

MIECZYŚLAW PAKOSZ

**Katedra Gospodarki Światowej i Integracji Europejskiej
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki**

MOŻLIWE ZASTOSOWANIA ZAŁOŻEŃ TEORII WYMIANY W PROCESIE MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW I SZACOWANIA ICH STRATEGII ZACHOWAŃ

Problematyka motywowania pracowników w zamian za oferowane przez pracodawcę korzyści pozostaje niezmiennie przedmiotem zainteresowania organizacji biznesowych. W artykule opisano problematykę motywowania pracowników w oparciu o teorie wymiany, które mogą mieć szerokie zastosowanie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Budowanie optymalnej strategii motywowania pracowników sprzyja zwiększaniu efektywności poszczególnych jednostek, tworzących kapitał firmy.

1. Wstęp

Koncepcja Homansa, ujmująca życie społeczne jako wymianę dóbr o mniej więcej podobnej wartości pomiędzy jednostkami, które wymieniają się w sposób racjonalny, była pierwszą teorią opisującą istniejącą rzeczywistość w ten sposób. Teoria wymiany jako opozycja wobec funkcjonalizmu opiera się o założenia indywidualistyczne oraz psychologistyczne z jednostką jako fundamentem społeczeństwa [1]. Czy należy więc takie podejście rozpatrywać również wobec jednostki działającej w obrębie organizacji? Czy te jednostki opierają się wyłącznie na elementarnych zasadach wzajemnej wymiany? Czy pracownik, który podejmuje się zachowań i działań jedynie nagradzanych oraz przynoszących wymierne korzyści dla niego nie powinien być traktowany przez organizację biznesową jako jednostka mniej wartościowa, ponieważ stosuje tą samą taktykę, co sama organizacja? Analogicznie w drugą stronę: w organizacjach niebiznesowych (lub ukierunkowanych społecznie) może zupełnie nie posiadać wartości dla pracodawcy ze względu na brak bodźców (lub ich niską wartość) w realizacji zadań organizacji. Tak więc zasadne jest zadanie pytania, czy behawiorystyczne zachowanie jednostek jest możliwe do wykorzystania w procesie motywowania

pracowników i prognozowania ich zachowań w przyszłości, skoro każda kolejna wymiana w postaci nagrody za dobrze wykonywaną pracę stoi w sprzeczności z prawem malejącej użyteczności krańcowej? Kolejnym nierozwiązanym zagadnieniem jest sens obecności pracownika w organizacji jedynie ze względu na oczekiwane korzyści (skrajny indywidualizm) bez utożsamiania się z organizacją (lub utożsamianie się w zamian za uzyskiwane korzyści).

Zasady społeczne sprowadzające się do uzyskiwania korzyści i unikania kar w zamian za realizację norm kulturowych powodują jedynie wzmocnienie zachowań behawiorystycznych. Konformizm wobec norm w zamian za akceptację ze strony przełożonych w organizacji może być niebezpieczny, gdyż jednostka będzie wykonywała jedynie zadania przynoszące korzyści, „wymigując się” jednocześnie od prac, za które nie dostanie nic. Wymiana społeczna pomiędzy pracownikami a ich pracodawcami nie sprowadza się jedynie do kategorii ekonomicznych – często pieniądze nie są jedynym „motorem” wymiany, mogą to być także dobra, jak prestiż, awans w hierarchii czy szacunek. Dla pracownika z reguły wymiana następuje nierównomiernie – zazwyczaj to pracodawca jest w posiadaniu większej liczby dóbr pożądaných niż pracownik. Stąd zaczęły powstawać grupy zawodowe, związki i inne zbiorowości, które dokonują wymiany w organizacji już na poziomie makrostrukturalnym. Ta nierównomierność wymian może skutkować między innymi dowolnością stosowania nagród w celu równoważenia lub budowania nierównowagi społecznej w organizacji.

Uwzględniając teorie wymiany w procesie motywowania pracowników należy również odnieść się pokrótce do *homo oeconomicus*. Ta dominująca w teorii ekonomii koncepcja człowieka rozumnego i kierującego się wyrachowaniem i kalkulacją pomija społeczne motywacje jednostki do działania [2]. Czy można w świetle tej teorii charakteryzować pracownika jako osobę kierującą się moralnością i obyczajami? Ekonomiczny model człowieka w teoriach socjologicznych jest często atakowany ze względu na pewne uproszczenia stosowane w tym modelu. Jednak czy ekonomiczne motywy działania jednostek nie są jedynie odpowiedzią na działania pozostałych i wynika ze wspomnianego wcześniej wzmocnienia zachowań behawiorystycznych?

Powyżej zadano wiele pytań, na które znalezienie odpowiedzi jest dość problematyczne. Jednak nie kto inny, jak Jan Szczepański definiuje socjologię jako „poszukiwanie praw zjawisk zachodzących między ludźmi, badanie struktur (...), poszukiwanie sił społecznych przejawiających się we wszystkich dziedzinach życia zbiorowego, sił obiektywnych działających w małych i wielkich zbiorowościach. Socjologa interesuje to, co jest specyficznie «społeczne», tzn. wynikające z wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie, obojętne czy są to oddziaływania spontaniczne, niezależne od woli i intencji jednostek, czy też celowe i zamierzone” [3]. Tak więc niniejszy tekst będzie traktował o poszukiwaniu również czynników społecznych w procesie motywowania pracowników w zbio-

rowości, jaką jest organizacja, jak również jest to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy na podstawie planowanego szeregu transakcji wewnątrz zbiorowości można zaprognozować ogólną strategię zachowań pracowniczych w celu wypracowania strategii motywowania.

2. Pracownik i odbiór interakcji w organizacji w kontekście motywacji

Każda osoba, która wkracza do nowej zbiorowości, zastaje już pewne powiązania pomiędzy jednostkami i musi w sieci powiązań znaleźć miejsce właściwe dla siebie. Auguste Comte i Herbert Spencer, twórcy nauk socjologicznych, wskazywali na powiązania łączące ludzi w całość jako na organizm (posługując się analogią) [4]. Tak więc i człowiek, który trafia do organizacji pomiędzy inne jednostki musi sprawiać, by powiązania sprawiały, że cały organizm – w tym przypadku organizacja – działały sprawnie. Tak jak organizm, tak samo organizacja nie jest sumą pracowników, tylko musi być sprawną całością.

Każda jednostka jest w organizacji „aktorem”, przybierającym określone racjonalne działania, opierające się na dokonywaniu wyborów w odpowiedzi na interakcje. Najczęstsze wybory to kooperacja (współdziałanie), konflikt oraz negocjacje. Innym rodzajem „aktora” jest przełożony lub kierownik, który kreuje interakcje, aby właściwie zarządzać zespołem i długofalowo planować rozwój firmy, jednak kierownik również pozostaje w relacji pracowniczej wobec właściciela, którego interakcje musi „odbijać”, realizując jego oczekiwania. Wybory reakcji są oparte na własnym systemie norm i poprzednich doświadczeniach.

Zespół pracowników kierowany przez przełożonych (wiele jednostek) jest żywym systemem społecznym o zorganizowanych interakcjach [5]. Może być również utożsamiany z „zespołem”, „załogą” lub innymi pochodnymi nazwami grup pracowniczych [6]. W systemie społecznym człowiek działa świadomie, tzn. świadomie wykonuje swoją pracę, wyznaczającą role społeczne pracowników, ich prestiż, postawy konfliktowe i kooperacyjne. Poszczególni pracownicy zajmujący określone pozycje tworzą system społeczny organizacji. Pomimo określonej roli społecznej w organizacji, pracownik jest z drugiej strony konsumentem i z tego powodu ma postawy roszczeniowe rozumiane jako zdobywanie odpowiedniej motywacji do pracy poprzez przyjmowanie nagród. Motywacja podtrzymuje określone zachowania pracownika po to, aby osiągnąć cele organizacji.

Słaba motywacja jednostki może powodować rezygnację z zatrudnienia lub traktowanie zatrudnienia jako przymusu ekonomicznego (pamiętając, że pracownik jest jednocześnie konsumentem). Marzenia wokół pracy wiążą się bowiem nie tylko z posiadaniem zatrudnienia, ale też o zatrudnieniu przynoszącym satys-

fakcję czy możliwości kariery [7]. Idealnym rozwiązaniem dla jednostki jest podejmowanie pracy z wyboru (wymarzony zawód lub zajęcie) lub związane z planem życiowym (osiąganie przyszłych celów w określonej czasoprzestrzeni życia). Druga sytuacja wpływa na większe zainteresowanie pracownika z wykonywanej pracy w wymiarze niematerialnym (zdobycie doświadczenia, merytoryka pracy, gratyfikacje prestiżowe).

Działania motywacyjne wobec jednostki w organizacji mają na celu odkrycie jego zdolności i efektywności. Złe motywowana jednostka będzie starała się ukryć (we własnym racjonalnym interesie) swoje prawdziwe możliwości. Dlatego też personel zarządzający pracownikami powinien doszukiwać się „dziury w całym”: rozbijać poszczególne czynności na czynniki pierwsze i za pomocą odpowiednich bodźców testować możliwości jednostki. Dzięki tak prostym dobrom, jak uznanie czy poczucie przynależności do grupy jednostka potrafi „wykrzesać” z siebie nowe siły witalne i wykonywać przyporządkowane czynności lepiej, niż poprzednio.

Jednostka działa w swoim otoczeniu społecznym, bowiem przedmiotem zainteresowania teorii wymiany jest „zachowanie społeczne ludzi w bezpośrednim kontakcie ze sobą nawzajem” [8]. Najczęściej pracownik jest adresatem kierowanych do niego interakcji mających na celu zmotywowanie go do działania. Reaguje na nie najpierw przez odbiór samej oferty interakcji i skierowuje na nią swoją uwagę. Kolejną reakcją jest poznanie zamierzeń kierującego ofertę – należy poznać jego zamierzenia. Równoległe z tą reakcją pracownik przypisuje pracodawcy pewne intencje (rzeczywiste lub błędne). Wtedy następuje swoista analiza odpowiedzi na interakcję w postaci pytań: jak zareagować, jakie korzyści czy koszta poniosę, jakie korzyści odniesie kierujący ofertę, czy jest możliwość negocjacji lub modyfikacji transakcji. W rzeczywistości powyższe reakcje i deliberacja z samym sobą przebiegają błyskawicznie i reakcja na interakcję jest rutynowa lub wynika z poprzednich doświadczeń jednostki.

Cały system transakcji opiera się na relacjach międzyludzkich, obejmujących dwóch partnerów (jednostkowych lub zbiorowych). W kontekście motywacyjnym stosowane jest raczej podejście jednostkowe, ze względu na celowość działań motywacyjnych. Przedmiotem transakcji jest w tym przypadku praca, która ma wartość dla obu stron. Stosunki te muszą opierać się na wzajemnym szacunku i uwzględnieniu indywidualnych cech partnerów, ale z drugiej strony są pewnego rodzaju aktywnym odgrywaniem przypisanych ról. To właśnie w pracy (lub dzięki niej) jednostka najczęściej nawiązuje relacje z innymi ludźmi. To w pracy oddaje tyle swojego czasu i zaangażowania, aby zapewnić sobie podstawowe potrzeby z piramidy Masłowa. Każde zaangażowanie ponad podstawowy fizjologiczny poziom jest indywidualnie określane przez jednostkę w zależności od jej potrzeb społecznych.

Transakcja między pracownikiem a pracodawcą może być podobna do typowej ekonomicznej transakcji kupna-sprzedaży. Obie strony podejmują określone wysiłki w celu osiągnięcia korzyści. Obie strony dokonują kalkulacji. Gdy dla obydwu stron bilans transakcji jest pozytywny, jest ona finalizowana, zaś wszystkie strony zadowolone i szczęśliwsze. Jednak może to być z pozoru bezinteresowne działanie, takie jak pomoc współpracownikowi, przekazanie pewnych tendencji przełożonemu – w zamian zyskujemy podziw, prestiż czy sławę.

Wymiana dóbr następuje na zasadzie wzajemności. Usługa lub pomoc z jednej strony wywołuje kolejną interakcję: wzajemność polega na odwzajemnieniu się – być może nie natychmiastowym, ale w bliżej nieokreślonej przyszłości. Takie kolejno po sobie następujące wymiany powodują integrację w ramach zespołu, którego członkowie poznają się nawzajem i okazują sobie życzliwość. Wymiana może też następować pomiędzy jednostkami zajmującymi różne pozycje w ramach jednej grupy społecznej. Wzajemność jest konieczna w utrzymaniu struktury interakcji, bowiem z natury swojej jednostka ma skłonności egoistyczne i może wyłamać się z wykonywania przyjętych na siebie zobowiązań w zamian za nagrodę. Wzajemność zapewnia natomiast, że jednostka będzie wykonywała przyjęte na siebie w ramach interakcji zobowiązania nawet wtedy, gdy warunki zmieniają się w trakcie interakcji na jej niekorzyść.

Silna identyfikacja z grupą pracowniczą daje jej członkom poczucie tożsamości w ramach danej organizacji. Gdy jednostka czuje się doceniona i jest do niej kierowana duża liczba korzystnych dla niej transakcji, będzie ona broniła obecnego stanu posiadania całej zbiorowości, nawet kosztem własnych partykularnych interesów.

Niektóre jednostki w organizacji dążą do posiadania władzy, która daje poczucie przewagi i wyższości nad innymi, a staje się jednocześnie przedmiotem dużej satysfakcji i bezpieczeństwa. Osoba, która posiada władzę, czuje się niezwykle zmotywowana do jej obrony przed utratą na rzecz innej jednostki. To bowiem władza daje dostęp do wielu dóbr niematerialnych: możliwość dokonywania manipulacji, większe poinformowanie na temat całości, cenne znajomości, dostęp do możliwości posiadania większych dóbr materialnych (korupcja) itp. Sama władza jest rzadkim dobrem, dlatego też pożądanym. W ramach organizacji jednostki będą ze sobą rywalizowały w walce o władzę i możliwość jej realizacji w odniesieniu do przegranych w tej rywalizacji.

Kierownictwo może zastosować wobec pracownika kilka rodzajów władzy, podając za Robbinssem [9]:

- władza przymusu (sprawowanie kontroli, stosowanie kar);
- władza nagradzania (rozdzielanie pożądanых nagród);
- władza prawa (wykorzystanie formalnej pozycji w organizacji);
- władza kompetencji (wywieranie wpływu poprzez posiadanie specjalistycznej wiedzy);

– władza odniesienia (identyfikacja z człowiekiem służącym za wzór).

Innym pożądanym dla pracownika dobrem podlegającym transakcjom wymiany będzie prestiż. Jednostka dążąca do zdobycia uznania czuje się zmotywana do działania ze względu na chęć podwyższenia oceny własnej. Dobro to pozwala na korzystniejszą pozycję przy kolejnej interakcji – negocjacjach, stawianiu warunków, posiadaniu jeszcze większego uznania społecznego dzięki temu, że są postrzegani lepiej od innych.

Innym rodzajem wymienialnego dobra może być wykształcenie i związana z nim wiedza. Wykształcenie ma wartość dodaną w stosunku do władzy czy prestiżu. Wiedza zaspokaja ciekawość jednostki i może być udzielana w zamian za inne dobra. Obydwa dobra mogą być swego rodzaju warunkiem (nie jedynym) awansu społecznego i uzyskania określonej pozycji. Nie bez przyczyny w zarządach i radach dużych spółek zasiadają doktorzy, a ministrowie często popierają swój autorytet tytułem profesorskim. Wykształcenie i wiedza są dobrami pożądanymi dla jednostki i w zamian za nie mogą one poświęcić sporo swojego czasu i pracy.

Teoria wymiany na poziomie pracownik-pracodawca może sprowadzać się do maksymalizacji zysków zarówno materialnych, jak i społecznych. Nie oznacza to jednak że pracownik prowadzi specjalny zapis korzyści, jakie poza umową uzyskał od pracodawcy, jednak odkłada je na ukrytym poziomie. Każdy podświadomy plus powoduje, że pracownik w trudnej chwili motywuje się do pracy, aby się odwdziżyć za wcześniejsze korzyści i zyskuje na samopoczuciu – wtedy niejako reguluje „zadłużenie”, które może ciążyć nad jednostką złym samopoczuciem.

3. Możliwe sposoby motywowania pracownika jako wymiana dóbr i układanie strategii

Pracodawca kierujący się chęcią zbudowania strategii motywacji pracowników powinien dość szczegółowo obserwować prawidłowości zachodzące w zachowaniach poszczególnych osób. Zazwyczaj wniosek jest taki, że zachowania ludzkie są identyczne lub przynajmniej podobne i polegają na dążeniu do jak największej liczby interakcji, za które nastąpi gratyfikacja. Przez obserwowanie zespołu należy wyciągnąć wnioski, które działania przynoszą konkretnemu pracownikowi przyjemność, które zaś nie, a następnie konsekwentnie wprowadzać specjalizację obowiązków. Zaletą takiego rozwiązania są niskie koszty z nim związane: pracownik nie otrzymuje dodatkowego wynagrodzenia, pracodawca nie ponosi dużych nakładów finansowych (tylko na ewentualne szkolenia), zaś efektywność pracy ulega zwiększeniu.

Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy również zajmują się motywowaniem pracowników powinni skupić się na poszczególnych interakcjach w organizacji. Wtedy na podstawie wyszukanych prawidłowości strategia motywowania powinna być układana w taki sposób, aby koszty interakcji (czyli nagrody dla gratyfikowanych) były jak najmniejsze. Idealna sytuacja to taka, gdzie nagroda nie wiąże się dla pracodawcy z żadnymi kosztami. Jest to trudne do zrealizowania ze względu na potrzeby materialne pracowników, jednak specjaliści stosują różnego rodzaju zabiegi, służące stworzeniu właściwej atmosfery w zespole tak, aby pracownicy czuli się jeszcze bardziej zmotywowani do działania.

Atmosfera, tworzona przez pracodawcę za pomocą transakcji jest dla pracowników bardzo ważna, ponieważ buduje pomiędzy nimi więź społeczną w ramach organizacji. Ta więź powoduje, że pracownicy wobec zewnętrznego otoczenia postrzegają się w kategorii „my”. Kategoria ta jest oparta na wzajemnych interakcjach zaufania, lojalności i solidarności w dwóch podstawowych kanałach: pracownik-pracownik oraz pracownik-pracodawca. Przejawia się przede wszystkim w przeprowadzaniu nawet niekorzystnych transakcji w obronie „my”, wbrew własnym indywidualnym interesom. Pracodawca budując strategię motywacyjną powinien zadbać, aby kategoria „my” nie kurczyła się tylko wręcz odwrotnie – ulegała stałemu rozwojowi. Pozwala to na przetrwanie sytuacji kryzysowych w organizacji.

Budowanie właściwej atmosfery i kategorii „my” dzięki sterowanym transakcjom to nic innego, jak budowanie marki pracodawcy (*employer branding*) – zwiększa atrakcyjność grupy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Uczestnictwo pracownika w zespole przynosi mu satysfakcję, poczucie pewnego rodzaju bezpiecznej przystani. Bezpieczeństwo natomiast sprawia, że pracownik czuje się lepiej zmotywany do pracy, aby nie tracić poczucia stabilności, którą zapewnia bezpieczeństwo.

Działania motywacyjne ze strony pracodawcy powinny być tak samo racjonalne i wykalkulowane, jak działania pracownika. Ta racjonalność może być tożsama z kalkulacją, w której chodzi o wyprzedzenie pracownika i zaproponowanie takiej interakcji, która by wyprzedzała tę zaproponowaną przez pracownika, aby obie strony były zadowolone. Można to równie dobrze nazwać znalezieniem „złotego środka” bez spontanicznych działań. Pracodawca musi przeprowadzić przed każdą interakcją rachunek zysków i strat, dążąc do maksymalizacji korzyści przyznanej gratyfikacji przy poniesieniu minimalnych nakładów.

Ważna jest też racjonalność pracownika, do którego kierujemy naszą interakcję. Pracodawca wie bowiem, iż pracownik, do którego kierujemy działanie (z racji założenia, że jest racjonalny) będzie miał określone oczekiwania co do transakcji. Idealnie mogłyby być ułożone „pakiety” interakcji przeznaczone dla pracowników o krótkim lub długim stażu zatrudnienia, zajmujących tzw. pozycje

kluczowe w firmie lub szeregowie albo też jasne przedstawienie im możliwych gratyfikacji już przy podpisywaniu kontraktu pracowniczego.

Strategia powinna mieć też zapisane działania odnośnie poznawania oczekiwań pracownika. Oczywiście można uwzględniać ich reputację wśród otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, osobistą znajomość z nim czy poprzednie doświadczenia związane ze stylem bycia. Jednak można też poznawać oczekiwania w zależności od ich kontekstu kulturowego. Najczęściej spotykany kontekst to jest właśnie *homo oeconomicus* – pracownicy mają często zaciągnięte zobowiązania finansowe czy niezrealizowane plany na przyszłość w postaci dóbr materialnych. W takiej sytuacji ich oczekiwana gratyfikacja to są podwyżki, premie lub awanse związane z podwyżkami. Rolą racjonalnego pracodawcy jest przeprowadzenie takiej interakcji, aby ponieść jak najmniejsze nakłady finansowe. W zamian można zaofiarować lojalność (przedłużenie umowy), zaufanie (nowe ważne lub pożądane obowiązki) czy solidarność (odciążenie z obowiązków). Geert oraz Gert Jan Hofstede'owie wskazują, że w kulturach indywidualistycznych pracodawca jest zobowiązany do stworzenia takiego miejsca pracy, w którym będzie się działało zarówno w interesie indywidualnych pracowników, jak i samego pracodawcy [10].

Innym rodzajem dóbr niematerialnych oferowanych pracownikom mogą być symboliczne instrumenty: pochwały publiczne, dyplomy uznania, tytuły pracownika miesiąca bądź roku, umieszczanie zdjęć itp. [11]. Ten ważny symboliczny wymiar motywacyjny znacząco może też wzmacniać wydźwięk nagrody materialnej. Dlatego stosowanie publicznych wyrazów aplauzu przez pracodawców jest bardzo wskazane.

Należy też wspomnieć wymianę powodującą utratę dóbr przez pracownika. Są to działania kierowane do pracownika, które go mogą motywować lub demotywować. Będą to nagany ustne i pisemne, degradacja w hierarchii czy w ostateczności zwolnienie z pracy [Król 2007, s. 56]. W ostatecznym rozrachunku taka interakcja wpływa też na prestiż osoby w grupie, szczególnie jeżeli kara jest ogłaszana publicznie. Wtedy ranga kary jest wzmacniana wielokrotnie.

Podstawowe zasady stosowania instrumentów motywujących wskazują na konieczność stosowania w organizacji zarówno nagród, jak i kar, ponieważ pomagają utrzymać w zespole poczucie równego traktowania pracowników. Gratyfikacje wyzwalają motywację do pracy, natomiast kary zapobiegają nadmiernemu poczuciu bezpieczeństwa, które prowadzi do bierności i zaniedbań.

Motywowanie powinno mieć określony cel w postaci efektu. Zazwyczaj pracodawca dąży do zwiększenia wydajności pracy pracownika dla osiągnięcia większych zysków. Natomiast nie wszystkie interakcje mają taki charakter. Niektóre są zawiązywane tylko po to, aby zdobyć jakąś korzyść z zupełnie innych powodów, np. emocji – udowodnienia komuś swojej wyższości lub kompetencyjności. Tutaj pracodawca może wśród pracowników zastosować grywali-

zacie: gratyfikowana będzie osoba, która podoła zadaniu i będzie najbardziej efektywna. Osoby, które przegrają w tej interakcji mogą zachować się dwojako – zmotywować do działania w przyszłości i zyskać satysfakcję z odbytych zawodów lub stracić motywację i wiarę w siebie. W ten sposób za pomocą wymiany jednego dobra wśród większej liczby pracowników można wytypować jednostki, które w przyszłości nie będą zmotywane do pracy i interakcje z nimi zostaną ograniczone. Taka cyniczna gra na emocjach jest swojego rodzaju instrumentalną manipulacją i powoduje pozorowanie emocji w zespole dla wywarcia wpływu na pracownika.

Organizacje są w swoich działaniach coraz bardziej racjonalne, dlatego w ich interesie leży odpowiednie kształtowanie stosunków społecznych pomiędzy poszczególnymi jednostkami i przypisywanie im właściwych ról. Motywowanie pracownika może się też odbywać na drodze ewolucji jego roli lub awansu. Nieustanny rozwój jednostki w organizacji sprzyja jej zmotywaniu do pracy, a w konsekwencji i ostatecznym wynikom całej organizacji.

Pracodawca może też motywować pracowników za pomocą udzielania im wiedzy i wykształcenia (rozumianego nie jako formalne wykształcenie, lecz jako praktyczne umiejętności). Częste organizowanie szkoleń z dobrymi praktykami i zapewnienie dostępu do specjalistycznej informacji sprawia, że pracownicy mogą pracować lepiej, przez co są bardziej usatysfakcjonowani z rodzaju wykonywanej pracy. Będą zmotywowani dobrze pracować, aby pracodawca umożliwił im wzięcie udziału w kolejnych szkoleniach i zdobycia jeszcze większej wiedzy, która będzie wykorzystywana przez pracownika w przyszłości (a jednocześnie zwiększa jego wartość na rynku pracy).

Zachowania pracowników można szacować za pomocą strategii ingracjacji, opierającej się na trzech technikach: konformizmie (stosowaniu się do norm, zasad i wzorów), podnoszeniu wartości partnera (za pomocą pochlebstw i pochwał) lub prezentacji samego siebie (pozytywnej lub negatywnej) [12]. Tutaj pracodawca, aby poznać przyszłe zachowania pracownika, sam musi umiejętnie stosować powyższe techniki psychologiczne.

Tworząc nowoczesną strategię motywacyjną opartą na zachowaniach jednostek w odpowiedzi na bodźce pracodawca powinien ukierunkować system motywacyjny na rozwój jednostki, a nie na osiągnięcie korzyści organizacji (co też jest ważne, ale nie najważniejsze). Taki tok myślenia pozwala na osiągnięcie takiej przewagi konkurencyjnej, która nie jest łatwa do „rozgryzienia” przez przeciwników na rynku, bowiem pracownik będzie posiadał unikatowe kompetencje trudne do pozyskania. Wykorzystanie prognoz o przyszłych zachowaniach czyni organizację inteligentną: za pomocą przeróżnych bodźców zwiększana jest ogólna suma wiedzy organizacji.

Tylko poznanie potrzeb i oczekiwań pracownika, jak również jego hierarchii wartości pozwala na taki przydział zadań, aby zharmonizować cele organizacji

z celami indywidualnymi pracownika, a w konsekwencji doboru odpowiednich bodźców motywacyjnych i osiągnięcia pełnego zaangażowania [13]. Wytworzenie odpowiedniego zaangażowania wzmacnia poczucie identyfikacji z organizacją i obustronną lojalność.

4. Zakończenie

Teorie wymiany dają się bezpośrednio przełożyć na sposoby motywowania pracowników i zbudowanie strategii. Taka strategia powinna, dzięki właściwym transakcjom, zapewniać pracownikom satysfakcję z pracy, zaangażowaniu w ogólną działalność organizacji (również nieformalnym nie ujętym w systemie ocen), chęć pozostania w ramach organizacji i efektywne pełnienie wyznaczonych ról. Monitorowanie reakcji pracownika w zamian za oferowane transakcje powinno sprawiać, że strategia będzie uwzględniała oczekiwania i potrzeby pracownika nawet wtedy, gdy są one niewyrażone.

Istotne jest również, aby wymiana była realizowana bez zakłóceń. Wyobrażenia pracownika o pracodawcy w pierwszym okresie zatrudnienia są z założenia jak najlepsze. Natomiast pracodawcy jest bardzo łatwo złamać wcześniej zaciągnięte zobowiązania ze względu na to, że jest istotą racjonalną, dysponuje władzą, manipulacją i jest cyniczny. Dlatego wymiana dóbr z pracownikiem powinna niejako „wyrobić” poczucie wzajemności, lojalności i solidarności. Każda kolejna wymiana to poczucie buduje i strategia powinna zapewniać coraz korzystniejsze warunki wymiany dla obu stron tak, aby nie zadziało prawo malejącej użyteczności krańcowej.

Budowanie strategii zachowań stanowi duże wyzwanie i oznacza zintegrowanie jednostkowych oczekiwań w szerszy system. Problem zaprojektowania strategicznego systemu motywowania pracowników, w pełni dostosowanego do struktury organizacji i w dużej mierze decydującego o powodzeniu realizacji strategii organizacji ma ścisły związek z systemem planowania nagród i ich budżetowania.

W ramach organizacji teorie wymiany istnieją, ponieważ przynoszą jej uczestnikom wymierne korzyści. Nie zawsze są to korzyści materialne, lecz też trudniej „namacalne” dobra: właściwe samopoczucie, duma, szacunek, władza i inne „walory” życia społecznego. Wymienione wartości cementują poczucie własnej pozycji jednostki i im więcej tych dóbr ona posiada, tym bardziej jest zmotywowana.

Podejście rozpatrujące jednostkę jako rozumną i racjonalną część organizacji jest dość prostym mechanizmem, pozwalającym poznać indywidualne oczekiwania nie tylko w kontekście dóbr materialnych, ale też w kontekście zaspokojenia podstawowych potrzeb społecznych w postaci stosunków nieformalnych, posia-

dania dóbr niematerialnych czy zwykłej akceptacji otoczenia. Pracownicy ukierunkowani na odnoszone korzyści nie są więc czymś niekorzystnym dla organizacji – odwrotnie, „podsycanie” ich stanu posiadania pewnych dóbr motywuje ich pozytywnie do pracy. I z drugiej strony pracownik, który oczekuje zysku jedynie materialnego i traktuje pracę jako przymus może nasunąć przełożonym zasadne pytanie, czy jest im potrzebny.

Obserwacja zachowań ludzkich może być bezcenna dla zespołów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi pod warunkiem, że wiedza zdobyta w trakcie obserwacji zostanie właściwie wykorzystana, również do budowania marki pracodawcy za pomocą transakcji wymiennych z obecnymi lub przyszłymi podwładnymi. W końcu pracodawca oczekuje, że jego pracownik będzie spełniał przypisaną mu rolę w zamian za gratyfikację. Jeżeli zaś tej roli nie będzie spełniał, to czeka go kara. Pracodawca, będąc posiadaczem wielu rzadkich dla pracownika dóbr, musi je racjonalnie dzielić pomiędzy pracowników, kreując pożądane zachowania i działania.

Uwzględniając powyższe stwierdzenia – owszem, pracownik ma zimną kalkulację korzyści z podejmowanych działań, jednak nie jest to wszystko, czego oczekuje. Społeczne aspekty wykonywania określonej pracy odgrywają dla jednostki istotną rolę w życiu, ponieważ dla osiągnięcia pewnych celów nie wystarczą dobra materialne, a cele te w piramidzie wartości zajmują wysokie miejsce pomimo faktu, że nie są to cele podstawowe.

Literatura

- [1] **Siewierski J.:** *Socjologia jako nauka o społeczeństwie*, [w:] J. Polakowska-Kujawa (red.), *Socjologia ogólna. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1999, s. 24.
- [2] **Siewierski J.:** *Człowiek w gospodarce*, [w:] Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R., *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2008, s. 23.
- [3] **Szczepański J.:** *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1972, s. 15.
- [4] **Sztompka P.:** *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012, s. 33.
- [5] **Towalski R.:** *Przedsiębiorstwo jako system społeczny*, [w:] Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R., *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2008, s. 205.
- [6] **Gitling M.:** *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Difin, Warszawa 2013, s. 47.
- [7] **Walczak-Duraj D.:** *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2010, s. 348.
- [8] **Homans G.:** 1961, [za:] Tittenbrun J., *Gospodarka w społeczeństwie. Zarys socjologii gospodarki i socjologii ekonomicznej w ujęciu strukturalizmu socjoekonomicznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2012, s. 205.
- [9] **Robbins S.P.:** *Zasady zachowań w organizacjach*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, ss. 165-166.
- [10] **Hofstede G., Hofstede G.J.:** *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 111.

- [11] **Król H.** (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 53.
- [12] **Walczak-Duraj D.**: *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2010, ss. 51-53.
- [13] **Juchnowicz M.**: *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, POLTEXT, Warszawa 2002, s. 122.

POSSIBLE APPLICATIONS OF SOCIAL EXCHANGE THEORY IN THE PROCESS OF EMPLOYEES MOTIVATION AND ESTIMATION OF BEHAVIOURAL STRATEGY

Summary

The issue of employees motivation in exchange for benefits offered by employer is an invariable interest of business organizations. In the article was described problems of employees motivation based on social exchange theory, which could be widely used at the field of human resources management. Constructing of optimal employees motivation strategy is an advantage in efficiency increasing of different units creating the capital of the company.