

*Jolanta Bienkowska**

Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników

1. Wprowadzenie

Potrzeby ludzkie stały się fundamentem systemu motywacyjnego pół wieku temu. Jednak mimo upływu czasu nadal otwarty pozostaje problem skuteczności praktycznego zastosowania ich przy zachęcaniu ludzi do efektywnej pracy. Wynika on prawdopodobnie m.in. z usilnego dążenia do uogólniania danej kategorii potrzeb u określonej zbiorowości (np. pracowników firmy, działu lub zespołu). W wyniku tego, działania motywacyjne oparte zostają na „średniej” potrzebie, jaką zgłasza dana zbiorowość. Rzeczywisty obraz potrzeb pracowników przedstawia się natomiast jako zbiór indywidualnych niedoborów i pragnień. Wnikliwe poznanie ich mogłoby pozwolić na podniesienie skuteczności systemów motywacyjnych.

2. Rozumienie potrzeb ludzkich

Potrzeby wskazują nam, co powinniśmy zdobyć, być czuć się dobrze. Są one nierozdzielną częścią funkcjonowania człowieka, gdyż występują przez całe życie, w każdej z jego sfer. Potrzeby uwarunkowane są biologiczną strukturą organizmu (potrzeba jedzenia i odpoczynku) oraz psychologiczną strukturą osobowości (potrzeby akceptacji, stabilizacji, oparcia, szacunku).¹ Potrzeby stanowią siłę napędową działalności człowieka, bowiem pobudzają go do określonych zachowań. Pojawienie się pewnej potrzeby sygnalizuje, że człowiek posiada niedobory w biologicznej lub psychologicznej strukturze swojej osoby. Poczucie braku

* Mgr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Reykowski J., Z zagadnień psychologii motywacji, WSiP, Warszawa 1977, s. 92.

skłania go do podejmowania czynności mających na celu zdobycie tego, co wydaje się mu niezbędne. Dążeniem jednostki staje się dostarczenie sobie pożądanых rzeczy lub osiągnięcie satysfakcjonującego stanu emocjonalnego. Uruchamiany proces zaspokajania potrzeb jest procesem samoregulacji, dzięki któremu człowiek może normalnie funkcjonować¹.

Potrzeby nie są stanem chwilowym. Należy je roznieć jako pewien obszar braku wymagający wypełnienia. Poczucie zaspokojenia nie jest skutkiem jednorazowego zachowania. Składać się na nie musi szereg działań, w długim okresie czasu, służących dostarczaniu sobie czynników, które zaspokoją przedmiot braku.

Potrzeby nie tylko mobilizują człowieka do działania, ale decydują także o jakości życia. Dążenie do zaspokojenia potrzeb jest dla człowieka z jednej strony koniecznością dla podtrzymania życia (w sferze fizjologicznej). Z drugiej strony – w sferze psychologicznej - stanowi ono uwarunkowanie możliwości i kierunków rozwoju człowieka. Uzyskanie czynników koniecznych do zaspokojenia potrzeby dostarcza korzyści w postaci redukcji istniejącego braku. Dzięki temu człowiek osiąga stan równowagi i może sprawnie funkcjonować, wykonywać czynności, pełnić określone role. Eliminacja dotychczas występujących niedoborów jest również bodźcem do poszukiwania nowych, innych celów. Wraz ze wzrostem liczby zaspokojonych potrzeb poszerza się wachlarz możliwości jednostki.

Badanie potrzeb obejmuje bardzo rozległy obszar, który jest trudny z uwagi na podstawową cechę charakterystyczną – indywidualność jednostki ludzkiej. Człowiek posiada szeroki wachlarz potrzeb o zróżnicowanym charakterze. W przeszłości podejmowano wiele prób identyfikacji i klasyfikacji potrzeb oraz usystematyzowania ich dla całej zbiorowości ludzkiej. Wśród nich znajduje się teoria hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa, która mimo krytyki jest najpopularniejszą prezentacją ludzkich potrzeb. A. Masłow utworzył siedem kategorii potrzeb, dzieląc je na potrzeby podstawowe i wyższe. Pierwsza grupa zawiera 5 kategorii potrzeb, druga - 2. Powszechnie znana jest tylko

¹ „Normalne funkcjonowanie jako pełne wykorzystanie własnych zdolności w określonych warunkach”, Obuchowski K., Psychologia dążeń ludzkich, PWN, Warszawa 1965, s. 108.

pierwsza, do której zaliczamy: potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku, samorealizacji. Druga składa się z potrzeb wiedzy i rozumienia oraz potrzeb estetycznych. W teorii potrzeb przyjęte zostało, że potrzeby pojawiają się w wymienionej kolejności, pod warunkiem zaspokojenia potrzeby poprzedzającej.

Zaproponowana przez A. Masłowa kolejność następujących po sobie potrzeb nie powinna budzić wątpliwości, jeżeli będzie się ją analizować jako proces dojrzewania jednostki. Zaspokajanie kolejnych w hierarchii potrzeb jest procesem długotrwałym i należy go odnieść do procesu rozwoju człowieka od chwili narodzin. I tak, aby człowiek mógł mieć szacunek do samego siebie i chęć samorealizacji, od chwili narodzin powinien mieć stale zaspokajane potrzeby fizjologiczne, w dostosowanym do niego rytmie spożywać posiłki i spać. Najbliższa rodzina musi mu zapewnić od chwili narodzin poczucie bezpieczeństwa, a także okazywać akceptację i miłość. Dzięki takiemu postępowaniu zdobędzie szacunek dla siebie i będzie dążyć do rozwijania swoich umiejętności. Rozpoznając potrzeby pracowników nie można zakładać, że muszą w pierwszej kolejności zjeść posiłek, aby móc być kreatywnymi w pracy. Zdolność tę nabywa jednostka poprzez szereg lat od chwili narodzin, podczas których potrzeby muszą być kolejno i trwale zaspokajane. Ale należy pamiętać, że podwładny będzie w pełni twórczy, kiedy także w miejscu pracy zdoła zaspokoić niższe potrzeby. Oznacza to, że powinien uzyskać satysfakcjonujące i bezpieczne warunki, akceptację oraz szacunek innych osób.

Czynnikami inicjującym pojawianie się potrzeb coraz wyższych w hierarchii, jest zadowalający poziom zaspokojenia potrzeb poprzedzających - w okresie dojrzewania jednostki oraz w aktualnej sytuacji. Pełen zestaw potrzeb podstawowych można osiągnąć już jako dziecko. Od tego jak szybko i jak głęboko kolejne kategorie potrzeb będą zaspokajane zależy struktura każdej z kategorii, czyli wachlarz potrzeb szczegółowych, których suma zaspokojenia decydować będzie o ogólnym zaspokojeniu potrzeby fizjologicznej, bezpieczeństwa, akceptacji, itd. Przyjmując, że wspinanie się po drabinie potrzeb jest efektem rozwoju człowieka, to w wyniku prawidłowego dojrzewania i sprzyjającym zdolnościom percepcyjnym, jednostka jest w stanie, w życiu dorosłym, osiągnąć najwyższe potrzeby.

3. Motywacyjna siła potrzeb

Zgodnie z teorią A. Masłowa potrzeby zaspokojone tracą siłę motywacyjną. Zatem człowiekiem powinna kierować potrzeba z poziomu, na jakim aktualnie się znajduje. Ale jeżeli już dziecko może mieć nieświadome przejawy potrzeby samorealizacji, to czy do końca życia będzie już tylko na poziomie potrzeb wyższych? Czy będzie odczuwać tylko potrzebę aktualnie zaspokajaną?

Z pewnością człowiek stopniowo rozwija swój wachlarz potrzeb, ale w życiu dorosłym nie kieruje się on wyłącznie jedną kategorią potrzeb. Clayton Alderfer w swojej teorii ERG stwierdził, że ludzi do działania może motywować jednocześnie kilka potrzeb.² Potrzeb ludzkich nie można w pełni i bezpowrotnie zaspokoić w danym okresie życia. Mają one raczej charakter odnawialny. Niezależnie od osiągniętego w procesie rozwoju poziomu potrzeb, w danym okresie czasu, człowieka może motywować niższa potrzeba. Ponadto życie ludzkie nie przebiega statycznie, lecz wręcz przeciwnie zazwyczaj bardzo dynamicznie. Stale pojawiają się nowe okoliczności, które mogą na nowo wzbudzić określone potrzeby, a nawet cały ich wachlarz. Przykładem takiej sytuacji będzie wejście do organizacji (dziecka do szkoły, pracownika do firmy), która uaktywni wszystkie obszary braków u jednostki, bezpośrednio związanych z przynależnością do danej organizacji. Na skutek różnych sytuacji życiowych oraz pierwotnego poziomu zaspokajania potrzeb w życiu dorosłym pewne potrzeby ulegają marginalizacji, a inne intensyfikacji. W danym momencie jedna z nich jest przeważająca³ i ulega wygaśnięciu w momencie jej nasycenia. Siła tej potrzeby zależy od bieżącej sytuacji i ostatnich doświadczeń człowieka.⁴

Teorię potrzeb A. Masłowa należy przypisać jako tłumaczącą proces nabywania zdolności do wykształcania kolejnych potrzeb i odnieść ją do

² Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 523-524.

³ Niektórzy kwestionują kolejność następowania potrzeb zaproponowaną przez A. Masłowa kierując się zapewne oceną potrzeby dominującej u osoby dorosłej, zobacz Koziół L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 41.

⁴ Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 365.

bezpośrednio do okresu dojrzewania człowieka oraz okoliczności nadzwyczajnych inicjujących dalszy rozwój człowieka dorosłego. Natomiast w odniesieniu do analizy działań człowieka dojrzałego należałoby raczej przyjąć sposób rozumowania R.A. Webbera, który nie nadaje wagi potrzebom. Dopuszcza natomiast występowanie kilku potrzeb jednocześnie, z których w określonej chwili, dominującą rolę odgrywa tylko jedna.⁵

Rodzaj potrzeby dominującej zależy od:

- aktualnej sytuacji jednostki,
- stopnia zaspokojenia potrzeb w okresie dojrzewania,
- rozwoju intelektualnego i wykształcenia,
- rodzaju wykonywanej pracy.

Mechanizm uaktywniający potrzebę dominującą, polega na wyróżnieniu tego obszaru braku, który w danym czasie staje się najbardziej dokuczliwy, ze względu na aktualne okoliczności, wcześniejszy stopień zaspokojenia potrzeby i poziom rozwoju jednostki oraz rodzaj wykonywanej pracy (w odniesieniu do potrzeby dominującej w miejscu pracy). Bezpośrednim impulsem uruchamiającym ten mechanizm jest z reguły jakieś zdarzenie.

4. Indywidualność struktury potrzeb

Cechą charakterystyczną potrzeb ludzkich jest ich indywidualna struktura. Tak jak każdy człowiek jest jedyny i неповtarzalny, tak też posiada właściwą tylko sobie strukturę potrzeb. Grupy odczuwanych potrzeb, jakie wyszczególnia A. Maslow, są dla ogółu ludzi uniwersalne, lecz struktura określonej grupy podlega indywidualnemu kształtowaniu. Niemal każda z pięciu kategorii potrzeb będzie w różny sposób zaspokajana przez różnych ludzi. Dotyczy to przede wszystkim potrzeb psychicznych, czyli faktycznie wszystkich potrzeb z wyłączeniem fizjologicznych. Ta grupa podlega najmniejszemu zróżnicowaniu, choć nie jednoznacznie. Ludzie potrzebują różnych ilości pożywienia do zaspokojenia głodu i innej ilości snu do odpoczynku i regeneracji sił. Tak też jest z czterema pozostałymi potrzebami. W różnym stopniu zaspokajana jest potrzeba bezpieczeństwa (np. w sferze materialnej lub

⁵ Weber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996, s. 53-55.

emocjonalnej), potrzeba uznania (jednemu wystarczy więźla pochwała, inny będzie oczekiwał nagrody).

Wyróżnić można kilka czynników, od których zależy indywidualne kształtowanie struktury potrzeb. W pierwszej kolejności potrzeby danego człowieka zależą od jego osobowości⁶, od indywidualnego zestawu cech decydujących o sposobie zachowania w różnych okolicznościach. Kształtowanie indywidualnych potrzeb uzależnione jest również od wartości, jaką jednostka może nadać różnym rzeczom i sytuacjom, przez co stają się one celem jej dążeń.⁷

O konstrukcji potrzeb decydują także okoliczności rozwoju człowieka, do których zaliczyć należy:

- poziom inteligencji i wykształcenie,
- stopień zaspokojenia potrzeby w okresie dojrzewania,
- doświadczenia, z jakimi spotkała się jednostka (w tym zawodowych),
- środowisko, w którym wzrastała oraz obecne,
- sytuację rodzinną, materialną i zawodową,
- stopień zaspokojenia danej potrzeby w poszczególnych sferach życia.

Każdy z wymienionych czynników wpływa na indywidualne kształtowanie potrzeb szczegółowych. Jednak tym decydującym o ostatecznej treści potrzeby jest czas, w jakim ona się pojawia. Czasu powoduje, że potrzeby ulegają zróżnicowaniu. W danym momencie, pod wpływem zmieniającej się siły oddziaływania poszczególnych czynników, potrzeba nabiera właściwego charakteru i konkretny cel.

Rezultatem oddziaływania wszystkich tych czynników pozostaje nie tylko właściwa danemu człowiekowi struktura potrzeb. Takiemu samemu zróżnicowaniu podlegają metody ich zaspokajania. Rozwój w specyficznych dla każdego człowieka warunkach powoduje poszukiwania własnych sposobów realizacji celu. K. Obuchowski opisuje to jako zjawisko indywidualizacji sposobów zaspokajania potrzeb polegające na tym, że ludzie zaspokajając swoje potrzeby w różnych warunkach i przy

⁶ Formański J., Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych, Warszawa, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2003, s.130.

⁷ Gros U., Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 87.

różnych własnych umiejętnościach uczą się różnych technik działania mających zapewnić im zaspokojenie ich potrzeb.⁸ Wpływ wymienionych czynników decydować będzie również o stopniu zaspokojenia potrzeb oraz wykształceniu potrzeb dominujących.

5. Bariery zaspokajania potrzeb

Po omówieniu specyfiki potrzeb ludzkich, należy odnieść się do zagadnienia barier, które uniemożliwiają ich zaspokojenie. Definicję barier zaspokajania potrzeb należy oprzeć bezpośrednio na definicji samych potrzeb. Bariera zaspokojenia potrzeby pojawia się, kiedy człowiek czuje, że czegoś mu brakuje lub, że coś jest mu potrzebne i nie może tego osiągnąć. Czuje wówczas wyraźną przeszkodę w zdobyciu celu. W konsekwencji zostaje on pozbawiony tego, co jest mu niezbędne do normalnego funkcjonowania.⁹ Niezaspokojona potrzeba odzwierciedla stan, w którym jednostka nie zdołała uzupełnić niedoboru i pozostaje pozbawiona koniecznych dla niej czynników.

Bariery, tak jak potrzeby, mają bardzo indywidualny charakter uzależniony od potrzeb pracownika. Określa się je na podstawie rodzaju potrzeby i czynników odpowiedzialnych za jej zaspokojenie, biorąc także pod uwagę indywidualne zróżnicowanie potrzeb. W rezultacie można wskazać charakter bariery i powody jej występowania.

Konsekwencją niezaspokojenia potrzeby w teorii A. Masłowa jest zatrzymanie w rozwoju, a także pogłębienie odczucia potrzeby. Jednostka, która nie zdołała we właściwym dla siebie czasie usunąć poczucie braku twa w nim tak długo, aż cel nie zostanie osiągnięty. Wydłużający się okres niezaspokojenia poszerza obszar braku. Zgodnie z tym założeniem osoba niemogąca uzyskać poczucia bezpieczeństwa będzie coraz bardziej lękliwa i skupi się wyłącznie za zagwarantowaniu sobie poczucia stabilizacji.

⁸ Obuchowski K., Psychologia dążeń ludzkich, PWN, Warszawa 1965, s. 113.

⁹ Op. cit., s. 105.

6. Praktyczne implikacje

Rodzi się pytanie, w jaki sposób przełożyć powyższe założenia, co do potrzeb ludzkich na praktyczne rozwiązania kształtujące sposób motywowania ludzi do pracy. Przede wszystkim – niekończący się proces zaspokajania potrzeb powinien być, na gruncie organizacji, wykorzystywany jako regulator motywacji do pracy. W praktyce bazuje się w dużym stopniu na stosowaniu różnorodnych zachęt, dość często niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaniem pracy (np. takich jak wyjazdy integracyjne, karnety na basen lub siłownię) w nadziei na polepszenie efektywności pracy. Nie przykładając jednocześnie wagi do zagwarantowania pracownikom satysfakcjonujących warunków pracy.¹⁰ Jest to spowodowane pobieżną znajomością potrzeb ludzkich i brakiem refleksji nad znaczeniem ich zaspokojenia dla kształtowania postaw ludzi wobec pracy.

Proponowanym rozwiązaniem jest koncepcja śledzenia powstawania barier zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji. Zasadą jej zastosowania jest wyszukiwanie obszarów niedoborów u pracowników i uzupełnianie ich w takim stopniu, w jakim dopuszczają to wartości i normy obowiązujące w danej organizacji. Przyjmując wykaz potrzeb otrzymujemy jednocześnie matrycę kierunkowskazów mówiących, na jakie problemy należy zwrócić uwagę oceniając zachowanie pracowników i uwarunkowania sytuacji pracy. Dzięki takiemu postępowaniu można dążyć do organizowania ludziom pracy w warunkach homeostazy, czyli utrzymywania na optymalnym poziomie relacji między jednostką a środowiskiem pracy.

Wytyczną do budowy systemów motywacyjnych powinna stać się zmiana ogniskowej w zakresie badania potrzeb pracowników. Budując systemy motywacyjne należy mieć na uwadze indywidualną strukturę potrzeb. Oznacza to traktowanie każdego z pracowników jako odrębnej jednostki, która w tej samej rzeczywistości pracy, co jej współpracownicy może odczuwać frustrację innej potrzeby. Rozumienie indywidualizmu potrzeb pozwala lepiej poznać oczekiwania pracowników oraz bariery ich

¹⁰ Pojęcie satysfakcjonujących warunków pracy należy rozumieć jako sytuację pracy, która pozwala pracownikowi na zaspokojenie podstawowych potrzeb w stopniu umożliwiającym efektywną pracę. Sytuacja pracy powinna być przy tym kształtowana zgodnie z powszechnie obowiązującymi oboma stronami zasadami dobrej praktyki.

zaspokajania. Dostrzeżenie tej własności pozwala skutecznej motywować ludzi do pracy, gdyż zwraca uwagę, że każdy może działać z różnych pobudek, nawet w obrębie tej samej kategorii potrzeb. Dzięki świadomości, że jeden pracownik szuka poczucia bezpieczeństwa w firmie, a inny oczekuje zlecenia zadań ryzykownych łatwiej wyeliminować przyczyny utrudniające im osiągnięcie stanu, który jest dla nich satysfakcjonujący.

Do opracowania systemów motywacyjnych opartych na potrzebach pracowników niezbędne jest ustalenie metody badań niedoborów występujących u zatrudnionych osób. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na narzędzie badawcze. Najlepszym rozwiązaniem jest wykorzystanie ankiety, ale jak wiadomo nie jest ono najłatwiejsze do wykonania. Do wymagań, jakim powinna odpowiadać ankietę zaliczyć należy utworzenie zestawu pytań, który w sposób niesugerujący pozwoli uzyskać odpowiedzi na temat faktycznych niedoborów w strukturze potrzeb pracownika. Wyniki ankiety powinny stanowić fotografię umiejscowienia pracownika na drabinie potrzeb. Przy badaniu problemów opartych na diagnozowaniu wewnętrznych przeżyć należy podjąć wszelkie starania, aby badany zechciał uzewnętrznić wszystkie myśli związane z rozpoznawanym problemem. Stąd też istnieje niemal konieczność stworzenia odpowiedniej atmosfery badania. Tylko dzięki wytworzeniu zaangażowania badanego w przedsięwzięcie badawcze jesteśmy w stanie uzyskać rzeczywisty obraz sytuacji. Pobudzenie motywacji do nieskrępowanego udziału w badaniu jest fundamentem wiarygodności wyników badania.

Badanie potrzeb pracowników w organizacji powinno przebiegać na dwóch płaszczyznach. W pierwszej kolejności wskazane jest badanie opinii pracowników na temat stopnia i warunków zaspokojenia ich potrzeb w organizacji. Uzyskane dzięki temu informacje pozwolą na ujawnienie kłopotów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Lecz opracowane wyniki będą mówiły jedynie o procentowym rozkładzie odczuwanych przez pracowników niedoborów lub występujących w sytuacji pracy barier zaspokajania potrzeb pracowników w organizacji. Dlatego też dalszą, właściwą część badań należy przenieść na poziom zespołu. Na tym etapie uzyskane dotychczas wyniki powinny zostać pogłębione i poszerzone poprzez wywiad i obserwację.

Przedstawiony schemat postępowania będzie miał zastosowanie w przypadku sporadycznych diagnoz funkcjonowania organizacji. Natomiast badanie potrzeb pracowników w obrębie zespołu powinno być procesem ciągłym wpisanym w rolę kierownika, w zakres, której wchodzi przecież motywowanie ludzi do pracy. Przypisywanie kierownikowi funkcji strażnika zadowolenia pracowników może wydawać się zbyt daleko wysuniętym wymogiem, ale pamiętać należy, że takie działania wpływają na efektywność zespołu oraz całej organizacji. Nie jest to tak naprawdę zadanie specjalne i szczególnie obciążające przełożonego, ponieważ dobry kierownik powinien wiedzieć jak najwięcej o swoich podwładnych i troszczyć się o ich interesy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na znaczenie znajomości potrzeb pracowników przez ich bezpośredniego przełożonego. Wnikliwy wgląd przełożonego w ten obszar funkcjonowania człowieka w organizacji pozwala na odpowiednie wykorzystanie jego potencjału podczas realizacji zadań. Buduje zaangażowanie i przywiązanie pracowników do organizacji. Naświetla obraz stosunków międzyludzkich panujących w zespole. Paleta zalet jest szeroka. Wynika stąd, że stałe monitorowanie potrzeb pracowników może pozwolić na skuteczne zachęcanie ludzi do pracy, a jest to możliwe dzięki stworzeniu przekonania u członków zespołu o dbałości, a zarazem kontroli sytuacji pracy.

7. Zakończenie

Analiza potrzeb pokazuje, że warto wspierać budowę systemów motywacyjnych na indywidualizacji ludzi w miejscu pracy, ze względu na psychologiczne uwarunkowanie działalności pracowników. Także z racjonalnego punktu widzenia istnieje ku temu uzasadnienie, oparte na poglądzie, że podczas oceny różnych problemów należy dociekać do szczegółowych ich uwarunkowań, aby móc znaleźć jak najlepsze rozwiązanie. Istnieją, zatem przesłanki do zmiany dotychczasowych praktyk w celu podniesienia skuteczności procesu motywowania.

Bibliografia:

1. Formański J., Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych, Warszawa, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2003,
2. Gros U., Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
3. Koziół L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002
4. Maslow A., Motywacja i osobowość, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990
5. Obuchowski K., Psychologia dążeń ludzkich, PWN, Warszawa 1965
6. Reykowski J., Z zagadnień psychologii motywacji, Wydawnictwa szkolne i pedagogiczne, Warszawa 1977
7. Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
8. Weber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

Jolanta Bienkowska

Search for methods of effective motivating employees

(Summary)

The following article presents Abraham Maslov's hierarchy of needs theory in a slightly different interpretation from those commonly found in publications on the management field. The analysis of Maslov's assumptions that is provided in the article has consequently given rise to a conception of diagnosing employees needs in an organization. This, in turn, might be useful in building individualized motivational systems.