórzy przyjaciele Maureen uważali, że wykonywana przez nią praca asystentki w dziale informacji pewnego supermarketu stoi poniżej jej możliwości i kwalifikacji. Ona też nie podchodziła do swego zajęcia ze zbytnim entuzjazmem, ale w sumie była nią bardzo usatysfakcjonowana. – Dobrze płacą – wyjaśniała przyjaciółom – a poza tym mam czas, żeby być w domu z dziećmi. Pracuje tam wiele fajnych dziewczyn i mamy dziesięć procent rabatu na wszystko, co kupujemy dla siebie.

Jak już wspomniałem, czynniki prowadzące do wysokiej satysfakcji z pracy Herzberg nazwał „motywatorami”. A to bardzo przybliżyło jego rozważania do naszego zakresu zainteresowań. Poza tym wraz z „hierarchią potrzeb” Masłowa „teoria motywacyjno-higieniczna” została zaliczona do głównego nurtu tradycji w myśleniu o zarządzaniu. Czego można się z niej nauczyć? Zanim zaczniesz szukać odpowiedzi na to pytanie, przeprowadź na sobie ten test.

## ĆWICZENIE

Poniżej znajduje się lista czynników mogących mieć wpływ na twoje nastawienie do wykonywanej pracy. Ułóż je kolejno według tego, jak bardzo są dla ciebie ważne. Nie ma tu dobrych i złych rozwiązań.

Oceniając poniższe czynniki, przy najważniejszym postaw 1, przy następnym 2 i tak dalej aż do 15.

Kiedy już ułożysz te czynniki według własnej oceny ważności, zastanów się, w jakiej kolejności ustawiłby je poszczególni członkowie twojego zespołu. Drugą kolumnę wypełnij tak, jak najprawdopodobniej wypełniłby ją twój podwładny.

### TY

### PODWŁADNY

<input type="checkbox"/>	osiągnięcia	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	awans	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	kierunek działalności i administracja firmy	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	praca – możliwość rozwoju	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	zainteresowanie pracą	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	osobiste związki – z przełożonymi	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	osobiste związki – z kolegami	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	osobiste związki – z podwładnymi	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	życie osobiste (czynniki spoza pracy)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	uznanie dla efektywnej pracy	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	odpowiedzialność	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	płace	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	bezpieczeństwo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	status	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	warunki pracy (pod względem fizycznym)	<input type="checkbox"/>

## BADANIA HERZBERGA

Wyniki swoich badań na temat nastawienia do pracy Herzberg opublikował w 1959 roku w książce pod tytułem *The Motivation to Work*. W czasie pisania tej książki późniejszy profesor psychologii na Western Reserve University był dyrektorem badawczym Psychological Service w Pittsburgu. Współautorzy książki, Bernard Mausner i Barbara Snyderman, pełnili poważne funkcje w tym samym instytucie.

Wraz z dwójką innych psychologów, Herzberg i Mausner dokonali wstępnego przeglądu istniejącej literatury na temat czynników wpływających na nastawienie do pracy. Pomimo różnic merytorycznych i metodycznych zawartych w 155 książkach i artykułach Herzberg wraz z kolegami zdołali wyciągnąć pewien ogólny wniosek.

„Najważniejsze, co wypłynęło po zapoznaniu się z literaturą przedmiotu, było to, że istnieją ogromne różnice w hierarchizowaniu poszczególnych czynników w zależności od spojrzenia badacza na to, co pracownik w swej pracy lubi albo czego nie lubi. Odkrycie takie nasuwa wniosek, że ten sam czynnik jednemu przynosi satysfakcję z pracy, a u innego powoduje jej brak. Na takich konkluzjach oparliśmy podstawowe hipotezy naszych badań”.

Po dwóch pilotujących badaniach przeprowadzonych na 13 robotnikach, pracownikach biurowych, brygadzystach, inżynierach i księgowych, a także na 39 menedżerach średniego szczebla (wszyscy z wyjątkiem 6 byli inżynierami o takiej czy innej specjalizacji), zespół badawczy rozpoczął badania nad nastawieniem do pracy u 203 inżynierów i księgowych pracujących w dziewięciu fabrykach i zakładach z okolic Pittsburga. Opis i późniejsza dyskusja na temat tych badań stanowią treść *Motywacji*

*do pracy*. Poza tym w następnym dziesięcioleciu badania te stały się przykładem dla wielu naśladowców. Ważne jest więc zrozumienie podstaw badań, jakich podjął się Herzberg wraz z kolegami. Ze względu na styl autorów nie jest to zadanie łatwe, ale postaramy się wyróżnić trzy podstawowe cechy:

- **Sprecyzowanie doświadczeń**

Każdy z 203 badanych został poproszony o wskazanie okresu w swej własnej historii, kiedy jego emocje związane z pracą można było określić jako cieplejsze lub chłodniejsze niż zwykle. Badacze założyli, że respondenci będą w stanie rozpoznać ekstremalne zmiany uczuć i wyodrębnić ekstremalne sytuacje. Wyróżniali krótko- i długotrwałe następstwa zdarzeń, a każda „opowieść” musiała być skończoną całością, to znaczy musiała posiadać wstęp, rozwinięcie i zakończenie.

- **Czynniki – postawy – efekty**

Badania zmierzały ku wyjaśnieniu wewnętrznych związków pomiędzy obiektywnymi wydarzeniami przedstawionymi w relacjach, uczuciami opisywanymi przez badanych, a efektami, jakimi zaowocowały. Trochę zamieszania wprowadziło nazwanie wydarzeń „czynnikami pierwszego rzędu”, a związanych z nimi uczuć „czynnikami drugiego rzędu”, podczas gdy samo słowo czynnik odnosiło się i do jednego, i do drugiego. Z kolei słowo „postawa” w tym kontekście oznaczało utrwalone i nawykowe spojrzenie na różne aspekty życia. Do „efektów” zaliczało się wykonywanie pracy (opisywane przez samych badanych na podstawie zachodzących w nich zmian jakościowych lub zmian w ocenie), psychiczne samopoczucie, stosunki międzyludzkie, nastawienie do firmy i inne postawy związane z sytuacją w pracy.

### ● Metody badań

Badacze przyjęli technikę rozmowy, podczas której prowadzący wywiad zadawał wcześniej przygotowane pytania, ale wolno mu było rozwijać wątek, który w jego ocenie mógł się okazać ciekawy. „Pytania zostały sformułowane do każdej wypowiedzi oddzielnie, abyśmy mieli pewność, że otrzymamy wszystkie pożądane przez nas informacje na temat schematu czynniki – postawy – efekty”. Każdy z respondentów mógł dowolnie wybrać, czy chce mówić o chwili, kiedy czuł się w pracy wyjątkowo dobrze, czy wyjątkowo źle. Po zakończeniu tego etapu zaczynała się analiza i dyskusja, a później badany był proszony o przedstawienie drugiej sytuacji, przeciwnej pod względem tego, czy była dobra czy zła, lub czy dotyczyła krótko- czy długotrwałego biegu wydarzeń. Niektórzy respondenci na ochotnika mogli przedstawić sytuację czwartą, a nawet piątą.

Na podstawie zebranego materiału badacze starali się uszeregować czynniki i efekty w kategorii. Dzięki uważnej analizie wszystkich ocen zespołowi udało się sprowadzić odpowiedzi badanych do „elementów myślowych” – określanych jako „stwierdzenia dotyczące pojedynczej cechy uczucia, opisu danego efektu albo pojedynczego wydarzenia lub określonego warunku, które prowadzą do danego uczucia”, na przykład stwierdzenie „w taki sposób poczułem się, gdy przełożony wyraził zaufanie względem wykonywanej przeze mnie pracy”. Przykłady pięciu tysięcy „jednostek myślowych” zostały posortowane na trzy główne kategorie: czynniki pierwszego poziomu, czynniki drugiego poziomu i efekty. W każdej z trzech kategorii głównych zostały wyodrębnione dalsze podkategorie. Dopiero kiedy zespół badawczy uzyskał już 95-procentową zgodę co do kategorii, zajęto się analizą 476 opowieści lub inaczej „następstw zdarzeń”.

Czynniki pierwszego poziomu wyodrębnione przez zespół badaczy – czternaście kategorii elementów sytuacji, które respondenci uznali za źródło dobrych lub złych uczuć – wyglądały następująco:

- uznanie
- osiągnięcia
- możliwość rozwoju
- awans
- płaca
- stosunki międzyludzkie
- kontrola jakości
- odpowiedzialność
- kierunek działań i administracja firmy
- warunki pracy
- praca sama w sobie
- czynniki z życia osobistego
- status
- zabezpieczenie i pewność pracy

Analiza odpowiedzi rozmówców pod kątem „czynników drugiego poziomu” sprowadziła się do zadania pytania: „Jaki wpływ na pana/panią mają te czynniki?”. Oczywiście, uzyskane w ten sposób informacje ograniczyły się tylko do zakresu, w jakim respondenci potrafili wyrazić swoje uczucia i w jakim odpowiedzi rzeczywiście płynęły od nich, a nie były tylko typowymi reakcjami opartymi na kategoriach przyjętych społecznie. Trzeba więc było uogólnienia i dygresje drugiego poziomu wyodrębnić z wypowiedzi na temat czynników pierwszego poziomu zawierających stwierdzenia dotyczące uczuć. Jedenaście czynników drugiego poziomu albo zespołów uczuć w większości nosi takie same nazwy, jak czynniki pierwszego poziomu. Na przykład: uznanie, osiągnięcia, możliwość rozwoju, odpowiedzialność, udział w zyskach. „Uczucia związane z wy-

nagrodzeniem” zostały włączone do opisu tych sytuacji, w których „czynnik pierwszego poziomu uważany jest za źródło tego, co mogą dawać pieniądze”. Jeśli odpowiedź na pytanie: „Dlaczego awans wywołał w panu/w pani przyjemne uczucie?” brzmiała: „Podoba mi się, że mogę zarabiać więcej pieniędzy”, wówczas czynnik drugiego stopnia określano jako „wynagrodzenie”.

Podział „efektów” na kategorie nie przysporzył znaczących problemów, ponieważ większość respondentów odpowiadała stanowczo i konkretnie:

<b>Efekty w wykonywanej pracy</b>	Ta kategoria główna zawiera trzy podkategorie. Pierwsza dotyczy ogólnej oceny, czy praca stała się lepsza czy gorsza niż zwykle. Druga zawiera komentarze na temat tempa pracy, a w trzeciej znalazły się uwagi o jakości pracy.
<b>Zmiana kolei losów</b>	Z jednej strony jest to zmiana, jaka zaszła w respondentach, którzy właśnie zrezygnowali z pracy, a z drugiej pozytywne odczucia wobec firmy i pracy u tych, którzy zaszli tak daleko na drodze awansów, że odrzucili atrakcyjne oferty przeniesienia się gdzie indziej.
<b>Dobre samopoczucie psychiczne</b>	W pozytywnych wypowiedziach znalazły się na przykład uwagi o zmniejszeniu napięć, przybraniu na wadze w przypadku niedowagi, o zaprzestaniu nadużywania alkoholu albo o rzuceniu palenia. Natomiast w wypowiedziach negatywnych, o wiele częstszych, znalazły się opowieści o efektach psychosomatycznych (chorobach skóry, wrzodach układu

pokarmowego, zaburzeniach pracy serca), o zmianach fizjologicznych związanych z napięciami (na przykład ostrych bólach głowy, braku apetytu), o bardziej ogólnych symptomach zaniepokojenia, które miało być może związek z temperamentem danej osoby.

**Stosunki międzyludzkie** W wielu przypadkach praca wpływała pozytywnie lub negatywnie na stosunki w rodzinie.

**Dodatkowe** Respondenci podkreślali często, że zmieniło się ich nastawienie do samych siebie, do kolegów z pracy, do zawodu lub do firmy, która ich zatrudnia.

## CO POWODUJE BRAK SATYSFAKCJI Z PRACY?

Najważniejszą z kwestii postawionych przez zespół badawczy było określenie, czy różnego rodzaju czynniki mają wpływ na satysfakcję (lub jej brak), czy też nie. Oprócz tego interesowało ich wiele drobniejszych spraw, jak na przykład wzajemne związki pomiędzy krótko- a długotrwałymi następstwami zdarzeń, pomiędzy czynnikami pierwszego poziomu a czynnikami poziomu drugiego, pomiędzy efektami a postawą, zawodem, wykształceniem, stanowiskiem i doświadczeniem. Ogólnie rzecz biorąc, zespół był przekonany, że ich podstawowa hipoteza – iż w grę wchodzi dwa odrębne zestawy czynników – została w badaniach potwierdzona.

Rzadko kiedy wpływ na bardzo dobrą postawę wobec pracy ma nie sama praca, tylko czynniki należące do kontekstu, w którym jest wykonywana: warunki pracy, stosunki międzyludzkie, nadzór, kierunek działania firmy, sposoby podą-

zania w tym kierunku, wpływ na życie osobiste pracującego, pewność pracy i wynagrodzenie. Trzeba wyraźnie odróżniać te dwie rzeczy. Satysfakcja zależy od *pracy samej w sobie*. Czynniki nie mające wpływu na satysfakcję określa się jako *kontekst pracy*.

Kompleks czynników określających *otoczenie* pracy i mogących powodować niezadowolenie Herzberg nazwał zaczerpniętym z medycyny słowem *higiena*. „Higiena stara się eliminować ze środowiska człowieka czynniki szkodliwe dla zdrowia. Nie zajmuje się leczeniem, lecz raczej profilaktyką. Utylizacja śmieci, dbałość o czystość wód i powietrza nie zapobiegnie katastrofom, ale bez nich katastrofy byłyby jeszcze bardziej dotkliwe”.

CZYNNIKI HIGIENICZNE	
<b>Kierunki działania i organizacja</b>	Możliwość ścisłego zdefiniowania kierunku działania firmy, zwłaszcza jej stosunku do ludzi. Odpowiednio dostosowana organizacja i zarządzanie.
<b>Zwierzchnicy</b>	Przystępność, kompetencja i uczciwość zwierzchników.
<b>Stosunki międzyludzkie</b>	Relacje ze zwierzchnikami, podwładnymi i kolegami. Życie towarzyskie w firmie.
<b>Wynagrodzenie</b>	Całość wynagrodzenia, włączając w nie pensję, premię, składki emerytalne, firmowy samochód i inne formy gratyfikacji.
<b>Status</b>	Stanowisko lub stopień wyróżniające daną osobę od innych; symbolem może być tytuł, miejsce parkingowe, samochód, wielkość gabinetu, umeblowanie.

<b>Pewność pracy</b>	Brak poczucia zagrożenia o utratę pozycji lub nawet utratę pracy.
<b>Życie osobiste</b>	Wpływ pracy na życie rodzinne danej osoby, na przykład przynoszony do domu stres, konieczność przeprowadzki, niewygodne godziny pracy.
<b>Warunki pracy</b>	Fizyczne warunki pracy, ilość pracy, dostępność urządzeń, wentylacja, narzędzia, przestrzeń, hałas i inne aspekty środowiska.

Ilustracja 5.1 Czynniki wpływające na brak satysfakcji z pracy

Według Herzberga są to czynniki lub elementy twojej pracy, które mogą powodować, że czujesz się w pracy nieprzyjemnie lub że nie przynosi ci ona satysfakcji.

## ĆWICZENIE

Czy potrafisz przytoczyć trzy historie lub wydarzenia z ostatnich dziewięciu miesięcy własnego życia zawodowego, kiedy to czułeś się rozgniewany, sfrustrowany lub zaniepokojony? Opisz to pokrótce. Czy można przyporządkować te wydarzenia do powyższych kategorii? Jeśli nie, wymyśl nową, własną kategorię – dziewiąty czynnik higieniczny.

## WNIOSEK

Pamiętam, że w latach siedemdziesiątych uczestniczyłem w Londynie w seminarium Fredericka Herzberga, a potem także w spotkaniu z nim. Nie ma wątpliwości co do tego, że do swoich słów i twierdzeń podchodził z ogromnym entuzjazmem – w tamtych czasach uchodził za największego guru zarządzania.

Czy w sprawach czynników higienicznych – zwłaszcza jeśli chodzi o wynagrodzenie – miał rację, trzeba samemu sprawdzić. Jednak ogólna koncepcja istnienia wokół pracy czynników mogących powodować niezadowolone z niej, za to mających niewielki wpływ na motywację do niej, wydaje mi się słuszna. Obserwowałem już bardzo niskie morale pracowników, pomimo zapewnienia wszystkich luksusów typowych dla współczesnego świata. I przeciwnie – widziałem też wysokie morale u ludzi pracujących w okropnych warunkach.

Do twoich, zarządzającego lidera, obowiązków należy pozytywne ustawienie czynników higienicznych. Nie gwarantuje to sukcesu, ale zaniedbanie tych obowiązków czyni brak sukcesu bardziej prawdopodobnym. Zanim zaczniesz dalej czytać, wykonaj poniższy test. Zastanów się dobrze, czy nie warto go skopiować i dać członkom swojego zespołu.

### LISTA KONTROLNA: CZYNNIKI HIGIENICZNE W TWOJEJ FIRMIE

	tak	nie
Czy środowisko pracy jest czyste i przyjemne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy poziom hałasu da się zaakceptować?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy statystyka chorób i bezpieczeństwa jest zadowalająca?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Czy w budynkach można palić?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy ludzie mają odpowiedni sprzęt i narzędzia do wykonywania swojej pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy dobrze układają się stosunki towarzyskie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy nieumiejętnie przeprowadzane zmiany w firmie powodują stresy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy nie nazbyt wielu ludzi jest zatrudnionych na podstawie krótkotrwałych umów?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy zostały podjęte kroki, aby doskonalić zajęcia wykonywane przez każdego pracownika?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy wynagrodzenia i inne gratyfikacje są uczciwe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy pomiędzy pracownikami a kadrą kierowniczą istnieje podział typu „my” i „oni”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy przez ostatnich sześć miesięcy ktoś utracił status, zmieniając swe stanowisko na niższe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6

## MOTYWATORY

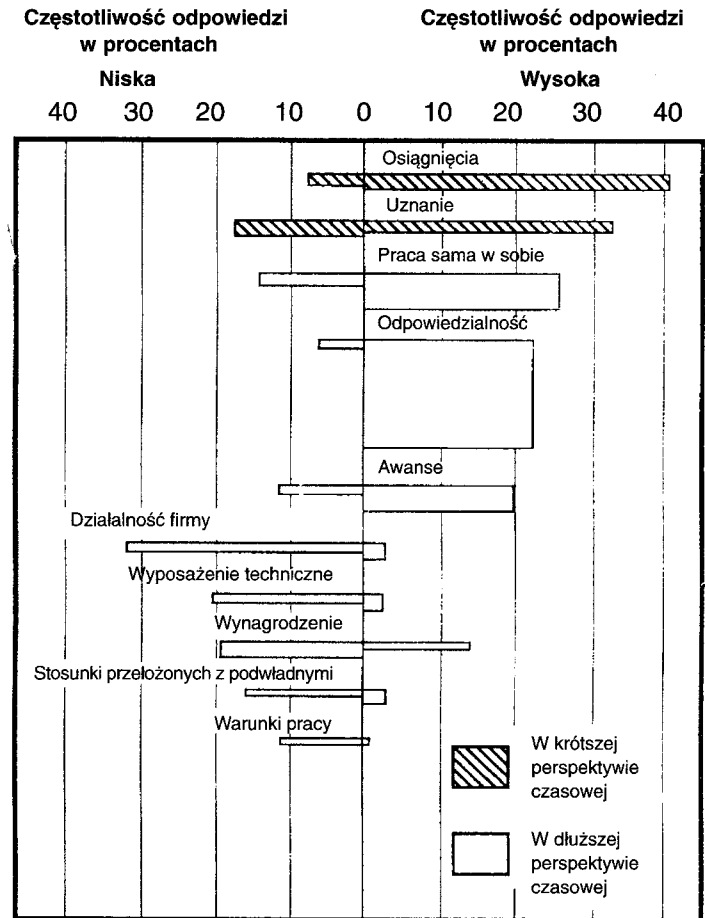
*Przekleństwem jest nie praca, tylko harówka.*

*Henry Ward Beecher*

Później Herzberg wraz z kolegami zajęli się zagadnieniem *motywatorów*. Na początku listy czynników przynoszących satysfakcję znalazły się *osiągnięcia i uznanie*, a po nich *praca sama w sobie, odpowiedzialność, awanse i możliwość rozwoju*. Rozważając zebrane przypadki, zespół badaczy zauważył, że wszystkie czynniki są wzajemnie powiązane zarówno w dłuższym, jak i krótszym okresie. „Kiedy w czyjejs pracy występuje część tych czynników albo występują wszystkie, dochodzi do takiego poziomu zaspokojenia podstawowych potrzeb, że człowiek zaczyna darzyć pracę pozytywnymi uczuciami”. Natężenie poszczególnych składników może być odmienne w różnych sytuacjach, w różnych profesjach lub u różnych ludzi, ale jako całość zawsze decydują one o satysfakcji z pracy.

## CO CIEBIE MOTYWUJE

Na wykresie można zobrazować dysproporcje czynników satysfakcjonujących i odpowiadających im czynników uniemożliwiających satysfakcję. Poniżej skopiowałem wykres zamieszczony przez Herzberga w *Motywacji do pracy* (1959). A oto jak Herzberg go opisuje:



**Ilustracja 6.1** Porównanie usatysfakcjonowanych i nieusatysfakcjonowanych inżynierów oraz księgowych z Pittsburga. Z *Motywacji do pracy*, 1959.

Jak wynika z legendy do tego wykresu, odległość dzieląca od neutralnego zera pokazuje w procentach częstotliwość, z jaką pojawia się każdy z czynników w okresach bardzo dobrego nastawienia do pracy i w okresach nastawienia złego. Szerokość prostokątów wskazuje, czy efekty są długo- czy krótkotrwałe. Im



szerszy prostokąt, tym częściej ten czynnik prowadzi do długotrwałej zmiany nastawienia do pracy. Osiągnięcia i uznanie zostały zakreśkowane, co oznacza, że wpływające na nastawienie efekty tych czynników mają stosunkowo krótkotrwałe działanie.

Rozmiary prostokątów obrazujących *pracę samą w sobie*, *odpowiedzialność* i *awanse* sugerują, że to one mają największy wpływ na dobre nastawienie do pracy. O wiele rzadziej pojawiają się w relacjach respondentów niezadowolonych ze swej pracy. Te czynniki motywacyjne ogniskują się w samej pracy, natomiast czynniki powodujące brak satysfakcji w większym stopniu dotyczą otoczki wokół pracy. Wynagrodzenie przynosi krótkotrwały efekt satysfakcjonujący, lecz zgodnie z ustaleniami zespołu badaczy ma ono o wiele większy potencjał jako czynnik powodujący brak satysfakcji. W opowieściach o złym nastawieniu do pracy pieniądze wyraźnie odzwierciedlają nieuczciwość polityki płacowej firmy lub też całego systemu, zgodnie z którym firma funkcjonuje. W przykładach dobrego nastawienia do pracy pieniądze z kolei towarzyszą *osiągnięciom*, które „są ważniejsze niż pieniądze”, „wiążą się z dobrze wykonaną pracą”, „obrazują postęp człowieka w danej pracy”.

Analizując czynniki „drugiego poziomu”, Herzberg i jego koledzy doszli do wniosku, że :

Kluczową sprawą przy rozumieniu pozytywnego nastawienia do pracy jest poczucie osobistego rozwoju i samorealizacji. Takie czynniki pierwszego poziomu, jak *osiągnięcia*, *odpowiedzialność*, *praca sama w sobie*, *awanse* można by określić jako grupę czynników pozwalających na uzyskanie poczucia *osobistego rozwoju i samorealizacji*. W późniejszej dyskusji za najistotniejszy element do zrozumienia nastawienia do pracy uznaliśmy podstawową potrzebę osiągnięcia tych celów.

Tak więc krótkotrwałe uczucia pozytywne można uznać za zjawiska tylko częściowo zaspokajające te podstawowe potrzeby. To, co zaspokaja owe potrzeby, Herzberg nazwał *motywatorami*. Można je podzielić na sześć kategorii:

<b>MOTYWATORY</b>	
<b>Osiągnięcia</b>	Sukcesy typu zakończenia skutecznej pracy, rozwiązania pewnych problemów, udowodnienia czegoś, oglądania rezultatów swej pracy.
<b>Uznanie</b>	Wszelkie akty wyrażające uznanie, docenienie lub choćby zauważenie. Należy tu dokonać wyraźnego rozróżnienia pomiędzy sytuacjami, gdzie wręczane są konkretne nagrody i wyrażane jest uznanie, a takimi, gdzie tego nie ma.
<b>Możliwość rozwoju</b>	Takie zmiany w pracy, które umożliwiają rozwój zawodowy. Oprócz tego nowe perspektywy otwierające się wraz z awansem, ale także rysujące się w istniejącej sytuacji szanse poznania i wypraktycowania nowych umiejętności oraz poszerzenia wiedzy zawodowej.
<b>Awanse</b>	Zmiany powodujące poprawę stanowiska lub statusu zawodowego.
<b>Odpowiedzialność</b>	Obarczanie rzeczywistą odpowiedzialnością połączone z przydzieleniem władzy koniecznej do wywiązania się z niej.
<b>Praca sama w sobie</b>	Aktualnie wykonywana praca lub jej poszczególne fazy.

Ilustracja 6.2 Czynniki odpowiadające za satysfakcję z pracy

Zauważyłeś już pewnie, że Herzberg wymienia *sześć motywatorów*, a w swoim wykresie ilustrującym ich działanie (Il. 6.1) zamieścił tylko pięć z nich. Wydaje się, że Herzberg po prostu uznał tych pięć czynników za holistyczne dopełnienie tego, co nazywał rozwojem lub samorealizacją. Osobiście uważam, że popełnił pewien błąd, ponieważ kategorię *możliwość rozwoju*, tak zdefiniowaną jak w tabeli (Il. 6.2), można wyróżnić spośród pozostałych pięciu. A jakie jest twoje zdanie?

Herzberg wiązał „czynniki higieniczne” z – jak to określał – „potrzebą uników” albo też skłonnością ludzi do unikania bolesnych i nieprzyjemnych sytuacji. Z kolei *motywatory* zestawia bezpośrednio z koncepcją głoszącą, że „ostatecznym celem” człowieka jest samorealizacja lub samospelnienie.

Do pewnego stopnia te zasadnicze potrzeby mogą się zrealizować w pracy, o ile pozwala ona na zaspokajanie związanych z nimi potrzeb *zawodowego rozwoju* i stosowania *kreatywności*. Jeżeli w pracy brakuje takich możliwości, wówczas dla utrzymania równowagi może wystąpić konieczność kompensowania ich innymi czynnikami higienicznymi. „Motywatory wiążą się z potrzebą kreatywności, czynniki higieniczne zaspokajają potrzebę uczciwego traktowania, a żeby osiągnąć pożądane nastawienie do pracy i uzyskać jej prawidłowe wykonywanie, konieczne są odpowiednie bodźce”.

## PORÓWNANIE HERZBERGA I MASLOWA

Bardzo ciekawie wypada porównanie teorii Maslowa i Herzberga. Zwraca na siebie uwagę to, że obydwaj poczynili to samo założenie wobec samorealizacji. Jednak w odróżnieniu od przeważnie holistycznej tendencji Maslowa, podejście Herzberga jest dychotomiczne, czyli

dzieli się na dwa aspekty. Istnieje możliwość, że na przeciwnych krańcach lub biegunach kontinuum ludzkiego zachowania pozornie pojawiają się różnice jakościowe. Odnosząc to zjawisko do pracy, Herzberg w sposób pośredni zwraca uwagę na to, czym się różnią cechy z listy potrzeb stworzonej przez Maslowa. Na przykład potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa i społeczne mogą powodować brak satysfakcji, jeżeli nie zostaną zaspokojone, lecz – według Herzberga – mają niewielką moc jej uzyskiwania. Dla kontrastu, do głębszego i bardziej długotrwałego poczucia satysfakcji prowadzi zaspokojenie potrzeb szacunku, samorealizacji i rozwoju zawodowego. W taki sposób można dążyć do pogodzenia postaw prezentowanych przez Maslowa i Herzberga.

Nawiasem mówiąc, przewaga dwuczłonowego modelu Herzberga nad kontinuum Maslowa wynika ze skłonności naszych umysłów do przyjmowania czy też odbierania kontrastów. Jeśli gdzieś istnieje wyraźna różnica pomiędzy czernią i bielą, z ostro zarysowaną granicą, to nasz umysł łatwo to wychwyci. Właśnie dlatego nauczyciele w naturalny sposób skłaniają się ku dychotomiom. (Podobnie rzecz się ma z ruchem – jeśli coś leży spokojnie, to tego nie zauważamy). Tak więc wartość dualistycznego kształtu dzieła Herzberga w procesie nauczania polega na tym, że dzięki szkicowemu wykresowi stymuluje do zainteresowania się tematem i wprowadza w zagadnienie. Jednak powyżej pewnego punktu teoria Herzberga nadal stanowi zbyt uproszczenie. Jego wyraźny sprzeciw wobec Maslowa należy interpretować raczej jako oznakę różnic w myśleniu niż wprowadzenie jakiegoś fundamentalnego przełomu w teorii.

## HERZBERG Z PERSPEKTYWY

Herzberg i jego koledzy uznali, że mogą wysnuć wnioski, jeśli przejdą od szczegółu (203 inżynierów i księgowych z Pittsburga) do ogółu, ale czuli, że „brak wprowadzenia indywidualnych różnic do poszczególnych czynników klóci się z możliwością stosowania naszych odkryć poza wąskimi granicami wyznaczanymi przez niewielką liczbę przykładów, które badaliśmy”. Domyślali się, że podobne badania przeprowadzone wśród ludzi o bardziej zróżnicowanych profesjach i wykształceniu wykażą poważniejsze różnice niż te, odkryte przez nich, pomiędzy księgowymi i inżynierami. Spodziewali się, że w grupach pracowników wykonujących zadania rutynowe znajduje się mniej elementów prowadzących do satysfakcji, z kolei doświadczenia z niesatysfakcjonującą pracą będą się różnić w zależności od typu zajęcia i poziomu wykształcenia.

W *Work and the Nature of Man* (1963) Herzberg opisuje siedemnaście powtórek swoich badań przy zastosowaniu tej samej metodologii, lecz pod kierownictwem innych badaczy. Wśród badanych grup znalazły się następujące zawody:

- kierownicy z Finlandii
- pielęgniarki szpitalne
- przedstawicielki innych kobiecych zawodów
- naukowcy
- kierownicy w zakładach przemysłowych
- niewykwalifikowani pracownicy szpitalni
- węgierscy inżynierowie
- technicy

Herzberg uznał, że badania te potwierdzają jego „teorię motywacji i higieny”, a wszelkie rozbieżności pomiędzy nimi a odkryciami z Pittsburga da się wyjaśnić. Na przykład fakt, że *wynagrodzenie* tylko raz zostało uznane za

ważny czynnik uniemożliwiający satysfakcję, a często pojawiało się jako czynnik przyczyniający się do satysfakcji, prowadził do potwierdzenia wczesnego poglądu Herzberga, że pieniądze należą do „higieny” lub otoczki pracy, na podstawie poniższych zdań:

1. Jeżeli negatywne skutki wywoływane wynagrodzeniem idą w parze z brakiem satysfakcji, przetrwają o wiele dłużej niż pozytywne efekty spowodowane usatysfakcjonowaniem z pracy w wyniku otrzymania odpowiedniego wynagrodzenia.
2. W przypadkach złego nastawienia do pracy kwestia pieniędzy odzwierciedla niezadowolenie z innych czynników higienicznych, a przy dobrym nastawieniu towarzyszy awansom lub oznacza osiągnięcia.
3. Wszystkie potrzeby higieniczne wiążą się z płacą i z tego powodu wynagrodzenie jest najbardziej widocznym, wyrazistym i rozpropagowanym czynnikiem w świecie pracy. Kiedy ludzie rozpatrują swoją pracę, ich myśli i wyrażenia są przepojone kwestiami finansowymi. Jeżeli wiele potrzeb higienicznych można zaspokoić pieniędzmi, to trudno nie zacząć sobie wyobrażać, że to one są głównym źródłem zadowolenia.

Inne kwestie porusza kolejna „inwersja”, jak Herzberg nazywał zjawisko traktowania „motywatora” jako czynnika uniemożliwiającego satysfakcję i *vice versa*. Trzy spośród siedemnastu badanych grup znajdowały satysfakcję w *stosunkach międzyludzkich* panujących w pracy. Pierwsza to kadra kierownicza niższego szczebla w firmach oczyszczania miasta. Uznali oni, że w większym stopniu współpraca z przełożonymi daje im satysfakcję niż brak współpracy powoduje niezadowolenie. Przy interpretacji tego odkrycia Herzberg powołał się na niski szczebel ich stanowisk oraz specyfikę branży, w jakiej pracują, uznając to za „rodzaj

patologii lub zaburzenia ich motywacji”. Mnie to wyjaśnienie wydaje się nieco dziwne. Rzeczywiście, z ogólnego poglądu na kierownictwo (Herzberg nigdy nie używał słowa lider) jako na czynnik higieniczny uporeczywie wynikała ignorancja faktu, że w wielu okolicznościach stosunki międzyludzkie są niezwykle istotne. Tego, że nie doceniał wpływu dobrego zarządzania na motywację i satysfakcję, nie zmieniły starania o dokonanie rozróżnienia pomiędzy czynnikami: *stosunki międzyludzkie i kierownictwo*.

Wygląda na to, że Herzberg miał osobliwie sztywne podejście do zarządzania. Nie mieściła mu się w głowie myśl, że kierownicy na wszystkich poziomach zatrudnienia mogą interesować się swoimi podwładnymi i zaspokajać ich potrzeby. W jego publikacjach nie ma mowy na temat ważności dobrego zarządzania, które zapewnia człowiekowi uznanie i osiągnięcia, ani na temat obdarzania odpowiedzialnością oraz przydzielania trudnych zadań, chociaż zwraca uwagę, że trzeba poprawić kierowanie ludźmi, jeśli praca ma przynosić rzeczywistą satysfakcję.

Zastanówmy się nad tym, jak protekcyjnie traktował Herzberg dwie grupy czynnych zawodowo kobiet ze służby państwowej, które znajdowały pewną satysfakcję w efektywnych *stosunkach międzyludzkich* ze swymi przełożonymi i kolegami z pracy. „Racjonalne wyjaśnienie” Herzberga interpretowało te niewinne uczucia jako „zaburzenie motywacji [...] wynikające z poczucia niepewności kobiet w obliczu konkurencji w dziedzinie tradycyjnie zdominowanej przez mężczyzn”. Powyższe komentarze ilustrują, jakie niebezpieczeństwo niesie ze sobą dychotomia Herzberga, jego „satysfakcja” i „brak satysfakcji”, jego „istota pracy” i „otoczka pracy”. Może się ona stać łożem Prokrusta, na którym wszystkie doświadczenia są odpowiednio naciągane i przycinane, aby do niego pasowały. A prawda wygląda tak, jak wszyscy zobaczymy, że zarządzanie i dobre stosunki międzyludz-

kie mogą wpływać zarówno na nasze osiągnięcia w pracy, jak i na satysfakcję odczuwaną przez jednostkę.

Łatwo się domyślić, że hipoteza jakoby istniały dwa rozłączne zestawy: jeden czynników satysfakcjonujących, a drugi – powodujących brak satysfakcji, została podważona. Późniejsze badania zatarły ostre granice dychotomii, pokazując, że czynniki wewnętrzne mogą powodować brak satysfakcji, a czynniki zewnętrzne (kontekstowe) mogą przynosić satysfakcję.

Przydatne też może się okazać rozróżnienie pomiędzy satysfakcją w pracy, a satysfakcją z pracy. Ci, którzy poświęcili czas na bezstronne przejrzenie literatury na temat „kontrowersji Herzberga”, doszli do wniosku, że dychotomia: czynniki wewnętrzne-zewnętrzne niezbyt trafnie pokazuje źródła pozytywnego i negatywnego nastawienia do pracy. Mówiąc krótko – uznali to za zbyt uproszczenie.

Co jednak jest niewątpliwie pozytywne, to fakt, że praca badawcza Herzberga i jego kolegów, a także studia sprowokowane ich teorią, przynajmniej potwierdziły pogląd, iż praca w przemyśle i w wielkich instytucjach może być środkiem zaspokajania szerokiej gamy ludzkich potrzeb. Ważne jest również odkrycie, że jeśli praca nie dostarcza odpowiednich środków do zaspokojenia niższych potrzeb, to uznawana jest za nie przynoszącą satysfakcji – tym bardziej, im mniej jest możliwości zaspokojenia bardziej zasadniczych potrzeb.

Dzięki siwej czuprynie i znakomitym opowieściom, wspieranym badaniami oraz pokazami wideo, Herzberg uchodził na świecie niemal za proroka. Jak już wspominałem, jego seminaria wyzwały niemalże religijny ferwor i budziły święte przekonanie, że praca w przemyśle, tak jak każda inna, powinna służyć humanistycznemu celowi samorealizacji ludzi. Dlatego też wszystkie stanowiska pracy powinny uwzględniać tę teorię, a jeśli nie – winny zostać automatycznie zlikwidowane.

Jeśli budowanie mostu nie wzbogaci świadomości tego, kto go buduje, to znaczy, że ów most nie powinien być budowany.

Franz Fanon, *The Wretched of the Earth* (1961)

Natomiast w przypadkach, kiedy niemożliwe jest zastosowanie się do tej teorii, bycie podczłowiekiem powinno być kompensowane „czynnikami higienicznymi”, w postaci na przykład dużych wynagrodzeń. Jednak z nową wiarą w człowieka i odrobiną zawodowej uczciwości będzie możliwe ulepszenie wszystkich stanowisk, tak aby pracownicy uzyskiwali wewnętrzną, właściwą satysfakcję, jak również zewnętrzną rekompensatę.

Stosując terminy modelu trzech kręgów (patrz s. 99), Herzberg podkreślał elementy kręgu *zadań* – osiągnięć, uznania, odpowiedzialności, pracy samej w sobie i możliwości rozwoju – jako najistotniejszych w motywowaniu i osiąganiu wysokiego stopnia satysfakcji z pracy. W swoich szacunkach całkowicie pominął kadre kierowniczą. Jeden z brytyjskich projektów badawczych wykazał na przykład, że badani pracownicy sklepu uważają swoich zwierzchników za źródło zarówno wsparcia, jak i motywacji. Przy okazji dostrzeżono, że tam, gdzie 70 procent usatysfakcjonowanych pracowników uważa swą pracę za interesującą, urozmaiconą, rzucającą wyzwania i pozwalającą na osiągnięcia oraz wykorzystanie swoich umiejętności, pozostałych 30 procent w tej samej pracy odczuwa brak satysfakcji. Wyraźnie z tego wynika, że indywidualna postawa i indywidualne wartości powodują odmienną percepcję tej samej pracy!

Paradoksalnie, chociaż Herzberg nie miał nic do powiedzenia na temat wagi zarządzania, program reformowania stanowisk pracy w przemyśle wprowadzono, opierając się na jego teorii. Na szczęście realizacja reformy zbiegła się

w czasie ze wzrostem poczucia konieczności doskonalenia sposobów zarządzania – na wszystkich poziomach, także najwyższych – w celu wprowadzenia zmian i innowacji. Jak to ujął prezes szwedzkiego koncernu Volvo, Pehr Gyllenhammar:

Zarządzanie to odwaga postawienia na pewną koncepcję, to ryzyko popełnienia błędu. Zarządzanie to umiejętność wytyczania nowych granic wykraczających poza istniejące ograniczenia myśli i czynów. Tylko dzięki takiemu zarządzaniu możemy nie dopuścić, żeby nasz przemysł dryfował bez kierunku i celu.

Jak widać na poniższym przykładzie, Gyllenhammar swoje słowa wprowadzał w czyn.

### **VOLVO NA PROWADZENIU**

Jeden z pierwszych eksperymentów polegających na udoskonaleniu pracy zastosowano w Volvo, szwedzkiej wytwórni samochodów. W 1968 roku rotacja pracowników w fabryce Volvo w Torstrandzie wynosiła 52 procent. Tak więc „przeciętny” pracownik czuł potrzebę zmiany pracy co dwa lata. – Mnie się to wydawało koszmarem – mówi prezes firmy, Pehr Gyllenhammar. – Aby wyeliminować podstawową przyczynę znudzenia, postarał się o zupełnie nowe podejście do produkcji i organizacji, tak aby „praca” przystosowywała się do ludzi, a nie ludzie do maszyn. Szansa na wprowadzenie tej filozofii w życie nadarzyła się podczas instalowania nowej fabryki w Kalmarze. Według rewolucyjnego projektu, pięciuset ludzi z produkcji podzielono na 25 grup, z których każda specjalizowała się na przykład w układzie elektrycznym, montowaniu lub wyposażeniu wnętrza. Zespoły wprowadzały własne metody działania, a także przejmowały odpowiedzialność za kontrolę tempa swej pra-

cy. Do poszczególnych zespołów elementy produkcji docierały na sterowanych komputerowo przenośnikach, które również mogły być obsługiwane ręcznie przez sam zespół.

Kalmar podziałł jak katalizator na inne fabryki, w tym także na zatrudniającą osiem tysięcy ludzi Torslandę. W innych fabrykach stopniowa ewolucja polegała na wprowadzaniu tego samego schematu.

– Czasami mnie wręcz zdumiewa – powiedział Gyllenhammar – że to, co robimy u nas w fabryce, przedstawia się innym jako niewielką innowację. Firmy poświęcają nieskończoną ilość czasu na wprowadzanie zmian, bodźców, prowizji, na skłanianie kadr kierowniczych wysokiego szczebla do osobistego zarządzania, a prawie nigdy nie myśli się o spojrzeniu pod tym samym kątem na resztę grup pracowniczych. Jak dotąd dyrektorzy nie uznawali tego za potrzebne. Nadal żyjemy w erze Adama Smitha, gdzie „robotnik rezygnuje ze spokoju, wolności i szczęścia, gdy idzie do pracy w przemyśle”.

– Jeżeli zwrócimy robotnikowi jego spokój, wolność i szczęście, a przynajmniej jeśli zapewnimy mu warunki, w których sam je sobie znajdzie, to wierzę, że przybliżymy się do zdrowego, ludzkiego „postindustrialnego” społeczeństwa.

Niewielu jednak liderów biznesu przejawia taki sam entuzjazm, jak szef Volvo. Większość amerykańskich i europejskich firm woli czekać, a potem naśladować, niż samemu przecierać ścieżki. Kiedyś tak powiedział mi jeden z dyrektorów: – Zmiany? Nie potrzebujemy. I tak już sprawy wyglądają dostatecznie źle.

## WNIOSKI

Długotrwała i głęboka satysfakcja z pracy idzie w parze z czynnikami, które Herzberg nazwał motywatorami: osiągnięciami, uznaniem, pracą samą w sobie, odpowiedzialnością i awansami. Według niego, jeśli dodać je do „rozwoju” zawodowego, uzyskamy samorealizację.

Rysując ostrą granicę pomiędzy czynnikami higienicznymi a motywatorami, odkrył tak zwaną „dwuwartościową orientację”. Myślenie kategoriami czerni i bieli może pomagać w intelektualnym strawieniu głoszonej koncepcji, ale może też powodować nadmierne uproszczenia. Do tego łoża Prokrusta nie można też bez czynienia uszczerbku dopasowywać pieniędzy. Ich rolę w motywowaniu pełniej opiszemy w innej części naszej książki. Mimo to – jak można zaobserwować – dla wielu ludzi pieniądze tracą swą motywującą siłę, jeśli ma się ich pod dostatkiem. Równocześnie człowiek może czuć się bardzo nieusatisfakcjonowany, gdy czuje, że jest nieuczciwie lub niestosownie wynagradzany.

Niemniej jednak motywatory Herzberga układają się w przydatną listę, na podstawie której można ustalić rolę każdego z tych czynników w twojej firmie. Motywatory należą do grupy najważniejszych pożywek lub witamin potrzebnych do spełnienia w pracy. Jako menedżer powinieneś zastanowić się nad udoskonaleniem stanowisk pracy, aby ludzie mieli możliwość osiągnięcia długotrwałej satysfakcji. Wszystkie siedem strategii prezentowanych w części trzeciej odzwierciedla ważność „motywatorów”. Stosując je w praktyce, pomożesz natchnąć duchem pracy tych, którzy są twoimi partnerami. Nie powinieneś z tym zwlekać, bo jak powiedział sławny ceramik, Bernard Leach: „Nie można zbyt długo pozbawiać ludzi serca w pracy”.