Grażyna Bartkowiak

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY FORMOWANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM PRZEMYSŁOWYM

UWAGI WSTĘPNE

W niniejszym artykule pojęcie „zarządzanie" występuje w powiązaniu z psychologią zarządzania i stanowi dział psychologii organizacji, który obejmuje:

a) wiedzę teoretyczną na temat przebiegu i uwarunkowań aktywności pracowniczej czy kierowniczej,
b) wiedzę obejmującą zadania praktyczne dla kierowników oparte zarówno na teoretycznym dorobku psychologii kierownictwa jak i na dorobku innych działów psychologii.

J. Zieleniewski (1981, s. 451)[1] pod pojęciem kierowania rozumie „działania zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy zgodnego z celami tego kto nimi kieruje". Autor wprowadza pojęcie kierowania ludźmi, które w organizacji formalnej oznacza działania zmierzające do spowodowania działania innych ludzi, zgodnego z celami tego kto nimi kieruje.

W prezentowanym artykule pojęcie zarządzania obejmuje zarówno kierowanie, w rozumieniu bezpośredniego oddziaływania na zespół pracowniczy, jak i podejmowanie wszelkiego rodzaju decyzji odnośnie funkcjonowania zakładu pracy jako zorganizowanej struktury.

Strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym oznacza długofalowy system oddziaływań kierownictwa zakładu pracy na zespoły pracownicze, skłaniający je do realizacji zadań wynikających z celów funkcjonowania tegoż przedsiębiorstwa.

[1] Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie, Wyd. VII, Warszawa 1981, PWN.

Przyjmując, że zakład produkcyjny realizuje dwa podstawowe cele: produkcyjny i społeczno-psychologiczny związany z funkcjonowaniem pracowników w grupie pracowniczej, uwaga autorki artykułu zostanie skoncentrowana na społeczno-psychologicznej funkcji przedsiębiorstwa przemysłowego, która wtórnie oddziałuje na wyniki produkcyjne zakładu.

Sformułowane założenie wyznacza zakres psychologicznej partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Psychologiczne uczestnictwo w procesie zarządzania sprowadza się do dwóch typów działalności: korekcyjnego i programującego.

Oddziaływania korekcyjne obejmują:

1. Przeprowadzenie wnikliwej, systemowej analizy i diagnozy sytuacji pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłowych, w zakresie technicznych i społecznych warunków pracy, a więc:
   — opracowanie psychologicznych charakterystyk poszczególnych stanowisk pracy,
   — ustalenie indywidualnych możliwości i predyspozycji pracowników,
   — poznanie indywidualnych potrzeb pracowników,
   — weryfikacje systemu przepływu informacji i komunikacji między załogą, kierownictwem i dyrekcją;
2. Ustalenie czynników utrudniających wysoką efektywność zespołów pracowniczych;
3. Opracowanie konkretnych metod i technik efektywności zespołów pracowniczych;
4. Opracowanie innowacji organizacyjnych i technicznych;
5. Weryfikację skuteczności zastosowanych metod.

Działania programujące mają na celu podniesienie efektywności zespołów pracowniczych poprzez:

1. Usprawnienie systemu przepływu informacji i komunikacji w grupie pracowniczej.
2. Wykorzystanie motywacji uczestnictwa organizacyjnego.
3. Oddziaływania w kierunku umożliwienia pełnej realizacji potrzeb pracowników w zespole pracowniczym i poprzez zespół.
4. Wykorzystanie kwalifikacji, możliwości, zdolności i zainteresowań pracowników.
5. Wprowadzanie planowych zmian organizacyjnych.

Przyjmując, że zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym zmierza do optymalizacji wyników pracy jego pracowników, do najistotniejszej grupy uwarunkowań efektywności funkcjonowania zaliczyć należy jej motywacyjne determinanty. One bowiem z jednej strony wywierają

wpływ na formowanie strategii zarządzania, z drugiej zaś strony orzekają o jej skuteczności.

Problematyka, wokół której oscyluje niniejszy artykuł, stanowi pewien fragment zaprezentowanego szerokiego zakresu zagadnień psychologii zarządzania. Obejmuje ona motywacyjne uwarunkowania efektywności funkcjonowania członków organizacji jaką stanowi przedsiębiorstwo przemysłowe. Artykuł złożony jest z dwóch części: teoretycznej i empirycznej (prezentującej wyniki badań empirycznych).

2. Motywacyjne uwarunkowania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego — założenia teoretyczne

2.1. RODZAJE WZORÓW MOTYWACYJNYCH

Jest prawdą oczywistą, że organizacje przemysłowe dążą do wzrostu własnej efektywności. Rzeczą zrozumiałą jest także, że wydajność w organizacjach przemysłowych powoduje natychmiastowy wzrost zysku tych organizacji, stwarza możliwości magazynowania energii, a na dłuższą metę sprzyja wzrostowi i przetrwaniu. Wspomnianemu wzrostowi wydajności organizacji towarzyszy wzrost efektywności jako systemu zdolnego do życia. Niezależnie od tego kryterium wydajności nie wystarcza jeżeli chcemy przeprowadzić kompletną analizę organizacji (działania diagnostyczne): stanowi ona tylko jeden z aspektów organizacyjnej efektywności.

Do tego aby organizacja funkcjonowała na wysokim poziomie efektywności przyczyniają się różne czynniki. Mogą one mieć charakter techniczny: w przypadku gdy organizacja posiada najlepsze maszyny i nowoczesne zautomatyzowane wyposażenie.

Przyczyny efektywności mogą mieć również charakter ekologiczny jeśli organizacja zajmuje strategiczne miejsce pod względem źródła zasobów i rynku dla swych produktów.

Do przyczyn tych należą czynniki natury organizacyjnej — w sytuacji kiedy udało się wypracować odpowiedni system ról dla wypełnienia stających przed organizacją zadań a także czynniki natury motywacyjnej, którym poświęcone zostanie nieco uwagi.

Mimo, że wiedza na temat motywacyjnych uwarunkowań pracy człowieka jest dosyć bogata to jednak można stwierdzić, że brakuje systematyzacji zdobytych informacji i przystosowania ich do funkcjonowania organizacji.

Pewną próbę systematyzacji owej wiedzy dokonali D. Kahn i R. Katz

(1979, s. 518), formułując pytania, na które pragnęliby uzyskać odpowiedź. Należą do nich:

1. Jakie rodzaje zachowań niezbędne są do efektywnego funkcjonowania organizacji?
2. Jakie wzory zachowań (zależności przyczynowo-skutkowe — przyp. G. B.) mogą być wykorzystane w układach organizacyjnych i jakie konsekwencje dla funkcjonowania organizacji płyną z różnych wzorów motywacji?
3. Jakie warunki powinny zostać spełnione aby wywołać określoną reakcję (wzór) motywacyjną zachowań w układzie organizacyjnym?

Jednocześnie należy pamiętać, że niektóre wzory zachowań motywacyjnych mogą przyciągać ludzi do organizacji np. określonych przedsiębiorstw państwowych, urzędów itp. ale nie koniecznie doprowadzają one do większej produktywności tychże organizacji.

Wspomniani już autorzy D. Kahn i R. Katz[2] wymieniają następujące, możliwe do zaobserwowania w organizacjach wzory motywacyjne:

— podporządkowanie się prawom,
— satysfakcja instrumentalna,
— autoekspresja,
— wartości zinternalizowane.

Pierwszy wzór zachowań sprowadza się do akceptacji przepisów roli i dyrektyw organizacyjnych i przyjęcia założenia, że pochodzą one z prawidłowych źródeł zwierzchnictwa. Jest podstawą motywacji w prostej teorii mechanicystycznej. Motywacja natomiast nie ma związku z samą działalnością.

Przyjęcie prawomocności za podstawę funkcjonowania systemu wyzwala dwa źródła motywacji. Pierwsze z nich to siła i możliwości oddziaływania jakie można zaangażować w celu wymuszenia posłuszeństwa, drugie natomiast to zinternalizowana akceptacja prawomocnego zwierzchnictwa.

Psychologowie w zasadzie nie przywiązują zbyt wielkiej roli do pojęcia ładu prawnego i jego znaczenia dla jednostki. Jednakże jest to pojęcie, które odnosi się do sytuacji społecznych, w których ma miejsce szeroko rozumiane przestrzeganie prawa jak i wewnętrznych procesów psychicznych (np. podatność na oddziaływania grupy itp.), od których ona zależy. Akceptacja norm prawnych jest więc częściowo wynikiem obiektywnej rzeczywistości społecznej a częściowo procesu socjalizacji, w trakcie którego wykształcona jest ogólna akceptacja norm prawnych.

Drugi typ wzorów motywacyjnych stanowi również teoretyczny ideał koncepcji mechanicystycznych. U jego podstaw leży założenie, teorii

[2] Katz D., Kahn R. L.: Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, PWN.

uczenia się uwzględniającej przyczynowo-skutkowy związek między nagrodą a zachowaniem, które prowadzi do jej uzyskania. Towarzyszy temu oczekiwanie, że w miarę wzrostu nagród wzrastać będzie motywacja do wykonywania zadań. Tak więc działania stają się instrumentalne, są bowiem wykonywane po to, aby uzyskać specyficzne nagrody.

Trzeci wzór motywacyjny — autoekspresja, staje się podstawą do identyfikacji z pracą, a więc satysfakcji płynącej bezpośrednio z realizacji roli. Dyrektor czerpie satysfakcję z wyników jakie uzyskuje kierowane przez niego przedsiębiorstwo, kwalifikowany pracownik tego przedsiębiorstwa — z wykazania swych umiejętności w dobrze wykonanej pracy.

Wzór czwarty prowadzi do internalizacji celów organizacji. Odbywa się to poprzez wcielenie celów grupy do systemu wartości jednostki i do jej obrazu własnej osoby [3] w wyniku czego czerpie ona satysfakcję, z wyrażania swych postaw odzwierciedlających jej przekonania. Nagrodę stanowi tu nie tyle uznanie społeczne czy też korzyści finansowe ile możliwość dokonania samookreślenia, potwierdzenia wyobrażenia o tym jakim jest się człowiekiem i jakie ma możności wyrażenia wartości zgodnych z obrazem własnej osoby.

2.2. WARUNKI I SKUTKI RÓŻNYCH WZORÓW MOTYWACYJNYCH

Prezentowana bardzo syntetyczna analiza różnych typów zachowań będących warunkiem efektywności organizacji prowadzi do przeświadczenia, że żaden z nich jako sam w sobie nie jest wzorem uniwersalnym i skutecznym w każdych warunkach. Kontrola organizacyjna i prawna nie jest zazwyczaj efektywnym sposobem przywiązywania ludzi do organizacji — przedsiębiorstwa z wyjątkiem kiedy rekrutacja i czas pozostawania w systemie mogą zostać określone prawnie (np. umowy kontraktowe). We wszystkich przedsiębiorstwach można by za pomocą przepisów prawnych ograniczyć absencję ale jej efektem może stać się wysoka płynność kadr.

Opieranie się wyłącznie na przestrzeganiu przepisów może doprowadzić do uzyskania dającego się zaakceptować poziomu wykonania zadania zarówno pod względem ilości jak i jakości, szczególnie w przypadku działalności zrutynizowanej. Trudne, wręcz niemożliwe staje się podporządkowanie przepisom prawnym jakiejkolwiek twórczości.

---

[3] Por. Reykowski J.: Osobowość w: T. Tomaszewski: Psychologia, Warszawa 1975, PWN.

W myśl założeń opisywanego wzoru motywacyjnego jednostka może być motywowana aby przekroczyć normę wykonania jakiegoś zadania ale nie ze względu na satysfakcję płynącą z zastosowania się do przepisów.

Innym powodem tego, że norma minimalna może stać się maksymalną jest fakt, że dla tak funkcjonującej organizacji równie kłopotliwy może być jej członek, pracownik nie stosujący się do ustalonych prawnie norm jak i przekraczający te normy i stawiający swoich zwierzchników w kłopotliwej sytuacji.

Ponadto jeśli podstawą oddziaływania na ludzi są przepisy nie udaje się doprowadzić ich do wykonywania zadań w sposób wykraczający poza wąskie nakazy roli. Pracownik nie jest bowiem odpowiedzialny za coś co nie jest objęte przepisem, w związku z czym dokonuje się coraz liczniejszych prób rozszerzenia przepisów tak aby obejmowały coraz więcej zachowań istotnych dla organizacji.

Jak w tej sytuacji kształtują się warunki sprzyjające podporządkowaniu się prawu?

R. Kahn i D. Katz (op. cit.) wymieniają ich aż cztery. Są to:

1) wykorzystanie uznanych źródeł zwierzchnictwa;
2) jasność legalnych norm;
3) zastosowanie specyficznych sankcji i kar;
4) zagrożenie jednostek pozostających w systemie.

Akceptacja przepisów na podstawie ich prawomocności wymaga wykorzystania procedur, które pozwalają na zidentyfikowanie zwierzchnictwa, procedur i treści samych decyzji. Zasada ta nazywa się w praktyce „jednolitością rozkazodawstwa". Problemy mogą wystąpić wówczas kiedy do tego samego systemu społecznego wprowadza się różne rodzaje struktur zwierzchnictwa.

Również treść przepisów może być tak wieloznaczna, że ludzie mogą nie wiedzieć czego faktycznie dotyczą.

Utrzymanie zinternalizowanej akceptacji uprawnionego zwierzchnictwa wymaga wzmocnień w postaci kar za pogwałcenie tychże przepisów. Jeżeli władze nie przestrzegają realizacji przepisów nakładając określone sankcje za ich niewypełnianie, prawo takie staje się bezużyteczne.

U podstaw ostatniego warunku leży przeświadczenie, że przyłączenie jednostki do systemu organizacji czy konkretnego przedsiębiorstwa ma dla niej istotne znaczenie. W praktyce jednak tylko wówczas gdy działania jej lub innych osób ujawniają, że jest możliwe usunięcie jej z gremium członków uświadamia sobie ona prawdziwy sens członkostwa. Wówczas może ona zrobić bardzo dużo aby zapewnić sobie przynależność do systemu.

Satysfakcja instrumentalna jako motywująca wzór zachowań wiąże się z przeświadczeniem, że do wykonywania zadań (oprócz przepisów) motywują również nagrody. Należy przy tej okazji odróżnić nagrody przyznane ludziom dlatego, że są członkami systemu od tych, które są związane z indywidualnym wysiłkiem. Stało się prawdą wręcz oczywistą stwierdzenie, że indywidualnie rozdzielane nagrody pomagają ludziom w przyciągnięciu do organizacji i utrzymaniu w niej. Ich efektywność bywa jednak także ograniczona; w sytuacji gdy wiele osób wykonuje identyczne zadania wyróżniająca się praca jednej osoby zagraża nagrodom i bezpieczeństwu większości. Trudno jest stosować indywidualne nagrody tam gdzie wkład pracy wykracza poza formalne wymagania roli.

Jeżeli jednak przyjmiemy, że nagrody mogą oddziaływać zgodnie z zamierzeniami to muszą być spełnione trzy istotne warunki:

1) muszą być wyraźnie odbierane jako wystarczająco duże aby uzasadniały podjęcie wysiłku niezbędnego do ich uzyskania [4];
2) muszą być spostrzegane jako bezpośrednio związane z wymaganym poziomem wykonania zadań i nastąpić tuż po ich wykonaniu;
3) muszą być uznawane za sprawiedliwe przez członków systemu, w tym również tych którzy ich nie otrzymują.

W praktyce realizacja wspomnianych warunków jest bardzo trudna. Trudno pracownikom przez dłuższy okres czasu utrzymać przeświadczenie, że kierownictwo przedsiębiorstwa utrzyma przez dłuższy czas wysoką płacę dla tych, którzy pracują ponad normę [5].

Jeszcze bardziej istotne stają się wzajemne powiązania ze sobą ludzi wykonujących podobne zadania. Praca każdego pracownika zależy w dużej mierze od tego co robią jego koledzy. Trudno zatem wprowadzić jednolite stawki za pracę oparte na sprawiedliwych podstawach, co nie oznacza wtedy, że bezsensowne stają się próby realizacji w/w wniosków.

Wzór motywacyjny oparty na autoekspresji w największym stopniu prowadzi do wysokiej produktywności i dobrej jakości pracy. Jeśli uda się wzbudzić tę właśnie sekwencję zachowań dążenie do osiągania wysokich wyników dostarcza wewnętrznej satysfakcji związanej z pracą. Jednostka, która wykonuje daną pracę doświadcza możliwości wykorzystania posiadanych zdolności i kwalifikacji, z drugiej jednak strony niekoniecznie czuje się związana z daną organizacją — przedsiębiorstwem. Może także w nieznacznym jedynie stopniu przyczyniać się do realizacji celów tego przedsiębiorstwa. Jeśli zależy nam aby zwiększyć tu we-

[4] Porter L. W., Lawler E. E.: Managerial attitudes and performance, Homewood, III 1968, Irwin.

[5] McGregor D.: The human side of enterprise, New York 1960, McGraw-Hill.

wnętrzne zadowolenie płynące z wykonywanej pracy czy też identyfikację z wykonywanym zajęciem należy zadbać aby sama praca była urozmaicona a niekiedy bardziej odpowiedzialna.

Jednakże warunki sprzyjające wzmożonej motywacji do pracy wymagają wprowadzenia zmian w strukturze organizacji — zmian polegających na rozszerzaniu przydzielonych zadań a nie na ich częstkowaniu.

Do interesujących wyników nad czynnikami zwiększającymi zadowolenie z wykonywanej pracy doszli F. Mann i L. Hoffman [6] stwierdzając, że usunięcie niektórych szczebli nadzoru sprawia, że praca może stać się dla ludzi bardziej interesująca, kontakty między współpracownikami stają się wówczas bardziej swobodne co także sprzyja nawiązywaniu bliższych więzi między kierownictwem a pracownikiem.

Wzór motywacyjny związany z internalizacją celów organizacji połączony z ekspresją wartości i potrzebą samookreślenia stwarza duże możliwości uznania za własne celów organizacji i zaktywizowania takich zachowań, które nie mieszczą się w specyficznych przepisach ról. Zazwyczaj sekwencja ta występuje u pracowników wyższych szczebli, chociaż w organizacjach niesformalizowanych rozciąga się na szeregowych ich członków.

Częściej niż całkowitą internalizację celów organizacji można spotkać internalizację częściową. Przejawia się ona w dwóch formach. Pierwsza z nich to internalizacja ogólnych celów organizacji, które ją charakteryzują ale mogą również występować w innej organizacji. Druga forma internalizacji polega na uznaniu za własne wartości i celów jakiegoś podsystemu organizacji. Pracownikowi bowiem łatwiej jest przyjąć za własne cele i wartości komórki, w której pracuje niż całej organizacji.

W jaki sposób odbywa się internalizacja celów organizacji? W zasadzie można mówić o dwóch rodzajach procesu socjalizacji. Pierwszy z nich prowadzony jest we wczesnym dzieciństwie, drugi zachodzi w samej organizacji. W pierwszym przypadku mówimy o wczesnym dopasowywaniu młodego człowieka do przyszłej organizacji. Drugi natomiast polega na wykorzystywaniu uznawanych przez pracowników wartości i integrowaniu ich wokół atrakcyjnego modelu organizacji — przedsiębiorstwa. W ten sposób pracownicy mają szanse aby utożsamiać się z funkcjonowaniem własnego przedsiębiorstwa.

Dyrektor czy bezpośredni przełożony może więc w atrakcyjny dla zespołu sposób przedstawić zadania danego przedsiębiorstwa, jego społeczne posłannictwo itp.

[6] Mann F. C., Hoffman L. R.: Automation in the worker: a Study of social change in power plants, New York 1960, Holt.

Internalizacja norm podgrupy dokonuje się zazwyczaj dzięki identyfikacji z kolegami, członkami zespołów pracowniczych, którzy w pracy dzielą wspólny los. Oczywiście identyfikacja z podgrupą jest dla organizacji o tyle ważna o ile normy podgrupy i cele organizacji są ze sobą zgodne. W przemyśle normy grup pracowniczych są jednakże częściej zbliżone do celów jakie stawiają przed sobą związki zawodowe niż cele przedsiębiorstwa.

D. Kahn i R. Katz (op. cit.) wymieniają trzy dodatkowe czynniki, które przyczyniają się do internalizacji celów grupy. Są to:

— uczestnictwo w podejmowaniu decyzji dotyczących celów grupy,
— wnoszenie znaczącego wkładu do wykonywania zadania przez grupę,
— udział w nagrodach związanych z wykonywaniem zadania przez grupę

Jeżeli wspomniane warunki zostają spełnione jednostka może daną grupę uznać za swoją gdyż rzeczywiście przyczyniła się do jej utworzenia. W praktyce jednak rzadko kiedy kryteria te zostają spełnione aby tak mogło się stać. W wielu organizacjach należałoby przeprowadzić poważne zmiany w obrębie struktury ról.

3. Efektywność wzorów motywacyjnych pracowników przedsiębiorstw przemysłowych w badaniach empirycznych

W badaniach uczestniczyło 603 pracowników (w tym 192 kobiety) zatrudnionych w trzech dużych przedsiębiorstwach przemysłowych na terenie miasta Poznania. Badania przeprowadzono w okresie dwóch lat od czerwca 1987 roku do września 1989 roku.

Celem postępowania badawczego było ustalenie dominujących, realizowanych przez pracowników wzorów motywacyjnych, związanych z pracą w w/w przedsiębiorstwach, przyjętych w oparciu o przeprowadzone rozważania teoretyczne.

Badania przeprowadzało 12 psychologów, usiłując na podstawie standaryzowanej rozmowy uzyskać niezbędne informacje o motywacji uczestniczenia i funkcjonowania pracowników w przedsiębiorstwie. Informacje te w dalszej kolejności zostały ocenione przez 4 sędziów kompetentnych [7], a następnie zaklasyfikowane do jednej z czterech kategorii. Wypowiedzi, które nie znalazły się w żadnej z przyjętych kategorii ujęto w dodatkową grupę.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że przeważająca część osób badanych realizuje w praktyce II-gi wzór zachowań.

[7] Sędziami kompetentnymi było 4 psychologów pracy o stażu ok. 15 lat.

Grażyna Bartkowiak

Tabe a 1

Motywacyjne wzory zachowań badanych pracowników

Realizowany wzór zachowań motywacyjnych	Badani pracownicy	
	Liczba osób	%
Podporządkowanie się prawu	45	15,96
Satysfakcja instrumentalna	482	79,93
Autoekspresja	12	1,99
Wartości zinternalizowane	6	0,95
Inny wzór zachowań	29	4,64
Razem	606	100,00

Analiza zamieszczonej tabeli wskazuje, że najwięcej osób badanych podejmowało i wykonywało swoją pracę mając na uwadze korzyści, które są z nią związane. Do gratyfikacji tych zaliczali — poziom uzyskiwanych szeroko rozumianych dochodów a więc nie tylko związanych z wartością realną otrzymywanych poborów (ok. 72% osób); możliwością wykonywania dodatkowych zajęć w godzinach pracy; korzyściami płynącymi z pracy w danym przedsiębiorstwie; bliskość miejsca zamieszkania w stosunku do miejsca pracy (ok. 5%); inne czynniki charakteryzujące przedsiębiorstwo tj. dogodność urządzeń socjalnych jak stołówki, przedszkole, ośrodek wczasowy (ok. 3%).

Przeprowadzona rozmowa wykazała, że pracownicy ci, niezależnie od poziomu posiadanego wykształcenia, przyjmowali demonstrowany wzór zachowań jako jedyną realną alternatywę wyjaśniającą ich uczestnictwo w organizacji jaką jest przedsiębiorstwo.

W grupie pracowników realizujących wzór „podporządkowanie się prawu" przeważali pracownicy bardziej zaawansowani wiekowo, o większym doświadczeniu zawodowym.

Podobnie jak w poprzedniej grupie pracowników, prezentowaną przez siebie sekwencję zachowań uważali za jedynie słuszną, wyrażając oburzenie, że mogłaby funkcjonować jakaś inna uznana za słuszną. Jeśli nawet inni pracownicy mogliby kierować się inną motywacją to motywacja ta w opinii „podporządkowanych prawu" zasługuje na pogardę.

Pesymizmem napawa fakt, że łącznie jedynie ok. 3% pracowników w wykonywanej pracy ulegało motywacji typu „autoekspresja" i „wartości zinternalizowane". Pracownicy ci podkreślali głównie zgodność wykonywanej pracy z posiadanymi kwalifikacjami, zainteresowaniami i wcześniej sformułowanymi zamierzeniami i planami życiowymi. Wyrażali zadowolenie z możliwości wykonywania danej pracy, rzadko wiązali ją natomiast z pracą w danym przedsiębiorstwie.

Jedynie czterech pracowników (ok. 0,66%) zwróciło uwagę na prawidłowe stosunki międzyludzkie we własnej komórce organizacyjnej jako istotny element warunkujący pozostawanie przez nich w przedsiębiorstwie.

Pozostali pracownicy (ok. 5%) realizowali inne dodatkowe motywacyjne wzory, które w żaden sposób nie można było zakwalifikować do wymienionych kategorii. Na zakończenie należałoby zapytać: Jak się mają uzyskane wyniki badań do problematyki formowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym?

Otrzymane dane stanowią diagnostyczny etap niezbędny przy konstruowaniu przyszłego systemu oddziaływań na zespół. Umożliwiają zastosowanie zindywidualizowanych metod i technik wywierania wpływu na zespół pracowniczy, poznając uprzednio mechanizmy kierujące ich zachowaniem.

Omówione zagadnienie nie obejmuje całości psychologicznych uwarunkowań strategii zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym, dotykając zaledwie pewnego jej fragmentu. Konsekwencją zaś przeprowadzonych badań byłoby empiryczne ustalenie warunków przydatności realizowanych wzorów motywacyjnych i bliższe określenie zakresu ich skuteczności.