

# MOTYWACJA W TEORII ZARZĄDZANIA

Publikacje członków Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego  
Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii  
Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wielkopolskiej –  
Akademii Nauk Stosowanych

Redakcja i opieka naukowa - Artur Kisiołek



WASE

Motywacja to kluczowy czynnik determinujący efektywność pracy i funkcjonowanie organizacji. Skąd się bierze? Jakie mechanizmy nią rządzą? Jak różne teorie wyjaśniają jej wpływ na ludzi i organizacje? Niniejsza publikacja dostarcza kompleksowego przeglądu klasycznych i współczesnych teorii motywacji, ukazując ich znaczenie w kontekście zarządzania organizacjami. Książka jest skierowana nie tylko do studentów kierunków ekonomicznych (choć taki był jej pierwotny zamysł), ale także do wszystkich, którzy chcą lepiej zrozumieć, co napędza ludzi do działania – przedsiębiorców, menedżerów i pracowników różnych szczebli w organizacjach.

Artur Kisiołek

# MOTYWACJA W TEORII ZARZĄDZANIA

Publikacje członków Sekcji Ekonomicznej  
Koła Naukowego Studentów i Absolwentów  
Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej  
w Środzie Wielkopolskiej – Akademii Nauk Stosowanych

Redakcja i opieka naukowa  
Artur Kisiółek



## WASE

Wielkopolska Akademia Społeczno - Ekonomiczna  
w Środzie Wielkopolskiej - Akademia Nauk Stosowanych

Środa Wielkopolska 2025

**Korekta:**

Lucyna Żyła

**Redakcja techniczna:**

Maciej Taciak, Szymon Stachowski, Echo Media sp. z o.o.

**Projekt okładki:**

Echo Media sp. z o.o.

© Copyright by Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej – Akademia Nauk Stosowanych, Środa Wielkopolska 2025

**Wydawca:**

Echo Media sp. z o.o.,  
Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej -  
Akademia Nauk Stosowanych

## Spis treści

Wstęp	6
<b>1. Pojęcie motywacja (Sylvia Sierszyńska)</b>	8
<b>2. Tradycyjne teorie motywacji</b>	15
2.1. Teorie potrzeb (treści)	16
2.1.1. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa (Sylvia Sierszyńska)	16
2.1.2. Teoria ERG Alderfera (Sylvia Sierszyńska)	21
2.1.3. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga (Sylvia Sierszyńska)	23
2.1.4. Teoria X i Y McGregora (Marcin Bryll)	25
2.1.5. Teoria trychotomii potrzeb McClellanda (Karina Polsakiewicz)	27
2.1.6. Model witaminowy Warra (Beata Maciejewska)	29
2.2. Teorie procesu (wytrwałości)	34
2.2.1. Teoria oczekiwań Vrooma (Karolina Drygas)	36
2.2.2. Model motywacji według L. Portera i E. Lawlera (Marcin Bryll)	40
2.2.3. Teoria sprawiedliwości Adamsa (Katarzyna Klimecka)	43
2.2.4. Modele cech pracy Hackmana i Oldhama (Marta Woźniak)	47
2.2.5. Model ustalania celów Locke'a (Kamila Pawlicka)	50
2.2.6. Teoria wzmocnień Skinnera (Iwona Borysewicz)	55
<b>3. Teoria dynamiki spiralnej Gravesa, w świetle tradycyjnych teorii motywacji (Piotr Stohnij)</b>	58
3.1. Wstęp do teorii dynamiki spiralnej	58
3.2. Ewolucja poziomów świadomości	59
3.3. Dynamika spiralna	60
3.4. Czas zmian	69
3.5. Podsumowanie, wartości i kierunki zmian	69
<b>4. Współczesne teorie motywacji</b>	70
4.1. Teoria autonomicznego funkcjonowania (Szymon Stachowski)	70
4.2. Teoria nowej ekonomii współpracy Benklera (Maciej Taciak)	79
4.3. Teoria wyboru Wrzesniewski i Dutton (Jagoda Buch)	81
4.4. Teoria motywacji 3.0 Pinka (Jarosław Nowacki)	86
<b>5. Motywacja wewnętrzna versus motywacja zewnętrzna (Anna Piotrowska)</b>	93
<b>6. Work-life balance (Jagoda Buch)</b>	101
<b>Zakończenie (Sylvia Sierszyńska)</b>	105
Bibliografia	7
Źródła internetowe	110
Wykaz rysunków	111
Wykaz tabel	111

## Wstęp

Od ponad dwóch lat, wspólnie z członkami Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej (WASE), realizuję projekt badawczy: „Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym”. Jego celem jest poznanie kluczowych elementów mających wpływ i związanych z poczuciem motywacji do pracy zawodowej w ujęciu wielopokoleniowym. Ta szczególna perspektywa odnosi się do koncepcji zarządzania różnorodnością pokoleniową, która jest istotnym elementem budowy strategii długoletniego rozwoju (*long-term development strategy*) współczesnych - odpornych i elastycznych organizacji. Podbudowę teoretyczną do monografii, która ukaże się jeszcze w 2025 roku, stanowią teorie motywacji zaprezentowane w niniejszej publikacji.

Motywacja odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji. Jest siłą napędową, która skłania ludzi do działania, podejmowania wyzwań i dążenia do realizacji określonych celów. W zależności od przyjętej perspektywy motywacja może być rozumiana jako wewnętrzna potrzeba samorealizacji lub jako wynik oddziaływania zewnętrznych bodźców. Przez lata wielu badaczy zajmowało się tym zagadnieniem, formułując liczne teorie tłumaczące mechanizmy, które kierują ludzkimi działaniami w kontekście pracy i organizacji.

Celem publikacji jest przedstawienie wybranych koncepcji teoretycznych związanych z motywacją, począwszy od klasycznych podejść, takich jak teoria hierarchii potrzeb Masłowa czy dwuczynnikowa teoria Herzberga, skończywszy na współczesnych modelach uwzględniające nowe realia ekonomiczne i społeczne. Książka została podzielona na sześć rozdziałów, które porządkują przedstawione treści zgodnie z ich historycznym i koncepcyjnym rozwojem. Czytelnik znajdzie tu zarówno teorie potrzeb (treści), które koncentrują się na tym, co ludzi motywuje, jak i teorie procesu (wytrwałości), które wyjaśniają mechanizmy podejmowania decyzji i determinacji w dążeniu do celu.

Ważne miejsce w książce zajmuje teoria dynamiki spiralnej Gravesa, która pozwala spojrzeć na motywację w sposób bardziej holistyczny, uwzględniający rozwój świadomości jednostki oraz ewolucję wartości społecznych. Ponadto w publikacji omówione zostały współczesne koncepcje, takie jak teoria autonomicznego funkcjonowania, nowej ekonomii współpracy oraz teoria motywacji 3.0, które wnoszą nowe spojrzenie na omawianą problematykę w kontekście rynku pracy trzeciej dekady XXI wieku. Dzieje się to w warunkach nieustannej rewolucji technologicznej, przeobrażeń kulturowych oraz zmiennych trendów gospodarczych, determinujących nowe standardy i oczekiwania pracodawców oraz pracowników.

Adresatami tej publikacji są studenci różnych kierunków studiów oraz wszystkie osoby zainteresowane tą problematyką. Wiedza na temat motywacji jest bowiem niezbędna nie tylko menedżerom i liderom organizacji, ale także osobom,

które funkcjonują w strukturach instytucjonalnych. Każdy z nas, niezależnie od swojej roli zawodowej, staje przed pytaniem o to, co skłania ludzi do działania i jak można skutecznie wpływać na ich zaangażowanie. Bez zrozumienia mechanizmów motywacyjnych żadna organizacja nie będzie w stanie długofalowo utrzymać swojej efektywności.

Warto również zaznaczyć, że jednym z istotnych aspektów poruszanych w całym projekcie jest motywacja w ujęciu pokoleniowym. Współczesne organizacje stają przed wyzwaniem zarządzania zespołami składającymi się z przedstawicieli różnych generacji, które mogą wykazywać odmienne potrzeby i oczekiwania względem pracy. W tym kontekście istotne są wyniki badań realizowanych wspólnie z członkami Koła Naukowego WASE, które koncentrują się na analizie motywacji w różnych grupach wiekowych. Pełne opracowanie tych badań zostanie przedstawione w osobnej publikacji pt. „Motywacja do pracy w erze XYZ. Nowe wyzwania i perspektywy”, która ukaże się jeszcze w tym roku nakładem Wydawnictwa Towarzystwa Nauk Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) „Dom Organizatora” w Toruniu. Jednak już teraz warto podkreślić, że uwzględnienie różnic pokoleniowych w podejściu do motywacji jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w dynamicznie zmieniającym się „świecie pracy”.

Składam podziękowania członkom Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów WASE, którzy zamieścili swoje opracowania naukowe w niniejszej publikacji: Iwone Borysewicz, Marcinowi Bryllowi, Jagodzie Buch, Karolinie Drygas, Katarzynie Klimeckiej, Beacie Maciejewskiej, Jarosławowi Nowackiemu, Kamili Pawlickiej, Annie Piotrowskiej, Karinie Polsakiewicz, Sylwii Sierszyńskiej, Szymonowi Stachowskiemu, Maciejowi Taciakowi oraz Marcie Woźniak,

Swoje podziękowania kieruję do Pana Piotra Stohnija, autora *Końca alfabetu*, konsultanta i eksperta w zakresie różnorodności pokoleniowej w biznesie, stałego współpracownika ICAN Institute oraz do Pani Lucyny Żyły za wspianą korektę naukową. Wyrazy uznania i podziękowania składam na ręce dwóch moich studentów, Panów: Szymona Stachowskiego i Macieja Taciaka z firmy Echo Media – współwydawcy niniejszej publikacji. Ich zaangażowanie w układ tekstu i szatę graficzną pozwoliło na uzyskanie finalnego efektu estetycznego pracy. Serdecznie zapraszam do lektury.

Artur Kisiółek

## 1. Pojęcie motywacja | Sylwia Sierszyńska

Pojęcie motywacja pochodzi od łacińskiego słowa *movere* i oznacza powodowanie, zachęcanie, pobudzenie<sup>1</sup>. Dostępna literatura, głównie z zakresu psychologii, zawiera ogrom definicji motywacji. Co daje nam obraz, że jest to pojęcie różnie rozumiane. Czym jest motywacja? Jaką rolę pełni w życiu człowieka? Jak ważna jest motywacja pracownika? I w końcu zasadnicze pytanie jak skutecznie motywować pracownika? **Motywacja może przybierać różne formy, ale wszystkie obejmują procesy umysłowe, które nas pobudzają, pozwalają na dokonanie wyboru i ukierunkowują nasze zachowanie<sup>2</sup>.**

**Motywacja to mechanizm psychologiczny** uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie określonego celu, co stanowi jego wewnętrzną siłę. Siła to popędy, instynkt, stany napięć, które są nazywane mechanizmami organizmu ludzkiego. Od jej poziomu zależy ogólna aktywność psychofizyczna człowieka, mobilizacja oraz chęć do podejmowania zadań trudniejszych, a przy tym pewnego ryzyka. **Motywacja to także proces kierowniczy** polegający na wpływaniu na zachowania ludzi z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie a nie inne postępowanie człowieka.

Motywacja to złożony, wewnętrzny proces regulacji zachowań człowieka. Funkcją tego procesu jest sterowanie zachowaniem, to znaczy wytyczania kierunku i określania tempa działania oraz symptomów towarzyszących mu emocji. Warunkiem zaistnienia procesu motywacyjnego jest wiązanie wyniku podjętego działania z jakąś wartością<sup>3</sup>. Psycholodzy usiłowali zawęzić dość szerokie pojęcie motywacji, odnosząc je do określonych aspektów procesów motywacyjnych i rodzajów motywów kierujących ludzkim zachowaniem. W tabeli 1 przedstawiono wybrane pojęcia i definicje motywacji.

Tabela 1. Wybrane definicje motywacji

TEORIA MOTYWACJI	DEFINICJE MOTYWACJI I MOTYWÓW	GŁÓWNI PRZEDSTAWICIELE
<b>Biologiczne teorie instynktów (ok. 1940-1960)</b>	Motywy są zdeterminowanymi genetycznie, wewnętrznymi impulsami, które dążą do bezpośredniego uzewnętrznienia w zachowaniu i zaspokojenia potrzeb. Zachowanie jest skutkiem stałego biologicznego programu, jeśli tylko organizm zostanie odpowiednio pobudzony.	K. Lorenz, N. Tinbergen
<b>Psychoanalityczne teorie popędów (ok. 1900-1920)</b>	Motywy zasilane są z wewnętrznych, biologicznych źródeł energii - popędów. Wpływ kultury przemieszcza źródłowe impulsy i zmienia motywy.	S. Freud

<sup>1</sup> W. Szewczuk, *Psychologia*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1990, s. 334.

<sup>2</sup> P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann *Psychologia kluczowe koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 12.



TEORIA MOTYWACJI	DEFINICJE MOTYWACJI I MOTYWÓW	GŁÓWNI PRZEDSTAWICIELE
<b>Psychologia humanistyczna (ok. 1940-1960)</b>	Istnieje hierarchia fizjologicznych i społecznych motywów. Jeśli niższe potrzeby zostaną zaspokojone osoba dąży do wyższych, wysoko cenionych w danej kulturze i przez siebie ustanawianych celów.	A. Maslow, C. Rogers
<b>Psychofizjologiczne teorie aktywności (ok. 1930-1950)</b>	Organizm jest sam z siebie stale czynny, aby utrzymać pewny poziom aktywności i zachować swą wewnętrzną biologiczną równowagę.	D.B. Lindlay, D.O. Hebb
<b>Psychologiczne teorie aktywności (ok. 1980-2000)</b>	Określone, trwale wyuczone czynności dostarczają pozytywnych doznań (poczucie szczęścia, uniesienia) i z tego względu same w sobie stają się celem działania. Pozytywne przeżycie staje się następnym nowym motywem.	M. Csikszentmihalyi
<b>Behawiorystyczne teorie bodźców (ok. 1930-1950)</b>	Cele działania, bodźce są wyuczone poprzez warunkowanie. Pierwotnie nieukierunkowane, pozbawione motywów zachowanie, poprzez uczenie się wyzwalanych bodźców i skutki zachowania dopasowuje się stopniowo do środowiska. Brak celów ustanawianych przez osobę.	C.L. Hull
<b>Teoria pola (ok. 1920-1940)</b>	Wewnętrzne impulsy i aktualne zewnętrzne wymagania sytuacji strukturyzują pole działania. Głównym motywem wszelkiego działania jest redukcjonowanie napięć między tym co wewnątrz i na zewnątrz.	K. Lewin
<b>Teorie interakcjonistyczne (ok. 1970-1990)</b>	Motywy zmieniają się na skutek wzajemnego oddziaływania osoby i środowiska. Impulsy ze względu na dynamikę grupy i w zależności od sytuacji mogą ulec osłabieniu lub wzmocnieniu.	P. Zimbardo
<b>Teorie oczekiwanie-doświadczenie (ok. 1950-1970)</b>	Motywy powstają na podstawie pozytywnych reakcji innych osób po wykonaniu określonych działań. W taki sposób wzbudzone są potrzeby władzy, osiągnięć lub bliskich związków z innymi.	D. McClelland
<b>Teorie oczekiwanie-wynik (ok. 1950-1980)</b>	Motywy są duchowymi antycypacjami celów i alternatyw działania. Osoba rozważa cele, mogące przynieść pozytywne skutki i możliwe do osiągnięcia dzięki własnym zdolnościom.	J.W. Atkinson, H. Heckhausen

Źródło: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Difin, Warszawa 2010, s. 14-15

Można uznać, że motywacja jest siłą napędową każdego człowieka. Przejawia się ona w działaniach, które człowiek podejmuje w celu zaspokojenia swoich potrzeb. **Motywacja wpływa na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia wytyczonego celu, co też decyduje między innymi o codziennej gotowości do pracy.** Jest również bardzo ważnym czynnikiem

wpływającym na efektywność wykonywanej pracy. Motywowanie w przedsiębiorstwie w toku pracy jest jedną z głównych funkcji zarządzania obok planowania, organizowania i kontroli. Jest zarazem największym wyzwaniem dla kierowników, dyrektorów, właścicieli, prezesów. To właśnie ich celem jest zrozumienie potrzeb pracowników i w miarę możliwości ich zaspokojenie, nie tylko potrzeb materialnych, ale również tzw. potrzeb wyższych jak np. potrzeba samorealizacji. Dobrze zmotywowany pracownik jest zadowolony z pracy, co przekłada się na jego wydajność i korzyści, jakie jego praca przynosi firmie.

Obecnie w organizacjach obserwuje się typ pracownika, którego dużym atutem jest posiadana wiedza, zdolność uczenia się, elastyczność i ambicja. Pracownik taki, świadom swojej wartości, w każdej chwili może opuścić organizację, w której jest zatrudniony. Dlatego rolą dobrego menedżera jest stworzenie takich warunków w organizacji, które zaspokoją dążenia pracowników, ich pragnienia i cele poprzez możliwość stałego rozwoju i poczucia wartości.

Przez lata sposób postrzegania pracownika w organizacji ulegał ewolucji. A mianowicie w latach 1850-1921 dominował model pracownika wydajnego, przydatnego do danej pracy; posłuszny wykonawca, zaś kierownik to specjalista z zakresu techniki. W latach 1922-1970 model pracownika uspołecznionego: odejście od specjalizacji, elementów technicznych pracy na rzecz aspektów społecznych – przywództwo, odporność na stres, praca zespołowa, nieformalne grupy, natomiast kierownik to specjalista z zakresu zarządzania, dobry organizator. Lata 1970-1990 to model pracownika jako uczestnika organizacji: dobór pracownika, szkolenia, motywowanie, decentralizacja zarządzania, teoria potrzeb i osiągnięć; samodzielny wykonawca, kreator. Kierownik natomiast to osoba o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej. Od roku 1991 do dziś dominuje model pracownika świadomego, twórczego i samodzielnego utożsamiającego się z pracą; pasjonat, twórca innowator, a kierownik to wizjoner, polityk, trener<sup>4</sup>.

Stąd wynika, że hierarchia potrzeb pracowników znacząco się zmieniała w efekcie ewolucji modelu gospodarczego z socjalistycznego (społecznego) na kapitalistyczny (indywidualistyczny). Jedną z pierwszych koncepcji opisujących zachowanie pracownika w organizacji była teoria zachowań pracowników X i Y McGregora (1960). Teoria zakłada, iż kierownicy motywują swoich podwładnych w zależności od ich cech osobowych. Autor określił istnienie dwóch typów podwładnych X i Y. Jeżeli kierownicy myślą o swoich podwładnych w kategoriach teorii X, są skłonni do stosowania autokratycznego stylu zarządzania, natomiast jeśli są zwolennikami teorii Y – stosują styl demokratyczny (więcej informacji na ten temat znajduje się w dalszej części pracy).

Proces motywowania pracowników sprowadzany wyłącznie do wynagrodzenia pieniężnego bez zwracania uwagi na potrzeby samorealizacji i uznania wśród pracowników jest nieefektywny. W obecnej rzeczywistości gospodarczej dominują postawy pracownicze oparte na dążeniu do rozwoju, samorealizacji,

<sup>4</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 17.

poczucia szacunku i uznania, możliwości wdrażania innowacji.

Bardzo ważnym zagadnieniem w każdej organizacji jest poczucie podmiotowości pracownika, którą można określić jako świadome zachowanie i działanie pracownika zgodnie z jego systemem wartości i wizją pracy, poczuciem szacunku i godności. Jeżeli pracownik ma poczucie podmiotowości, to wyzwala to aktywne zachowanie w pracy, podejmowanie się zadań spoza zakresu obowiązków, zadań trudnych.

W procesie motywacyjnym bardzo duże znaczenie ma osobowość pracownika. Jest to unikatowy dla każdego zbiór motywów, potrzeb, postaw oraz skłonności do pewnych zachowań. Konieczne jest zatem określenie typu osobowości pracowników w celu zdefiniowania ich przydatności do określonego rodzaju zadań zawodowych. Jakie elementy składają się na ich osobowość i jak można na nie wpływać, aby uzyskać najkorzystniejsze efekty oraz wydobyć potencjał w nich tkwiący? Zestawy cech osobowości znalazły swoje zastosowanie w tzw. modelach kompetencyjnych, stosowanych jako modele dla całej organizacji oraz dla poszczególnych stanowisk pracy. Organizacje za pomocą modeli rekrutują pracowników, zakładając, iż pozyskani pracownicy będą najbardziej przydatni w określonych specjalizacjach i na określonych stanowiskach pracy. Jednakże analiza pracownika pod kątem typu lub cech osobowości jest niewystarczająca. To, czy pracownik jest przydatny, nie wynika z jego osobowości czy wykształcenia, ale z faktu czy chce pracować. To jak pracownik angażuje się w swoją pracę i na ile może się poddać wpływom kierownictwa, zależy od tzw. gotowości do pracy, na którą składa się zdolność do pracy i chęć do pracy. Zdolność do pracy przekłada się na umiejętności, kwalifikacje, kompetencje oraz zdrowie. Chęć do pracy kształtuje się pod wpływem wielu czynników, ma to związek z motywacją odczuwaną przez pracownika. Niemniej jednak można w organizacji podwyższyć poziom gotowości do pracy, oddziałując na pracownika poprzez obszar psychologiczny i psychofizjologiczny.

Obszar psychofizjologiczny uwzględnia infrastrukturę stanowisk pracy. Głównie odnosi się on do strefy bezpieczeństwa, środowiska pracy oraz warunków pracy. Z kolei obszar psychologiczny dotyczy stworzenia efektywnego systemu motywacyjnego, gdzie jednym z kluczowych elementów będzie dopasowanie pracownika przez pryzmat posiadanych przez niego kompetencji, zdolności, umiejętności i wiedzy do stanowiska oraz złożoności wykonywanych przez niego zadań. Praca źle zorganizowana, pozbawiona sensu i zrozumienia przez pracownika, niszczy poczucie podmiotowości, zdrowie oraz intelekt jednostki, a organizacja niszczy posiadany potencjał.

Wraz z rozwojem firmy właściciel określa wartości. Przekazuje je następnie pracownikom – menedżerom. Pracownicy powinni mieć świadomość głównych wartości poprzez ich stałe przestrzeganie i podtrzymywanie poprzez powszechne stosowanie w różnych aspektach zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego ważne jest kształtowanie przejrzystych wartości, wprowadzenie ich do systemów, standardów, procesów czy procedur.

**Najważniejsze z perspektywy procesu motywowania pracowników są wartości, takie jak szacunek, uczciwość oraz sprawiedliwość.** Istotną kwestią jest ich postrzeganie przez pracowników w systemie wynagradzania, premiovania, nagradzania, systemu podziału pracy, systemu oceniania pracowników, systemu szkoleń, systemu awansowania.

**Szacunek** – akceptacja rasy, koloru skóry, pochodzenia, płci, różnorodności pracownika ubioru, przekonań, zachowań, godna komunikacja z pracownikiem, dotrzymanie zobowiązań, danego słowa, odpowiednie odzywanie się do pracownika po imieniu, szanowanie czasu innych, tworzenie bezpiecznego środowiska pracy dla wszystkich. Jeśli kierownik będzie traktował pracownika godnie i z szacunkiem, on również będzie tak się zachowywał wobec innych pracowników i klientów.

**Uczciwość** – dotrzymanie danego słowa, rzetelne wykonywanie zadań, godne wynagrodzenie za wykonywaną pracę, dodatkowe wynagrodzenie za dodatkową pracę, przestrzeganie zasad BHP, nienarażanie pracownika na zagrożenie utraty zdrowia, przestrzeganie standardów w zakresie procesów awansowania i oceny, lojalność wobec organizacji, przełożonych, przestrzeganie zasad etycznych.

**Sprawiedliwość** – odnosi się do równego traktowania wszystkich pracowników, zarówno w kwestii wynagrodzeń, jak i obciążenia pracą, nagród, odznaczeń, równego traktowania bez podziału na płeć, rasę, pochodzenie czy religię. Wartość szczególnie ważna w systemach wynagradzania i premiovania oraz awansowania.

Niezbędne zatem w zarządzaniu motywacją pracowników jest wdrożenie dobrych praktyk w przedsiębiorstwie oraz ciągłe ich przekazywanie kolejnym pokoleniom pracowniczym. Dobre praktyki w tym zakresie zostały przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 2. Dobre praktyki zarządzania opartego na wartościach**

WARTOŚCI	DOBRE PRAKTYKI
<b>Szacunek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutacja – narzędzia niewprowadzające potencjalnego pracownika w zakłopotanie (płeć, wiek, wykształcenie); zaprezentowanie prawdziwych wartości panujących w organizacji; wyartykułowanie rzeczywistych oczekiwań wobec pracownika.</li> <li>• Motywacja – kafeteryjne systemy motywacyjne; objęcie systemem motywacyjnym wszystkich pracowników. Szkolenia – dostosowanie terminu i zakresu szkoleń do możliwości i zainteresowań pracownika.</li> <li>• Integracja – programy integracyjne, budowanie przywództwa opartego na partnerstwie.</li> <li>• Wynagradzanie – godziwe wynagrodzenie za godziwą pracę.</li> <li>• Przywództwo – oparte na partnerstwie.</li> </ul>

WARTOŚCI	DOBRE PRAKTYKI
<b>Uczciwość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutacja – wyeliminowanie nepotyzmu, jawne konkursy rekrutacyjne.</li> <li>• Praca – dostosowanie zakresu zadań do możliwości pracownika (wykształcenia, umiejętności).</li> <li>• Przywództwo - przestrzeganie zasad etyki i honoru przez kadrę kierowniczą i podwładnych.</li> <li>• Wynagradzanie – jawny system premiowania.</li> <li>• Integracja – dążenie do pracy zespołowej, dzielenie się wiedzą, pomoc innym.</li> </ul>
<b>Sprawiedliwość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wynagradzanie – opracowanie siatki wynagrodzeń, klas zaszczerogowań, wprowadzenie stażowego.</li> <li>• Praca – jednakowy zakres obowiązków na danym stanowisku pracy dla wszystkich tam zatrudnionych.</li> <li>• Awansowanie – jasno sprecyzowana ścieżka kariery.</li> <li>• Ocena – jasno sprecyzowany model oraz parametry oceny pracowniczej.</li> <li>• Przywództwo – wszyscy pracownicy podlegają tym samym zasadom regulaminowym oraz etycznym.</li> <li>• Szkolenia – jednakowe szkolenie wszystkich pracowników. Jednakowe dofinansowanie do szkoleń indywidualnych.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

Istotą **procesu motywacyjnego** jest ukształtowanie efektywnego systemu motywacyjnego w oparciu o posiadany potencjał pracowniczy, mając na uwadze uwarunkowania: kultura organizacji, przywództwo, możliwości organizacyjne, zmiany w otoczeniu zewnętrznym organizacji, klimat organizacyjny. Proces motywacyjny ulega ciągłym zmianom, tak jak organizacja zmienia się w wyniku zmian w otoczeniu, jak również zmienia się potencjał pracowniczy (wykształcenie, umiejętności, wiedza, staż pracy).

**Z tego względu proces motywacyjny nie ma ani początku ani końca, a celem zarządzających jest jego ciągłe doskonalenie, usprawnianie, monitoring oraz wprowadzanie jakościowych zmian.** Prawdziwy menedżer od zasobów ludzkich to nie ten, który rewelacyjnie zna się na przepisach i posiada wiedzę akademicką, lecz ten, który umie zarządzać procesem motywacyjnym, a do tego potrzebne jest posiadanie takich cech, jak: uczciwość, sprawiedliwość, szacunek dla pracownika, intuicja i wizja. Każdy proces motywacyjny składa się z kilku etapów. Istotny wpływ na proces motywacyjny w przedsiębiorstwie mają uwarunkowania otoczenia zewnętrznego (system społeczno-gospodarczy, uwarunkowania socjokulturowe) i wewnętrznego organizacji (wielkość organizacji, struktura organizacyjna, organizacja pracy, pozycja na rynku, kwalifikacje pracowników, lokalizacja, rodzaj produkcji, sytuacja ekonomiczna).

Etapy procesu motywowania pracowników:

1. Etap pierwszy polega na zdefiniowaniu potrzeb, dążeń i celów pracownika oraz ich zgodności z celami i możliwościami organizacji. Ocena rozbieżności powinna wskazać, czy jesteśmy w stanie zmotywować pracownika.
2. Etap drugi polega na poszukiwaniu i organizacji środków zaspokojenia

potrzeb oraz oczekiwań pracownika – budowa systemu motywacyjnego. Należy określić rodzaj, rolę i miejsce środków motywacyjnych. Podstawową zasadą powinny być już wspomniane wyżej zasady sprawiedliwości, równości i uczciwości wobec wszystkich pracowników. W motywowaniu pracownika należy sięgnąć zarówno do nagród zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Nie można ograniczyć się tylko do środków płacowych, gdyż przyjdzie moment, że przestaną motywować pracownika.

3. Etap trzeci polega na stworzeniu warunków dla zaspokojenia potrzeb oraz modyfikacji zachowań pracownika. Przykładem może być wzrost oczekiwań wobec organizacji pracowników, którzy podnoszą swoje kwalifikacje, umiejętności czy wykształcenie.
4. Etap czwarty polega na ocenie bieżącej wykonywanych zadań przez pracownika pod kątem założonych celów.
5. Etap piąty polega na analizie zadowolenia pracownika.
6. Etap szósty to ocena ilościowo-jakościowa efektywności procesu motywacyjnego oraz doskonalenie procesu<sup>5</sup>.

**Proces motywacyjny stanowi cechę kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa i powinien być zgodny z wartościami i normami, które wyznaczają organizacji byt oraz rozwój.** Celem procesu ze strony pracowników jest utożsamianie się z celami firmy, współudział w ponoszeniu odpowiedzialności za jej rozwój oraz przestrzeganie określonych norm<sup>6</sup>.

Zasadniczym elementem procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie jest **system motywacyjny**. Jest to zespół oddziaływań ukierunkowanych na pracowników oraz przedsięwzięć zwiększających komfort na stanowiskach pracy oraz innych czynników pracy, które wyzwalają pomysłowość, inicjatywę i zaangażowanie zatrudnionych pracowników na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa.

System motywacyjny oparty jest na środkach motywacyjnych (bodźce, motywatory), które stanowią narzędzia i instrumenty, dzięki którym można realizować proces motywowania. Wyróżniamy **środki przymusu** (status firmy, regulaminy, instrukcje, uchwały i rozporządzenia, zakresy obowiązków, kary, groźby, system dyscypliny), **środki zachęty** (płaca, nagrody, premie, akcje, udziały, mieszkanie, wyjazdy zagraniczne, uznanie, pochwały, wyróżnienia, sprzężenie zwrotne, ścieżki kariery, szkolenia, system ocen, treść i warunki pracy, normy, organizacja pracy), **środki perswazji** (coaching, wsparcie, porady, prośby, agitacje, negocjacje, koła jakości, grupowe formy organizacji pracy, badanie opinii pracowniczych, systemy informacyjne, styl zarządzania, metody zarządzania, systemy jakości).

Podstawowymi formami środków przymusu są nakazy, rozkazy, polecenia oraz zalecenia. Najczęściej stosowanymi z punktu widzenia procesu motywacyjnego powinny być zalecenia. Niedostosowanie się pracownika do obowiązującego systemu środków przymusu naraża go na kary, które mają na celu

<sup>5</sup> Ibidem, s. 27.

<sup>6</sup> K. Gadomska, A.L. Platonoff, S.Sysko-Romańczuk, *System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej*, Przegląd Organizacji 2002, nr 12(755), s. 17.

zmianę jego zachowania. Mimo iż stanowią fundament funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie posiadają pozytywnego ładunku motywującego. Zbyt częste stosowanie kar może doprowadzić do atmosfery strachu i w efekcie zahamowania zaangażowania pracowników.

Przeciwieństwem do środków przymusu są środki zachęty, które opierają się głównie na nagrodach. Zasady nagradzania powinny być proste i zrozumiałe dla pracowników. Bodźce te mają największy wpływ na zachowanie pracownika. Te materialne dają pracownikowi korzyści ekonomiczne, umożliwiają realizację jego potrzeb, a także celów. Natomiast bodźce niematerialne dają pracownikowi poczucie szacunku, godności, zaspokajają potrzeby społeczne i samorealizacji.

Jednak z punktu widzenia pracodawcy stanowią najtrudniejszy do ukształtowania obszar systemu motywacyjnego. Wynika to z tego, że nie jesteśmy w stanie dostosować tych środków do potrzeb i oczekiwań wszystkich pracowników. U niektórych może powodować poczucie niesprawiedliwości, a w konsekwencji konflikty pomiędzy pracownikami. Dlatego ważne jest, aby dostosować środki w miarę indywidualnie do pracowników, biorąc pod uwagę wykształcenie, wiek, staż pracy. Bardzo ważne są zrozumiałe procedury nagradzania oraz zróżnicowany i sprawiedliwy system przyznawania nagród (system premiowania).

Środki perswazji pobudzają pracownika poprzez sferę umysłową i dotarcie do motywacji wewnętrznej, a także mają na celu tworzenie pozytywnych relacji między motywującym a motywowanym. Cechują je następujące podejścia do pracownika: emocjonalne (szybkie aczkolwiek krótkotrwałe efekty), intelektualne (odwołujące się do intelektu, logiki, wywołuje trwałe efekty) i duchowe.

System motywacyjny w przedsiębiorstwie powinien być stale monitorowany, między innymi poprzez systematyczny przegląd i modyfikowanie środków motywujących. Aby system motywacyjny był efektywny powinien być tworzony w oparciu o następujące zasady:

- indywidualizacja – traktowanie każdego z podwładnych w sposób odmienny, w zależności od posiadanego potencjału osobowego,
- kompleksowość – polega na stosowaniu możliwie szerokiej gamy niejednorodnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną pracowników, wdrażanie poczucia ważności i wizji przyszłości w organizacji,
- przejrzystość – przejawia się w stosowaniu jasnych i wyraźnych dla wszystkich pracowników kryteriów stosowania środków motywacyjnych, zarówno kary, jak i nagrody powinny być adekwatne do czynów,
- systematyczność – powinna się przejawiać w stałym zauważaniu i odnośzeniu się do dokonań pracownika,
- jakość – ciągłe doskonalenie zakresu i form środków motywacyjnych,
- zaangażowanie kierownictwa – interesowanie się problemami pracowników, pomoc, dostępność do kierownika, otwartość interakcji, uczciwa ocena pracownika,
- interakcje społeczne – dążenie do dobrych interakcji między pracownikami, przyjazna atmosfera.

Nagrody sprawiają pracownikom przyjemność, a związane z nimi pozytywne emocje przenoszą się na całe środowisko pracy. Pracownicy zaczynają cenić i lubić wykonywaną pracę oraz firmę. Przewaga nagród sprzyja integracji pracownika z firmą, stwarza dużą szansę na ukształtowanie pozytywnej postawy wobec pracy, a to z kolei owocuje wyższą wydajnością i jakością pracy, większą kreatywnością oraz chęcią do współdziałania z innymi dla dobra całej organizacji<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 33-34.



## 2. Tradycyjne teorie motywacji

Motywacja jest procesem wewnętrznym, który wpływa na nasze działania i zachowania w kierunku osiągnięcia określonych celów. Jest to siła, która pobudza nas do działania, wytrwałości i zaangażowania w realizację zamierzeń. Motywacja może być zarówno wewnętrzna (np. dążenie do samorealizacji, satysfakcji z osiągnięć), jak i zewnętrzna (np. nagrody, kary). Istnieje wiele teorii motywacji, które starają się wyjaśnić, co determinuje nasze zachowania i co sprawia, że jesteśmy gotowi podejmować wysiłek w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Motywacja może być także zmieniająca się w czasie, zależna od okoliczności oraz wpływów zewnętrznych. Jednakże jest to istotny czynnik decydujący o naszych osiągnięciach, postawach oraz uczuciach.

### Rysunek 1. Klasyczna klasyfikacja teorii motywacji

#### 1. Teorie potrzeb (treści):

- teoria hierarchii potrzeb – Abraham Maslow;
- teoria ERG – Clayton Alderfer;
- dwuczynnikowa teoria motywacji – Frederick Herzberg;
- teoria X i Y – Douglas McGregor;
- teoria trychotomii potrzeb – Dawid McClelland;
- model witaminowy – Peter Warr.

#### 2. Teorie procesu (wytrwałości):

- teoria oczekiwań – Victor Vroom;
- model motywacji – Edward Lawler, Lyman Porter;
- teoria sprawiedliwości – Stacy Adams;
- teoria cech pracy – Richard Hackman, Grieg Oldham;
- teoria ustalania celów – Edwin Locke;
- teoria wzmocnień – Frederic Skinner.

Źródło: Opracowanie własne

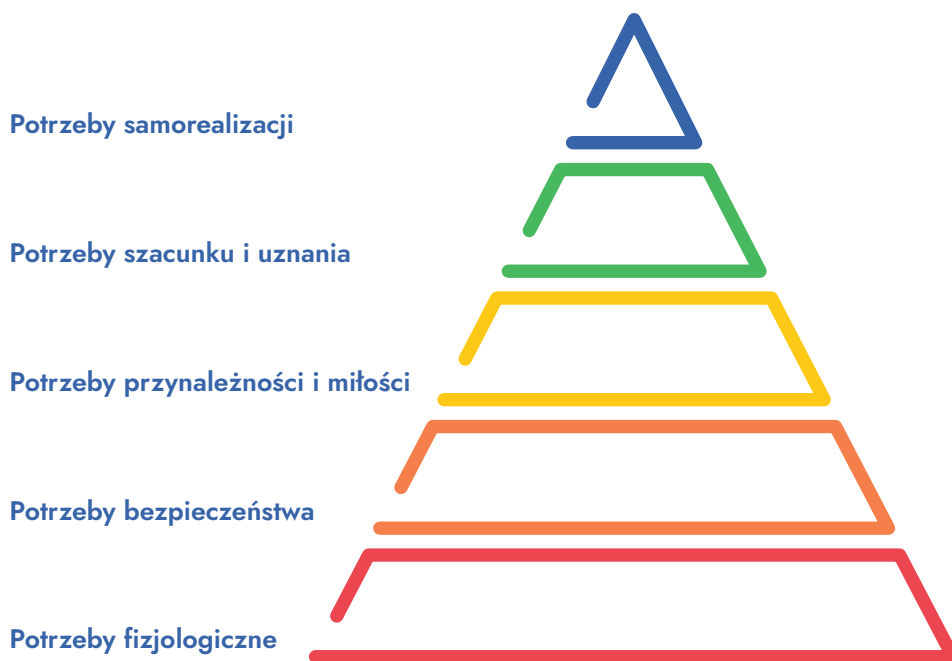
W praktyce zarządzania teorie motywacji służą do lepszego zrozumienia zachowań pracowników i pozwalają uniknąć błędów w procesie motywacyjnym. Pierwsza grupa, czyli teorie potrzeb zajmują się odpowiedzią na pytanie, jakie czynniki motywują pracownika do pracy. Teorie te zakładają, iż siła motywacji tkwi we wnętrzu człowieka. Istnieje tzw. motywacja "do" i motywacja "od". Jedni pracownicy są leniwi, bierni i żadne sposoby nie są w stanie zmusić ich do działania, drudzy ciągle się rozwijają i przekraczają granice swych obowiązków. To niezaspokojone potrzeby motywują ludzi do działania, domagając się od nich ich zaspokojenia.

## 2.1. Teorie potrzeb (treści)

### 2.1.1. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa | Sylwia Sierszyńska

Teoria hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa jest jedną z najbardziej znanych teorii motywacji człowieka. Maslow przedstawił jej koncepcję w swoim artykule zatytułowanym "A Theory of Human Motivation", opublikowanym w 1943 roku. Według niego istnieje hierarchia pięciu potrzeb, które ludzie muszą spełniać w określonej kolejności, aby osiągnąć pełną realizację swojego potencjału (rysunek 2).

Rysunek 2. Hierarchia potrzeb Maslowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 192

**Potrzeby fizjologiczne** (*physiological needs*) – dzięki pracy ludzie zdobywają pieniądze, za pomocą których mogą zaspokajać potrzeby organiczne: żywieniowe, mieszkaniowe, zdrowotne – zabezpieczenie przed zimą, głodem chorobami. Potrzeby te są związane z warunkami atmosferycznymi i ogólnie regeneracją sił psychofizycznych pozwalających utrzymać kondycję człowieka w dobrym stanie. Pierwszeństwo tych potrzeb wynika z natury człowieka jako istoty żywej, która reaguje na pragnienie, chłód, ból i inne.

**Potrzeby bezpieczeństwa** (*the safety needs*) - gdy potrzeby fizjologiczne są zaspokojone, jednostka zaczyna troszczyć się o swoje bezpieczeństwo fi-

zyczne i emocjonalne. Chodzi tutaj o poczucie stabilności, ochrony i pewności. Każdy człowiek chce mieć stabilizację w życiu, bo to pozwala mu być aktywnym i działać według własnego wyboru. Z tego wynika pragnienie człowieka ochrony przed prawdopodobnymi zdarzeniami losowymi, które mogłyby przeszkodzić w realizowaniu innych potrzeb w piramidzie potrzeb. Te potrzeby człowieka mogą być zaspokajane przez stałość zatrudnienia, bezpieczne lub nawet komfortowe warunki materialnego środowiska pracy, bezpieczny system ochrony zdrowia w zakładzie i stosowany w danym kraju system świadczeń ubezpieczeniowych. Bezpieczeństwo pozbawia człowieka szkodliwego strachu, wprowadza niezbędny ład ułatwiający aktywność życiową oraz określone zasady postępowania i normy prawne. Realizacja potrzeb bezpieczeństwa może być siłą napędową aktywności zawodowej pracowników.

**Potrzeby przynależności i miłości** (*the love needs*) - gdy potrzeby bezpieczeństwa są zaspokojone, człowiek zaczyna tęsknić za miłością, akceptacją i przynależnością do społeczności. Ważne stają się relacje interpersonalne, przyjaźnie i rodzina. Relacje międzyludzkie zaspokajają potrzeby przywiązania, miłości, przyjaźni, oparcia, akceptacji, przynależności do grupy, utożsamiania się z pewnymi poglądami, racjami czy wartościami.

**Potrzeby szacunku i uznania** (*the respect and esteem needs*) - po zaspokojeniu potrzeb miłości i przynależności, jednostka zaczyna dążyć do uznania i szacunku innych ludzi. Chce być ceniona, podziwiana i szanowana przez innych. W pracy zawodowej przejawia się to aprobatą poczynań pracownika przez współpracowników i kierownictwo, docenianiem jego wysiłku.

**Potrzeby samorealizacji** (*the needs for self-actualization*) - najwyższy poziom hierarchii to potrzeba samorealizacji, czyli rozwijanie swojego potencjału, realizacja marzeń i celów oraz osiągnięcie szczytów swoich możliwości. Osoby osiągające ten poziom czują się spełnione i zadowolone ze swojego życia. Samorealizacja jest bardzo ważnym motywatorem wewnętrznym. Skala natężenia u różnych osób zależy od potrzeb tkwiących w człowieku, jego możliwości, ambicji zawodowych i intelektualnych oraz cech osobowości<sup>8</sup>.

**Według A. Masłowa, człowiek kieruje się dwoma istotnymi zasadami: deficytu oraz rozwoju. Zasada deficytu zakłada, że ludzie dążą do tego, żeby zaspokoić potrzeby niezaspokojone. Zasada rozwoju zakłada, że zachowanie ludzi będzie motywowane przez najniższą niezaspokojoną w hierarchii potrzebę<sup>9</sup>.** Maslow wyróżnił pięć najważniejszych potrzeb, które odczuwane przez człowieka wpływają na jego zachowanie i podejmowane działania. Według ważności mamy potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania, samorealizacji. Człowiek w pierwszej kolejności zaspokaja potrzeby niższego rzędu (fizjologiczne), następnie potrzeby wyższego rzędu. W największym stopniu motywuje potrzeba zajmująca najniższą pozycję w hierarchii, dlatego też pracownik, który będzie zarabiał za mało i nie starcza mu na

<sup>8</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s. 20-22.

<sup>9</sup> Zob. A. Masłowski, *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.

zaspokojenie podstawowych potrzeb fizjologicznych, będzie odczuwał niezadowolenie, co będzie skutkowało spadkiem zaangażowania, biernością zawodową, dążeniem do poszukiwania innej pracy. Jedyną potrzebą, która nigdy nie zostanie w pełni zaspokojona, o ile zostanie pobudzona i utrzymana u pracownika, jest potrzeba samorealizacji wyrażająca się w dążeniu do doskonalenia własnych umiejętności. Celem każdej organizacji jest wprowadzenie jak największej liczby pracowników na poziom potrzeb najwyższego rzędu.

Poczucie zaspokojenia potrzeb pracowników w organizacji jest ściśle związane z zadowoleniem w życiu osobistym. Pracownicy spełniają swoje potrzeby w kolejności od najniższych do najwyższych. Tak więc osoba nie zapragnie zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, jeśli potrzeba niższego rzędu nie została zaspokojona choćby częściowo. W tabeli 3 przedstawiono porównanie potrzeb odczuwanych przez pracownika w organizacji z ogólnymi potrzebami życiowymi. Z kolei w tabeli 4 przedstawiono reakcje pracowników na powszechnie występujące negatywne zjawiska związane z zaspokajaniem potrzeb w organizacji<sup>10</sup>.

**Tabela 3. Charakterystyka potrzeb odczuwanych przez pracowników w organizacji**

GRUPA POTRZEB	CHARAKTERYSTYKA OGÓLNA	PRZYKŁADY POTRZEB W ORGANIZACJI
<b>Potrzeby fizjologiczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przetrwanie</li> <li>• biologiczne funkcjonowanie</li> <li>• godne życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenie pieniężne</li> <li>• sanitariały, pomieszczenia socjalne</li> <li>• odpowiednia temperatura na stanowisku roboczym</li> <li>• oświetlenie na stanowisku roboczym</li> </ul>
<b>Potrzeby bezpieczeństwa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilne środowisko psychiczne</li> <li>• stabilne środowisko emocjonalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ciągłość zatrudnienia</li> <li>• system zabezpieczeń emerytalnych</li> <li>• opieka medyczna</li> <li>• opieka nad rodziną pracownika</li> </ul>
<b>Potrzeby przynależności</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miłość, przyjaźń</li> <li>• akceptacja społeczna</li> <li>• szacunek w organizacji</li> <li>• tożsamość z organizacją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atmosfera w organizacji</li> <li>• zespołowe formy pracy</li> <li>• społeczne interakcje</li> <li>• spotkania, zabawy</li> <li>• przywództwo</li> </ul>
<b>Potrzeby uznania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uznanie zewnętrzne: w oczach innych</li> <li>• uznanie wewnętrzne: poczucie wartości i spełnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanowisko</li> <li>• tytuł</li> <li>• zakres władzy i decyzyjności</li> </ul>
<b>Potrzeby samo-realizacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój osobisty</li> <li>• możliwość szkolenia i doskonalenia umiejętności</li> <li>• możliwość samodzielnej realizacji zadań</li> <li>• możliwość partycypacji w zarządzaniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja zadań adekwatnych do wykształcenia i umiejętności</li> <li>• uczestnictwo w szkoleniach</li> <li>• autonomia w pracy</li> <li>• decyzyjność</li> </ul>

Źródło: W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 38

<sup>10</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 38.

Tabela 4. Reakcje pracowników na wybrane zjawiska w organizacji

GRUPA POTRZEB	ZJAWISKO W ORGANIZACJI	REAKCJE PRACOWNIKA
<b>Potrzeby fizjologiczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niska płaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spadek zaangażowania</li> <li>fluktuacja</li> <li>minimalny wysiłek w zakresie zadań zawodowych – tylko to co muszę</li> <li>poszukiwanie nowej pracy</li> </ul>
<b>Potrzeby bezpieczeństwa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>restrukturyzacja/straszenie utratą pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>frustracja, stres</li> <li>spadek zaangażowania</li> <li>pogorszenie klimatu organizacyjnego</li> <li>poszukiwanie nowej pracy</li> </ul>
<b>Potrzeby przynależności</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak pracy zespołowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indywidualizm</li> <li>niezdrowa konkurencja</li> <li>brak synergii w procesach wewnętrznych</li> <li>zła atmosfera organizacyjna</li> <li>spadek zaangażowania w pracę</li> </ul>
<b>Potrzeby uznania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak przejrzystych zasad wynagradzania i awansowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spadek zaangażowania</li> <li>zła atmosfera w organizacji</li> <li>kryzys przywództwa</li> <li>poszukiwanie nowej pracy</li> </ul>
<b>Potrzeby samorealizacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak przejrzystej polityki szkoleniowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spadek zaangażowania</li> <li>poczucie niesprawiedliwości</li> <li>stres</li> <li>poczucie odręczenia</li> </ul>

Źródło: W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 38

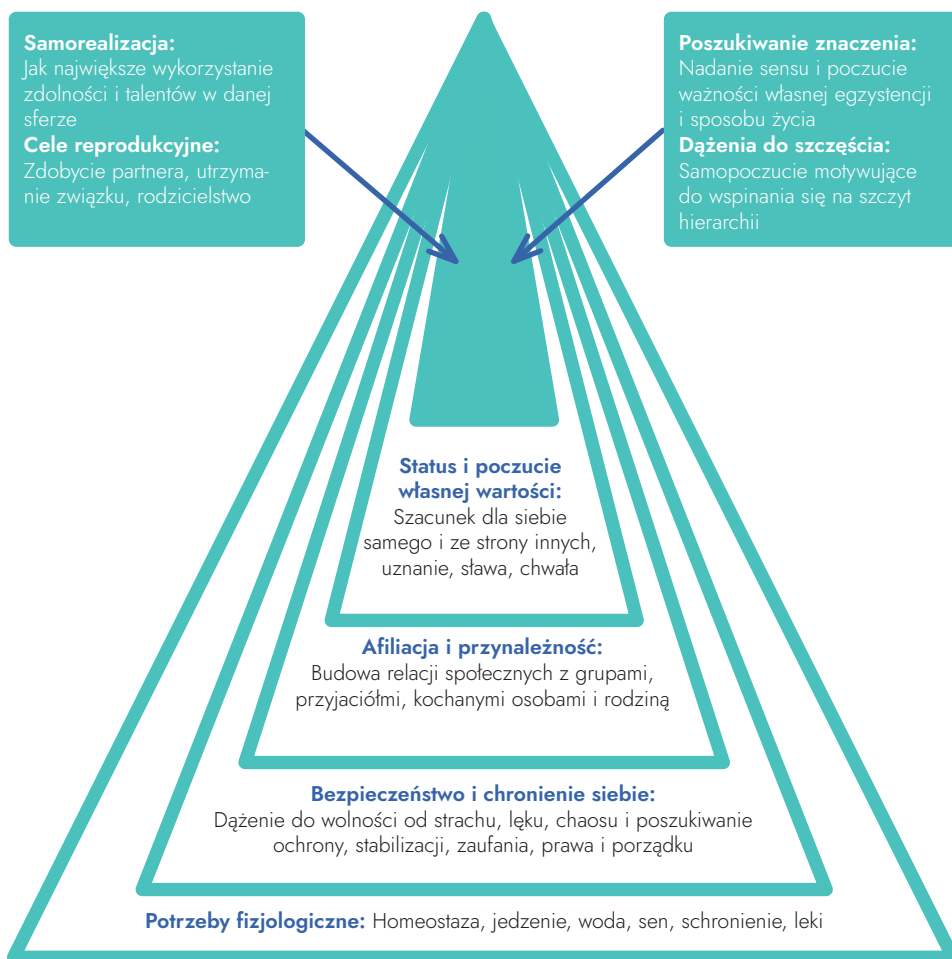
Teoria hierarchii potrzeb Masłowa spotyka się z ostrą krytyką, gdyż trudno jest ocenić poziom zaspokojenia danej potrzeby, jednocześnie poziom zaspokojenia potrzeb cały czas ewoluuje, co uniemożliwia pomiar tego zjawiska. Piramida potrzeb służyła do wyjaśnienia zachowań osób chorych na nerwicę i inne schorzenia psychiczne, dopiero później została przeniesiona na grunt nauk o zarządzaniu, przez co poddawana jest w wątpliwość jej rola w analizie procesu motywacyjnego. Trudność napotyka zdefiniowanie, iloma i jakimi potrzebami kieruje się pracownik w organizacji oraz określenie czy każdy pracownik zaczyna od najniższych potrzeb i przechodzi przez wszystkie grupy aż do potrzeby samorealizacji. Istotne jest także pytanie, czy każdy pracownik dąży i chce funkcjonować na najwyższej potrzebie samorealizacji.

Jednak mimo tylu głosów przeciw i poddawaniu w wątpliwość, teoria Masłowa stanowi modelowe ujęcie motywacji pracowniczej. Stała się podstawą do budowania systemu motywacyjnego, opierającego się na przesłankach i założeniach ww. teorii, a kierunek podejścia do motywacji jest jak najbardziej trafny, ponieważ zakłada, iż każdy pracownik odczuwa potrzeby<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 39-40.

Teoria potrzeb Maslowa dominowała w naukach psychologicznych przez kilkadziesiąt lat, jakkolwiek współczesna psychologia ewolucyjna doprowadziła do jej rewizji, co zostało przedstawione na rysunku 3. Kategorie potrzeb mają znaczenie ewolucyjne, ponieważ są kluczowe dla przetrwania jednostki i pomyślnego przekazania genów. Tak samo jak w oryginalnej teorii Maslowa, potrzeba niższego rzędu ma pierwszeństwo w motywowaniu zachowań przed potrzebą, która znajduje się w hierarchii wyżej. Ludzie są motywowani do zaspokajania swoich potrzeb w sposób hierarchiczny, zaczynając od potrzeb fizjologicznych i pnąc się coraz wyżej, tworząc hierarchię.

**Rysunek 3. Zrewidowana hierarchia potrzeb Maslowa**



Jednakże w nowej teorii potrzeby są przedstawiane jako nakładające się trójkąty, aby pokazać, że potrzeby niższego rzędu mogą stać się dominujące w dowolnym momencie. Zależy to od etapu życia i okoliczności, w jakich dana osoba się znajduje. Czynniki te decydują, która potrzeba jest najsilniejsza.

Pierwsze cztery nakładające się trójkąty na rysunku 3 są zgodne z teorią Masłowa i potrzebami fizjologicznymi na dole. Według badacza, po zaspokojeniu tych potrzeb kolejną potrzebą do zaspokojenia była samorealizacja i ona znajdowała się na szczycie hierarchii. Zaktualizowana hierarchia zakłada, że potrzebę samorealizacji mogą na szczycie zastąpić inne potrzeby, a mianowicie mogą to być cele reprodukcyjne, sens życia czy po prostu szczęście.

Według twórców zrewidowanej teorii Masłowa, po osiągnięciu celu reprodukcyjnego, kolejnym celem dla człowieka może stać się znalezienie sensu życia. Na samym szczycie hierarchii znajduje się długoterminowe dobre samopoczucie. Szczęście i dobrostan mogą popychać i przyciągać w górę hierarchii. Ludzie dążą do tego celu także wtedy gdy zaspokoją również inne potrzeby<sup>12</sup>.

## 2.1.2. Teoria ERG Alderfera | Sylwia Sierszyńska

Teoria motywacji ERG (Existence, Relatedness, Growth) nazywana także teorią trzech poziomów, jest modelem stworzonym przez Clayтона Alderfera w latach 70. XX wieku jako próba rozszerzenia teorii hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa. Według tej teorii, potrzeby ludzkie są zorganizowane na trzech poziomach<sup>13</sup>:

1. **Potrzeby egzystencji** (existence) - obejmują fizyczne i materialne potrzeby, takie jak jedzenie, spanie, ubranie czy pieniądze. Odzwierciedlają wymagania ludzi dotyczące wymiany materii i energii oraz potrzebę osiągnięcia i utrzymania równowagi, jeśli chodzi o pozyskanie określonych substancji materialnych. Potrzeby egzystencji w teorii ERG odpowiadają potrzebom fizjologicznym i bezpieczeństwa zdefiniowanym w modelu Masłowa oraz czynnikom higieny psychicznej zdefiniowanym w modelu Herzberga. Są to potrzeby niższego rzędu, między innymi wynagrodzenie, warunki pracy, pewność zatrudnienia.
2. **Potrzeby związku** (relatedness) - obejmują potrzeby kontaktów społecznych, integracji i współdziałania. Ich odpowiednikiem są potrzeby przynależności w teorii Masłowa, przy założeniu, że ludzie nie są samowystarczalnymi jednostkami, ale muszą angażować się w relacje międzyludzkie. Istotne są tutaj praca zespołowa, koleżeństwo, przyjaźń, dobra atmosfera i tożsamość z organizacją.
3. **Potrzeby rozwoju** (growth) - obejmują potrzebę samorealizacji, rozwoju osobistego, osiągania celów i spełniania swojego potencjału. Potrzeby

<sup>12</sup> L. Deckers, *Motywacja. Perspektywa biologiczna, psychologiczna i środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023, s. 225-226.

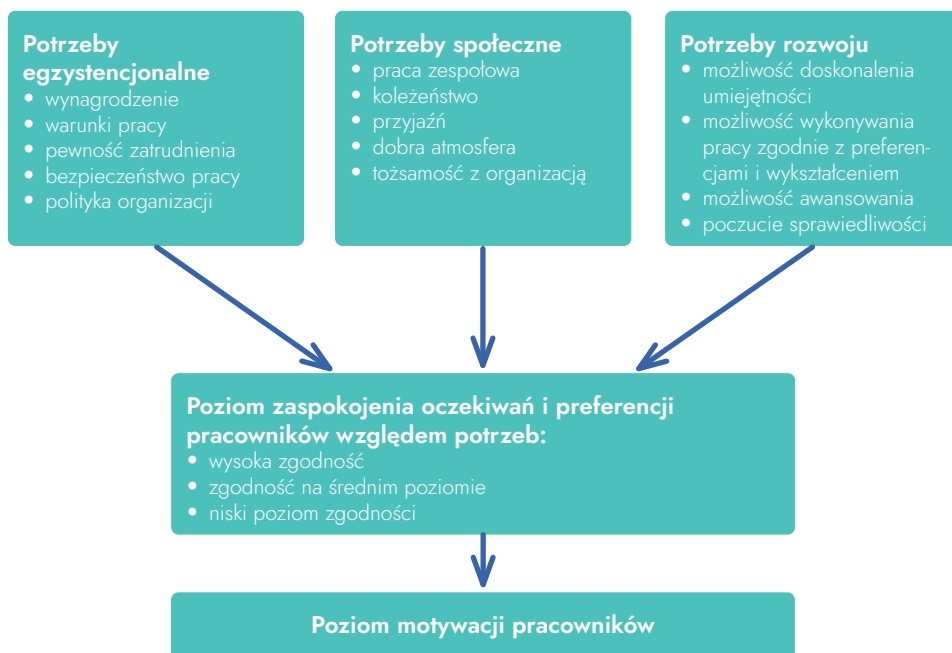
<sup>13</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 43-44.

te wywołują u pracowników chęć dążenia do podejmowania twórczych i wydajnych wysiłków, które mają służyć im samym, doskonaleniu własnych umiejętności. Zaspokojenie potrzeb rozwoju zależy od tego, czy dana osoba znajdzie możliwości realizacji potrzeb wyższego rzędu w organizacji.

Według teorii Alderfera, gdy jedna z potrzeb na danym poziomie zostaje zaspokojona, pojawia się dominująca potrzeba na kolejnym poziomie. **Teoria ta różni się od teorii Masłowa tym, że Alderfer uważa, że jednocześnie mogą występować potrzeby z różnych poziomów, a także dopuszcza możliwość powrotu do niższego poziomu, jeśli potrzeba na wyższym poziomie nie zostanie zaspokojona.**

Model ERG jest uproszczeniem a zarazem rozwinięciem założeń modelu Masłowa, grupując potrzeby w trzech kategoriach (rysunek 4). Istotą wdrożenia modelu ERG do praktyki kierowania jest zbudowanie wzajemnych zależności występujących między badanymi grupami potrzeb, co umożliwi usprawnienie procesu motywacyjnego. Oddziaływanie jednocześnie na trzy grupy potrzeb pozwala na efektywniejsze i szybsze dochodzenie do uzyskania wysokiego poziomu motywacji wśród pracowników<sup>14</sup>.

Rysunek 4. Model motywacji ERG



Źródło: W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 44

<sup>14</sup> Ibidem.



Teoria motywacji ERG zakłada, że ludzie podejmują działania i modyfikują swoje zachowania w oparciu o wyżej wymienione trzy grupy potrzeb: egzystencji (potrzeby niższego rzędu), związku (społeczne) oraz rozwoju (związane z samorealizacją i uznaniem dla pracownika). Teoria zakłada, że ludzkie zachowania mogą być wynikiem dążenia do zaspokojenia jednocześnie kilku potrzeb. Tak więc ludzie mogą być jednocześnie motywowani uzyskiwaniem godnego wynagrodzenia (potrzeba egzystencji), pozytywnymi interakcjami w organizacji (potrzeby społeczne) oraz możliwością samorealizacji (potrzeby rozwoju). Według teorii, brak stałego zaspokojenia potrzeb rozwoju wywołuje u pracownika często takie reakcje, jak: frustracja, niechęć do pracy, fluktuacja, co może prowadzić do tzw. syndromu wypalenia zawodowego<sup>15</sup>.

Teoria motywacji ERG Alderfera ma cenne praktyczne zastosowanie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i motywacji pracowników, ponieważ pomaga zrozumieć, jakie potrzeby motywują ludzi do działania i jak można te potrzeby efektywnie zaspokoić, aby zwiększyć zaangażowanie i efektywność pracowników.

### 2.1.3. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga | Sylwia Sierszyńska

Frederick Herzberg zmierzał w swoich badaniach do potwierdzenia, czy zaspokojenie każdego rodzaju potrzeby wywołuje zadowolenie, a jego brak – niezadowolenie. Podzielił zatem czynniki motywacyjne na dwa rodzaje: **higieniczne (satysfaktory)** i **motywacyjne (motywatory)**. **Jego teoria motywacji zakłada, że czynniki motywacyjne są związane z satysfakcją z pracy i motywacją, podczas gdy czynniki higieniczne są związane z niezadowoleniem z pracy.** Badania Herzberga wykazały, że jeżeli brakuje czynników higienicznych, takich jak płaca, bezpieczeństwo, wygoda pracy, wówczas pracownik będzie niezadowolony. Jednakże wystąpienie tych czynników spowoduje jedynie brak niezadowolenia. Dopiero, kiedy czynniki higieniczne są zaspokojone, a na dodatek zostały zastosowane motywatory, możliwe jest osiągnięcie zadowolenia. Jeżeli motywatorów brak, to nie będzie zadowolenia<sup>16</sup>.

Jak już wspomniano powyżej, Herzberg w modelu wyróżnił dwie grupy czynników mających wpływ na motywację. Pierwsza – czynniki higieniczne dotyczą m.in. polityki firmy, nadzoru, stosunków międzyludzkich, wynagrodzenia, warunków pracy, warunków BHP, polityki przedsiębiorstwa, wynagrodzeń. Czynniki te likwidują niezadowolenie, ale nie mają wpływu na zadowolenie z pracy. Druga – czynniki wewnętrzne mają wpływ na zadowolenie z pracy pracownika. Odnoszą się do treści pracy i dotyczą m.in. zainteresowania pracą, osiągnięć, uznania, odpowiedzialności, autonomii w pracy. Czynniki te mogą zwiększać satysfakcję i zadowolenie z wykonywanej pracy, co z kolei przekłada się na wyższą wydajność pracowników.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 43-45.

<sup>16</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos, *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltext, Warszawa 2023, s. 325-326.

Poznanie czynników wpływających na zadowolenie z pracy (motywatorów) i na niezadowolenie (czynników higieny) może ułatwić kierownictwu przewidywanie skutków wprowadzonych zmian odnośnie do poziomu motywacji pracowników. W tabeli 5 przedstawiono charakterystykę czynników higieny psychicznej oraz motywatorów. **Czynniki higieny, tzw. zewnętrzne, powodują zmianę odczuć od wysokiego poziomu niezadowolenia lub małego zadowolenia do niskiego poziomu niezadowolenia lub braku niezadowolenia. Natomiast czynniki wewnętrzne (motywatory) pomagają pracownikom przejść od niskiego poziomu zadowolenia lub braku zadowolenia do wysokiego poziomu<sup>17</sup>.**

**Tabela 5. Czynniki higieny psychicznej i motywatory według modelu F. Herzberga**

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	OPIS
<b>Polityka firmy oraz administracja</b>	Nadmierna biurokracja, jakość komunikacji, sprawność organizacyjna, jasność polityki firmy
<b>Nadzór</b>	Dostęp do szefa
<b>Stosunki międzyludzkie</b>	Jakość życia towarzyskiego w pracy, stosunki z przełożonymi, kolegami
<b>Wynagrodzenie</b>	Płaca zasadnicza, premie, samochód służbowy, inne świadczenia pieniężne
<b>Pewność pracy</b>	Zagrożenie utratą pracy
<b>Życie osobiste</b>	Wpływ pracy na życie rodzinne, stres, konieczność zmiany miejsca zamieszkania
<b>Warunki pracy</b>	Fizyczne środowisko pracy
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	OPIS
<b>Osiągnięcia</b>	Poczucie doprowadzenia czegoś do pozytywnego zakończenia, wykonanie zadania, rozwiązanie problemu. Świadomość osiągnięć jest proporcjonalna do wielkości wyzwania.
<b>Uznanie</b>	Docenianie wkładu danej osoby, uznanie wyrażone przez firmę lub kolegów, nagroda za zasługi
<b>Zainteresowanie pracą</b>	Praca interesująca z natury, różnorodna, odpowiedzialne zadania, sprzężenia zwrotne w odniesieniu do wykonywanych zadań
<b>Odpowiedzialność</b>	Prawo do podejmowania decyzji, odpowiedzialność za pracę innych
<b>Awans</b>	Perspektywa uzyskania awansu

Źródło: W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 42

Dwuczynnikowa teoria Herzberga określa tylko potrzeby, za co była atakowana. Krytykowano metodę badawczą, która nie podejmowała prób zmierzenia

<sup>17</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 41.

związku zadowolenia i wydajności. Błędem było również wyciągnięcie z małych i wyspecjalizowanych próbek, szerokich i bezpodstawnych wniosków. Leżące u podstaw teorii założenie, że każdy ma takie same potrzeby, uznano za błędne.

Mimo tych zarzutów dwuczynnikowa teoria Herzberga jest bardzo popularna, ponieważ łatwo ją zrozumieć i opiera się na realiach życia, a nie naukowej abstrakcji. Ponadto podkreśla pozytywną wartość wewnętrznych czynników motywujących. Słynne jest stwierdzenie Herzberga, że „jeżeli chcemy, aby ludzie dobrze pracowali, musimy im dać dobrą pracę do wykonania”<sup>18</sup>.

#### 2.1.4. Teoria X i Y McGregora | Marcin Bryll

Teoria X i Y McGregora jest kolejną z teorii motywacji uwzględniającą potrzeby pracowników. Została opisana przez amerykańskiego psychologa specjalizującego się w psychologii społecznej Douglasa McGregora w książce „The Human Side of Enterprise”, wydanej w 1960 roku. Podstawą tej teorii jest wyodrębnienie dwóch odmiennych zespołów założeń odnoszących się do natury ludzkiej, a mianowicie teorii X i teorii Y. **Zgodnie z teorią X, człowieka cechuje lenistwo, unikanie odpowiedzialności, brak inicjatywy. Natomiast teoria Y zakłada, że człowiek chętnie wykonuje swoje obowiązki, lubi brać na siebie odpowiedzialność, wykazywać inicjatywę**<sup>19</sup>. Każdy z tych typów natury ludzkiej wymaga różnych sposobów zarządzania i motywowania w środowisku pracy.

Obraz pracownika w teorii X należy wzbogacić o kolejne atrybuty. Cechuje go również: niewielka ambicja, brak chęci pracy i rozwoju, niska kreatywność, nieumiejętność i brak chęci do samodzielnego rozwiązywania problemów, za interesowanie głównie względami ekonomicznymi<sup>20</sup>. Motorem działań takich pracowników jest zaspokojenie najważniejszych potrzeb, tj. fizjologicznych i bezpieczeństwa. Praca nie sprawia im przyjemności. Metody zarządzania i motywowania pracowników mających według kierowników takie cechy osobowości są zbliżone do traktowania robotników przez właścicieli w XIX-wiecznych fabrykach<sup>21</sup>. Przełożeni muszą wyznaczać konkretne i jasno określone zadania niewymagające własnej inicjatywy od wykonawców. A skoro w założeniu pracownicy są leniwi, to należy sprawować nad nimi ciągłą kontrolę. Występuje system kar i nagród. Celem zatrudnionych jest uniknięcie kary, a nagrody, jakie ich satysficyjają, mają charakter finansowy.

Odmienne nastawienie ludzi do pracy zostało przedstawione w teorii Y. Pracownicy cechują się: ambicją, dużą chęcią do pracy, zaangażowaniem, chęcią brania odpowiedzialności, kreatywnością, samodzielnością. Dla takich osób nagrody finansowe nie stanowią głównego motywatora do realizacji obowiązków.

<sup>18</sup> M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 220.

<sup>19</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 329-330.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 39.

ków zawodowych. Większe znaczenie ma dla nich chęć rozwoju osobistego, samorealizacji, awans, poczucie bycia ważną częścią organizacji. Zatrudnieni są zaangażowani w pracę dzięki motywacji wewnętrznej, przez co nie ma potrzeby kontroli przez przełożonych na każdym kroku. Kierownicy powinni dać pracownikom swobodę w kwestiach związanych np. ze sposobami realizacji zadań czy rozwiązywania problemów, co daje im możliwości do wykorzystania swojego potencjału<sup>22</sup>.

**Teoria McGregora opiera się na przekonaniach przełożonych dotyczących pracowników<sup>23</sup>.** Jeśli menedżerowie postrzegają podległe osoby zgodnie z teorią X to przypisują im cechy uważane za negatywne, co determinuje sposób zarządzania oparty na bezpośrednim nadzorze i posuszeństwie<sup>24</sup>. Natomiast kiedy kierownik przypisuje pracownikom zestaw cech pozytywnych zgodny z teorią Y, to styl zarządzania opiera się na pozostawieniu im pola do większej swobody. **Bazą całego procesu są oczekiwania, wyobrażenia menedżera na temat pracowników, które wpływają na jego zachowanie względem nich. Następnie zachowanie przełożonego przekłada się na poczynania pracowników, którzy zachowują się zgodnie z jego pierwotnymi oczekiwaniami<sup>25</sup>.**

Przedstawione teorie X i Y bazują na odmiennych założeniach, dzielą pracowników na dwie przeciwstawne sobie grupy<sup>26</sup>. W praktyce w jednej organizacji występują osoby o cechach z teorii X i osoby o cechach z teorii Y, jak też osoby posiadające część cech z obu tych teorii<sup>27</sup>. Dlatego stosowanie jednej z teorii motywacji X lub Y może okazać się nie do końca skuteczne. Teoria X zakłada wysoki stopień kontroli i dyscypliny, takie warunki można uznać za mało przyjazne z perspektywy pracowników, ale kładzie większy nacisk na osiąganie celów. Większa swoboda w teorii Y stwarza bardziej przyjazne warunki dla członków zespołów, ale może jednocześnie nie być dobra dla wyników organizacji przez zbyt łagodne podejście do pracowników<sup>28</sup>. Biorąc pod uwagę te czynniki, skuteczniejsze może być połączenie założeń teorii X i Y. McGregor pracował nad teorią Z będącą połączeniem obu tych teorii, niestety, zmarł w trakcie jej formułowania. Miała ona łączyć cel organizacji, jakim jest osiąganie dobrych wyników i cel pracowników, jakim jest samorealizacja<sup>29</sup>.

<sup>22</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 26-27.

<sup>23</sup> J. Miroński, *Wpływ poglądów i przekonań menadżerów na ich zdolność wykorzystania i rozwijania potencjału pracowników*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 2013, nr 1146, z. 51, s. 22.

<sup>24</sup> C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana - modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 21.

<sup>25</sup> J. Miroński, *Wpływ poglądów...*, op. cit., s. 22.

<sup>26</sup> A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2012, nr 4, s.113 (101-116).

<sup>27</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 27.

<sup>28</sup> <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/teoria-x-i-y-mcgregora/> (dostęp 31.10.2024).

<sup>29</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria\\_X\\_i\\_Y#google\\_vignette](https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_X_i_Y#google_vignette) (dostęp 31.10.2024).

### 2.1.5. Teoria trychotomii potrzeb McClellanda | Karina Polsakiewicz

David Clarence McClelland był amerykańskim psychologiem, który znany jest głównie ze swoich badań nad motywacją i teorią osiągnięć. Był profesorem na Uniwersytecie Harvarda i przewodniczącym Departamentu Psychologii. Wraz ze współpracownikami w latach 50. XX wieku, rozpoczął badania koncentrujące się na potrzebach wyższego rzędu określonych przez Maslowa. Jest znany głównie z trzech podstawowych potrzeb motywacyjnych, które zidentyfikował: potrzeby osiągnięć, potrzeby władzy i potrzeby przynależności. Jego badania wpłynęły na rozwój teorii motywacji i zarządzania, a także na praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

D. McClelland twierdził, że każdy pracownik, kieruje się wybraną dla siebie kategorią potrzeb, która znacząco wpływa na jego zachowanie w strukturach<sup>30</sup>. **W odróżnieniu od teorii piramidy potrzeb Maslowa amerykański psycholog uważał, że człowiek odczuwa wszystkie potrzeby jednocześnie, jednak charakteryzują się różnym poziomem natężenia.** Ta, która jest odczuwana najsilniej, ma najbardziej dominujące i motywujące dla jednostki znaczenie, które pcha ją do określonego działania. Potrzeby te mogą być nabyte, co oznacza, że mogą się obudzić w człowieku pod wpływem danych sytuacji czy też innych bodźców. Koncepcja ta dowodzi również tego, że jednostka może się nauczyć danej potrzeby, czego wynikiem będzie poprawienie efektywności funkcjonowania jednostki oraz podwyższenie jakości wykonywanych zadań<sup>31</sup>.

Teoria trychotomii potrzeb McClellanda opiera się na trzech głównych potrzebach motywacyjnych, które według niego determinują zachowanie jednostki. Pierwszą z nich jest **potrzeba osiągnięć**. Oznacza ona, że jednostki z wysoką potrzebą osiągnięć dążą do osiągnięcia sukcesów w zadaniach, które stanowią wyzwanie, ale są możliwe do realizacji, doskonalenia swoich umiejętności oraz samodzielności w wykonywaniu zadań - autonomii. Są skłonne do podejmowania ryzyka i dążą do samodzielnego działania oraz osobistej odpowiedzialności za wyniki. Osoby te charakteryzują się dużym zaangażowaniem w powierzone im zadania w sposób bardziej skuteczny niż w przeszłości<sup>32</sup>.

Następna jest **potrzeba władzy**. Jej istota polega na tym, że osoby z wysoką potrzebą władzy dążą do kontroli nad innymi ludźmi oraz do wywierania wpływu na ich zachowanie. Mogą być zmotywowane przez aspekty zarówno pozytywne, jak i negatywne tej władzy. Osoby, które skupiają się tylko na osiągnięciu wysokich stanowisk, mogą mieć zły wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W aspekcie pozytywnym ich postawa może mieć duże znaczenie w sytuacji kryzysowej, może także prowadzić do poprawy efektywności organizacji<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 46.

<sup>31</sup> J. Nieżurawska-Zajęc, *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 33-34.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 33.

<sup>33</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 47.

Ostatnia jest **potrzeba przynależności** (afiliacji). McClelland uważał, że jednostki z wysoką potrzebą przynależności są silnie zmotywowane do utrzymywania relacji społecznych, nawiązywania przyjaźni i unikania konfliktów. Ważne dla tych osób jest poczucie akceptacji i aprobaty ze strony innych ludzi. Dążą do zawierania przyjaźni, szerokich więzi społecznych, preferują dobrą atmosferę. Natomiast, jeśli jest ona niekorzystna, czują dyskomfort i stają się mało efektywne pod względem jakości pracy. Preferują współpracę z ludźmi, którzy dobrze ich rozumieją<sup>34</sup>. Model motywacji według McClellanda przedstawia rysunek 5.

McClelland sugerował, że trzy potrzeby są obecne u wszystkich ludzi, ale różnią się one intensywnością w zależności od jednostki. Teoria trychotomii potrzeb była ważnym wkładem w badania nad motywacją i zachowaniem, szczególnie w kontekście organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi, posiadają różne znaczenie na poszczególnych stopniach. Wysoka potrzeba osiągnięć jest ważna dla osób na niższych i średnich stanowiskach kierowniczych, którzy są odpowiedzialni za realizację zadań. Na wyższych stanowiskach ważniejsza staje się potrzeba władzy. Natomiast potrzeba przynależności bardziej dotyczy osób pracujących na stanowiskach robotniczych. Należy jednak pamiętać, że tak jak potrzeby osiągnięć i przynależności można uporządkować w prosty sposób, tak potrzeba władzy często zależna jest od tego, czy dane przedsiębiorstwo będzie posiadało wolne stanowiska kierownicze. Bywa, że kluczem do zaprowadzenia porządku w organizacji są systemy awansowania, oceny pracownicze oraz zasady polityki kadrowej i regulaminy<sup>35</sup>.

**Rysunek 5. Model motywacji według McClellanda**



Źródło: W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 47

<sup>34</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 31.

<sup>35</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 48.

### 2.1.6. Model witaminowy Warra | Beata Maciejewska

Jedną z tradycyjnych teorii motywacji jest model witaminowy stworzony przez psychologa Petera Warra. Jest on teoretycznym konceptem służącym do analizy wpływu środowiska pracy na dobrostan pracowników. **Opiera się na analogii do witamin, sugerując, że tak jak witaminy są niezbędne dla zdrowia fizycznego, pewne czynniki środowiskowe są kluczowe dla zdrowia psychicznego i zadowolenia z pracy.** Model ten zakłada, że optymalne poziomy tych czynników sprzyjają dobrostanowi, podczas gdy ich niedobór lub nadmiar może prowadzić do problemów. Dobrostan najczęściej jest charakteryzowany przez ocenę stanu psychicznego oraz indywidualne cechy danej osoby i często bywa sprowadzany do ogólnej oceny, na przykład do odczuwanego poziomu szczęścia<sup>36</sup>.

Ponieważ jedną z najistotniejszych aktywności życiowych człowieka jest praca zawodowa, z tego względu w dużym stopniu determinuje ona sposób, w jaki ocenia on swoje życie. Można zatem stwierdzić, że poczucie dobrostanu w miejscu pracy ma istotne znaczenie dla poczucia dobrostanu każdego człowieka. Z perspektywy praktycznej dobrostan jest utożsamiany z zadowoleniem z pracy, jednak badacze reprezentujący różne dyscypliny naukowe zajmujące się tym zagadnieniem ujmują je szerzej, zwracając uwagę na jego trzy kluczowe wymiary<sup>37</sup>:

- wymiar psychologiczny – subiektywne samopoczucie psychiczne (m. in. zadowolenie z pracy, poczucie własnej wartości i możliwości);
- wymiar fizyczny – doświadczenie zdrowia ciała (m.in. fizyczne bezpieczeństwo, opieka zdrowotna);
- wymiar społeczny – jakość relacji z innymi ludźmi (m.in. zaufanie, wsparcie społeczne, współpraca).

W swoim modelu Peter Warr zakłada, że dobrostan pracownika mierzony jest rodzajem i częstotliwością emocji odczuwanych w pracy. **Badacz wyróżnił dziewięć kluczowych cech pracy ważnych w diagnostyce poczucia dobrostanu pracowników i rozszerzył ich analizę na kondycję organizacji (miejsca pracy).** Warr ujął je w tak zwanym modelu witaminowym, w którym cechy pracy porównał do witamin, które w zależności od poziomu występowania w organizmie wpływają pozytywnie lub negatywnie na jego funkcjonowanie. Model witaminowy obejmuje dwie następujące grupy:

- **Grupa (I) AD – szkodliwy nadmiar – tak jak w przypadku witaminy A i D;**
- **Grupa (II) CE – stały skutek – tak jak w przypadku witaminy C i E.**

<sup>36</sup> E. Trzebińska, *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 40.

<sup>37</sup> A.M. Grant, M.K. Christianson, R.H. Price, *Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs*, *Academy of Management Perspectives* 2007, vol. 21(3), s. 52-53, [https://faculty.whartonupenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/GrantChristiansonPrice\\_HappinessHealth.pdf](https://faculty.whartonupenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/GrantChristiansonPrice_HappinessHealth.pdf), (dostęp 20.11.20240).

Peter Warr zauważył, że cechy należące do I grupy nie powinny przekraczać wartości granicznej, gdyż przekroczenie ich jest już szkodliwe – podobnie jak szkodliwe są w nadmiarze dla organizmu ludzkiego witaminy rozpuszczalne w tłuszczach. Do czynników grupy pierwszej badacz zaliczył: kontrolę osobistą, wykorzystanie możliwości i umiejętności pracownika, wymagania i cele, różnorodność wykonywanej pracy, przejrzystość oczekiwań i oceny, możliwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów międzyludzkich. Z kolei wartości cech czynników należących do II grupy powinny być jak największe – podobnie jak dawki witamin rozpuszczalnych w wodzie. Należą do nich: fizyczne bezpieczeństwo pracy, znacząca pozycja społeczna i wynagradzanie finansowe<sup>38</sup>.

Opisywany model pokazuje w stosunkowo przejrzysty sposób związek pomiędzy środowiskiem zawodowym a zdrowiem psychicznym jednostki (tabela 6). Według autora tej koncepcji, pracowników można zróżnicować pod względem ich dopasowania do danego środowiska pracy. W sytuacji, w której cechy osobowe jednostki będą dopasowane do środowiska pracy pod względem zapotrzebowania na natężenie danego czynnika, będzie ona odczuwała większe zadowolenie z pracy, co powinno skutkować większym poziomem motywacji i zaangażowania w realizację wyznaczonych celów. Jeśli natomiast jednostka nie będzie dopasowana pod względem zapotrzebowania na dany czynnik występujący w środowisku pracy, nastąpi spadek motywacji, narastanie frustracji, a nawet czynnego nieracjonalnego oporu.

**Tabela 6. Model witaminowy według P. Warra**

CZYNNIK ŚRODOWISKOWY	RODZAJ ELEMENTU	CECHA OSOBOWA
<b>Możliwość sprawowania kontroli</b>	AD	Silna potrzeba rozwoju, duży potencjał
<b>Możliwość wykorzystania potencjału</b>	AD	Silna potrzeba rozwoju, niewykorzystane umiejętności
<b>Cele narzucane z zewnątrz</b>	AD	Silna potrzeba rozwoju, silna potrzeba osiągnięć
<b>Różnorodność</b>	AD	Silna potrzeba rozwoju
<b>Przejrzystość środowiska</b>	AD	Silna potrzeba rozwoju, przekonanie o zewnętrznej kontroli
<b>Dostępność środków finansowych</b>	CE	Silne pragnienie posiadania pieniędzy
<b>Fizyczne bezpieczeństwo</b>	CE	Silna potrzeba fizycznego bezpieczeństwa

<sup>38</sup> L. Koziol, A. Wojtowicz, *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej 2016, nr 71, s. 167-168.



CZYNNIK ŚRODOWISKOWY	RODZAJ ELEMENTU	CECHA OSOBOWA
<b>Możliwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów międzyludzkich</b>	AD	Silna potrzeba kontaktów społecznych
<b>Wysoki status społeczny</b>	CE	Silne pragnienie poważania społecznego

Źródło: J.J. Foster, *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 341

W późniejszych modyfikacjach swojego modelu Peter Warr zwiększył znaczenie osobowych uwarunkowań jednostki na poziom motywacji. Twierdził, że „stosunek ludzi do pracy stanowi funkcję zarówno samej pracy, jak i ich osobowości”<sup>39</sup>. Model witaminowy dostarcza informacji, które stanowisko pracy może być nieefektywne psychologicznie oraz jak można je zmienić. Oznacza to, że nie istnieje taka sama rzeczywistość organizacyjna dla wszystkich zatrudnionych. Ludzie różnią się w odbiorze roli i znaczenia systemów zarządzania funkcjonujących wewnątrz organizacji. Istotne znaczenie ma również fakt, iż stanowisko pracy może być zarówno dobre, jak i złe, wszystko zależy od stopnia dopasowania do niego danego pracownika.

W miarę postępu badań nad motywacją człowieka i rolą potrzeb zmieniały się koncepcje i liczba badań, jednak do tej pory nie udało się wyodrębnić uniwersalnej grupy potrzeb, które mogłyby charakteryzować wszystkich ludzi. Oryginalna koncepcja modelu witaminowego została zaadaptowana do polskich warunków kulturowych przez zmodyfikowanie części wymiarów oraz ich zakresu, co zostało przedstawione w tabeli 7.

**Tabela 7. Zmodyfikowany witaminowy model dobrostanu pracowniczego według P. Warra**

I GRUPA – CZYNNIKI SZKODLIWE W NADMIARZE	
<b>Kontrola osobista</b>	Definiuje zakres i swobodę podejmowanych przez pracownika decyzji dotyczących jego pracy w kontekście wyboru sposobu i czasu jego wykonania oraz doboru współpracowników. Określa też poziom osobistego wpływu pracownika na wyniki wykonywanych zadań.
<b>Wymagająca kontrola</b>	Dotyczy częstości i intensywności bieżącej kontroli pracownika i oceny wykonywanych przez niego zadań, opartej na negatywnej informacji zwrotnej, ukierunkowanej na dostrzeganie błędów. Diagnostuje też poziom kontroli, monitorowanie rozwoju pracownika przez nacisk na intensywne zdobywanie kompetencji potrzebnych organizacji.

<sup>39</sup> J.J. Foster, *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 341.

I GRUPA – CZYNNIKI SZKODLIWE W NADMIARZE	
<b>Różnorodność pracy</b>	Definiuje poziom zróżnicowania w obszarze typów zadań oraz sposobów oraz miejsca ich wykonywania. Ponadto odnosi się do elastyczności myślenia i zachowania pracownika.
<b>Obciążenie pracą</b>	Diagnostuje poziom zmęczenia nadmiarem pracy i trudnością zadań. Odnosi się także do obciążenia odpowiedzialnością za nie. Przejawia się m.in. czasem przeznaczonym na pracę i inne czynności.
<b>Poziom kontaktów towarzyskich</b>	Opisuje intensywność i jakość kontaktów pracownika z innymi ludźmi w kontekście wykonywanej pracy, np. ze współpracownikami, przełożonymi, klientami. Odnosi się do czasu przeznaczanego na bezpośrednie kontakty, jakość relacji i poziom ich sformalizowania.
<b>Rozwój i ocena</b>	Dotyczy postrzeganej przez pracownika ważności jego rozwoju dla organizacji. Mówi też o wykorzystaniu (także nadmiernym) potencjału pracowników i zaangażowaniu organizacji w planowanie ich ścieżek rozwoju zawodowego. Ponadto odnosi się do efektywnego wykorzystania oceny pracowniczej.
II GRUPA – CZYNNIKI UTRZYMANE NA WYSOKIM POZIOMIE	
<b>Wspierająca kontrola</b>	Dotyczy relacji pracownika z przełożonym opartej na pozytywnej informacji zwrotnej dotyczącej efektów i sposobów pracy. Mówi także o gotowości niesienia wsparcia i pomocy swojemu podwładnemu w sytuacji pojawienia się trudności w wykonywanej przez niego pracy, gotowości wysłuchania go oraz znajomości jego słabych i silnych stron.
<b>Poczucie bezpieczeństwa w organizacji</b>	Odnosi się do postrzegania przez pracownika wysiłków organizacji ukierunkowanych na zapewnienie jej członkom oraz otoczeniu organizacyjnemu bezpieczeństwa fizycznego. Ponadto dotyczy oceny, w jakim stopniu organizacja przestrzega praw pracowniczych i zapewnia poczucie godności swoim pracownikom.
<b>Wynagradzanie finansowe</b>	Określa poziom zadowolenia z wynagrodzenia finansowego. Mówi też o poczuciu przejrzystości zasad wynagradzania w organizacji i o poziomie sprawiedliwości tego wynagradzania.
<b>Znacząca pozycja społeczna</b>	Odwołuje się do potrzeby sensownej i użytecznej pracy na rzecz innych i samej organizacji. Diagnostuje ważność roli zawodowej, poczucie bycia zauważonym przez innych w organizacji. Odnosi się też do postrzeganego prestiżu własnej pracy.
<b>Etyczność organizacji</b>	Opisuje postrzegane przez pracownika zaangażowanie organizacji w respektowanie norm i zasad etycznych w jej funkcjonowaniu. Dotyczy też dążenia do uczciwych i sprawiedliwych praktyk w organizacji.
<b>Perspektywa kariery</b>	Dotyczy jasności zasad planowania kariery w organizacji, w tym wiedzy o warunkach awansu i wynagrodzeń. Mówi także o poziomie zaangażowania organizacji w proces planowania kariery pracowników oraz możliwości osobistego wpływu pracownika na kształtowanie swojej kariery.

Potrzeby odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu mechanizmów motywacyjnych człowieka, tak więc osoby zarządzające powinny w swoich działaniach uwzględniać fakt, iż pracownicy mają różne potrzeby oraz podejmować próby poszukiwania sposobów ich zaspokajania. Analizując wpływ dobrostanu w pracy na zaangażowanie organizacyjne pracowników, należy podkreślić, że zaspokajanie potrzeb pracowniczych w dużym stopniu zależy od świadomości i wiedzy zarządzających menedżerów w zakresie warunków mających wpływ na dobrostan pracowników oraz od uwzględnienia ich w procesie zarządzania organizacją. Badacze zwracają uwagę, że chociaż celem działań menedżerów jest poprawa wydajności pracowników przez ogólne zwiększanie dobrostanu pracowniczego, to należy pamiętać o jego wielowymiarowym i subiektywnym charakterze. Zwiększenie jednego aspektu dobrostanu może (ale nie musi) zwiększyć indywidualną satysfakcję pracownika, równocześnie obciążając go fizycznie<sup>40</sup>.

Analizując wybrane działania zarządcze, można przytoczyć kilka przykładów dostosowania teoretycznego modelu Warra do realiów pogodzenia imperatywu efektywności organizacji z podwyższaniem dobrostanu pracowniczego przy zachowaniu strategicznej perspektywy rozwoju organizacji. I tak, przyglądając się kulturze bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie i mając na uwadze trzy obszary zarządzania: człowieka, informację oraz organizację, obejmuje ona zasady postępowania oraz wartości uznawane przez członków danej grupy, a także określa, jaki jest stosunek ludzi zarówno do ryzyka, jak i bezpieczeństwa. Na kulturę bezpieczeństwa składają się elementy łatwe do zaobserwowania (np. instrukcje bezpiecznej pracy czy sprzęt ochronny) oraz ukryte (jak postawa kierownictwa i pracowników wobec spraw BHP czy normy zachowań w zakresie bezpieczeństwa). W kontekście dobrostanu pracowników należy zauważyć, że bezpieczeństwo pracy powinno wiązać się nie tylko z tworzeniem i respektowaniem obowiązujących ustaleń prawnych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, ale też m.in. z łagodzeniem negatywnych konsekwencji uelastyczniania zatrudnienia w danej organizacji. Niepewność zatrudnienia, umowy terminowe i minimalna ochrona w zakresie bezpieczeństwa pracy oznaczają w istocie brak możliwości rozwoju kariery oraz nie zapewniają poczucia tożsamości zawodowej. Niepewność w obszarze egzystencji, życia w terażniejszości, bez tożsamości zapewniającej poczucie bezpieczeństwa oznacza spadek zaangażowania pracowników. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera kwestia sprzyjania dobrostanowi zatrudnionych<sup>41</sup>. Jest to tylko jeden z przykładów zarządzania w kierunku dobrostanu pracowników według modelu witaminowego Petera Warra. Od zarządzających wymaga się przede wszystkim rozpoznania oczekiwań pracowników. Poprawa dobrostanu pracowników wpływać będzie korzystnie na wzrost zaangażowania pracowników, co przekładać będzie się bezpośrednio na rozwój danej organizacji.

<sup>40</sup> L. Koziol, A. Wojtowicz, *Wybrane praktyki...*, op. cit., s. 167.

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 170-171.

## 2.2. Teorie procesu (wytrwałości)

### 2.2.1. Teoria oczekiwań Vrooma | Karolina Drygas

W niniejszej książce przyjęto klasyczny dziś podział teorii motywacji na teorie treści oraz teorie procesu. Za R. Karasiem<sup>42</sup> autorzy przyjmują, iż teorie treści (inaczej potrzeb) koncentrują się na czynnikach, które skłaniają pracowników do podejmowania określonych działań. Odpowiadają tym samym na pytanie: „co motywuje?”<sup>43</sup>. Z kolei teorie procesu (wytrwałości) koncentrują się na wyjaśnieniu przyczyn wyboru przez ludzi określonych wariantów zachowania, którego celem jest dopiero zaspokojenie konkretnych potrzeb<sup>44</sup>. Ta grupa teorii motywacji pozwala odpowiedzieć na pytanie: „jak się motywuje?”<sup>45</sup>.

Jedną z najważniejszych teorii wytrwałości jest teoria oczekiwań Victora Vrooma, omawiana w tej części książki jako pierwsza w kolejności. Analizując wiele modeli motywacyjnych, można dostrzec, że skupiają się one na tym, co konkretnie motywuje pracowników - ich cele, pragnienia lub potrzeby. **V. Vroom w swojej teorii jest o krok dalej, za względu na analizę tego, jak pracownicy decydują się podejmować określone działania w oparciu o ich oczekiwania, czy to działanie przyniesie im pożądane rezultaty.** Opublikowana przez Vrooma w 1964 roku teoria oczekiwań (*expectancy theory*) jest jedną z podstawowych modeli motywacji w zarządzaniu. Teoria ta opiera się na założeniu, że ludzie są motywowani do działania wtedy, gdy wierzą, że ich wysiłki przyniosą pożądane rezultaty<sup>46</sup>. Według Vrooma, **motywacja człowieka zależy od trzech głównych czynników** (rysunek 6). Są to: **oczekiwanie** (*expectancy*), **instrumentalność** (*instrumentality*) oraz **wartościowość** (*valence*).

Pierwszym czynnikiem omawianej teorii jest **oczekiwanie**, które odnosi się do przekonania jednostki, że jej wysiłek doprowadzi do odpowiedniego poziomu wykonania zadania. Innymi słowy, jest to subiektywne prawdopodobieństwo, że określone działanie przyniesie określony rezultat. To przekonanie jest kluczowe, ponieważ wpływa na motywację do działania. Jednostka musi mieć odpowiednie kompetencje, aby wierzyć, że może osiągnąć sukces. Pracownicy z doświadczeniem w danej dziedzinie są bardziej skłonni do pozytywnego postrzegania swoich możliwości<sup>47</sup>. Wsparcie zewnętrzne również jest bardzo ważne, gdyż jednostka ma dostęp do niezbędnych zasobów, takich jak szkolenie, zrozumienie ze strony przełożonych czy odpowiednie narzędzie pracy. Osoby, które w przeszłości osiągnęły sukces dzięki wysiłkowi, będą bardziej skłonne wierzyć, że ich działania przyniosą rezultaty w przyszłości. Zrozumienie elementu oczekiwania w teorii Vrooma jest kluczowe dla menedżerów i liderów, którzy pragną skutecznie mo-

<sup>42</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji...*, op. cit., s. 14-15.

<sup>43</sup> J. Nieżurawska-Zajęc, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 28.

<sup>44</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji...*, op. cit., s. 15.

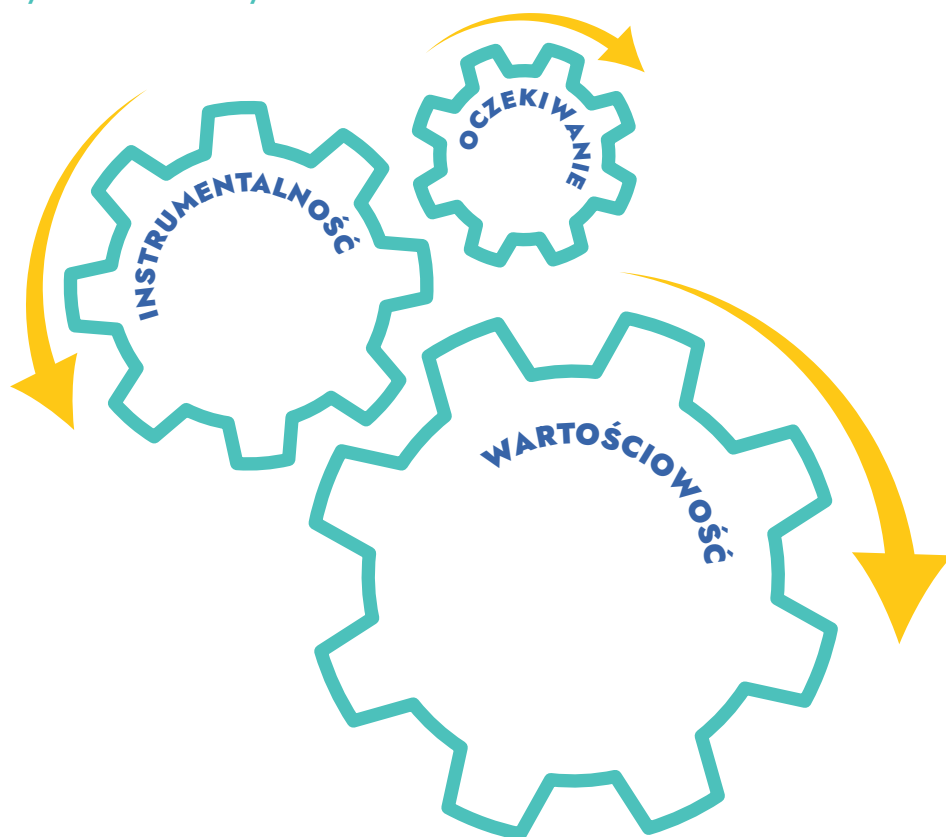
<sup>45</sup> J. Nieżurawska-Zajęc, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 28.

<sup>46</sup> V.H. Vroom, *Work and motivation*, J. Wiley, New York 1964, s. 203.

<sup>47</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji...*, op. cit., s. 36.

tywować swoich pracowników. Budowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja rozwijaniu umiejętności i zapewnia wsparcie, jest kluczowe dla zwiększenia oczekiwań. Wysokie oczekiwanie prowadzi do większego zaangażowania i lepszych wyników, co przekłada się na sukces całej organizacji<sup>48</sup>.

Rysunek 6. Elementy teorii oczekiwań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: V.H. Vroom, *Work and motivation*, J. Wiley, New York 1964, s. 203

Drugim czynnikiem jest **instrumentalność**, która według Vrooma odgrywa kluczową rolę w motywacji pracowników. Przekonanie jednostki dotyczące powiązań między wydajnością a nagrodami wpływa na ich motywację do działania. Instrumentalność oznacza, że pracownik musi mieć przekonanie, iż osiągnięcie określonego poziomu wydajności rzeczywiście doprowadzi do uzyskania konkretnych korzyści, takich jak nagrody finansowe, awanse czy inne formy uznania. Pracownicy muszą postrzegać związek między ich wynikami a nagrodami jako bezpośredni. To przekonanie jest często kształtowane przez komunikację ze strony przełożonych oraz przez obserwacje dotyczące tego, jak wygląda proces

<sup>48</sup> M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne 2013, nr 2(08), s. 156-182.

przyznawania nagród w organizacji. Jasne zasady przyznawania nagród i ich transparentność są ważne dla budowania poczucia instrumentalności. Pracownicy muszą dokładnie wiedzieć, jakie osiągnięcia prowadzą do jakich nagród. Zaufanie do tego, że organizacja rzeczywiście przyzna nagrody za uzyskane efekty (osiągnięcia), jest kluczowe. Jeśli pracownicy widzą, że ich koledzy otrzymują nagrody, a organizacja konsekwentnie spełnia obietnice, ich przekonanie o instrumentalności rośnie. Element instrumentalności w teorii Vrooma jest niezwykle ważny dla zrozumienia, jak motywacja zewnętrzna funkcjonuje w organizacjach. Zrozumienie, jak przekonania dotyczące nagród wpływają na zachowania pracowników, pozwala menedżerom projektować skuteczne systemy nagród i strategię motywacyjną<sup>49</sup>.

Trzecim czynnikiem teorii oczekiwań Victora Vrooma jest **wartościowość**. Odnosi się do przekonania jednostki, że nagrody uzyskane za osiągnięcie określonej wydajności mają dla niej osobiste znaczenie. To przekonanie jest istotne, ponieważ wpływa na motywację do działania. Jeśli nagrody są postrzegane jako atrakcyjne i wartościowe, pracownicy są bardziej skłonni do intensywnego wysiłku. Ocena nagrody różni się w zależności od indywidualnych preferencji i potrzeb, dlatego wartościowość w teorii Vrooma przyjmuje trzy wymiary: pozytywny (nagroda jest atrakcyjna), neutralny (nagroda jest obojętna) lub negatywny (nagroda jest niepożądana). Co jest cenne dla jednej osoby, może być mniej atrakcyjne dla innej. Nagrody, które są zgodne z celami pracownika, mają większą moc motywującą. Jeśli nagroda wspiera osobiste aspiracje, motywacja do działań wzrasta. Wartość nagród może być również kształtowana przez normy i wartości kulturowe. Niektóre kultury mogą bardziej cenić współpracę i uznanie grupowe, podczas gdy inne mogą preferować indywidualne osiągnięcia. Aby nagroda była wartościowa, pracownicy muszą dokładnie rozumieć, co otrzymują w zamian za swoje wysiłki. Brak jasności może prowadzić do niskiej motywacji. Zrozumienie, co dla pracowników ma wartość i jakie nagrody są dla nich atrakcyjne, pozwala menedżerom projektować skuteczne strategie motywacyjne. Model teorii oczekiwań przedstawiono na rysunku 7.

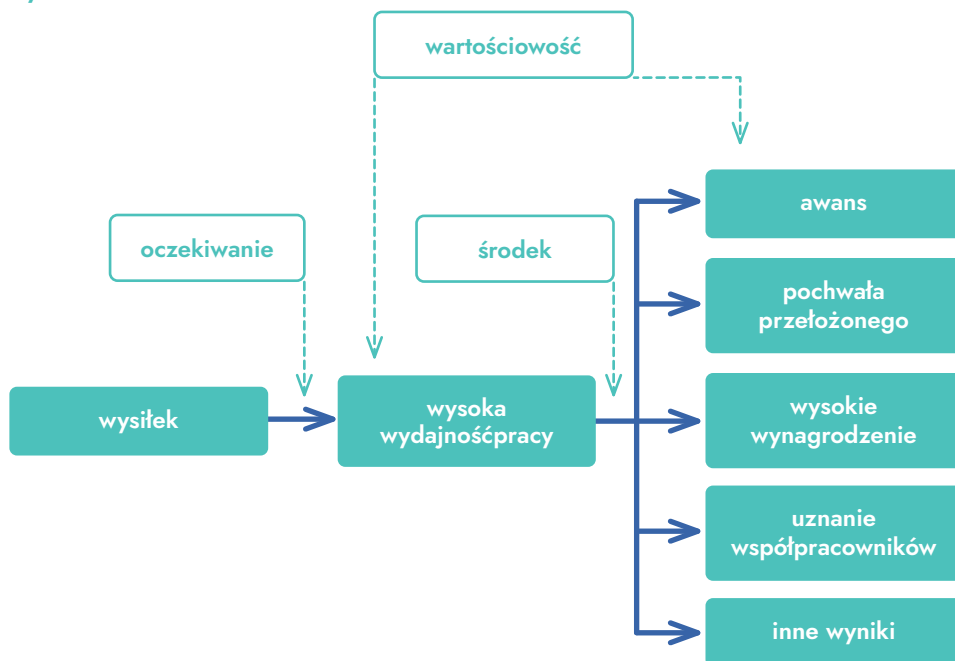
Oczekiwania mogą być mierzone za pomocą ich siły. Najmniejszą siłą wykazuje przekonanie, że określone działanie nie przyniesie spodziewanego rezultatu, wtedy oczekiwanie wynosi 0. Z kolei największą intensywność ma przekonanie, że dane działanie z pewnością przyniesie oczekiwany rezultat, w tym przypadku oczekiwanie wynosi 1<sup>50</sup>. Osiągnięcie wyniku można opisać jako proces, w którym konkretne działania prowadzą do zamierzonych rezultatów. W kontekście zarządzania i motywacji pracowników osiągnięcie wyniku pierwszego poziomu, takiego jak wysoka wydajność pracy, jest bezpośrednim efektem wysiłku i zaangażowania. Ten wynik pierwszego poziomu z kolei umożliwia

<sup>49</sup> W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 249.

<sup>50</sup> W. Golnau, *Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1)*, Zarządzanie i Finanse 2018, vol. 16, nr 1/2, s. 78.

osiągnięcie wyników drugiego poziomu, takich jak wyższe wynagrodzenie czy awans. Związek między wynikami pierwszego i drugiego poziomu jest określony jako środek. Jest to postrzegane prawdopodobieństwo, z jakim wynik pierwszego poziomu prowadzi do wyniku drugiego poziomu. Środek może przyjmować wartości od -1 do 1, gdzie -1 oznacza, że osiągnięcie wyniku drugiego poziomu jest możliwe, a 1 oznacza, że wynik pierwszego poziomu jest koniecznym i wystarczającym warunkiem do osiągnięcia wyniku drugiego poziomu<sup>51</sup>.

Rysunek 7. Model teorii oczekiwań Vrooma



Źródło: W. Golnau, *Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1)*, Zarządzanie i Finanse 2018, vol. 16, nr 1/2, s. 79

Kiedy mamy do wyboru rezultat X lub Y, wartościowość oznacza, że pracownik dokona oceny, która z tych wyników ma dla niego większą wartość, opierając się na osobistych preferencjach, potrzebach<sup>52</sup>, celach czy aspiracjach. Dany rezultat jest uznawany za pozytywnie wartościowy, gdy osoba woli osiągnąć niż go stracić. Z wartościowością zerową<sup>53</sup> mamy do czynienia, gdy pracownik ma do wyboru rezultat X lub Y, a oba nie niosą dla niego żadnych korzyści ani nie wpływają na jego zadowolenie. W teorii Vrooma wartościowość odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu motywacji. Rezultat z zerową wartościowością nie przyczynia się do większego zaangażowania pracownika, ponieważ brak jest

<sup>51</sup> Ibidem, s. 79.

<sup>52</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 469.

<sup>53</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji...*, op. cit., s. 35.

wyraźnej korzyści lub atrakcyjności, którą ten rezultat miałby przynieść. Ujemna wartościowość jest wtedy, gdy pracownik postrzega rezultat jako niepożądany lub negatywny. Oznacza to, że dany rezultat nie tylko nie jest atrakcyjny, ale wręcz powoduje niechęć do jego osiągnięcia. W efekcie pracownik będzie unikał działań, które do niego prowadzą.

Wartościowość jest w pewnym sensie formą przewidywania lub oceny tego, jak bardzo pracownik oczekuje, że dany wynik przyniesie mu korzyści lub straty. To znaczy, że pracownik przed podjęciem działania przewiduje, jak dany rezultat wpłynie na jego potrzeby, cele i oczekiwania<sup>54</sup>. Wartościowość opisuje subiektywną ocenę, jaką jednostka przypisuje potencjalnym wynikom działań - czy są one atrakcyjne, czy niepożądane. Te oceny wartościowości wpływają na decyzje pracownika i jego motywację do działania, dążenie do wyników o pozytywnej wartościowości i unikanie tych o wartości negatywnej. Jeżeli wartościowość lub oczekiwanie przybiorą wartość równą zero, motywacja będzie wynosiła zero<sup>55</sup>.

Teoria oczekiwań Victora Vrooma, choć opracowana w latach 60. XX wieku, pozostaje aktualna i ma zastosowanie w dzisiejszych realiach zarządzania i motywacji pracowników. Jej kluczowe elementy - oczekiwanie, instrumentalność i wartościowość, mogą być zastosowane do tworzenia skutecznych strategii motywacyjnych, które odpowiadają na potrzeby współczesnych pracowników. Organizacje, które zrozumieją i wdrożą te zasady, mogą zyskać nie tylko większe zaangażowanie pracowników, ale także poprawić ogólne wyniki i atmosferę w miejscu pracy.

## 2.2.2. Model motywacji według L. Portera i E. Lawlera | Marcin Bryll

Kolejnym modelem motywacji zaliczanym do teorii procesu jest model motywacji według Portera i Lawlera, określane również mianem rozszerzonego modelu oczekiwań. Stanowi on rozwinięcie teorii oczekiwań sformułowanej przez Victora Vrooma. Opisywana koncepcja została przedstawiona w pracy „Managerial attitudes and performance” wydanej w 1968 roku<sup>56</sup>.

Podstawą motywacji, według Vrooma (patrz wcześniejszy podrozdział), jest oczekiwana wartość wyniku, do którego dąży jednostka, oraz prawdopodobieństwo jego osiągnięcia. Głoszona przez niego teoria została wzbogacona przez Portera i Lawlera, którzy **powiązali wkładany przez jednostkę wysiłek w realizację swoich obowiązków zawodowych z dwoma determinantami: wartością nagród i zależnością między poniesionym wysiłkiem a nagrodą**<sup>57</sup>. Kolejnym aspektem, w którym rozwinięto ww. teorię, jest wpływ osiągnięć pracownika na poziom jego zadowolenia. Natomiast w kwestii osiągniętych przez pracownika wyników zwrócili oni uwagę na: jego zdolności, warunki panujące w środowisku

<sup>54</sup> W. Golnau, *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 79-80.

<sup>55</sup> Ibidem.

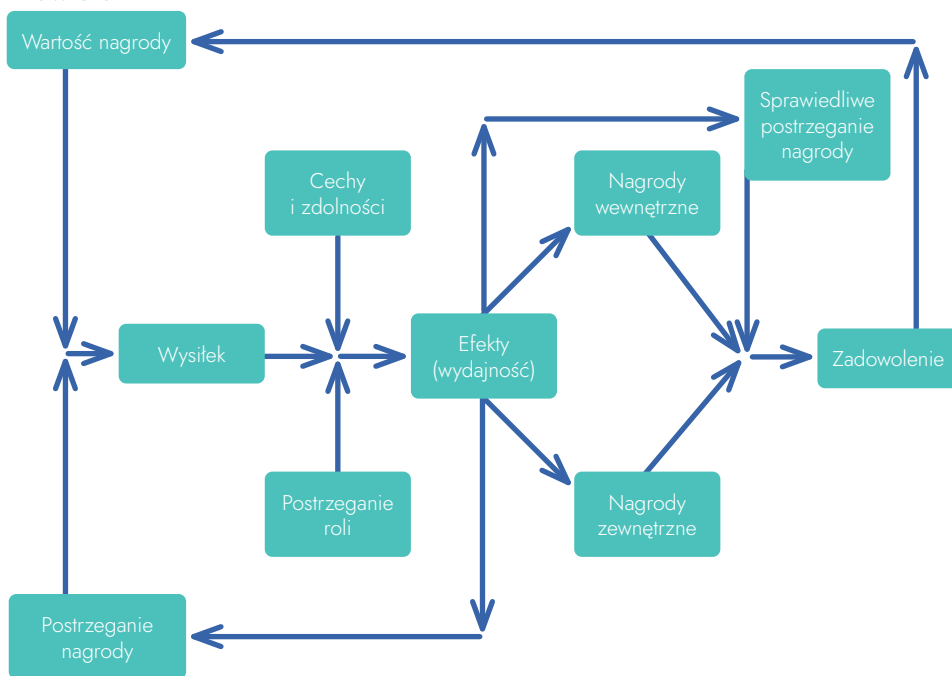
<sup>56</sup> L.W. Porter, E.E. Lawler, *Managerial attitudes and performance*, R.D. Irwin, Homewood, IL, 1968.

<sup>57</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 52.



pracy i postrzeganie przez niego danego zadania<sup>58</sup>. Nie zgodzili się z tezą, że satysfakcja prowadzi do lepszego wykonania zadania. Ich zdaniem, to poziom wykonania zadania wpływa na stopień satysfakcji<sup>59</sup>. Na podstawie swoich badań Lawler sformułował również wnioski w kwestii oczekiwań pracowników wobec pracy, a mianowicie: co na nie oddziałuje. Do takich czynników zaliczył: poziom trudności zadania, zakres obowiązków, a także możliwość kontroli tempa wykonywania powierzonych zadań<sup>60</sup>. Przywoływani badacze wysunęli również tezę, że zadowolenie z pracy wzrasta, kiedy wynagrodzenie jest wyższe i sprawiedliwe<sup>61</sup>. Powyższe założenia dotyczące rozszerzonej teorii oczekiwań przedstawia rysunek 8.

**Rysunek 8. Rozszerzona teoria oczekiwań. Model motywacji według Portera i Lawlera**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L.W. Porter, E.E. Lawler, *Managerial attitudes and performance*, R.D. Irwin, Homewood, IL, 1968, s. 165

Jak wspomniano, bodźcami wpływającymi na wysiłek, jaki pracownicy ponoszą, jest wartość nagród i związek między poniesionym wysiłkiem a nagrodą. W kontekście nagrody ważna jest jej wartość, która jest pojęciem subiektywnym dla każdej osoby, tzn. ta sama nagroda może mieć zupełnie inne znaczenie dla

<sup>58</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 33.

<sup>59</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>60</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 53.

<sup>61</sup> E. Bombiak, *Teorie motywacji – analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej 2008, nr 79(6), s. 10.

każdego pracownika, a jej wartość determinuje wysiłek pracowników. W kontekście wartości nagrody ważna jest również jej adekwatność w odniesieniu do danego zadania<sup>62</sup>. Nagrody dzielimy na zewnętrzne i wewnętrzne. Przykładami nagród zewnętrznych mogą być awans, premia, podwyżka, a nagrodami wewnętrznymi są na przykład poczucie samorealizacji, wzrost poczucia własnej wartości. Wartość nagród związana jest z zaspokajaniem potrzeb, takich jak: bezpieczeństwo (np. finansowe), uznanie, samorealizacja<sup>63</sup>. Wpływ na postrzeganie wartości nagrody przez pracownika ma stopień trudności jej zdobycia i częstość jej otrzymywania. Kiedy nagroda jest otrzymywana przez pracownika regularnie maleje, jej wartość, a kiedy jest trudna do zdobycia stanowi ona większą wartość dla jednostki<sup>64</sup>. Drugim z czynników determinujących ponoszony wysiłek przez pracownika jest powiązanie wysiłku z nagrodą. Ocenie zostaje poddane prawdopodobieństwo otrzymania nagrody dzięki podjęciu wysiłku. Pracownicy powinni mieć w sobie przekonanie, że zdobycie nagrody jest możliwe dzięki realizacji określonego zadania przy podjęciu wysiłku. Cele, jakie predysponują pracowników do nagrody, nie powinny mieć zbyt niskiego poziomu trudności, ponieważ nie wiązałyby się to z podjęciem wysiłku, ale z drugiej strony nie mogą być też one nierealne, ponieważ poniesiony wysiłek nie przekładałby się na nagrodę. Wysiłek pracowników ulega intensyfikacji, kiedy wraz z nim wzrasta prawdopodobieństwo osiągnięcia gratyfikacji.

Nie tylko podejmowany wysiłek wpływa na efekty pracy zatrudnionego, istotną rolę odgrywają: jego zdolności, warunki panujące w środowisku pracy i postrzeganie przez niego danego zadania. Na poziom wykonywanych zadań przez pracowników mają wpływ ich cechy, zdolności, kompetencje, zarówno miękkie, jak i twarde, np. wiedza fachowa, kreatywność, doświadczenie, inteligencja<sup>65</sup>. Kolejny aspekt to warunki środowiska, które mogą sprzyjać lub nie realizacji zadań przez pracowników. Znaczenie mają zarówno czynniki fizyczne związane z ergonomią, np. właściwe oświetlenie, optymalna temperatura, odpowiednie fotele przy biurkach, jak i czynniki związane z relacjami społecznymi, np. dobra atmosfera, wsparcie ze strony współpracowników, poczucie przynależności do zespołu<sup>66</sup>. Na efekty pracy oddziałuje również postrzeganie roli odnoszące się do roli jednostki w organizacji i akceptacji zadań, jakie są stawiane jednostce. W kontekście osiągania wyników ważny jest brak rozbieżności między organizacją a pracownikiem dotyczący przydzielonych zadań, jak też sensu oraz potrzeby pracy<sup>67</sup>.

Teoria oczekiwań została rozwinięta przez Portera i Lawlera w obszarze wpływu osiągnięć pracownika na poziom jego zadowolenia. Osiągnięcia pracownika na rysunku 7 zostały określone jako efekty (wydajność). Przekładają się one bezpośrednio na nagrody zewnętrzne i wewnętrzne, których otrzymanie ge-

<sup>62</sup> D. Rogowska, *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy 2021, nr 39(2), s. 54.

<sup>63</sup> Z. Sekuła *Motywowanie do pracy...*, op. cit., s. 34-35.

<sup>64</sup> E. Bombiak, *Teorie motywacji – analiza...*, op. cit., s. 10.

<sup>65</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 53.

<sup>66</sup> <https://www.enpulse.eu/> (dostęp 02.05.2024).

<sup>67</sup> Z. Sekuła *Motywowanie do pracy...*, op. cit., s. 34-35.

neruje zadowolenie. Wyższe osiągnięcia stwarzają możliwości do zwiększenia nagród, co prowadzi do wzrostu zadowolenia. Żeby osiągnięcia generowały zadowolenie dzięki nagrodom, powinny być one postrzegane przez pracowników jako sprawiedliwe i słuszne<sup>68</sup>. Przedstawiona przez nich interpretacja zależności między efektami pracy a zadowoleniem to zaprzeczenie znanej wcześniej tezy, że to satysfakcja prowadzi do lepszego wykonania zadania. Zdaniem autorów omawianej teorii, jest na odwrót – to lepsze efekty prowadzą do satysfakcji i zadowolenia.

Wykorzystanie tego modelu przez osoby zarządzające w procesie motywowania wymaga uwzględnienia opisywanych czynników dotyczących nagrody – jej wartości, postrzegania i sprawiedliwości, a także czynników odnoszących się do postrzegania zadania i roli pracownika w organizacji. Trudność w pełnym wykorzystaniu tego modelu wynika z faktu, że każdy pracownik ma inne oczekiwania dotyczące wymienionych czynników, np. nagroda nie ma dla każdego tej samej wartości. Osoby zarządzające powinny zrozumieć, jakie są oczekiwania pracowników, wtedy mogą efektywnie wpływać na ich motywację. Znając cele i pragnienia pracowników, kluczowe jest skorelowanie ich z celami organizacji, np. poprzez wspólne ustalanie celów<sup>69</sup>.

### 2.2.3. Teoria sprawiedliwości Adamsa | Katarzyna Klimecka

J.S. Adams, amerykański psycholog, zajmował się zachowaniem w miejscach pracy<sup>70</sup>. Teorię sprawiedliwości, nazwaną jego nazwiskiem, oparł na podstawie pojęć względnej deprawacji i względnej gratyfikacji, które zostały rozwinięte m.in. przez S.A. Stouffera, pojęciu sprawiedliwości zaproponowanej przez G.C. Homansa oraz poznawczej teorii dysonansu L. Festingera<sup>71</sup>. W języku polskim teoria sprawiedliwości występuje również pod sformułowaniami: teoria niesłuszności, teoria słuszności, teoria niesprawiedliwości, teoria słusznej pracy, teoria sprawiedliwego wynagradzania<sup>72</sup>. Adams rozróżnia w niej dwa pojęcia, pierwszym jest *Person*, czyli *Osoba*. Osoba to jednostka, z punktu widzenia której rozpatruje się proces wymiany. Drugim pojęciem jest *Other*, czyli *Inny*, ktoś, z kim Osoba jest w relacji wymiany lub z nim się porównuje, kiedy ona i Inny są w relacji wymiany z trzecią osobą<sup>73</sup>. Powyższe terminy mogą odnosić się także do grup.

Teoria sprawiedliwości opisuje zachowanie, które ma na celu społeczną wymianę (rysunek 9). **Kiedy dochodzi do wymiany jednostek zaangażowanych, wtedy one porównują, czy wymiana była sprawiedliwa, wykorzystując swój nakład pracy do nakładów innych osób.** Patrząc ze strony pracownika, czyli

<sup>68</sup> <https://zarzadzaniepisanie.wordpress.com/> (dostęp 02.05.2024).

<sup>69</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 54.

<sup>70</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/John\\_Stacey\\_Adams](https://pl.wikipedia.org/wiki/John_Stacey_Adams) (dostęp 05.05.2024).

<sup>71</sup> W. Golnau, *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 81-82.

<sup>72</sup> A. Michałkiewicz, *Teoria niesprawiedliwości J.S. Adamsa*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Psychologica 2009, T. 13, s. 3.

<sup>73</sup> Ibidem, s. 5.

jednostki zaangażowanej, nie jesteśmy w stanie obiektywnie stwierdzić efektu naszej pracy w porównaniu do innych. Dlatego Adams wymienia czynniki składające się na nakład pracy:

- wykształcenie,
- inteligencja,
- doświadczenie,
- umiejętności,
- cechy demograficzno-społeczne,
- wysiłek wkładany w pracę,
- zaangażowanie.

Efektom tego są: wynagrodzenie za pracę, świadczenia socjalne i inne świadczenia płacowe, status zawodowy, bezpieczeństwo w pracy. Należy mieć na uwadze również negatywne warunki. Adams w swojej teorii podkreśla, że podmiot porównujący się z daną jednostką wcale nie musi być z danego miejsca pracy, ale może dokonywać porównań z innym miejscem pracy jednostek wykonujących ten sam zawód, a nawet z osobami wykonującymi inne prace<sup>74</sup>.

**Niesprawiedliwa wymiana wywołuje napięcie u tej jednostki, która została niesprawiedliwie potraktowana. Adams twierdził, że napięcie może prowadzić do motywacji jednostki, która jest proporcjonalna do wielkości odczuwalnej niesprawiedliwości.** To jednostka może dokonać zmian (odczuwanego poziomu motywacji, może ją podnieść, zredukować lub całkowicie wyeliminować), nie tylko poprzez wzrost lub spadek efektywności swojej pracy, np. za pomocą ilości przepracowanych godzin. Osoba może tego dokonać, ale musi mieć na uwadze również odmienne aspekty, które posiada Inny. Czasami może być to wykształcenie, wiek czy staż pracy, którego nie jesteśmy w stanie zmienić. Twórca omawianej teorii zauważył, że ważne jest postrzeganie przez Osobę przyczyny nierówności. Osoba w tym przypadku będzie próbowała zmienić w swojej pracy to, czego jej brakuje, by dojść do możliwości sprawiedliwego porównania, np. poprzez podnoszenie swoich kompetencji. Drugą możliwością jest ubieganie się o zmianę warunków pracy, nawet zrezygnowanie z symboli, które wiążą się ze statutem zawodowym.

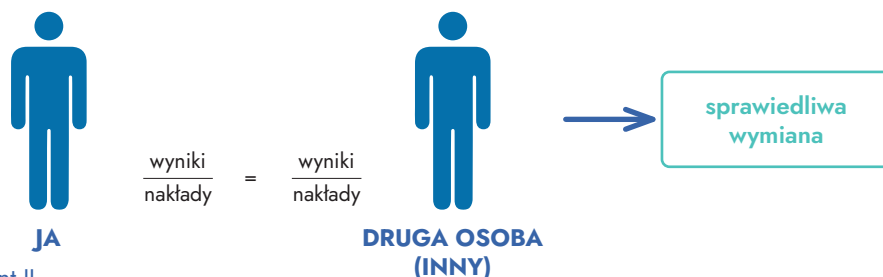
Jednostka może również zniekształcić poznawczo swoje wyniki z ponoszonymi nakładami na pracę. Wiąże się to z założeniem, że Jednostka nie jest w stanie zauważyć, że otrzymuje zbyt wiele lub zbyt mało oraz odczuwa potrzebę motywacji do minimalizowania swoich kosztów, a maksymalizacji zysków. Kolejnymi działaniami wymienianym przez autora teorii jest rezygnacja z pracy albo przeniesienie do innej komórki organizacyjnej. Osoba może również oddziaływać na innych, np. poprosić o zmniejszenie nakładów pracy. Ostatnim działaniem, jakie może podjąć jednostka, jest zmiana podmiotu do porównania. Adams uważał, że prawdopodobieństwo iż dana osoba zmieni pracę, rośnie wraz z poczuciem niesprawiedliwości<sup>75</sup>.

<sup>74</sup> W. Golnau, *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 82.

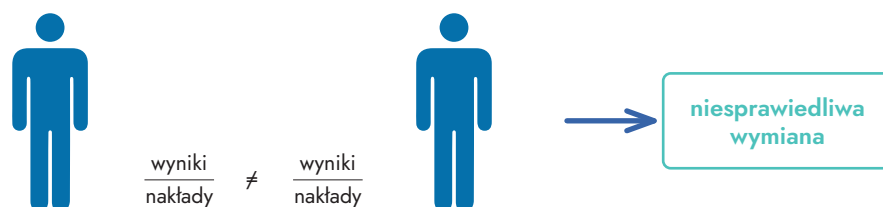
<sup>75</sup> Por. <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-motywowanie-pracownikow-teoria-sprawiedliwosci-adamsa> (dostęp

### Rysunek 9. Dwa warianty w teorii sprawiedliwości Adamsa

Wariant I



Wariant II



Źródło. Opracowanie własne

Warto również zwrócić uwagę na to, że dana Osoba może oddziaływać na Innego na trzy różne sposoby. Pierwszym z nich, według Adamsa, jest zmiana nakładów oraz wyników. W tym przypadku Osoba będzie próbowała przekonać Innego do zmniejszenia nakładów, ale jeśli chodzi o wyniki, będzie dążyła do ich zmniejszenia. Drugim sposobem jest poznawcze zniekształcenie nakładów i wyników u drugiej osoby. Jest to trudniejsze działanie. Tutaj Adams wykonał doświadczenie. Przełóżmy to na rynek pracy w Polsce. Osoba badana, która ma otrzymać za swoją pracę 15 zł, oraz pomocnik, który dostaje za swoją pracę 35 zł. Pierwsza z nich wykonuje zadania, druga zaś sumuje dane za pomocą kalkulatora. Efekt był taki, że badani czuli się sprawiedliwie potraktowani, ponieważ myśleli, że pomocnik wykonuje skomplikowane obliczenia. Ostatnim oddziaływaniem, jakie może wystąpić, jest opuszczenie stanowiska przez Innego. Posunięcie się do takiego działania jest trudne, ale także ryzykowne, gdyż takim postępowaniem towarzyszy ryzyko, ale też pewien dyskomfort skrzywdzenia innej osoby<sup>76</sup>.

Jeżeli w teorii sprawiedliwości mamy mowę o wkładach i wynikach pracy, musimy wiedzieć, jak je obliczyć. A. Michałkiewicz, która odwołuje się do książki Adamsa, pisze, że „wkłady oblicza się jako sumę iloczynów poszczególnych składników i stopnia ich ważności dla danej osoby”, natomiast wartość wyników obliczamy na podstawie „sumy iloczynów poszczególnych wyników ich ważności dla konkretnej jednostki. Są to sumy ważone, ponieważ zakłada się, że jednostki prawdopodobnie nie traktują wszystkich wkładów i wyników jako tak samo istotnych”<sup>77</sup>.

05.05.2024).

<sup>76</sup> A. Michałkiewicz, *Teoria niesprawiedliwości...*, op. cit., s. 12.

<sup>77</sup> Ibidem, s. 6.

Poczucie sprawiedliwości bądź niesprawiedliwości, które będzie odczuwała Osoba, niekoniecznie będzie takie samo dla Innego lub osoby trzeciej. W badaniach J.S. Adamsa oraz P.R. Jacobsena, z grona studentów wyłoniono trzy grupy<sup>78</sup>:

1. Grupa H – wysoka niesprawiedliwość – osoby, w tej grupie zostały przez ekspertów przekonane, że są zbyt nisko wykwalifikowane, aby zarabiać standardową stawkę, jednak i tak ją otrzymają.
2. Grupa R – zmniejszona niesprawiedliwość – w tej grupie osoby zostały poinformowane, że nie mają wystarczających kwalifikacji, dlatego ich stawka będzie mniejsza.
3. Grupa L – niska niesprawiedliwość – eksperci powiadomili badane osoby, że są odpowiednio wykwalifikowane i będą otrzymywać adekwatną do swoich kompetencji stawkę.

Patrząc na powyższy podział, musimy zwrócić uwagę na grupy R i L. Osoby z grupy R będą pokrzywdzone ze względu na to, że nie mają pełnych kwalifikacji i ich płaca będzie obniżona. Natomiast osoby z grupy L, mające pełne kwalifikacje, będą otrzymywać nieobniżoną stawkę. Pozornie więc wydaje się to sprawiedliwe, jednak porównując te dwie grupy z grupą H, gdzie studenci nie czuli się wykwalifikowani, a otrzymywali także nieobniżoną stawkę, osoby z grup L i R będą czuć się poszkodowane. Teoria sprawiedliwości nie pozwala nam mierzyć niesprawiedliwości odczuwanej przez daną osobę w relacji z drugą, jej istotą jest pokazanie, jak dana osoba będzie reagowała na konkretną sytuację.

**Poczucie sprawiedliwości jest uwarunkowane przede wszystkim relacją zachodzącą pomiędzy subiektywną oceną wartości wybranych poniesionych nakładów i korzyści uzyskanych przez pracownika, a subiektywną oceną wartości wybranych nakładów poniesionych i korzyści uzyskanych przez osobę przyjętą za punkt odniesienia**<sup>79</sup>. Model motywacji według Adamsa przedstawiono w tabeli 8.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że w teorii sprawiedliwości wszystko jest zależne od osób, które zostały niesprawiedliwie czy sprawiedliwie potraktowane. W dzisiejszym świecie wielu pracodawców utajniani wynagrodzenia swoich pracowników, aby każdy czuł się sprawiedliwie potraktowany zgodnie ze swoimi umiejętnościami i zdobytą wiedzą na danym stanowisku pracy. **Teoria sprawiedliwości Adamsa pokazuje nam, że sprawiedliwość w pracy jest subiektywna i zależy ona od danego pracownika, jak pojmuje on sprawiedliwość wynagradzania. Sprawiedliwie nie oznacza otrzymywanie równych pensji.** Każdy pracownik pracujący na tym samym stanowisku może otrzymywać inne wynagrodzenie ze względu na czynniki, które wpływają na jego pracę.

<sup>78</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>79</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji...* op. cit., s. 50.

Tabela 8. Model motywacji według J.S. Adamsa

POTENCJAŁ PRACOWNICZY	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmienne osobowe – wykształcenie, wiek, płeć, staż pracy</li> <li>• poczucie własnej wartości – umiejętności, wiedza, postawy, zaangażowanie</li> <li>• zajmowane stanowisko</li> </ul>	
OCZEKIWANY POZIOM EKWIWALENTU ZA WYKONYWANĄ PRACĘ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenie – materialne i niematerialne</li> <li>• dobre warunki pracy</li> <li>• pozytywne interakcje interpersonalne</li> <li>• możliwość awansowania</li> <li>• sprawiedliwa ocena pracy</li> <li>• poczucie szacunku</li> <li>• możliwość rozwoju</li> </ul>	
PUNKT ODNIESIENIA JAKO KRYTERIUM PORÓWNAWCZE WYSIŁEK – NAGRODA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• współpracownicy</li> <li>• pracownicy innych firm – sektor, region, branża</li> <li>• sytuacja makroekonomiczna</li> <li>• subiektywne poczucie sprawiedliwości lub niesprawiedliwości</li> </ul>	
<b>POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI</b> ↓ wzrost motywacji do pracy	<b>POCZUCIE NIESPRAWIEDLIWOŚCI</b> ↓ spadek motywacji do pracy

Źródło: W. Kozłowski, Motywowanie pracowników w organizacji, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 56

## 2.2.4. Modele cech pracy Hackmana i Oldhama | Marta Woźniak

Model teoretyczny Richarda Hackmana opisuje sposób, w jaki jednostki przetwarzają informacje. Model ten skupia się na sposobie, w jaki jednostki przetwarzają informacje w środowisku pracy, szczególnie w kontekście podejmowania decyzji i może znaleźć zastosowanie do analizy samej pracy i projektowania miejsc pracy w sposób, który zwiększa produktywność i zadowolenie pracowników (tabela 9).

Wczesny model cech pracy został opracowany przez Grega Oldhama jako konstrukt teoretyczny analizujący cechy pracy i jej wpływ na motywację pracowników. Jego twórca podkreślał, że pracownicy są bardziej zmotywowani i zadowoleni, gdy ich praca zawiera określone cechy. Dlatego projektowanie pracy polegające na uwzględnianiu tych czynników może prowadzić do zwiększenia motywacji, zaangażowania i efektywności pracowników. Główne cechy pracy, według modelu Oldhama, zostały przedstawione w tabeli 10.

Rezultatem naukowej współpracy Richarda Hackmana i Grega Oldhama była publikacja z roku 1976 pt. *Motivation through the design of work: test of the theory*, w której zaprezentowane zostały założenia wspólnego, klasycznego z dzisiejszej perspektywy modelu cech pracy (*Job Characteristic Model – JCM*), który jest szeroko stosowany w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i psycho-

logii pracy do analizowania wpływu cech pracy na motywację, zaangażowanie i satysfakcję pracowników<sup>80</sup>.

**Tabela 9. Model cech pracy Hackmana**

CECHY PRACY	CHARAKTERYSTYKA
<b>Kompetencje techniczne</b>	Umiejętności i wiedza potrzebna do wykonania pracy.
<b>Kompetencje motywacyjne</b>	To, co jest motywacją jednostki do wykonania pracy, na przykład odpowiedzialność za rezultaty, możliwość awansu itp.
<b>Kompetencje interpersonalne</b>	Umiejętności potrzebne do współpracy z innymi osobami w ramach danej organizacji.
<b>Zadania</b>	Zadania stanowiące część pracy jednostki.
<b>Kontrola nad decyzjami</b>	Stopień, w jakim jednostka ma kontrolę nad wykonywanymi zadaniami i podejmowanymi decyzjami.
<b>Informacje zwrotne</b>	Informacje zwrotne odnośnie do wykonywanej pracy, które pomagają w ocenie własnej efektywności i poprawie działań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ChatGPT (dostęp 01.05.2024)

**Tabela 10. Główne cechy pracy według modelu Oldhama**

CECHY PRACY	CHARAKTERYSTYKA
<b>Autonomia</b>	Stopień, w jakim pracownik ma kontrolę i wolność w podejmowaniu decyzji dotyczących swojej pracy.
<b>Ważność zadań</b>	Stopień, w jakim praca ma istotne znaczenie dla innych osób zarówno w organizacji, jak i poza nią.
<b>Wyjątkowość zadań</b>	Stopień, w jakim pracownik ma możliwość wykonania całego, zidentyfikowanego zadania od początku do końca, co pozwala na zauważenie wyników swojej pracy.
<b>Zróżnicowanie</b>	Stopień, w jakim pracownik otrzymuje regularne informacje zwrotne na temat swojej pracy, co pozwala na ocenę własnej efektywności i zadowolenia z pracy.
<b>Współpraca</b>	Stopień, w jakim praca wymaga współpracy i interakcji z innymi osobami w organizacji.
<b>Różnorodność umiejętności</b>	Stopień, w jakim praca wymaga wykorzystania różnorodnych umiejętności i kompetencji.
<b>Wymagające zależności</b>	Stopień, w jakim praca wymaga współpracy z innymi osobami w organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ChatGPT (dostęp 01.05.2024)

<sup>80</sup> J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Motivation through the design of work: test of the theory*, Organizational Behavior and Human Performance 1976, vol. 16, no. 2, s. 250-279.



Jak podaje R.W. Griffin, twórcy tego modelu dokonali identyfikacji pięciu podstawowych wymiarów pracy, do których zaliczyli<sup>81</sup>:

1. **Różnorodność umiejętności** – ilość czynności i kompetencji niezbędnych do wykonania określonej pracy. Im większa różnorodność, tym praca jest mniej monotonna, a pracownik może wykazać się biegłością w kilku obszarach, co wpływa pozytywnie na jego motywację.
2. **Samoistność zadania** – dotyczy tego, na ile praca umożliwia pracownikowi realizację dającego się wyróżnić całego i pełnego elementu procesu produkcji lub świadczenia usługi. Pracownicy, którzy są odpowiedzialni za całkowite wykonanie zadania od początku do końca, są zwykle bardziej zmotywowani, ponieważ widzą bezpośrednio efekty swojej pracy. Z samoistnością zadania związane jest także pojęcie identyfikacji zadania, które oznacza to, w jakim stopniu praca jest postrzegana jako całościowy projekt, a nie zbiór niepowiązanych zadań. Jeśli pracownik postrzega swoje zadanie jako integralną część większego procesu lub projektu, zwiększa to jego zaangażowanie.
3. **Znaczenie zadania** – odnosi się do postrzeganego przez pracownika znaczenia wykonywanego zadania dla innych, dla organizacji lub dla społeczeństwa. Pracownicy, którzy widzą, że ich praca ma znaczący wpływ na innych, są bardziej zmotywowani i zaangażowani.
4. **Samodzielność (autonomia)** – mierzy stopień, w jakim pracownik ma swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu wykonania pracy. Pracownicy z większą autonomią mogą lepiej dostosowywać swoją pracę do własnych potrzeb i umiejętności, co z kolei zwiększa ich motywację wewnętrzną i satysfakcję z pracy.
5. **Sprzężenie zwrotne** – odnosi się do informacji, jakie pracownik otrzymuje na temat efektywności swojego wykonania zadania. Regularna i konstruktywna informacja zwrotna ze strony przełożonych pomaga pracownikom lepiej zrozumieć, jak ich praca przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji oraz gdzie mogą wprowadzić ulepszenia.

Kluczowym elementem do zrozumienia modelu przedstawionego przez Hackmana i Oldhama jest wskaźnik MPS, czyli Motivating Potential Score, będący miarą łączącą wymienione powyżej, podstawowe wymiary pracy. Wskaźnik MPS służy do oceny potencjału pracy w zakresie motywacji oraz satysfakcji pracowników i opiera się na założeniu, że pewne cechy pracy wpływają na motywację i wydajność pracowników. Wskaźnik ten oblicza się na podstawie cech pracy za pomocą poniższej formuły<sup>82</sup>:

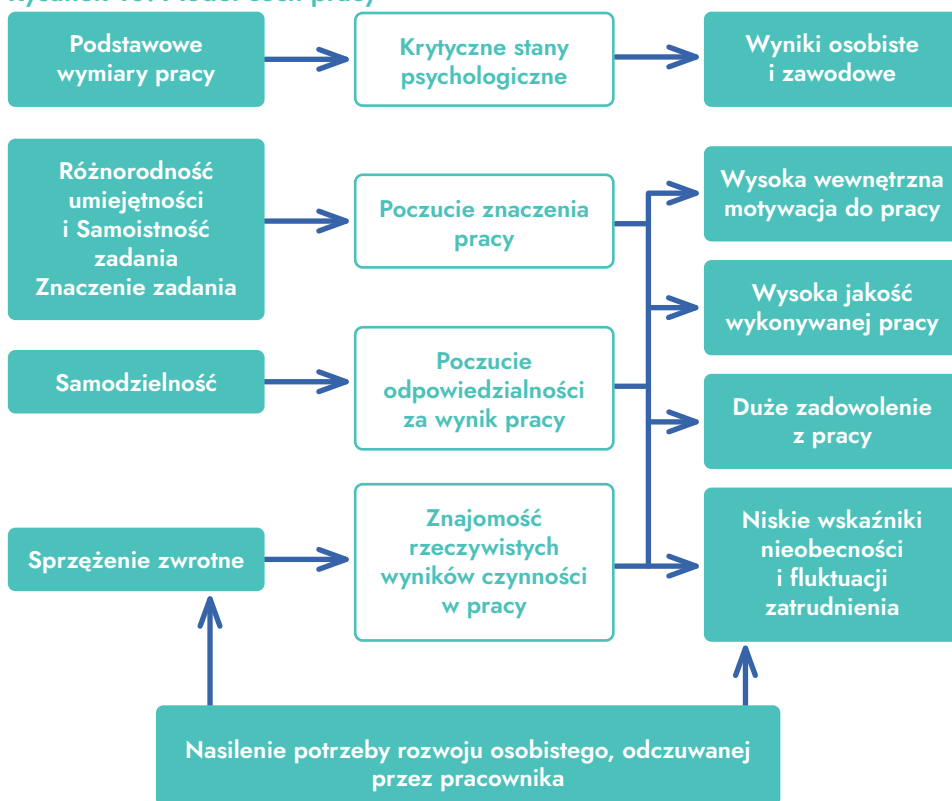
$$\text{MPS} = \left[ \frac{\text{różnorodność umiejętności} + \text{samoistność zadania} + \text{znaczenie zadania}}{3 \times \text{samodzielność} \times \text{sprzężenie zwrotne}} \right]$$

<sup>81</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 478-480.

<sup>82</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 441.

Aby lepiej zrozumieć omawianą teorię, warto dokonać analizy modelu cech pracy przedstawionego na rysunku 10. Jak podają Robins i DeCenzo, zależności pomiędzy wymiarami pracy w JCM a wynikami są płynne i kształtują się na skutek odczuwanych przez danego pracownika potrzeb rozwojowych (samorealizacji oraz poczucia własnej wartości). Pracownicy o silnie rozwiniętych potrzebach wyższego rzędu z większym prawdopodobieństwem doświadczą będą stanów psychologicznych zgodnych z założeniami teorii JCM<sup>83</sup>.

Rysunek 10. Model cech pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 441

Dalsza analiza wskaźnika MPS oraz wiele późniejszych badań, doprowadziły do wniosku, że różnorodność umiejętności, samoistość zadania i jego znaczenie nadają całej pracy większe poczucie sensu. Według Robinsa i DeCenzo, jeżeli w pracy „występują te trzy cechy, to możemy przewidywać, że dana osoba będzie ją traktować jako ważne, cenne i wartościowe zajęcie. Samodzielność daje pracownikowi poczucie osobistej odpowiedzialności za wyniki, a sprzężenie zwrotne umożliwia mu poznanie własnej efektywności. Kluczowe z tego punktu widzenia okazują się więc: znajomość wyników, poczucie odpowiedzial-

<sup>83</sup> Ibidem.

ności oraz poczucie znaczenia danej pracy. Według cytowanych wcześniej autorów: „w im większym stopniu występują te trzy warunki, tym większe będą motywacja, efektywność i zadowolenie danego pracownika”<sup>84</sup>.

Badania pokazują, że praca posiadająca cechy zgodne z modelem JCM Hackmana i Oldhama jest bardziej pozytywnie odbierana przez pracowników, którzy finalnie są bardziej zaangażowani, zmotywowani i zadowoleni z pracy. Model cech pracy może być stosowany w praktyce zarządzania w różnych obszarach, w celu poprawy kultury organizacyjnej i efektywności pracowników. Oto kilka przykładów jego zastosowania:

- projektowanie stanowisk pracy;
- rekrutacja i selekcja;
- szkolenia i rozwój;
- system wynagrodzeń i nagradzania;
- zarządzanie wydajnością;
- zarządzanie zmianą.

Wykorzystanie modelu cech pracy w praktyce zarządzania może pomóc organizacjom w tworzeniu bardziej motywujących i satysfakcjonujących środowisk pracy, co przyczynia się do zwiększenia efektywności i osiągnięcia lepszych wyników biznesowych<sup>85</sup>. Jakkolwiek pomimo szerokich praktycznych zastosowań koncepcja ta ma swoje wady, do których należą:

- uproszczenia skomplikowanej natury pracy poprzez ignorowanie innych jej ważnych aspektów, jak relacje międzyludzkie czy wpływ kultury organizacyjnej na motywację;
- brak uwzględnienia specyficznych warunków w różnych organizacjach lub kulturach, co sprawia, że nie zawsze model ten pasuje do wszystkich rodzajów pracy i środowisk;
- model może być zbyt sztywny, nie uwzględniając indywidualnych różnic między pracownikami, takich jak ich osobiste preferencje czy potrzeby;
- koncentracja głównie na praktycznych aspektach pracy z pominięciem emocjonalnych i wartościowych elementów, które również mogą wpływać na motywację pracowników.

Podjęcia alternatywne zaznaczone fragmentarycznie w niniejszej części książki, które mogą uzupełniać model cech pracy i przyczynić się do lepszych aplikacyjnych zastosowań, obejmują teorie:

- oczekiwań – która koncentruje się na oczekiwaniach pracowników co do wyników pracy i nagród oraz zakłada, że zaangażowanie rośnie, gdy pracownicy wierzą, że ich wysiłki przyniosą pożądane rezultaty;
- trzech potrzeb – opartej na założeniu, że motywacja wynika z zaspokajania wewnętrznych potrzeb, takich jak osiągnięcia, przynależność i samorealizacja;
- trzech składników – podkreślającej rolę emocji, przekonań i wartości

<sup>84</sup> Ibidem, s. 441-442.

<sup>85</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 209-212.

w motywowaniu pracowników, skupiającej się na budowaniu pozytywnych doświadczeń;

- samoorganizacji – zwracającej uwagę na autonomię, kompetencje i więzi społeczne, przy założeniu, że ludzie mają naturalną tendencję do rozwoju i samorealizacji.

Każde z tych podejść może być skuteczne w zależności od kontekstu organizacyjnego i indywidualnych potrzeb pracowników<sup>86</sup>. Podsumowując, można stwierdzić, że odpowiednio wdrożony model cech pracy może być kluczowym narzędziem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pomagającym w tworzeniu motywujących oraz dających satysfakcję miejsc pracy i chociaż ma swoje ograniczenia, stanowi fundament dla zrozumienia, jak cechy pracy wpływają na postawy i zachowania pracowników oraz ich wyniki.

### 2.2.5. Model ustalania celów Locke’a | Kamila Pawlicka

Model ustalania celów, znany również jako teoria ustalania celów (*goal setting theory*), został opracowany przez amerykańskiego Edwina A. Locke’a w latach 60. XX wieku i od tego czasu służy jako fundament dla strategii motywacyjnych w różnych sektorach. Teoria ta koncentruje się na znaczeniu celów jako centralnych elementów motywacji, sugerując, że jasno zdefiniowane i stanowiące wyzwanie cele przyczyniają się do lepszej wydajności w pracy. Locke, przedstawił swoją teorię celów po raz pierwszy w artykule opublikowanym w 1968 roku. Teoria ta była inspirowana wcześniejszymi pracami, m.in. Gary’ego Lathama, który współpracował z Locke’em przy dalszym rozwijaniu tej koncepcji. **Teoria ustalania celów zakłada, że wyznaczanie konkretnego, wyraźnie zdefiniowanego celu wpływa na motywację i efektywność działania.** Model ten stanowi teoretyczne narzędzie wykorzystywane w naukach społecznych do analizy wpływu różnych czynników na ludzkie zachowania w kontekście osiągnięcia celów.

Teoria Locke’a opiera się na pięciu kluczowych założeniach, które mają fundamentalne znaczenie dla zrozumienia, w jaki sposób cele wpływają na motywację i wydajność jednostek. Każde z tych założeń opisuje specyficzny mechanizm, poprzez który dobrze zdefiniowane cele mogą poprawiać skuteczność działania. Poniżej scharakteryzowano pięć najważniejszych elementów teorii ustalania celów:

1. **Jasność celu** – cel powinien być precyzyjnie zdefiniowany i mierzalny. Im bardziej precyzyjny cel, tym łatwiej jest oszacować postęp i osiągnąć zamierzony efekt. W teorii Locke’a cele są postrzegane jako najważniejszy czynnik motywacyjny, który wpływa na działanie ludzi. Kiedy jednostka ustala sobie cel, określa konkretny kierunek działania, który determinuje jej zachowanie. Cele mobilizują energię i ukierunkowują wysiłek na konkretne działania. Mechanizmy działania celu obejmują:
  - Skoncentrowanie uwagi: Cele pomagają skoncentrować się na najważ-

<sup>86</sup> R.S.K. Gupta, *Zarządzanie motywacją pracowników w organizacjach*, PWE, Warszawa 2021, s. 85-90.

niejszych zadaniach, eliminując rozproszenie uwagi na inne, mniej istotne działania.

- Mobilizacja energii: Cele angażują większe zasoby energetyczne jednostki w działania prowadzące do ich realizacji. Wysiłek jest bardziej intensywny, gdy cel jest postrzegany jako wartościowy i wyzywający.
  - Wytrwałość: Jasno określone cele zwiększają wytrwałość w obliczu przeszkód i trudności. Cel staje się motywacją do pokonywania przeciwności i kontynuowania działań nawet w trudnych momentach.
2. **Wyzwanie (konkretność i trudność celów)** – cele powinny być jasne, konkretne i mierzalne, co pozwala na precyzyjne zrozumienie, co należy osiągnąć. Równocześnie, powinny być one odpowiednio trudne, aby stanowiły wyzwanie, lecz nie na tyle, by wydawały się nieosiągalne. Wpływ konkretności i trudności celów na motywację:
- Konkretność: Precyzyjne cele umożliwiają dokładne planowanie działań oraz skuteczniejsze monitorowanie postępów. Jasno określone oczekiwania zwiększają poczucie kontroli i skuteczności.
  - Trudność: Cele o odpowiednim stopniu trudności zwiększają poziom wysiłku i wytrwałości. Ludzie są bardziej skłonni do ciężkiej pracy, aby osiągnąć cel postrzegany jako wartościowy, ale nie niemożliwy do osiągnięcia.
3. **Zaangażowanie w cel** – odnosi się do stopnia, w jakim jednostka identyfikuje się z celem i jest gotowa do podejmowania wysiłków w celu jego osiągnięcia. Im większe zaangażowanie w realizację celu, tym większa szansa na jego osiągnięcie. Czynniki wpływające na zaangażowanie:
- Akceptacja celu: Jednostki są bardziej zaangażowane w realizację celów, które postrzegają jako własne, a nie narzucone z zewnątrz. Uczestnictwo w procesie ustalania celów zwiększa motywację do ich realizacji.
  - Znaczenie celu: Cele, które są zgodne z osobistymi wartościami lub interesami jednostki, są bardziej motywujące. Ludzie są bardziej skłonni do angażowania się w cele, które mają dla nich osobiste znaczenie.
  - Poczucie sprawczości: Im bardziej jednostka wierzy, że jest w stanie osiągnąć cel, tym większe będzie jej zaangażowanie. Poczucie własnej skuteczności, wynikające z wiary w posiadane zasoby i umiejętności, jest kluczowym elementem zaangażowania.
4. **Informacja zwrotna (feedback)** – to proces dostarczania jednostce danych na temat jej postępów w realizacji celu. Regularny i dokładny feedback jest niezbędny do skutecznego ustalania celów, ponieważ pozwala na ocenę, czy działania są zgodne z planem i co należy zmienić. Funkcje informacji zwrotnej obejmują:
- Monitorowanie postępów: Feedback umożliwia jednostkom śledzenie postępów w odniesieniu do celu, co pozwala ocenić, czy są na dobrej drodze do jego osiągnięcia, czy też konieczne są korekty.

- Wzmocnienie motywacji: Pozytywna informacja zwrotna może wzmocnić motywację poprzez uznanie osiągnięć i budowanie poczucia własnej skuteczności.
- Korekta działań: W przypadku niewystarczających postępów feedback pozwala na wprowadzenie niezbędnych zmian w strategii działania, obejmujących modyfikację planów, poprawę umiejętności lub alokację zasobów.

Charakterystyka efektywnej informacji zwrotnej:

- Konkretność: Feedback powinien być szczegółowy i bezpośrednio związany z celem. Ogólnikowe opinie są mniej użyteczne niż konkretne dane dotyczące postępów.
- Częstotliwość: Regularna informacja zwrotna pozwala na bieżąco monitorować postępy i w razie potrzeby szybko reagować. Zbyt rzadki feedback może prowadzić do dezorientacji i braku kontroli.

5. **Złożoność zadania** – odnosi się do stopnia skomplikowania działań wymaganych do osiągnięcia celu. Im bardziej skomplikowane zadanie, tym większe wyzwania stawia przed jednostką w zakresie planowania, organizacji i realizacji działań. Wpływ złożoności na realizację celu:

- Planowanie: Przy zadaniach o wysokiej złożoności kluczowe jest odpowiednie planowanie, które uwzględnia wszystkie niezbędne kroki do osiągnięcia celu. Planowanie pomaga w rozbiciu złożonego zadania na mniejsze, łatwiejsze w realizacji etapy.
- Strategie działania: Złożone zadania często wymagają opracowania specyficznych strategii działania. Osiągnięcie złożonego celu może wymagać zdobycia nowych umiejętności, pozyskania dodatkowych zasobów lub współpracy z innymi osobami.
- Podział celów: W przypadku bardzo złożonych zadań warto podzielić cel główny na mniejsze cele cząstkowe, które są łatwiejsze do realizacji. To podejście nie tylko ułatwia monitorowanie postępów, ale także pomaga utrzymać motywację poprzez regularne osiąganie mniejszych sukcesów.
- Potrzeba wsparcia: Osoby realizujące złożone zadania mogą potrzebować dodatkowego wsparcia w postaci zasobów, szkoleń czy mentoringu. Przełożeni powinni być świadomi tych potrzeb i odpowiednio reagować, aby ułatwić realizację celu.

Pomimo szerokiego zastosowania i uznania za efektywną teorię motywacji model Locke'a nie jest pozbawiony krytyki. Wśród głównych zarzutów podnoszonych przez ze strony naukowców znajdują się:

- Nadmierna koncentracja na celach: Może prowadzić do stresu i wypalenia. Skupienie na ciągłym osiąganiu wyznaczonych celów może powodować ignorowanie innych ważnych aspektów życia, takich jak zdrowie psychiczne czy relacje interpersonalne.
- Brak uwzględnienia wszystkich czynników motywacyjnych: Model Locke'a kon-

centruje się głównie na celach jako motywatorach, jednak inne czynniki, takie jak osobowość czy kontekst społeczny, również odgrywają istotną rolę.

- Trudności w zastosowaniu w niektórych kontekstach: W sytuacjach charakteryzujących się wysoką niepewnością lub szybkimi zmianami, sztywne trzymanie się wyznaczonych celów może być nieefektywne.

Model Locke'a, pomimo pewnych ograniczeń, pozostaje jednak fundamentalnym narzędziem w analizie i praktyce zarządzania, oferując cenne wnioski dotyczące kształtowania motywacji i wydajności w miejscu pracy<sup>87</sup>.

### 2.2.6. Teoria wzmocnień Skinnera | Iwona Borysewicz

Burrhus Frederic Skinner, jeden z najbardziej wpływowych psychologów XX wieku, jest twórcą teorii wzmocnień, która stanowi podstawę behawioryzmu. **Teoria ta opiera się na zasadzie, że zachowanie jednostki można modyfikować poprzez stosowanie odpowiednich wzmocnień, które zwiększają prawdopodobieństwo powtórzenia się danego zachowania.** Wzmocnienia mogą być pozytywne lub negatywne, ale ich głównym celem jest zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia pożądanego zachowania.

Jak podaje Roman Karaś, teoria wzmocnień B.F. Skinnera w literaturze przedmiotu bywa określana także jako teoria modyfikacji zachowań lub teoria warunkowania instrumentalnego<sup>88</sup>. Skinner prowadził badania laboratoryjne na szczurach i gołębiach odizolowanych od otoczenia w tzw. klatce Skinnera (rysunek 11). Badacz odkrył, że „zwierzęta modyfikowały zachowania adekwatnie do nagród i kar, jakie otrzymywały za swoje zachowania w przeszłości. Zachowania, które zostały nagrodzone np. wodą lub żywnością, były powtarzane, natomiast zachowania, które spotkały się z negatywną dla zwierząt reakcją środowiska, np. ostrym światłem lub wstrząsem elektrycznym, znikaly”<sup>89</sup>.

Podstawowe założenia teorii wzmocnień:

1. **Wzmocnienie pozytywne:** Jest to proces, w którym do zachowania dodawany jest bodziec nagradzający, co prowadzi do zwiększenia częstotliwości tego zachowania. Na przykład, jeśli podwładny otrzymuje pochwałę za wykonanie danego zadania, jest bardziej prawdopodobne, że będzie to robić regularnie.
2. **Wzmocnienie negatywne:** Polega na usunięciu nieprzyjemnego bodźca w odpowiedzi na pożądaną zachowanie, co również zwiększa prawdopodobieństwo powtórzenia się tego zachowania. Przykładem może być sytuacja, w której pracownik wykonuje zadanie na czas, by uniknąć upomnienia od przełożonego.
3. **Kara:** Jest to proces, który zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia

<sup>87</sup> Tekst tego podrozdziału został w całości opracowany na podstawie ChatGPT 4.0, prompt: Model Locke'a i wszystko o nim (dostęp 31.08.2024).

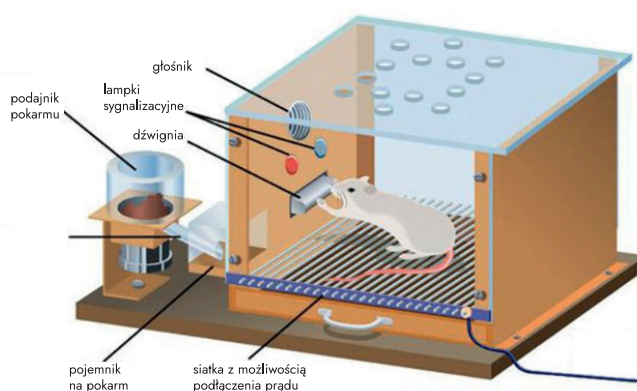
<sup>88</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji...*, op. cit., s. 71.

<sup>89</sup> Ibidem.

niepożądanego zachowania poprzez zastosowanie bodźca negatywnego lub usunięcie bodźca pozytywnego. Choć kara może skutecznie redukować niechciane zachowania, Skinner podkreślał, że jej skuteczność jest zazwyczaj mniejsza niż wzmocnień pozytywnych i negatywnych, a jej stosowanie może prowadzić do negatywnych skutków ubocznych.

4. **Eliminacja (wygaszanie):** Zachodzi, gdy wzmocnienie przestaje być dostarczane w odpowiedzi na dane zachowanie, co prowadzi do stopniowego zaniku tego zachowania.

**Rysunek 11. Klatka Skinnera**



Źródło: <https://neurotyk.net/2009/01/neurotyczne-szczurki/> (dostęp 22.02.2025)

W środowisku pracy teoria wzmocnień jest stosowana w celu zwiększenia wydajności i zaangażowania pracowników (tabela 11). Systemy premiowe, pochwały oraz programy rozwoju zawodowego działają jako wzmocnienia pozytywne, motywując pracowników do osiągania lepszych wyników. Wzmocnienia negatywne, takie jak eliminacja rutynowych zadań po osiągnięciu pewnych celów, również mogą być skuteczne.

Przykładem zastosowania teorii wzmocnień mogą być systemy premiowe w firmach. Pracownicy, którzy osiągają wyznaczone cele lub je przekraczają, mogą otrzymywać bonusy finansowe, dodatkowe dni wolne lub inne benefity. Takie systemy są zaprojektowane w celu zwiększenia motywacji i produktywności pracowników, jakkolwiek ich stosowanie przynosi bardzo różne efekty, czego obszerną krytykę zamieścił m.in. J.A. Blikle<sup>90</sup>.

Skinner odrzucał w zasadzie motywację wewnętrzną, twierdząc, że ludzkiemi zachowaniami kierują bodźce zewnętrzne, w odniesieniu do miejsca pracy bodźce i kary. Z tego względu stosując pewne zabiegi w miejscu pracy, można według Skinnera stymulować w odpowiedni sposób, motywację pracowników. Teoria Skinnera jest cennym wkładem w rozwój wiedzy na temat motywacji, jednak dzisiaj wiemy, że jej autor błędnie założył, że nie ma czynników we-

<sup>90</sup> A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej organizacji*, Onepress, Helion, Gliwice 2017.



wewnętrznych w tym emocji, uczuć, potrzeb wyższych itd. (np. wolontariat, sport amatorski). Gdy ludzie zaspokoją fizjologiczne potrzeby, uruchamiają się inne potrzeby i emocje, wpływające, jak podkreśla W. Kozłowski, na wewnętrzną strukturę osobowości człowieka. Radość z niesienia pomocy innym, ciekawość świata, własne marzenia i pragnienia, potrzeby poznawcze, estetyczne, potrzeba autonomii, sprawczości czy potrzeba przyjaźni. Organizacja, która stosuje tylko wzmocnienia zewnętrzne, nie patrząc na inne wartości, w zasadzie „steruje” pracownikami, co powoduje manipulację, pogarszanie się atmosfery i kultury pracy oraz konflikty.

Tabela 11. Model motywacji Skinnera

RODZAJ WZMOCNIENIA	HARMONOGRAM STOSOWANIA WZMOCNIENIA	
- wzmocnienie pozytywne	- ustalona częstotliwość ( stałe odstępy czasu) niezależnie od zachowania	
- wzmocnienie negatywne	- zmiana częstotliwości (zmiennie odstępy czasu) niezależne od zachowania	
- kara	- ustalony stosunek (po stałej liczbie zachowań) niezależnie od czasu	
- eliminacja (wygaszanie)	- zmienny stosunek (zmienna liczba zachowań) niezależnie od czasu	
↓ ↓ ↓ ↓		
ZACHOWANIE PRACOWNIKA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ocena systemu wzmocnień jako systemu sprawiedliwego</li> <li>akceptacja systemu wzmocnień</li> <li>podporządkowywanie się systemowi</li> <li>pozytywne zachowania nastawione na wzmocnienie pozytywne</li> <li>unikanie zachowań przynoszące kary</li> <li>akceptacja eliminacji i dostosowanie się do nowych realiów</li> </ul>	<b>MOTYWACJA DO PRACY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ocena systemu wzmocnień jako systemu niesprawiedliwego</li> <li>odrzućcie systemu wzmocnień</li> <li>brak podporządkowania się systemowi</li> <li>bierne i negatywne zachowania nastawione na konfrontację</li> <li>zachowania narażone na kary lub negatywne wzmocnienia</li> <li>zachowania roszczeniowe</li> </ul>
<b>WYSOKA</b>		<b>NISKA</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2022, s. 61

## 3. Teoria dynamiki spiralnej Gravesa, w świetle tradycyjnych teorii motywacji | Piotr Stohnij<sup>91</sup>

### 3.1. Wstęp do teorii dynamiki spiralnej

Czy to normalne? Czy taka, po prostu, nasza natura? Te pytania legły u podstaw badań prowadzonych od początku lat pięćdziesiątych poprzedniego wieku przez amerykańskiego psychologa, Clare'a Gravesa<sup>92</sup>, który zaprezentował pierwsze wnioski sformułowane na ich podstawie w latach sześćdziesiątych. Powstała w ich rezultacie koncepcja dynamiki spiralnej była następnie przez wiele lat weryfikowana i rozwijana, po Gravesie głównie przez jego studentów – Dona Becka i Chrisa Cowana. Kolejnym najbardziej znanym kontynuatorem i propagatorem tej idei jest Ken Wilber<sup>93</sup>.

Teoria ta koncentruje się na kontekście warunków życiowych, a to, że wartości poszczególnych generacji się zmieniają i nabierają nowych znaczeń, wynika z dostosowywania się do tych, w jakich funkcjonują. Według Dona Becka i Chrisa Cowana – wspomnianych wcześniej byłych studentów Clare'a Gravesa, a później samodzielnych badaczy – obejmują one cztery aspekty kontekstu<sup>94</sup>:

- **czas**, w którym dana jednostka lub grupa funkcjonuje – przy czym należy pamiętać, że nawet w jednym momencie na świecie żyją ludzie wręcz z innych epok ze względu na nierównomierną dystrybucję zmian;
- **miejsce**, które może przyspieszać lub ograniczać dostęp do dylematów stymulujących rozwój świadomości, przez co na przykład osoby funkcjonujące w dużych aglomeracjach w różnych krajach patrzą na świat podobnie, w przeciwieństwie do mieszkańców małych miejscowości w tym samym państwie;
- **uwarunkowania**, jakie niosą ze sobą pozycja społeczna, przynależność do danej kultury, miejsce w strukturach władzy czy status społeczny;

<sup>93</sup> Ten autor pokusił się o opisanie całej koncepcji w formie skądinąd bardzo ciekawej powieści: Ken Wilber, *Boomeritis. Powieść, która da ci wolność*, Czarna Owca, Warszawa 2010.

<sup>91</sup> Informacja o Autorze: Piotr Stohnij - ekspert w zakresie różnorodności pokoleniowej w biznesie. Działa w obszarach: personalnym, marketingu oraz sprzedaży – w nich prowadzi badania, doradza, szkoli i zarządza działaniami firm swoich klientów. Zrealizował około stu projektów strategicznych dla organizacji z kilkunastu branż, w tym dla tak wymagających, jak oprogramowania, spożywcza, rolnicza, finansowa, wydawnicza czy budowlana. Spędził również kilka tysięcy godzin, prowadząc warsztaty dla menedżerów najwyższego szczebla. Pełnił funkcję redaktora cyfrowej odłogi Harvard Business Review Polska, wiceprezesa Fundacji Masculinum oraz prezesa stowarzyszenia HR Generation Next. Przez kilka lat prowadził także własną agencję obsługującą firmy w obszarze mediów społecznościowych. Ponadto napisał *Koniec alfabetu*, pierwszą polską książkę poświęconą różnorodności pokoleniowej w biznesie. Regularnie występuje na konferencjach i wideospotkaniach oraz wypowiada się na łamach magazynów branżowych, takich jak na przykład *Marketer+*, *Nowa Sprzedaż* czy *Personel Plus*. Stale komentuje również bieżące wydarzenia życia biznesowego i społecznego na stronie: [www.pstohnij.pl](http://www.pstohnij.pl).

<sup>92</sup> Jego tok myślenia i założenia badań zostały opisane w książce: C.W. Graves, *Levels of human existence*, Example Product Manufacturer, Eclat Publishing 2004.

<sup>94</sup> Por. D.E. Beck, C.C. Cowan, *Spiral Dynamics. Mastering values, leadership and change*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford 2005.

- **problemy**, które są częściowo konsekwencją pozostałych czynników i obejmują osobiste i grupowe priorytety, dostęp do dóbr i to, jak w konsekwencji zaspokajane są potrzeby.

Warunki życiowe stymulują rozwój świadomości poprzez generowanie kolejnych dylematów egzystencjalnych. To stąd między innymi biorą się różnice pokoleniowe oraz kolejne poziomy świadomości. Dlatego w świetle dynamiki spiralnej wpływać na to, jak ludzie postrzegają świat, możemy w gruncie rzeczy tylko poprzez oddziaływanie na ich warunki życiowe.

### 3.2 Ewolucja poziomów świadomości

Odpowiedzią na warunki życiowe są mechanizmy biologiczne, psychologiczne i społeczne. Właśnie na tych trzech poziomach radzimy sobie z wyzwaniami: promując w doborze naturalnym pewne cechy, wykształcając odpowiednie mechanizmy emocjonalne i poznawcze, a także budując relacje i struktury społeczne pomagające w koordynacji działań grup. Dynamika spiralna jest modelem biopsychospołecznym, integrującym różne perspektywy patrzenia na człowieka i jego zachowania, właśnie dlatego adekwatnym zarówno dla jednostek, jak i grup. Jak zatem w jej świetle wygląda ewolucja poziomów świadomości?

Przychodzimy na świat nadzy, wężli i – podobnie jak w przypadku ludzi pierwotnych sto tysięcy lat temu – kierujemy się instynktem, który ma umożliwić nam przetrwanie. W końcu świat jest niebezpiecznym, nieznanym miejscem, hobbesowskim stanem natury<sup>95</sup> – w wymiarze fizycznym i metaforycznym – gdzie łatwo o śmierć. Celem i sukcesem samym w sobie są pełny żołądek i znalezienie schronienia, w czym pomaga funkcjonowanie w małych grupach. Chwile poświęcone refleksji w takich warunkach mogą okazać się ostatnimi w życiu. Dlatego nasze decyzje determinuje gorący system emocjonalny<sup>96</sup>, nakierowany na tu i teraz, działający błyskawicznie, oparty na podstawowych popędach, który koncentruje się tylko i wyłącznie na ja i pomaga w podejmowaniu automatycznych decyzji.

Stopniowo jednak wykształca się świadomość, że ja to ja i stajemy się istotami coraz bardziej społecznymi. Pomaga to nam w zbiorowej obronie przed niebezpieczeństwami i duchami oraz w skuteczniejszym pozyskiwaniu zasobów. Dziecko zaczyna uczestniczyć w życiu wspólnoty, a ta z klanu przekształca się w plemię, które wraz z innymi finalnie utworzy w późniejszych epokach naród.

<sup>95</sup> Według niego, stan natury był stanem walki wszystkich ze wszystkimi, co opisał w swoim klasycznym traktacie: T. Hobbes, *Lewiatan*, Aletheia, Warszawa 2009.

<sup>96</sup> Autorem rozróżnienia na gorący system emocjonalny w zestawieniu z chłodnym systemem poznawczym jest amerykański psycholog Walter Mischel, znany z badań nad odroczonej gratyfikacją (W. Mischel, *Test Marshmallow. O korzyściach płynących z samokontroli*, Smak Słowa, Sopot 2015). Do analogicznych wniosków na temat myślenia szybkiego i wolnego doszedł noblista, D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Procesy te zachodziły około pięćdziesięciu tysięcy lat temu i obecnie odpowiadają poziomowi świadomości kilkulatka. Przetrwanie w coraz większym stopniu zaczyna zależeć od siły grupy oraz jakości jej relacji z bogami, utożsamianymi najczęściej z siłami natury. Plemię działa zgodnie z zasadami wyznaczanymi przez starszyznę i górującymi nad indywidualnością. Wszystko to wymaga już pewnej refleksyjności i odraczania gratyfikacji, dlatego do głosu zaczyna dochodzić chłodny system poznawczy, nakierowany na przyszłe korzyści, logiczny i wolniejszy w działaniu, pomagający kalkulować ryzyko i podejmować złożone decyzje. Jego rozwój jest powolny, stąd dziś zaczyna działać dopiero u dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym.

Stopniowo ludzie coraz bardziej ze sobą konkurują i w konsekwencji dziesięć tysięcy lat temu zaczynają walczyć w większym stopniu nie z siłami natury czy zagrożeniami ze strony drapieżników, a między sobą. Świat opanowują wojownicy, których głównym źródłem autorytetu jest siła. Dzięki niej chcą sobie zapewnić wieczną chwałę i pamięć wśród ludzi. Orientacja na wspólnotę ustępuje urokowi egocentryzmu i dążeniu do zerwania z ograniczeniami, do samorealizacji oraz do dominacji za wszelką cenę. Konsekwencją są podboje jednych grup przez inne i kariery wielkich wodzów, prowadzące do skupiania władzy w możliwie najmniejszej liczbie rąk. Później dążenie to będzie „produkować” takich wodzów, jak Atylla, Juliusz Cezar, czy różnego rodzaju tyranów wieku przedszkolnego – ponieważ właśnie wtedy ów poziom świadomości dochodzi w nas do głosu.

Pożoga regularnie wywoływana przez co ambitniejsze jednostki oraz niewątpliwy gniew wyższego bytu rządzącego światem ponownie jednak każą ludziom inaczej podejść do kwestii władzy i skoncentrowania się na grupie. Stąd około pięciu tysięcy lat temu coraz większą wagę zaczynają oni przywiązywać do formułowania bezwzględnych, jedynych słusznych praw i łączenia z nimi autorytetu. Ma to pomóc im zaprowadzić porządek i osiągnąć trwałe spokoj ducha. Analogicznie szczególnie istotne stają się one dla dzieci w wieku wczesnoszkolnym. Wytworami tego poziomu świadomości są choćby Dekalog czy Kodeks Hammurabiego. Kluczową rolę w sukcesie życiowym zaczyna pełnić tu chłodny system poznawczy, dzięki któremu jesteśmy w stanie świadomie się uczyć, aby później wieść lepszą egzystencję, lub postępować moralnie, żeby z kolei móc liczyć na niebiańskie życie wieczne, w niektórych religiach dodatkowo kuszące obfitym pakietem dziewic.

Kiedy wydaje się, że wszystko jest ułożone tak, jak powinno – w kategoriach czerni i bieli – ktoś odkrywa odcienie szarości i około trzystu lat temu nadchodzi czas oświecenia. Ponownie skłaniamy się ku sobie, stawiamy na indywidualizm, bez strachu rywalizujemy z innymi, zastępujemy gustą i zabobony wiedzą i dążymy do znajdowania najlepszych możliwych rozwiązań. Podobnie jak nastolatki, ludzkość znajduje sens w samorealizacji i życiu doczesnym, z tą różnicą, że robi to w granicach rozsądku oraz skalkulowanego ryzyka. W końcu świat kusi różnymi możliwościami, ale tylko wykorzystanie niektórych z nich może w znacznym stopniu poprawić status i stan posiadania danej jednostki.

Gdy osiągamy dorosłość, ponownie widzimy, że zbytne skupienie się na jednostce prowadzi do wykluczenia, a nasze osiągnięcia są tylko w części efektem osobistego geniuszu. Tworzy to podstawę dla dojścia do głosu instynktu równości, dzięki któremu jesteśmy w stanie poświęcić się dla innych, aby doświadczać wspólnego wzrostu lub otrzymywać inne formy natychmiastowej gratyfikacji. W efekcie dążymy już nie tylko do sprawiedliwości osobistej, lecz także społecznej. Ponadto wielość znaczeń oraz negatywne skutki dobrych intencji wprowadzają relatywizm do postrzegania świata. Stąd około stu pięćdziesięciu lat temu zaczęliśmy opuszczać piaskownicę, aby wyruszyć na pustynię rzeczywistości. Tym sposobem znaleźliśmy się w dwudziestym wieku i choć wydawało się, że dojrżeliśmy do końca, okazało się, iż dopiero zaczęliśmy to wszystko rozumieć.

Rozwój każdego z opisanych do tej pory poziomów świadomości opierał się na dążeniu do redukcji deficytów: zasobów, wiary, informacji, wiedzy czy poczucia sprawiedliwości. Inność traktowana jest tu jako zagrożenie, coś, co należałoby zwalczać, gdyż jest złe i nieadekwatne. Wszystko to, w połączeniu z rosnącym tempem zmian, doprowadziło około pięćdziesięciu lat temu do wykształcenia pierwszego z poziomów świadomości tak zwanej drugiej warstwy. Pozwala on zobaczyć szeroką, systemową perspektywę wyzwań, uporządkować i zintegrować w jedną całość inne sposoby działania oraz wydobyć z nich to, co najlepsze, aby zapewnić swobodny przepływ istotnych informacji i zasobów. Na tym poziomie świadomości koncentrujemy się na samym procesie oraz integrowaniu poszczególnych elementów systemu. Ponadto kierujemy się także tym, by przy okazji nie wyrządzać szkody innym, działać odpowiedzialnie i znajdować wolność w ramach obowiązujących zasad i ograniczeń.

Stąd tylko krok do ostatniego znanego nam poziomu świadomości, który przekłada opisaną perspektywę na globalny poziom i widzi świat jako jeden organizm z niezliczonymi połączeniami wewnętrznymi, a ludzi jako jedno wielkie plemię. To z kolei wynik globalizacji i ogólnoswiatowych wyzwań, z którymi można się zmierzyć tylko wtedy, gdy dostrzeżemy zależności między poszczególnymi systemami. Stąd bierze się dążenie do syntezy i makrozarządzania, by na globalne wyzwania odpowiadać globalnymi rozwiązaniami i w nich znajdować synergię. W konsekwencji rozwój obu ostatnich stadiów opiera się na redukcji nadmiaru, w ten sposób znajdując sposób na złożoność.

Wszystkie z opisanych poziomów świadomości to nic innego, jak zestawy odpowiedzi na pytania egzystencjalne adekwatne do określonych warunków. Prawie każdy z nich jest obecny w każdym z nas – może oprócz dwóch ostatnich, które obecnie osiąga najmniejsza część ludzkości. Jednocześnie pojawienie się nowych nie sprawia, że stare znikają – po prostu nie wpływają już w takim samym stopniu na nasze decyzje. Niemniej jednak mogą się uaktywnić w razie zmiany warunków życiowych. W konsekwencji poszczególne poziomy świadomości oraz siły ich oddziaływania na jednostki i grupy tworzą indywidualny kod memetyczny. Przy czym mem nie oznacza tutaj zabawnego obrazka znalezionego w Internecie, a pierwot-

ną definicję tego słowa wprowadzoną przez Richarda Dawkinsa<sup>97</sup>, rozumianą jako jednostkę przekazywania informacji kulturowej, odpowiednik genu. W praktyce, jak w przypadku DNA, składający się z pojedynczych jednostek kod, określa nie to, jaki ktoś jest, lecz co w nim jest, a w konsekwencji – jak rozumie poszczególne zjawiska oraz co jest dla niego ważne.

### 3.3 Dynamika spiralna

Czas przyrzeć się poszczególnym memom. Opis każdego z nich opiera się na tym samym schemacie. Obejmuje warunki życiowe, w których dany poziom świadomości się kształtował, i związane z nimi wyzwania, abyś łatwo mógł odnieść je do wcześniejszego, ewolucyjnego ujęcia. Następnie przejdziemy do tego, jak ludzie na nie odpowiadają, czego dowiemy się z treści motta danego memu – zaczerpniętego z oryginalnych badań Clare’a Gravesa – oraz jego krótkiej charakterystyki integrującej spostrzeżenia pozostałych badaczy – głównie Dona Becka i Chrisa Cowana<sup>98</sup>. Każdy opis zakończy forma organizacji ludzi na danym poziomie świadomości i warunki ich zaangażowania do osiągania wyznaczonych celów.

**Poziom beżowy** (*SurvivalSense*). Jak już zauważyliśmy, wywodzimy się ze stanu natury, stanu walki wszystkich ze wszystkimi o przetrwanie, pełnego niebezpieczeństw buszu, w którym – gdy nie ma co jeść ani gdzie bezpiecznie spać – jutro nie nadchodzi. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem memu beżowego staje się utrzymanie biologicznej stabilności bytu. Dlatego mottem tego nastawionego na ja poziomu świadomości jest kierowanie się swoim przetrwaniem, aby przedłużyć istnienie gatunku. Stąd dążenie do wyostrenia zmysłów i opieranie się na instynkcie oraz emocjonalne, automatyczne reakcje, aby zapewnić ich najwyższą szybkość. Ludzie realizują te cele, organizując się w swoiste grupy przetrwania, które zapewniają bezpieczeństwo i możliwość przedłużenia gatunku. Tak więc mem beżowy uaktywnia się tylko na krótką chwilę, aby zapewnić przeżycie.

**Poziom purpurowy** (*KinSpirits*). Stopniowo ludzie dostrzegają, że świat jest niczym zaczarowany las – pełen tajemnic, duchów, magii i innych trudnych do określenia niebezpieczeństw. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem memu purpurowego staje się zapewnienie relatywnie wysokiego poziomu bezpieczeństwa – nie tylko od strony zasobów materialnych, lecz także na poziomie ochrony przed tym, czego nie widać. A to z kolei jest niemożliwe w pojedynkę. Dlatego mottem tego nastawionego na my poziomu świadomości jest poświęcenie

<sup>97</sup> R. Dawkins, *Samolubny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2012.

<sup>98</sup> Kluczem do opowiedzenia o dynamice spiralnej w prosty i kompleksowy sposób było zintegrowanie wiedzy z wielu źródeł, których najczęściej nie cytuję wprost, przez co niemożliwe jest stworzenie konkretnych odnośników. Niemniej jednak przy jej projektowaniu korzystałem z następujących książek, których lekturę jednocześnie polecam: C.W. Graves, *Levels of human...* op. cit.; D.E Beck, C.C. Cowan, *Spiral dynamics. Mastering...*, op. cit.; S. Dawlabani, *Mememomics. The next generation economic system*, SelectBooks, Nowy Jork 2013; D.E. Beck, T.H. Larsen, S. Solonin, R. Viljoen, T.Q. Johns, *Spiral dynamics in action. Humanity's master code*, John Wiley & Sons, Hoboken, New York 2018.

swojego ja na rzecz zasad ustanowionych przez starszyznę, która wszystko wie lepiej. Stąd dążenie do harmonii i bezpieczeństwa przez dostosowanie się do zwyczajów grupy oraz woli jej przywódców, a także do zaspokojenia potrzeb duchów, aby poczuć się bezpiecznie. Ludzie realizują te cele, organizując się w związane ze sobą krwią plemiona. Mem purpurowy uaktywnia się zatem, aby zaspokoić potrzeby rodziny i wspólnoty.

**Poziom czerwony** (*PowerGods*). Zrzeczenie się siebie na rzecz wspólnoty w połączeniu z rosnącym niebezpieczeństwem ze strony innych grup, rządzących się prawami dżungli, sprawiają, że do głosu dochodzą wojownicy. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem mema czerwonego stają się samoświadomość, wyrażenie siebie i zerwanie z ograniczeniami. Dlatego mottem tego nastawionego na ja poziomu świadomości jest kierowanie się swoim ja właśnie za wszelką cenę, aby zyskać wieczną chwałę i pamięć wśród innych. Stąd dążenie do podboju, aby korzystać z łupów rozdzielanych w myśl zasady zwycięzca bierze wszystko, a także buntowanie się i wykorzystywanie siły, żeby osiągnąć pełną dominację. Ludzie realizują te cele, organizując się w zarządzane siłą imperia. Mem czerwony uaktywnia się zatem wtedy, gdy czuje, że można wygrać i zdobyć władzę.

**Poziom niebieski** (*TruthForce*). Zaburzony ciągłymi walkami porządek woła o pomstę do nieba i tam też wypatruje wsparcia, które według niektórych zostaje nawet udzielone przez panujący nad światem byt wyższy. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem mema niebieskiego staje się osiągnięcie trwałego spokoju ducha i stworzenie systemu praw, który poskromi burzący porządek. Dlatego mottem tego nastawionego na my poziomu świadomości jest poświęcenie się teraz, aby otrzymać gratyfikację później. Stąd dążenie do zaprowadzenia porządku w imię wyznaczonego przez autorytet celu oraz definiowania jasnych, zerojedynkowych prawd, które pomagają w kategoryzacji ludzi i zjawisk, aby zabezpieczyć przyszłość. Jednostki realizują te cele, organizując się w struktury autorytarne, których trafną metaforą jest katedra. Mem niebieski uaktywnia się więc, jeśli w organizacji postępuje się zgodnie z regułami i na horyzoncie jest wyższy cel lub inna forma niekoniecznie bliskiej czy materialnej gratyfikacji.

**Poziom pomarańczowy** (*StriveDrive*). Wielość możliwości oraz kolejne pokusy rynków każą się zastanowić, jak dobrze je dla siebie wykorzystać i jednocześnie nie stracić na tym zbyt wiele. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem mema pomarańczowego ponownie staje się podbijanie świata i zaspokajanie własnych potrzeb, innymi jednak niż siła, raczej twórczymi i bezpieczniejszymi metodami. Dlatego mottem tego nastawionego na ja poziomu świadomości jest kierowanie się swoimi pragnieniami, ale w granicach rozsądku i skalkulowanego ryzyka. Stąd dążenie do sukcesu, głównie w kategoriach materialistycznych, i patrzenie na świat pragmatycznie oraz szukanie synergii i okazji do zmian, aby w ten sposób wzrastać, poprawiać swój byt, samorealizować się i zdobywać autonomię. Ludzie osiągają te cele, organizując się w napędzane pieniędzmi przedsiębiorstwa. Mem pomarańczowy uaktywnia się zatem, jeśli pojawia się szansa na optymalizację systemu i zaspokojenie w ten sposób własnych potrzeb.

**Poziom zielony** (*HumanBond*). Ponownie jednak okazuje się, że aby ludzie byli szczęśliwi, potrzebują innych osób w większym wymiarze, niż mogłoby im się wydawać. Ponadto instynkt równości każe im w codziennym życiu brać pod uwagę właśnie ludzki aspekt. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem memu zielonego staje się uwzględnienie różnorodności, zwyczajów i postaw ludzi w codziennym funkcjonowaniu grup. Dlatego mottem tego nastawionego na my poziomu świadomości jest poświęcenie się tu i teraz na rzecz cenionych przez siebie ludzi, aby otrzymać za to również tu i teraz gratyfikację. Stąd dążenie do równości i odkrywania siebie, a przez relatywizm do zgodnego współżycia ludzi, aby zapewnić im dobrostan i doświadczać wspólnego wzrostu. Ludzie realizują te cele, organizując się w różne formy sieci społecznych, które pielęgnują i wzmacniają. Mem zielony uaktywnia się zatem, jeśli pojawia się perspektywa rozwoju oraz włączenia innych.

**Poziom żółty** (*FlexFlow*). Coraz większe tempo zmian zwielaokrotnia chaos i ryzyko upadku cywilizacji, przez co człowiek uświadamia sobie, że jest tylko częścią większego systemu. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem memu żółtego staje się przywrócenie porządku rozchwianej rzeczywistości. Dlatego mottem tego nastawionego na ja poziomu świadomości jest kierowanie się swoimi pragnieniami, ale bez wyrządzania szkody innym. Stąd dążenie do poznania, integrowania i optymalizacji procesów oraz ich elastyczności, a także do odpowiedzialnego życia, aby zapewnić większą stabilność i lepszą adaptacyjność systemu. Ludzie realizują te cele, organizując się w platformy i inne systemy zapewniające elastyczność, równość i lepszy przepływ idei i dóbr. Mem żółty uaktywnia się więc wtedy, gdy w ramach danej organizacji pojawia się możliwość optymalizacji całego systemu – to ważne założenia, jeżeli bowiem warunki te nie są spełnione, wówczas wywołuje on jedną z trzech postaw: próby wprowadzania zmiany, odejścia albo dawania z siebie niezbędnego minimum i realizowania się gdzie indziej.

**Poziom turkusowy** (*GlobalView*). Otwieranie kolejnych granic sprawiło, że świat stał się globalną wioską zamieszkiwaną przez ludzi tworzących jeden wielki organizm współzależności. W konsekwencji kluczowym wyzwaniem memu turkusowego staje się poszukiwanie globalnych rozwiązań globalnych problemów i odnajdywanie się w dychotomiach egzystencjalnych. Stąd mottem tego nakierowanego na my poziomu świadomości jest poświęcenie swojego ja na rzecz naturalnych uwarunkowań życia przez dostosowanie się do nich. W konsekwencji następuje dążenie do odnowy porządku i zarządzania w skali makro, a także skupienie się na doświadczeniu i szukaniu synergii w działaniu oraz syntezy w sposobie myślenia. Ludzie realizują te dążenia, organizując się w globalne struktury. Mem turkusowy uaktywnia się zatem o tyle, o ile – podobnie jak w przypadku poziomu żółtego i z podobnych powodów – w ramach funkcjonowania w danej organizacji pojawia się możliwość optymalizacji całego systemu.

W ujęciu graficznym (rysunek 12) dynamika spiralna, jak sama nazwa wskazuje, ma kształt spirali, co wynika z założenia, że model ten jest metaforą podobnej



do DNA podwójnej helisy, gdzie jedną jej część stanowi oś czasu i związane z nią warunki życiowe, zaś drugą – odpowiedzi świadomości na te warunki. Ponadto taka wizualizacja odnosi się też niejako do kręconych schodów. Z dołu trudno dojrzeć, co dzieje się na górze, lecz z góry widzi się wszystko, co dzieje się na dole. Podobnie jest i tu. Z górnych poziomów świadomości można spojrzeć na świat z perspektywy dolnych poziomów, co nie jest możliwe w drugą stronę. Jednocześnie pierwszych sześć memów „spoglądając w dół”, uznaje wszystko co inne za złe. Sytuacja ta zmienia się dopiero od siódmego, żółtego poziomu, który jako pierwszy koncentruje się nie na redukowaniu deficytów, umożliwiającym przetrwanie, a na redukowaniu nadmiaru, umożliwiającym trwanie. Przede wszystkim zaś sprawia, że patrzymy na pozostałe memy jako na coś ważnego z perspektywy roli w systemie, coś, co należy rozwijać, a nie zwalczać.

## Rysunek 12. Dynamika spiralna

**Morski:** określi świat różnych wersji organizmów opartych na węglu oraz krzemie.

**Koralowy:** określi konfrontację ze sztuczną inteligencją oraz ułożenie z nią relacji.

**Turkusowy (globalview):** globalny, kierujący się poszukiwaniem synergii we współzależnościach oraz syntetyzowaniem wielości poglądów, zapewniającymi globalne odpowiedzi na globalne wyzwania.

**Żółty (flexflow):** systemowy, kierujący się poznaniem, integrowaniem i wspólną odpowiedzialnością za wspólne wyzwania, zapewniającymi stabilność systemu.

**Zielony (humanbond):** humanistyczny, kierujący się relacjami międzyludzkimi, relatywizmem, równością i różnorodnością, zapewniającymi wspólny wzrost i ogólny dobrostan.

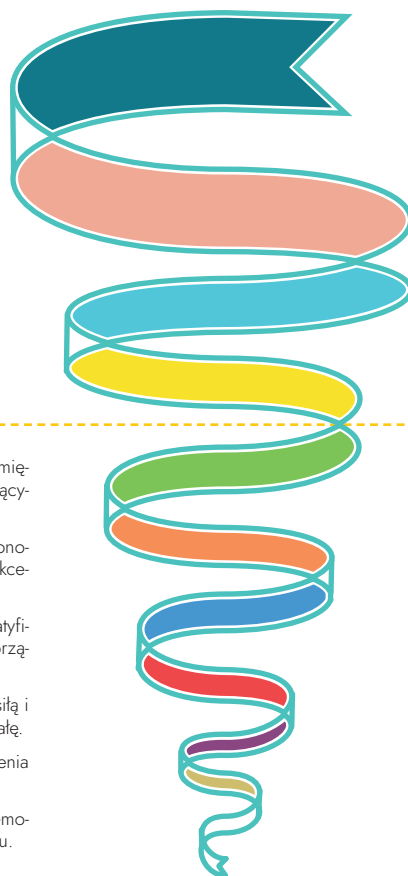
**Pomarańczowy (strivedrive):** materialistyczny, kierujący się autonomią, wiedzą, dążący do wzrostu, rywalizacji, samorealizacji oraz sukcesu, zapewniających postęp i poprawę warunków życia.

**Niebieski (truthforce):** autorytarny, kierujący się odroczonej gratyfikacją, zero-jedynkowymi prawdami oraz prawem, zapewniającymi porządek i bezpieczną przyszłość.

**Czerwony (powergods):** wojowniczy, kierujący się działaniem, siłą i dążeniem do dominacji oraz wyrażania siebie, zapewniającymi chwałę.

**Purpurowy (kinspirits):** magiczny, kierujący się dobrem plemienia lub rodziny, które mają zapewnić bezpieczeństwo.

**Beżowy (survivalsense):** automatyczny, kierujący się prostymi emocjami i instynktem przetrwania, zapewniającymi przedłużenie gatunku.



Podobnie jest w przypadku turkusowego poziomu. Jednocześnie gdy przyrzeć się początkowym memom drugiego rzędu, okazuje się, że są one analogiczne do początkowych pierwszego rzędu. Żółty, podobnie jak beżowy, odpowiada na wyzwanie związane z chaotycznym i niestabilnym światem, z kolei purpurowy i turkusowy pokazują ludzi jako plemię, z tą różnicą, że w drugim przypadku jako jedno wielkie, globalne plemię. Stąd natura ludzka jest też swoistą symfonią sześciu tematów, które powtarzają się w kolejnych, wyższych formach.

Ważnym zastrzeżeniem wszystkich przywołanych autorów jest przyjęcie, że żaden z memów nie jest gorszy lub lepszy. Każdy jest inny i adekwatny do danych warunków życiowych, a przez to potrzebny, by przetrwać i później trwać. Między innymi z tego powodu zostały one przez Dona Becka i Chrisa Cowana pokolorowane – żeby etykietowanie nie było na gruncie tej koncepcji możliwe. Za tym jednak, dlaczego dane kolory pojawiają się na spirali, stoi również pewna logika. Ciepłe barwy – beżowy, czerwony, pomarańczowy i żółty – są ukierunkowane na rozwiązywanie problemów egzystencjalnych przez koncentrację na ja, z wewnętrznym źródłem kontroli i punktem odniesienia, a także na wzrost i zmianę środowiska. Z kolei zimne barwy – purpurowy, niebieski, zielony i turkusowy – są ukierunkowane na rozwiązywanie problemów egzystencjalnych przez koncentrację na my i poświęcanie ja, z zewnętrznym źródłem kontroli i punktem odniesienia, a także na konsolidację i odnalezienie się w środowisku. Każdy kolor koresponduje także z mottem i warunkami żywymi każdego poziomu świadomości: beżowy jest odniesieniem do sawanny, purpura to nawiązanie do królewskiego koloru wodzów i monarchów, czerwień symbolizuje krew, niebieski wiarę w pozaziemskie królestwo, pomarańczowy przemysł, zielony nastawienie na ekologię i dbanie o wspólną planetę, żółty – alternatywne źródła energii, zaś turkusowy całą planetę, której taki kolor nadają oceany.

Jednocześnie, jak pokazały już początkowe badania Clare'a Gravesa, każdy kolejny poziom świadomości jest większy niż poprzedni, co również obrazuje wizualizacja spirali. Dzieje się tak, ponieważ kolejne memy obejmują więcej odpowiedzi na pytania egzystencjalne związane z rosnącą złożonością rzeczywistości i dostrzeganiem tego zjawiska przez ludzi. W końcu paradoksalnie im więcej ma się odpowiedzi, tym więcej pojawia się pytań. Ponadto okazuje się też, że im ktoś jest wyżej, tym łatwiej i szybciej dzięki temu wchodzi na kolejny poziom. Przy czym nie ma osób o jednokolorowym kodzie memetycznym, ponieważ różne jego elementy aktywizują się pod wpływem konkretnych warunków życiowych. Nawet jeśli przestajemy operować z jednego poziomu świadomości, nie oznacza to, że on w nas zanika. Wszystkie tworzą – podobnie jak w cebuli – poszczególne warstwy.

Czym jednak w tym kontekście różni się dynamika spiralna od piramidy potrzeb Abrahama Masłowa. Przede wszystkim system Masłowa jest zamknięty i stały, zaś Gravesa otwarty, ewolucyjny i nieskończony, ponieważ warunki życiowe ciągle się zmieniają. Ponadto w swoich badaniach ten drugi dostrzegł różne aspekty potrzeb i odmienne sposoby radzenia sobie z nimi na poszczególnych

poziomach świadomości. Chodzi o to, że nie ma gwarancji, iż po zaspokojeniu jednych potrzeb automatycznie przechodzi się do kolejnych oraz że później poszczególne potrzeby nie będą na nas oddziaływać. Trzeba też podkreślić, że Maslow koncentruje się na potrzebach, zaś Graves szerzej – na problemach, które trafniej korespondują z naszymi motywacjami.

Z perspektywy rozważań związanych z poszczególnymi pokoleniami najważniejsze jest jednak to, jak kwestie te wiążą się ze zmianami generacyjnymi. W klasycznych koncepcjach socjologicznych pokolenie określa się najczęściej jako grupę ludzi urodzoną w podobnym okresie, przez to dzielącą wspólne, zbiorowe doświadczenia, funkcjonującą w danym kontekście historyczno-społecznym, czego konsekwencją są pewne cechy wspólne danej kohorty. Takie ujęcie nie uwzględnia niestety tego, co w przypadku poszczególnych generacji najważniejsze, czyli dlaczego właściwie między sobą się różnią. Jeżeli jednak na bazie koncepcji Gravesa zdefiniujemy, czym jest pokolenie, wówczas słowo to oznaczać będzie ludzi i grupy o określonych proporcjach memów w swoim kodzie, które wynikają z konkretnych warunków życiowych i oznaczają konkretne odpowiedzi na pytania egzystencjalne. Dzięki temu dowiemy się, dlaczego się różnimy, co z tego wynika i jak się z tym zmierzyć. Przede wszystkim zaś lepiej zrozumiemy, z czym się mierzymy i dokąd zmiany te prowadzą.

### 3.4 Czas zmian

Co jednak musi się stać, abyśmy przeszli z jednego poziomu świadomości na inny? Co, oprócz zasobów oraz ważnych powodów, potrzebne jest, abyśmy się zmieniali? Również ten aspekt naszej natury opisuje dynamika spiralna<sup>99</sup>. Wyróżnia ona sześć warunków zmiany poziomu świadomości:

1. **Potencjał.** To fundament, o którym często albo się zapomina, albo przyjmuje go za pewnik. Podczas pracy z różnymi firmami niejednokrotnie słyszę prezesów sfrustrowanych tym, że ich organizacje nie potrafią się tak po prostu zmienić zgodnie z ich wolą. Tymczasem wysoki poziom stresu, przepracowanie, braki kompetencyjne i niskie poczucie bezpieczeństwa sprawiają, że to najzwyczajniej niemożliwe. W kontekście dynamiki spiralnej wysoki potencjał w gruncie rzeczy zrównuje się z otwartością na zmianę, co następuje dzięki przewyciężeniu barier rozwojowych. To z kolei jest możliwe dzięki odpowiedniemu poziomowi zasobów. Najczęściej skupiamy się tu na intelekcie. Niejednokrotnie jednak o wiele ważniejsze jest dysponowanie konieczną do zmiany energią. Gdy jesteśmy zmęczeni, wówczas trudno myśleć o rozwoju.

<sup>99</sup> W tym fragmencie również integruję wiedzę z kilku publikacji, bazując na następujących: C.W. Graves, *Levels of human...* op. cit.; D.E Beck, C.C. Cowan, *Spiral dynamics. Mastering...*, op. cit.; S. Dawlabani, *Mememomics. The next generation economic system*, SelectBooks, Nowy Jork 2013; D.E. Beck, T.H. Larsen, S. Solonin, R. Viljoen, T.Q. Johns, *Spiral dynamics in action. Humanity's master code*, John Wiley & Sons, Hoboken, New York 2018.

2. **Rozwiązania.** Następnym warunkiem jest istnienie rozwiązań problemów egzystencjalnych. Chodzi nie tylko o to, aby ich zderzenie z nieznanym sprawiło, że uznamy, iż warto na zgłębienie danego zagadnienia poświęcić czas i energię, lecz także o to, czy w kontekście potencjału, którym się dysponuje, będzie to w ogóle możliwe.
3. **Dysonans.** Pojawienie się czegoś, co przeczy dotychczasowym założeniom, wywołuje w nas dysonans poznawczy. Jest to sytuacja, w której uświadamiamy sobie, że coś okazuje się inne, niż nam się wydawało. Czy możemy w niej tkwić? Nie, ponieważ jako jednostki, grupy czy organizacje potrzebujemy spójności i rezonansu z otoczeniem, aby działać na optymalnym poziomie, w ten sposób najefektywniej, jak to możliwe, gospodarując dostępnymi zasobami. Z kolei sposobem na skorygowanie dysonansu jest zmiana – w tym, jak myślimy lub działamy. Dlatego właśnie problemy są konieczne, aby się rozwijać. Im więcej ich jest, tym szybszy staje się rozwój, o ile dysponujemy odpowiednim potencjałem, aby się z nimi zmierzyć. Dlatego tak duża liczba wyzwań, z którymi się dzisiaj stykamy, jak również większa różnorodność przyspieszają tempo rozwoju. Technologia nie od dziś stanowi tu ważny katalizator, ponieważ rozwiązując jedne problemy, zarazem generuje inne. Dlatego aby sprawić, żeby stare odpowiedzi straciły zastosowanie, nie należy z nimi tak po prostu walczyć. Konieczny jest dysonans poznawczy, który zakwestionuje obecny stan rzeczy i wytworzy potrzebę zmiany, zaś w konsekwencji pozwoli stworzyć nowy model, który spowoduje, że stary przestanie być użyteczny.
4. **Bariery.** W tym momencie konieczne jest, aby ewentualne bariery rozwoju zostały zdefiniowane i przezwyciężone – zarówno te związane z warunkami życiowymi, jak i zasobami poznawczymi.
5. **Wgląd**<sup>100</sup>. Następnie musi pojawić się refleksja nad tym, co doprowadziło poprzednie struktury do upadku. Chodzi o zrozumienie przyczyn zmiany, jak i pewność, że poprzednie założenia przestały być adekwatne do warunków życiowych – i dlatego tak się stało. Stąd Graves wspomina również o testowaniu starych rozwiązań, żeby sprawdzić, czy na pewno są już nieaktualne, zanim wykonamy drogą z perspektywy mózgu pracę nad stworzeniem nowych.
6. **Konsolidacja.** Finalne stadium to nasycenie nowym sposobem myślenia, gdzie główną rolę ponownie odgrywa kontekst, który może wspierać wykształcone rozwiązania i pozwalać funkcjonować w rezonansie z warunkami życiowymi lub sabotować nowe odpowiedzi na dane pytania i wprowadzać dysonans.

<sup>100</sup> W oryginale użyto słowa *insight*, które w języku polskim nie ma idealnego odpowiednika, ale słowo *wgląd* jest tu najbliższe znaczeniowo.

Kiedy spojrzymy na ten proces z perspektywy danego poziomu świadomości, przechodzi on przez pięć faz. Pierwsza to sytuacja harmonii i uporządkowania (faza alfa), gdzie sposób odpowiadania na wyzwania egzystencjalne rezonuje z warunkami życiowymi. Następnie dzieje się coś, co kwestionuje dotychczasowe sposoby działania, wprowadza dysonans i sprawia, że napięcie narasta (faza beta). Konsekwencją jest chaos, ponieważ to, co stare, przestało działać, a nie pojawiło się jeszcze nowe (faza gamma). Aż wreszcie pojawia się rozwiązanie i przechodzimy do kolejnego systemu (faza delta). Finalnie na bazie poprzednich refleksji zachodzi konsolidacja (nowa faza alfa).

Czy jednak droga w drugą stronę jest możliwa? Już Clare Graves sygnalizował, że tego typu zmiany, powodowane na przykład przez przewlekły stres, mogą mieć miejsce. Przy czym nawet w takiej sytuacji wiedza o odpowiedziach na pytania egzystencjalne nie znika, ponieważ mamy do czynienia z entropią. Na poziomie fizycznym oznacza to, że nawet gdy zastosujemy odwrotny proces, który doprowadził do zmiany, ze względu na wywołane zmiany nie da się już doprowadzić układu do poprzedniego stanu. Mówiąc obrazowo: nie można włożyć pasty do zębów z powrotem do tubki. Alternatywnym wy tłumaczeniem jest to, że nie da się wrócić po swoich śladach i sprawić, by ziemia wyglądała jak wcześniej. Chodzi zatem o to, że w związku ze zmianą nic już nigdy nie będzie takie samo jak przedtem. W końcu raz rozszerzona świadomość nie może się tak po prostu skurczyć.

### 3.5 Podsumowanie, wartości i kierunki zmian

Jeżeli dany poziom świadomości jest zestawem odpowiedzi na pytania egzystencjalne, definiującym zasady, co należy robić lub czego nie należy, wynikającym z interakcji z warunkami życiowymi określającymi, dlaczego tak powinno być, to poszczególne wartości mówią nam, jak trzeba w związku z tym postępować. Są zatem osobistymi filtrami decyzyjnymi, których rozumienie i waga zależą od indywidualnego kodu memetycznego. Stąd w praktyce to, z którego poziomu świadomości ktoś operuje, widzimy dzięki wartościom, jakie determinują jego decyzje, a także, co one właściwie dla danej osoby oznaczają.

Jeśli różnorodność jest korzystna i nieunikniona, musi być w niej coś, co spaja ludzi. W przeciwnym razie pojawiają się problemy, które wynikają wprost z konfliktów wartości i tego, jak są one pojmowane. To także wynik operowania z konkretnych poziomów świadomości, uaktywnianych przez warunki życiowe. Podobnie jest w przypadku różnic między pokoleniami, które kształtowały odmiennie konteksty, przez co proporcje poszczególnych memów w konkretnych rocznikach nie są tożsame. Najważniejsze są tu tak zwane definiujące lata, kiedy jako nastolatki i młodzi dorośli nasiąkają daną wersją rzeczywistości, która odciska piętno na całe życie. W końcu nowe czasy i nowe wyzwania muszą wyprodukować nowe sposoby myślenia.

## 4. Współczesne teorie motywacji

### 4.1 Teoria autonomicznego funkcjonowania | Szymon Stachowski

Wyobraźmy sobie miejsce pracy, gdzie każdy dzień zaczyna się od energii i uśmiechów. Wchodzimy do biura, a nie czujemy się przytłoczeni zadaniami, nie martwimy się, co jeszcze musimy zrobić. Wręcz przeciwnie – czujemy, że to, co robimy, ma sens, że nasze działania mają realny wpływ na to, co się dzieje wokół nas. Praca nie jest czymś, co robimy, bo musimy, ale wykonujemy ją dlatego, że naprawdę chcemy. Podchodzimy do wyzwań z entuzjazmem, bo mamy poczucie, że jesteśmy częścią czegoś większego. Jak to się dzieje, że w jednym miejscu ludzie są pełni energii, gotowi zmierzyć się z każdym zadaniem, a w innym czują się, jakby nie chcieli nawet wstać z łóżka? Co sprawia, że jedni podchodzą do pracy z pasją, a inni nie mogą doczekać się końca dnia?

Odpowiedzią może być teoria autonomicznego funkcjonowania (*self-determination theory* – SDT), która została opracowana przez Edwarda Deciego i Richarda Ryana<sup>101</sup> w latach 80. XX wieku jako odpowiedź na potrzebę głębszego zrozumienia motywacji ludzkiej. SDT opiera się na założeniu, że ludzie mają trzy podstawowe potrzeby psychologiczne – autonomię, kompetencje i relacje – których spełnienie jest kluczowe dla wewnętrznej motywacji, dobrostanu oraz zdrowego rozwoju osobowości. To teoria, która nie analizuje naszej motywacji przez pryzmat nagród i kar. To nie jest filozofia oparta na „kiju i marchewce”, które motywują nas na chwilę. SDT mówi o czymś głębszym – o motywacji, która pochodzi z wnętrza, która nie jest wymuszona, ale wynika z pasji, z chęci robienia czegoś, co jest dla nas ważne. **Prawdziwa motywacja pojawia się wtedy, kiedy mamy poczucie, że mamy kontrolę nad tym, co robimy, kiedy czujemy, że nasze działania mają sens, kiedy rozwijamy się jako ludzie.** W tym kontekście SDT to coś znacznie więcej niż teoria psychologiczna. To klucz, który pozwala zrozumieć, dlaczego niektóre miejsca pracy są pełne energii i zaangażowania, a w innych jej brak. To teoria, która wskazuje, że wtedy, gdy dajemy sobie nawzajem przestrzeń do działania, kiedy czujemy, że mamy kontrolę nad tym, co robimy, kiedy rozwijamy nasze umiejętności, wtedy naprawdę zaczynamy się angażować.

Aby zrozumieć, jak głębokie są mechanizmy opisane w teorii autonomicznego funkcjonowania, warto przyjrzeć się badaniom i przykładom, które ilustrują, jak autonomia, kompetencje i relacyjność wpływają na nasze decyzje i zachowania – często nawet w ekstremalnych sytuacjach. Deci i Ryan przeprowadzili liczne badania, które wykazały, że zaspokojenie tych podstawowych potrzeb psychologicznych prowadzi do wyższego poziomu motywacji, zaangażowania i dobrostanu<sup>102</sup>. Warto więc zastanowić się, jak te zasady funkcjonują w praktyce. Jakie konkretne działania trzeba podjąć, by wprowadzić SDT do naszego

<sup>101</sup> E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York 1985, s. 3-5.

<sup>102</sup> E.L. Deci, R.M. Ryan, *The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*, *Psychological Inquiry* 2000, vol. 11, no. 4, s. 235-240.

życia zawodowego i osobistego? Jakie efekty przynosi zwiększenie autonomii w pracy – czy naprawdę może to prowadzić do większego zaangażowania? Czy, dając przestrzeń do rozwoju, budujemy poczucie kompetencji u naszych pracowników i współpracowników? A co z relacjami? Czy wspierające, oparte na zaufaniu relacje naprawdę wpływają na motywację?

Wprowadzenie zasad SDT do życia zawodowego i osobistego wymaga świadomego działania, które wspiera autonomię, kompetencje i relacje. Każdy z tych elementów odgrywa kluczową rolę w zwiększaniu motywacji i zaangażowania.

### **Autonomia**

E. Deci i R. Ryan przeanalizowali, jak autonomia w miejscu pracy wpływa na motywację i efektywność<sup>103</sup>. Jedno z ich badań wykazało, że pracownicy, którzy mieli większą swobodę w podejmowaniu decyzji oraz kontrolę nad swoim harmonogramem, byli bardziej zaangażowani i wydajni. W porównaniu z osobami pracującymi w warunkach, gdzie są kontrolowani, pracownicy autonomiczni byli również bardziej skłonni podejmować inicjatywy i kreatywnie rozwiązywać problemy. Wprowadzenie takich zasad w życie zawodowe nie jest więc tylko kwestią komfortu, ale może przynieść mierzalne korzyści dla organizacji:

- Przykład: zespół lekarzy w sytuacji kryzysowej. Wyobraźmy sobie grupę lekarzy i pielęgniarek pracujących na oddziale ratunkowym. Każdy dzień przynosi nowe wyzwania, od których zależy zdrowie i życie pacjentów. W momencie gdy trafia pacjent z poważnym urazem, kluczowe jest szybkie działanie. Autonomia członków zespołu – czyli możliwość podejmowania decyzji bez konieczności każdorazowego konsultowania się z przełożonym – sprawia, że reagują sprawnie i skutecznie. Poczucie kompetencji, wynikające z doświadczenia i wiedzy medycznej, daje im pewność siebie, a relacje i wzajemne zaufanie sprawiają, że działają jako zespół, gotowy w każdej chwili wspierać się wzajemnie. Taka sytuacja pokazuje, jak SDT wpływa na efektywność grupy, której działania są nie tylko profesjonalne, ale także pełne zaangażowania.
- Działania: W pracy możemy zwiększyć autonomię, dając pracownikom więcej swobody w podejmowaniu decyzji oraz przestrzeń do samodzielnego wykonywania zadań. W życiu osobistym możemy świadomie wybierać działania zgodne z naszymi wartościami i zainteresowaniami, a także unikać sytuacji, w których czujemy się kontrolowani.
- Efekty: Badania nad SDT pokazują, że większa autonomia prowadzi do wzrostu zaangażowania i motywacji. Kiedy ludzie czują, że mają kontrolę nad swoim działaniem, ich praca przestaje być „obowiązkiem” i staje się bardziej osobistym wyrazem ich umiejętności i wartości. Pracownicy i współpracownicy są bardziej zadowoleni, wykazują się większą inicjatywą i chętnie podejmują odpowiedzialność.

<sup>103</sup> Ibidem, s. 237-240.

## Kompetencje

E. Deci i R. Ryan przeanalizowali, jak rozwój kompetencji wpływa na motywację, szczególnie w kontekście sportu<sup>104</sup>. Badania wykazały, że sportowcy, którzy czują, że ich umiejętności się rozwijają i że mają wsparcie trenerów, są bardziej zmotywowani i osiągają lepsze wyniki. Zamiast koncentrować się wyłącznie na zewnętrznych nagrodach, takich jak medale czy prestiż, ich motywacja opiera się na satysfakcji z doskonalenia swoich umiejętności:

- Przykład: młody piłkarz rozwijający swoje umiejętności. Wyobraźmy sobie młodego piłkarza, który dołącza do klubu sportowego. Na początku czuje się niepewnie, ale jego trener wspiera go, poprzez regularne treningi, konstruktywną informację zwrotną i zachętę do podejmowania wyzwań. Dzięki temu młody zawodnik zyskuje poczucie kompetencji, widząc swoje postępy i czując się pewniej na boisku. Kiedy zaczyna dostrzegać, że jego ciężka praca przynosi rezultaty, jego motywacja staje się bardziej wewnętrzna – gra nie tylko dla wyników, ale także dla satysfakcji płynącej z własnego rozwoju i sukcesów. To przykład, jak zasady SDT mogą wspierać rozwój talentu sportowego, gdzie kluczowe jest wspieranie autonomii i kompetencji.
- Działania: Możemy wspierać poczucie kompetencji, stwarzając możliwości do rozwoju i uczenia się nowych umiejętności. W pracy oznacza to oferowanie szkoleń, mentoringu i regularne przekazywanie informacji zwrotnej. W życiu osobistym można wyznaczać sobie ambitne, ale osiągalne cele i stopniowo je realizować, co buduje poczucie własnej skuteczności.
- Efekty: Kiedy ludzie czują się kompetentni, ich poczucie własnej wartości i satysfakcja rosną, co przekłada się na większe zaangażowanie i motywację. Pracownicy, którzy wierzą w swoje umiejętności, są bardziej produktywni i chętniej angażują się w nowe wyzwania. W kontekście edukacji uczniowie z poczuciem kompetencji są bardziej zmotywowani i osiągają lepsze wyniki.

## Relacje

Badania Deciego i Ryana pokazują, że dobre relacje – poczucie więzi z innymi i przynależności do grupy – to jeden z najsilniejszych motywatorów<sup>105</sup>, szczególnie w wymagających warunkach. Relacje oparte na zaufaniu zwiększają nie tylko zaangażowanie, ale też gotowość do poświęcenia dla innych.

- Przykład: ciekawą ilustrację takiej relacyjności przytacza Paweł Motyl w książce *Świat Schrödingera*<sup>106</sup>, opisując tragedię na Eigerze w 1957 roku. Wówczas grupa alpinistów natrafiła na ekstremalne warunki podczas wspinaczki północną ścianą Eigeru w Szwajcarii. Ze względu na przepisy,

<sup>104</sup> Ibidem, s. 243-245.

<sup>105</sup> E.L. Deci, & R.M. Ryan, *Intrinsic motivation...*, op. cit., s. 218-220.

<sup>106</sup> P. Motyl, *Świat Schrödingera. Kronika nieprzewidywalnej przyszłości*, Wydawnictwo Evergreen, Warszawa 2020, s. 307-310.



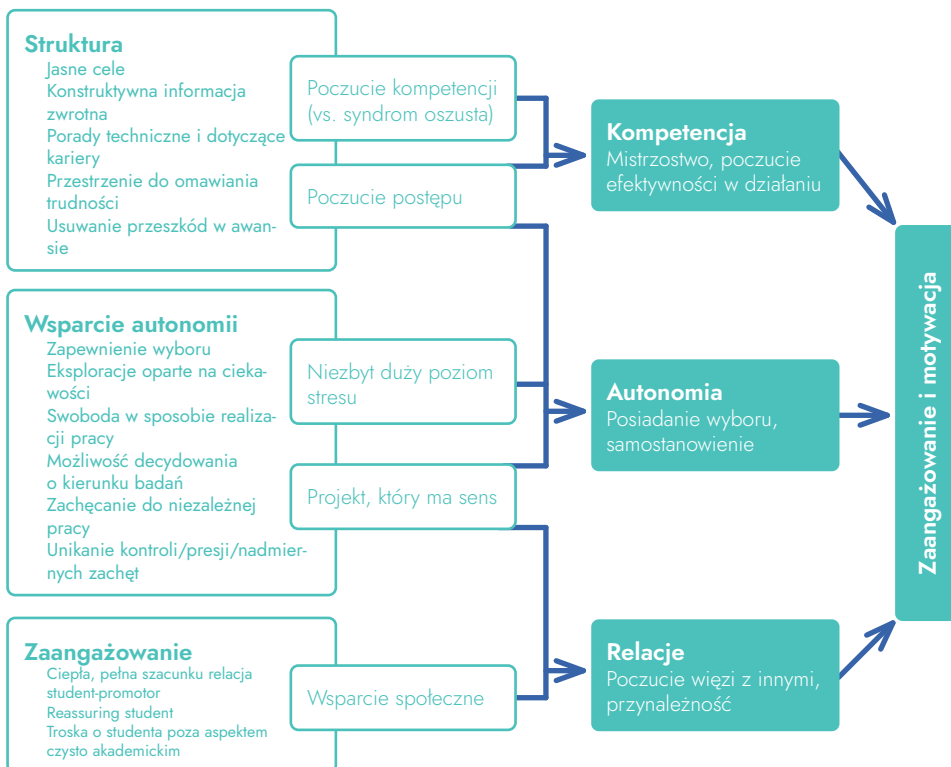
które zabraniały ratownikom udzielić pomocy, uformował się 50-osobowy zespół składający się z przebywających w okolicy alpinistów z 7 krajów, który z narażeniem życia próbował ocalić tych, którzy utknęli na trudnym odcinku trasy. Mimo tego że byli sobie obcy, podjęli wspólny wysiłek ratunkowy, kierując się poczuciem solidarności i wzajemnego wsparcia. Choć, niestety, nie udało się wszystkich uratować, ta historia pokazuje, że w sytuacjach kryzysowych wizja, cel i relacje stają się fundamentem zespołowej motywacji do działania. Silne więzi i poczucie przynależności sprawiają, że ludzie są gotowi podejmować ryzyko i poświęcać się dla dobra innych. Przykład alpinistów znajduje swoje odzwierciedlenie także w kontekście biznesowym. Wyobraźmy sobie firmę, która nagle traci dostęp do kluczowych zasobów i staje przed poważnym kryzysem. Menedżer, świadomy zasad SDT, decyduje się na pełną transparentność wobec zespołu – wszyscy zostają poinformowani o sytuacji i mogą aktywnie uczestniczyć w poszukiwaniu rozwiązań. Pracownicy, którzy mają wpływ na podejmowane decyzje, czują większą odpowiedzialność i zaangażowanie w uratowanie firmy. Dzięki poczuciu relacyjności – wzajemnego wsparcia i jedności celu – pracownicy stają się zespołem kryzysowym, który działa nie tylko ze względu na zobowiązania zawodowe, ale z głębokiej woli przezwyciężenia trudności razem. Oba przykłady pokazują, że relacje – kluczowa potrzeba SDT – mogą silnie wpływać na motywację i efektywność, zarówno w sytuacjach ekstremalnych, jak i w codziennym życiu zawodowym. Wystarczy pomyśleć o akcjach ratunkowych po klęskach żywiołowych czy pracy wolontariuszy w akcjach charytatywnych, gdzie poczucie przynależności i solidarności skłania ludzi do niesienia pomocy mimo ryzyka. W pracy zasady SDT pokazują, że relacje oparte na zaufaniu i wsparciu zwiększają zaangażowanie, współpracę i lojalność, tworząc zespoły gotowe na wspólne wyzwania.

- Działania: Budowanie relacji opiera się na tworzeniu środowiska opartego na zaufaniu i wzajemnym wsparciu. W pracy oznacza to budowanie kultury organizacyjnej, w której pracownicy czują, że ich wkład jest doceniany, a relacje między zespołami oparte są na szacunku. W życiu osobistym również warto pielęgnować relacje z bliskimi i aktywnie wspierać ich w działaniach.
- Efekty: Wspierające, pełne zaufania relacje mają istotny wpływ na motywację. Ludzie są bardziej zaangażowani i zmotywowani, gdy czują, że są częścią wspierającej grupy i że ich wysiłki są ważne dla innych. W pracy dobre relacje przekładają się na lepszą komunikację i współpracę, a w życiu osobistym wzmacniają więzi i poczucie przynależności.

Na rysunku 13 zaprezentowano, jak teoria autonomicznego funkcjonowania znajduje zastosowanie w kształtowaniu zaangażowania i motywacji pracowników. Model sugeruje, że zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych – autonomii, kompetencji i relacyjności – jest kluczowe dla tworzenia środowiska, w którym jednostki mogą efektywnie działać, jednocześnie odczuwając satysfakcję i przynależ-

ność. Na rysunku przedstawiono powiązania między tymi potrzebami, a elementami strukturalnymi i społecznymi w miejscu pracy, podkreślając znaczenie wspierania samodzielności, zapewnienia poczucia skuteczności oraz budowania relacji. Przyjęta perspektywa ukazuje, że odpowiednio zaprojektowane procesy oraz relacje międzyludzkie mogą nie tylko wzmacniać wewnętrzną motywację, ale także przyczyniać się do ogólnego dobrostanu i lepszego radzenia sobie z wyzwaniami zawodowymi.

**Rysunek 13. Schemat motywacji i zaangażowania pracowników oparty na teorii autonomicznego funkcjonowania**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://ahappyphd.org/posts/choosing-not-drop-out/> (dostęp 10.11.2024)

Teoria autonomicznego funkcjonowania składa się z kilku wzajemnie powiązanych tzw. miniteorii, które wspólnie wyjaśniają różnorodne aspekty motywacji i funkcjonowania psychologicznego. Każda z tych miniteorii koncentruje się na innych elementach motywacji, takich jak różnice między motywacją wewnętrzną a zewnętrzną, a także sposoby, w jakie różne konteksty społeczne, czynniki zewnętrzne mogą wspierać lub hamować rozwój jednostki. Dzięki temu struktura SDT obejmuje zarówno potrzeby psychologiczne człowieka, jak i wpływ środowiska na jego motywację. Do zestawu miniteorii należą<sup>107</sup>:

<sup>107</sup> E.L. Deci, R.M. Ryan, *The "What" and "Why"...*, op. cit., s. 233-238.

1. Teoria oceny poznawczej (*cognitive evaluation theory*) bada motywację wewnętrzną, czyli działanie wynikające z samej satysfakcji działania. Wsparcie autonomii i kompetencji wzmacnia tę motywację.  
*Przykład:* Dziecko, które samo odkrywa nowe gry i zabawy, jest motywowane chęcią eksploracji, a nie nagrodą.
2. Teoria integracji organizmicznej (*organismic integration theory*) zajmuje się różnymi formami motywacji zewnętrznej, od bardziej zewnętrznej (np. nagrody) po bardziej zinternalizowaną (np. własne wartości).  
*Przykład:* Pracownik, który początkowo pracuje dla premii, a później zaczyna cenić pracę jako część swojej tożsamości.
3. Teoria orientacji przyczynowych (*causality orientations theory*) opisuje, jak różne osoby reagują na środowisko. Wyróżnia orientację na autonomię, kontrolę i amotyację.  
*Przykład:* Osoba autonomiczna wybiera zadania, które ją interesują, podczas gdy osoba kontrolna robi je dla pochwał.
4. Teoria podstawowych potrzeb psychologicznych (*basic psychological needs theory*) podkreśla, że autonomia, kompetencje i relacje są kluczowe dla dobrego samopoczucia.  
*Przykład:* Osoba, której miejsce pracy wspiera autonomię i współpracę, jest bardziej zmotywowana i zadowolona.
5. Teoria treści celów (*goal contents theory*) bada, jak cele wewnętrzne (np. rozwój osobisty) bardziej sprzyjają dobrostanowi niż cele zewnętrzne (np. sukces finansowy).  
*Przykład:* Osoba, która dąży do bliskich relacji, czuje się bardziej spełniona niż osoba skoncentrowana na popularności.
6. Teoria motywacji do relacji (*relationship motivation theory*) wskazuje na znaczenie bliskich relacji dla dobrego samopoczucia, podkreślając zaspokajanie potrzeb autonomii, kompetencji i przynależności.  
*Przykład:* Przyjaciele, którzy wspierają swoje potrzeby i cele, doświadczają większego zadowolenia ze swoich relacji.

Miniteorie SDT oferują wieloaspektowe spojrzenie na motywację i rozwój psychologiczny, rzucając światło na różnorodne mechanizmy, które wpływają na zachowanie i dobrostan człowieka. Każda z miniteorii wnosi unikalne wnioski: teoria oceny poznawczej analizuje czynniki wspierające motywację wewnętrzną, teoria integracji organizmicznej bada procesy internalizacji i ich wpływ na motywację zewnętrzną, a teoria potrzeb podstawowych podkreśla kluczowe znaczenie autonomii, kompetencji i relacji w osiągnięciu pełni potencjału jednostki. Razem tworzą one kompleksowy model, który można stosować w różnych kontekstach – od organizacji, przez edukację, po rozwój osobisty. SDT, dzięki swojej elastyczności i głębokiemu zrozumieniu ludzkich potrzeb, stanowi cenną ramę teoretyczną do tworzenia środowisk sprzyjających zarówno efektywności, jak i zadowoleniu jednostek.

Mimo licznych zalet teorii autonomicznego funkcjonowania (SDT) istnieją także pewne ograniczenia, które mogą wpływać na jej zastosowanie w różnych kontekstach. Poniżej przedstawiono realne wyzwania w stosowaniu teorii SDT w organizacjach:

1. Trudność w mierzeniu autonomii i motywacji wewnętrznej – pomiar pojęć takich, jak autonomia, relacje czy kompetencje jest trudny do przeprowadzenia obiektywnie, ponieważ są to pojęcia subiektywne i różnie interpretowane przez poszczególne osoby. Skuteczność SDT w praktyce może być więc ograniczona przez trudności w precyzyjnym mierzeniu stopnia spełnienia tych potrzeb, co utrudnia ocenę jej wpływu na motywację.
2. Ograniczona skuteczność w sytuacjach wymagających szybkich rezultatów – SDT skupia się na rozwijaniu wewnętrznej motywacji i długoterminowego dobrostanu, co może być czasochłonne. W sytuacjach, które wymagają szybkiej mobilizacji lub natychmiastowego zwiększenia efektywności, takich jak nagłe projekty czy zadania kryzysowe, metody oparte na nagrodach zewnętrznych mogą być bardziej efektywne niż długofalowe podejście SDT.
3. Kulturowe różnice w postrzeganiu autonomii – SDT zakłada, że potrzeba autonomii jest uniwersalna, ale różne kultury mogą inaczej interpretować jej znaczenie. W kulturach kolektywistycznych, gdzie przynależność do grupy i współdziałanie są bardziej cenione niż indywidualizm, nacisk na osobistą autonomię może nie być tak silny jak w kulturach indywidualistycznych. W takich kulturach SDT może wymagać adaptacji, aby skutecznie wspierać motywację.
4. Złożoność wdrażania w organizacjach – zastosowanie SDT w organizacjach, szczególnie dużych i hierarchicznych, może wymagać poważnych zmian w kulturze organizacyjnej oraz stylu zarządzania. Wprowadzenie środowiska sprzyjającego autonomii, kompetencjom i relacjom wymaga zazwyczaj zaawansowanego planowania, inwestycji w szkolenia i dostosowania struktur, co może być trudne i czasochłonne.
5. Nieadekwatność dla osób preferujących motywację zewnętrzną – niektóre osoby są bardziej zmotywowane przez czynniki zewnętrzne, takie jak nagrody finansowe, awanse czy uznanie społeczne, niż przez wewnętrzne zainteresowanie czy samorealizację. SDT może nie być w takich przypadkach najskuteczniejszym podejściem, ponieważ jednostki te mogą lepiej reagować na tradycyjne systemy nagród i kar.
6. Ograniczenia w kontekstach zewnętrznie kontrolowanych – w środowiskach, gdzie utrzymywanie porządku i kontrola są kluczowe (np. w wojsku, niektórych strukturach edukacyjnych czy korporacjach o silnie zhierarchizowanych strukturach), SDT może być trudna do zastosowania. SDT wspiera autonomię i samodeterminację, lecz w tych kontekstach pewna kontrola i struktura są niezbędne, co ogranicza możliwości pełnego wdrożenia SDT.

7. Potencjalny konflikt z teoriami opartymi na nagrodach – SDT krytykuje nadmierne stosowanie nagród zewnętrznych, wskazując, że mogą one podważać motywację wewnętrzną (efekt wypierania). Jednakże w wielu miejscach pracy nagrody finansowe czy inne zewnętrzne bodźce są istotnym elementem motywacyjnym. Teorie oparte na nagrodach, takie jak teoria oczekiwań Vrooma, mogą lepiej sprawdzać się w sytuacjach krótkoterminowych lub wymagających szybkich rezultatów. Taki konflikt utrudnia zastosowanie SDT tam, gdzie nagrody są kluczowe.

SDT jest cennym narzędziem do rozwoju motywacji i dobrostanu, ale jej efektywność może zależeć od kontekstu kulturowego, struktury organizacyjnej oraz indywidualnych preferencji jednostek. Choć teoria autonomicznego funkcjonowania niesie za sobą szereg zalet, jej wdrożenie w praktyce napotyka na różne wyzwania, jednak mimo tych trudności wiele organizacji dostrzega wartość SDT i jej pozytywny wpływ na długofalową motywację, zaangażowanie oraz zadowolenie pracowników. Świadome wdrażanie tej teorii może przyczynić się do wzrostu innowacyjności, lojalności i efektywności w firmach.

Wielu liderów, szczególnie w dużych firmach technologicznych i o nowoczesnym podejściu do zarządzania, zdecydowało się na adaptację zasad SDT, uznając autonomię, kompetencje i relacyjność za kluczowe elementy kultury organizacyjnej. Oto trzy przykłady:

1. Google – wprowadziła „20% czasu” dla pracowników, którzy mogą poświęcić część swojego tygodnia na projekty rozwijające ich kompetencje i kreatywność, co zwiększa ich wewnętrzną motywację. Google promuje autonomię i wspiera rozwój zawodowy pracowników, czego efektem były tak innowacyjne produkty, jak Gmail czy Google News<sup>108</sup>.
2. Zappos – stworzył kulturę opartą na autonomii i holokratycznym zarządzaniu, dając pracownikom dużą swobodę i odpowiedzialność w podejmowaniu decyzji. Firma promuje relacyjność, zachęcając do budowania silnych więzi między członkami zespołów oraz dbając o atmosferę zaufania i wsparcia<sup>109</sup>.
3. Netflix – filozofia „wolności i odpowiedzialności” pozwala pracownikom na zarządzanie czasem pracy według własnych potrzeb, co zwiększa ich poczucie autonomii i motywację wewnętrzną. Firma stawia na transparentność i wspierające relacje, co sprzyja zaangażowaniu i lojalności zespołów<sup>110</sup>.

Powyższe przypadki pokazują, że nawet w obliczu ograniczeń SDT organizacje dostrzegają jej długofalowe korzyści. Organizacje, które stosują zasady autonomii, kompetencji i relacyjności, budują kulturę opartą na zaufaniu i zaan-

<sup>108</sup> L. Bock, *Work rules!: Insights from inside google that will transform how you live and lead*, Hachette Book Group, New York 2015, s. 78-80.

<sup>109</sup> T. Hsieh, *Delivering happiness: a path to profits, passion, and purpose*, Grand Central Publishing, New York 2010, s. 151-155.

<sup>110</sup> R. Hastings, E. Meyer, *No rules: Netflix and the culture of reinvention*, Penguin Press, New York 2020, s. 35-38.

gażowaniu, tworząc przyjazne i wspierające środowisko, które przyciąga i zatrzymuje talenty oraz inspiruje pracowników do osiągnięcia najwyższych wyników.

\* \* \*

Współczesny świat, zarówno zawodowy, jak i osobisty, stoi przed wyzwaniami, które wymagają głębszego zrozumienia motywacji i zaangażowania ludzi. W czasach gdy presja, szybkie rezultaty i powierzchowna gratyfikacja często dominują w organizacjach, teoria autonomicznego funkcjonowania wnosi perspektywę, która koncentruje się na długofalowym dobrostanie jednostki. Edward Deci i Richard Ryan pokazali, że motywacja wewnętrzna – wynikająca z poczucia autonomii, kompetencji i relacji – jest bardziej autentyczna, trwała i satysfakcjonująca niż motywacja bazująca wyłącznie na nagrodach zewnętrznych.

Wprowadzając SDT, organizacje mają szansę nie tylko zwiększyć efektywność, ale również poprawić jakość życia swoich pracowników. SDT przypomina, że kluczem do prawdziwego zaangażowania jest autentyczne wsparcie dla indywidualnych potrzeb ludzi. Tworzenie środowiska, w którym pracownicy czują, że ich praca ma sens, gdzie mogą się rozwijać i budować relacje oparte na zaufaniu, przekłada się na większą lojalność, kreatywność i gotowość do podejmowania wyzwań.

Dzisiaj, gdy praca zdalna i globalne zespoły stają się normą, potrzeba autonomii i budowania relacji jest jeszcze bardziej istotna. Bez fizycznej obecności, kluczowe staje się zapewnienie przestrzeni do samodzielnego działania i dbanie o więzi międzyludzkie. SDT oferuje narzędzia, które mogą pomóc menedżerom i liderom stworzyć bardziej zaangażowane i zmotywowane zespoły, niezależnie od tego, gdzie się znajdują.

**Teoria autonomicznego funkcjonowania inspirowuje do spojrzenia na motywację nie jako na chwilowy impuls, ale jako fundament trwałego rozwoju i satysfakcji. Wspieranie autonomii, kompetencji i relacji przynosi korzyści na wielu poziomach – od osobistego dobrostanu po większą efektywność i innowacyjność w organizacjach.** To inwestycja, która zwraca się w postaci zaangażowanych, spełnionych i odpowiedzialnych jednostek, gotowych wspierać cele, które mają dla nich znaczenie.

Podsumowując, SDT to teoria, która wychodzi naprzeciw współczesnym potrzebom ludzi i organizacji. W czasach gdy wiele osób zmaga się z wypaleniem i brakiem satysfakcji, Deci i Ryan pokazali, że zrozumienie podstawowych potrzeb psychologicznych człowieka może być kluczem do budowania silniejszych, bardziej motywujących środowisk. Jeśli chcemy tworzyć miejsca, w których ludzie chcą być, a nie tylko muszą, powinniśmy zrozumieć i zastosować zasady tej teorii – nie tylko jako strategię zarządzania, ale jako sposób na bardziej pełne i satysfakcjonujące życie.

## 4.2 Teoria nowej ekonomii współpracy Benklera | Maciej Taciak

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zaobserwować można znaczne ułatwienie bezpośrednich kontaktów między ludźmi, a także globalizację oraz digitalizację biznesu i produkcji. Upowszechnienie się Internetu i innych środków masowego przekazu poskutkowało znacznym zwiększeniem dostępu do wiedzy i doświadczeń innych osób, sprawiając że obecnie niemal cała wiedza ludzkości stała się zasobem ogólnodostępnym.

Już w latach 60. XX wieku obserwowano zjawisko polegające na dużej eksploatacji takich ogólnodostępnych zasobów. Wtedy jednak uznano taki stan rzeczy w dłuższej perspektywie czasowej za szkodliwy. G. Hardin określił to jako tragedię pastwiska, które, gdy jest ogólnodostępne, szybko zostaje wyeksploatowane<sup>111</sup>.

Inne podejście do tej kwestii zaprezentował Yochai Benkler - twórca teorii nowej ekonomii współpracy. W związku ze wzrostem znaczenia technologii informatycznych w gospodarowaniu i zarządzaniu zachodzą duże zmiany w zakresie digitalizacji biznesu i produkcji. Zmiany te obejmują także duże przemiany społeczne i kulturowe<sup>112</sup>. Radosław Szulc pisze, że „dzięki przemianom technologicznym zaczynamy dostrzegać ciąg przekształceń gospodarczych, społecznych i kulturowych, czego skutkiem jest trwający proces kształtowania dzisiejszego środowiska społecznego i biznesowego”<sup>113</sup>. Przez globalizację ludzie zaczynają postrzegać świat jako globalną wioskę. ChatGPT poproszony o zdefiniowanie tego pojęcia odpowiada: „Globalna wioska to koncepcja zakładająca, że współczesne technologie sprawiają, że świat staje się coraz bardziej zintegrowany i połączony. Jest to metafora sugerująca, że w erze globalizacji, odległości fizyczne tracą na znaczeniu”. W kontekście nowej ekonomii współpracy, koncepcja globalnej wioski odnosi się do możliwości, jakie stwarza współpraca i współdziałanie w skali globalnej. **Nowa ekonomia współpracy skupia się na wykorzystaniu technologii, sieci społecznych i współpracy do budowania innowacyjnych rozwiązań, które mogą przynieść korzyści społeczeństwu jako całości.**

Współpracę tę Y. Benkler nazywa **produkcją partnerską**<sup>114</sup>. Stanowi ona zerwanie z neoklasycznym modelem, w którym ważną rolę pełni własność jako prawo do wykorzystywania procesu produkcyjnego. Sławomir Czetwertyński pisze: „Umocowanie prawem własności pozwala konkretnym podmiotom na osiągnięcie korzyści materialnych. W procesie produkcji partnerskiej własność nie jest przy-

<sup>111</sup> G. Hardin, *The tragedy of the commons*, Science 1968, vol. 162, no. 3859, s. 1244.

<sup>112</sup> R. Mrówka, *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

<sup>113</sup> R. Szulc, *Międzykulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie e-biznesu*, [w:] I. Żuchowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 2021, s. 58.

<sup>114</sup> Y. Benkler, *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 76.

porządkowywana żadnemu z jej uczestników. Stąd sama nazwa „partnerska”, która odnosi się do równości wszystkich podmiotów produkcji, właśnie w zakresie dysponowania produktem na każdym etapie jego wytwarzania”<sup>115</sup>. Wobec tego produkty powstałe w wyniku produkcji partnerskiej stanowić będą dobro ogólnodostępne, z którego skorzystać będzie mógł każdy zainteresowany, nie ma ono bowiem jednego właściciela, który w jakiś sposób kontrolował jego powstanie. Produkty te powstają poprzez współpracę wielu niezależnych osób, połączonych współwłasnością produktu, niemogących jednak czerpać z niego korzyści finansowych<sup>116</sup>.

Produkcja partnerska może zostać wykorzystana także w pracy naukowej. Taki eksperyment przeprowadziła NASA, która, zamiast zlecić mapowanie zdjęć Marsa kilku wyspecjalizowanym naukowcom, podzieliła materiał na mniejsze części i umieściła w Internecie celem sprawdzenia czy internauci, spędzając na stronie WWW kilka minut, będą w stanie wykonać to zadanie. W ciągu sześciu miesięcy od rozpoczęcia eksperymentu tempo prac było większe niż możliwości dostarczania nowego materiału do analizy. „Ta praca była, praktycznie nie do odróżnienia od pracy w pełni wyszkolonego doktora, co okazało się po przedstawieniu jej specjalistom i wyliczeniu średniej” – mówi Benkler<sup>117</sup>.

W podobny sposób powstawał istniejący w latach 1998-2017 Open Directory Project – wielojęzyczny katalog stron internetowych, działający w formule open-source. Baza stron powstawała w wyniku pracy kilkudziesięciu tysięcy internautów, nieodpłatnie tworzących ogólnodostępny katalog, z którego przez długi czas korzystała chociażby wyszukiwarka Google. Open Directory Project konkurował z katalogiem tworzonym przez Yahoo. Nad tym drugim pracowało jednak kilkuset opłacanych pracowników, który osiągnęli efekt dużo gorszy od Open Directory Project. Współtwórcy katalogu swoją pracę chcieli znieść wkład w rozwój Internetu i zaspokoić zapotrzebowanie na tego typu rozwiązania. W modelu open-source powstają też takie projekty, jak Wikipedia czy GitHub, stanowiące ogólnodostępne zasoby wiedzy, będące efektem produkcji partnerskiej. Jak mówi Benkler: „Nikt nie jest właścicielem wyników pracy, każdy może jej używać za darmo i jest to wynik działań ludzi motywowanych społecznie i psychologicznie, by zrobić coś interesującego”<sup>118</sup>.

**Nowa ekonomia współpracy jest pojęciem wykraczającym poza standardowe mechanizmy rynkowe, teoria ta obejmuje także przemiany społeczne i kulturowe, mające miejsce na przestrzeni ostatnich trzech dekad.** Globalizacja, upowszechnienie łatwo dostępnych technologii komunikacyjnych oraz praktycznie nieograniczony dostęp do wiedzy wpływają na zmianę nie tylko

<sup>115</sup> S. Czetwertyński, *Społeczno-ekonomiczne motywy produkcji partnerskiej w Internecie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2011, nr 168, s. 47-57.

<sup>116</sup> Ibidem.

<sup>117</sup> Y. Benkler, *Yochai Benkler o nowej ekonomii Open Source*, konferencja TEDGlobal 2005, [https://www.ted.com/talks/yochai\\_benkler\\_the\\_new\\_open\\_source\\_economics/transcript?38904d50\\_page=4&8b-09db95\\_page=7%3Futm\\_campaign%3Dtedspread&subtitle=en&language=pl](https://www.ted.com/talks/yochai_benkler_the_new_open_source_economics/transcript?38904d50_page=4&8b-09db95_page=7%3Futm_campaign%3Dtedspread&subtitle=en&language=pl) (dostęp 29.09.2024).

<sup>118</sup> Ibidem.



zachowań, ale też norm kulturowych poszczególnych społeczeństw<sup>119</sup>. Współtworzenie projektów dla dobra ogółu realizuje założenia globalnej wioski oraz pozwala współtwórcom poczuć się współodpowiedzialnymi i współdecydującymi o finalnym efekcie pracy.

### 4.3 Teoria wyboru Wrzesniewski i Dutton | Jagoda Buch

Teoria wyboru (*job crafting*) autorstwa Amy Wrzesniewski i Jane Dutton **to podejście do pracy, które zakłada, że pracownicy mogą kształtować swoje stanowiska pracy, aby lepiej odpowiadały ich osobistym preferencjom, umiejętnościom i wartościom**<sup>120</sup>. Zamiast traktować pracę jako z góry narzucony zestaw obowiązków, teoria wyboru podkreśla, że pracownicy mają pewną elastyczność w kształtowaniu swojego środowiska pracy, interakcji z innymi i sposobu wykonywania obowiązków<sup>121</sup>.

Według tej teorii istnieją **trzy główne strategie dostosowywania pracy**:

1. **Zmiana zakresu pracy** (*task crafting*) – pracownicy mogą zmieniać rodzaj zadań, które wykonują, eliminując niepożądane lub nudne obowiązki oraz dodając nowe, bardziej satysfakcjonujące zadania<sup>122</sup>.
2. **Zmiana sposobu pracy** (*relational crafting*) – obejmuje to zmiany w sposobie interakcji z innymi w miejscu pracy, na przykład poprzez zwiększanie lub zmniejszanie kontaktów z klientami, współpracownikami czy przełożonymi<sup>123</sup>.
3. **Zmiana percepcji pracy** (*cognitive crafting*) – polega na zmianie sposobu postrzegania pracy, aby lepiej pasowała do własnych wartości i celów. Może to obejmować reinterpretację celów organizacyjnych w bardziej osobisty sposób lub przypisanie większego znaczenia swojej pracy<sup>124</sup>.

Teoria wyboru podkreśla, że pracownicy, którzy angażują się w te strategie dostosowywania pracy, mogą doświadczyć większej satysfakcji z pracy, większego poczucia kontroli i lepszego dopasowania do swoich potrzeb<sup>125</sup>. Dodatkowo może to przynieść korzyści organizacji poprzez zwiększenie zaangażowania pracowników, produktywności i satysfakcji klientów<sup>126</sup>.

<sup>119</sup> R. Mrówka, *Organizacja hiperarchiczna...*, op. cit., s. 20.

<sup>120</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work*, *Academy of Management Review* 2001, vol. 26, no. 2, s. 179-201.

<sup>121</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job crafting on work engagement and job satisfaction*, *Work & Stress* 2013, vol. 27, no. 4, s. 290-310.

<sup>122</sup> J.M. Berg, J. E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Perceiving and responding to challenges in job crafting*, [w:] C.L. Cooper, J.C. Quick (red.), *The handbook of stress and health*, Wiley-Blackwell 2008, s. 198-218.

<sup>123</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job...*, op. cit.

<sup>124</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job...*, op. cit.

<sup>125</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work*, [w:] J.J. Martocchio, A.L. Joshi, H. Liao, M.A. Lepak (red.), *When work becomes home and home becomes work: role blurring in the 21st century*, Information Age Publishing, 2007, s. 241-262.

<sup>126</sup> J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Job crafting and meaningful work*, [w:] B.J. Dik, Z.S. Byrne, M.F. Steger (red.), *Purpose and meaning in the workplace*, American Psychological Association, Washington

Po zrozumieniu teorii wyboru i jej potencjalnych korzyści dla pracowników i organizacji można się zastanowić, czy możliwe jest jej zastosowanie w praktyce:

1. Świadomość i samorefleksja – pracownicy mogą zacząć od zastanowienia się, jakie elementy ich pracy są dla nich najważniejsze, co ich motywuje i co sprawia im największą satysfakcję. Świadomość własnych preferencji i potrzeb jest kluczowa dla efektywnego dostosowania pracy<sup>127</sup>.
2. Planowanie i działanie – po zidentyfikowaniu obszarów do dostosowania pracownicy mogą opracować plan działań, aby wprowadzić zmiany. Mogą to być małe kroki, takie jak zmiana sposobu wykonywania pewnych zadań, częstsze interakcje z określonymi kolegami z pracy lub refleksja nad własną postawą wobec pracy<sup>128</sup>.
3. Komunikacja z przełożonymi – w niektórych przypadkach może być konieczne omówienie planowanych zmian z przełożonymi lub działem HR. Przełożeni mogą być otwarci na propozycje pracowników dotyczące dostosowania pracy, jeśli te zmiany nie zagrażają efektywności działania organizacji<sup>129</sup>.
4. Wsparcie kolegów z pracy – pracownicy mogą również uzyskać wsparcie od swoich kolegów z pracy, zarówno w realizacji zmian, jak i w motywacji do kontynuowania procesu dostosowywania pracy<sup>130</sup>.
5. Monitorowanie postępów i dostosowywanie strategii – ważne jest regularne monitorowanie postępów i dostosowywanie strategii do pracy w miarę potrzeb. Coś, co działało dobrze w danym momencie, może przestać być skuteczne w przyszłości, więc elastyczność i adaptacja są kluczowe<sup>131</sup>.

Implementacja teorii wyboru może prowadzić do bardziej satysfakcjonującego doświadczenia pracy zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji jako całości<sup>132</sup>.

Po wprowadzeniu teorii wyboru w praktyce istotne jest monitorowanie jej skuteczności i kontynuowanie działań mających na celu jej ulepszenie oraz propagowanie w organizacji. Oto kilka dalszych kroków, które można podjąć, aby kontynuować rozwój i wdrażanie teorii wyboru:

- Ocena efektów – przeprowadź ocenę skuteczności wprowadzonych zmian. Możesz zbierać dane na temat poziomu satysfakcji pracowników, ich zaangażowania, wydajności pracy oraz opinii klientów lub interesariuszy. Porównaj te dane z danymi sprzed wdrożenia teorii wyboru, aby ocenić, czy doszło do poprawy<sup>133</sup>.
- Kształcenie i szkolenia – organizuj szkolenia dla pracowników na temat teorii wyboru oraz sposobów jej praktycznego stosowania. Pomóż pra-

---

2013, s. 81-104.

<sup>127</sup> J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Perceiving and responding...*, op. cit.

<sup>128</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job...*, op. cit.

<sup>129</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job...*, op. cit.

<sup>130</sup> J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Perceiving and responding...*, op. cit.

<sup>131</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job...*, op. cit.

<sup>132</sup> A.B. Bakker, E. Demerouti, *The job demands-resources model: state of the art*, Journal of Managerial Psychology 2007, vol. 22, no. 3, s. 309-328.

<sup>133</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job...*, op. cit.

cownikom rozwijać umiejętności potrzebne do samodzielnej adaptacji ich stanowiska pracy<sup>134</sup>.

- Kontynuacja komunikacji – utrzymuj otwartą komunikację z pracownikami na temat ich doświadczeń związanych z teorią wyboru. Zbieraj opinie, sugestie i pomysły na dalsze doskonalenie praktyk związanych z dostosowywaniem pracy<sup>135</sup>.
- Kultura organizacyjna – wspieraj rozwój kultury organizacyjnej, która promuje elastyczność, otwartość na innowacje i zaangażowanie pracowników. Podejmij działania mające na celu zintegrowanie teorii wyboru z wartościami i celami organizacji<sup>136</sup>.
- Rozszerzanie praktyk na inne obszary – jeśli teoria wyboru przynosi pozytywne rezultaty na jednym stanowisku pracy lub w jednym dziale, rozważ jej rozszerzenie na inne obszary organizacji. Dostosowanie pracy może być korzystne w różnych kontekstach i dla różnych grup pracowników<sup>137</sup>.
- Badania i rozwój – wspieraj badania i rozwój związany z teorią wyboru. Monitoruj nowe trendy, narzędzia i praktyki związane z dostosowywaniem pracy i wdrażaj podejścia organizacyjne na podstawie najnowszych danych i odkryć naukowych<sup>138</sup>.

Kontynuacja tych działań może pomóc w utrzymywaniu długoterminowego sukcesu teorii wyboru w organizacji oraz zapewnieniu, że praktyki dostosowywania pracy przynoszą korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji.

Istnieje również wiele dodatkowych działań, które można podjąć, aby rozwijać i umacniać teorię wyboru w organizacji:

- Udzielenie wsparcia przy wdrażaniu zmian – zapewnienie wsparcia dla pracowników podczas procesu dostosowywania pracy może być kluczowe dla sukcesu. Można to osiągnąć poprzez mentorowanie, coaching, warsztaty rozwojowe lub wsparcie psychologiczne<sup>139</sup>.
- Promowanie autonomii i zaufania – zbudowanie kultury organizacyjnej opartej na autonomii i zaufaniu może sprzyjać praktykom dostosowywania pracy. Pracownicy powinni czuć, że mają swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących swojej pracy, przy zachowaniu zaufania ze strony przełożonych i współpracowników<sup>140</sup>.
- Otwarte i elastyczne struktury organizacyjne – organizacje powinny dążyć do tworzenia otwartych i elastycznych struktur, które umożliwiają łatwiejsze dostosowanie pracy do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników. To może obejmować elastyczne godziny pracy, zdalną pracę czy różnorodne ścieżki rozwoju kariery<sup>141</sup>.

<sup>134</sup> J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Perceiving and responding...*, op. cit.

<sup>135</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job...*, op. cit.

<sup>136</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job...*, op. cit.

<sup>137</sup> J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Perceiving and responding...*, op. cit.

<sup>138</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job...*, op. cit.

<sup>139</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job...*, op. cit.

<sup>140</sup> J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Perceiving and responding...*, op. cit.

<sup>141</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job...*, op. cit.

- Badanie i adaptacja procesów rekrutacyjnych i selekcji – procesy rekrutacyjne i selekcji powinny być zaprojektowane tak, aby uwzględniać potencjał pracowników do dostosowywania pracy. Można to osiągnąć poprzez ocenę umiejętności komunikacyjnych, elastyczności, innowacyjności i gotowości do samodzielnej pracy<sup>142</sup>.
- Nagradzanie i docenianie praktyk dostosowywania pracy – organizacje mogą nagradzać i doceniać pracowników, którzy aktywnie angażują się w praktyki dostosowywania pracy poprzez systemy nagród, uznania oraz awansów zawodowych<sup>143</sup>.
- Doskonalenie systemów wsparcia i feedbacku – zapewnienie skutecznych systemów wsparcia i feedbacku dla pracowników może pomóc w identyfikowaniu obszarów do dostosowania pracy oraz w szybkiej reakcji na potrzeby i preferencje pracowników<sup>144</sup>.

Kontynuacja tych działań może przyczynić się do budowy bardziej elastycznej, innowacyjnej i zmotywowanej kadry pracowniczej oraz stworzenia środowiska pracy, które sprzyja indywidualnemu rozwojowi i realizacji celów zarówno pracowników, jak i organizacji. Jeśli chodzi o dalsze kroki po wdrożeniu teorii wyboru w organizacji, warto kontynuować monitorowanie i doskonalenie procesów, aby utrzymać jej skuteczność i zintegrować ją jeszcze bardziej z kulturą i strukturą firmy. Przykłady przedstawiono w tabeli 12.

**Tabela 12. Dobre praktyki we wdrażaniu teorii wyboru w organizacji**

DZIAŁANIE	CHARAKTERYSTYKA
<b>Kontynuacja szkoleń i rozwoju</b>	Niech procesy szkoleniowe i rozwojowe będą kontynuowane, aby pracownicy mogli rozwijać umiejętności potrzebne do skutecznego dostosowywania pracy. Nowi pracownicy powinni być wprowadzeni w koncepcje teorii wyboru od samego początku.
<b>Badanie i analiza danych</b>	Regularnie zbieraj dane związane z wynikami pracy, poziomem zaangażowania pracowników, ich satysfakcją i innych wskaźników, aby śledzić wpływ teorii wyboru na organizację. Analizuj te dane, żeby wyciągać wnioski i podejmować dalsze działania.
<b>Promowanie kultury eksperymentowania</b>	Zachęcaj pracowników do eksperymentowania z różnymi sposobami dostosowywania pracy i dzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi. Kultura, która promuje eksperymentowanie i uczenie się na błędach, może przyspieszyć adaptację nowych praktyk.
<b>Wspieranie liderów w zarządzaniu zespołami</b>	Zapewnij wsparcie i szkolenia dla liderów, aby umożliwić im skuteczne zarządzanie zespołami pracowników, którzy dostosowują swoją pracę. Liderzy powinni być elastyczni, otwarci na potrzeby pracowników i umieć wspierać ich w realizacji założonych celów.

<sup>142</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job...*, op. cit.

<sup>143</sup> J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, *Perceiving and responding...*, op. cit.

<sup>144</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The impact of job...*, op. cit.

DZIAŁANIE	CHARAKTERYSTYKA
<b>Budowanie społeczności pracowniczej</b>	Wspieraj budowanie społeczności pracowniczej, w której pracownicy mogą wymieniać się doświadczeniami, pomysłami i wsparciem w zakresie dostosowywania pracy. Tworzenie sieci wsparcia może pomóc w utrzymaniu motywacji i zaangażowania pracowników.
<b>Dbłość o równowagę między pracą a życiem prywatnym</b>	Pomóż pracownikom w utrzymaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym, co może być kluczowe dla sukcesu praktyki dostosowywania pracy. Wspieraj elastyczne godziny pracy, oferuj możliwość pracy zdalnej i promuj zdrowe nawyki życia.

Źródło: Opracowanie własne

Poprzez ciągłe monitorowanie, doskonalenie i integrowanie teorii wyboru z kulturą i strukturą organizacji, można osiągnąć trwałe i pozytywne zmiany, które przynoszą korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji jako całości. Szczegóły przedstawiono w tabeli 13.

**Tabela 13. Dobre praktyki w zakresie kontynuacji zaangażowania pracowników i promowania kreatywności w dostosowywaniu pracy**

DZIAŁANIE	CHARAKTERYSTYKA
<b>Przyznanie autonomii</b>	Zapewnienie pracownikom możliwości podejmowania decyzji dotyczących sposobu wykonywania ich pracy może zwiększyć ich poczucie kontroli i motywacji. Autonomia w podejmowaniu decyzji dotyczących zadań, harmonogramów pracy czy sposobów rozwiązywania problemów może prowadzić do bardziej satysfakcjonującego doświadczenia zawodowego.
<b>Kreatywność w dostosowywaniu pracy</b>	Zachęcaj pracowników do kreatywnego podejścia do dostosowywania swojej pracy. Może to oznaczać poszukiwanie nietypowych rozwiązań, eksperymentowanie z różnymi metodami pracy czy tworzenie nowych sposobów interakcji z klientami lub współpracownikami.
<b>Pomoc w rozwiązywaniu problemów</b>	Zapewnij pracownikom wsparcie w identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów związanych z dostosowywaniem pracy. To może obejmować udostępnianie narzędzi, szkoleń dotyczących umiejętności problemu-solvingu czy udzielanie wsparcia przez przełożonych lub zespoły ds. HR.
<b>Budowanie kultury eksperymentowania</b>	Promuj kulturę organizacyjną, która akceptuje eksperymentowanie i uczenie się na błędach. Pracownicy powinni czuć się swobodnie w podejmowaniu ryzyka i próbowaniu nowych pomysłów bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami.
<b>Wspieranie różnorodności</b>	Zachęcaj do różnorodnych sposobów dostosowywania pracy, które odzwierciedlają różnorodność pracowników. Dostosowanie pracy może być bardzo indywidualnym procesem, dlatego ważne jest, aby pracownicy mieli możliwość wyboru sposobu, który najlepiej odpowiada ich potrzebom i preferencjom.
<b>Przykłady liderów</b>	Liderzy powinni być przykładem, jeśli chodzi o aktywne dostosowywanie pracy i promowanie kreatywności wśród swoich zespołów. Pokazanie, że sami są elastyczni i otwarci na zmiany, może zachęcić innych pracowników do podobnych działań.

Źródło: Opracowanie własne

Poprzez promowanie autonomii, kreatywności i wsparcia w rozwiązywaniu problemów można zwiększyć zaangażowanie pracowników i umożliwić im osiągnięcie pełnego potencjału poprzez dostosowanie pracy do ich indywidualnych potrzeb i preferencji.

Podsumowując, teoria wyboru (*job crafting*) przynosi istotne wnioski dotyczące kształtowania pracy w organizacjach:

1. Elastyczność i zaangażowanie pracowników – pracownicy, którzy mają możliwość dostosowywania swoich stanowisk pracy do swoich preferencji i umiejętności, często doświadczają większej satysfakcji i zaangażowania w swoją pracę. Elastyczność w projektowaniu pracy może być kluczowa dla budowania pozytywnych doświadczeń zawodowych.
2. Współpraca pracowników i organizacji – teoria wyboru podkreśla, że zarówno pracownicy, jak i organizacje mają rolę do odegrania w kształtowaniu pracy. Współpraca i zaufanie między pracownikami a organizacją są kluczowe dla skutecznego wdrożenia praktyk dostosowywania pracy.
3. Autonomia i wsparcie – pracownicy potrzebują autonomii w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy oraz wsparcia ze strony organizacji, aby skutecznie dostosowywać swoje stanowiska pracy. Organizacje powinny zapewnić odpowiednie szkolenia i wsparcie, aby umożliwić pracownikom efektywne dostosowywanie pracy.
4. Kontynuacja monitorowania i doskonalenia – wdrożenie teorii wyboru to proces ciągły, który wymaga regularnego monitorowania i doskonalenia. Organizacje powinny stale analizować wyniki pracy i reagować na zmieniające się potrzeby oraz preferencje pracowników.

Teoria wyboru stanowi cenne narzędzie dla organizacji, wspomagające tworzenie bardziej satysfakcjonujących i efektywnych środowisk pracy. Poprzez zapewnienie elastyczności, współpracy, autonomii i wsparcia oraz kontynuację monitorowania i doskonalenia organizacje mogą skutecznie zastosować zasady teorii wyboru, aby osiągnąć lepsze rezultaty zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji jako całości.

#### 4.4 Teoria motywacji 3.0 Pinka | Jarosław Nowacki

Daniel Pink opublikował swoją koncepcję teorii motywacji 3.0 w książce zatytułowanej *Drive: The surprising truth about what motivates us*, wydanej w 2009 roku w Stanach Zjednoczonych przez wydawnictwo Riverhead Books. Publikacja stała się bestsellerem na rynku, przynosząc nowe spojrzenie na motywację w pracy i życiu. Koncepcje przedstawione w książce zostały w szybkim tempie zastosowane w praktyce przez menedżerów i liderów organizacji, którzy zaczęli wdrażać nowe podejście motywacyjne w swoich firmach. Również pracownicy szybko zaczęli przyswajać sobie teorie znaczenia autonomii, umiejętności doskonalenia się i znaczenia w swojej pracy.

D. Pink studiował na Yale Law School, a jego edukacja obejmowała szeroki zakres dziedzin, szczególnie jego zainteresowaniem były prace wielu różnych naukowców i ekspertów z dziedziny psychologii, zarządzania, ekonomii behawioralnej i innych pokrewnych dziedzin. W swojej pracy odwołuje się do prac takich naukowców jak Edward L. Deci, Richard M. Ryan<sup>145</sup>, Mihaly Csikszentmihalyi<sup>146</sup> oraz innych badaczy zajmujących się motywacją, samoregulacją i osiągnięciem celów. Jego zainteresowanie tematem motywacji rosnęło w miarę zgłębiania wiedzy na temat tego, co napędza ludzkie działania oraz jakie czynniki wpływają na wydajność i satysfakcję w pracy i w życiu. Swoje kontakty zawodowe (pracował jako pisarz i prelegent) wykorzystał do zgłębiania różnych aspektów ludzkich zachowań, których efektem było sformułowanie teorii motywacja 3.0.

**Propozycja teorii Daniela Pinka została oparta na trzech głównych składnikach: autonomii, mistrzostwie i celach. Pink dowodzi, że ludzie są motywowani przez pragnienie kontroli nad swoim życiem (autonomia), możliwość doskonalenia się i wykorzystania swoich umiejętności (mistrzostwo) oraz dążenie do osiągnięcia wyższego celu lub celów (cel).** Te trzy czynniki stanowią podstawę motywacji w pracy i życiu, a zrozumienie ich ma pomóc w tworzeniu bardziej satysfakcjonujących i efektywnych środowisk pracy oraz osobistego rozwoju.

Poniżej zaprezentowano informację uzyskaną za pomocą ChatGPT 4.0 w odpowiedzi na prompt dotyczący nazwy prezentowanej teorii (dostęp 25.09.2024): „Daniel Pink nazwał swoją teorię „Motywacja 3.0”, ponieważ odnosi się do ewolucji sposobów myślenia o motywacji przez różne epoki. Motywacja 1.0 odnosi się do czasów, gdy ludzie byli motywowani głównie przez potrzeby fizjologiczne, takie jak jedzenie i schronienie. Motywacja 2.0 odnosi się do epoki przemysłowej, w której motywacja była głównie oparta na zewnętrznych bodźcach, takich jak nagrody i kary. Motywacja 3.0 reprezentuje nowy sposób myślenia, w którym ludzie są motywowani przez wewnętrzne czynniki, takie jak autonomia, umiejętności i cele, a nie tylko przez zewnętrzne bodźce. Ta trzecia era motywacji odzwierciedla zmieniające się spojrzenie na naturę motywacji w dzisiejszym świecie pracy i życia”.

W książce *Drive: The surprising truth about what motivates us* autor prowadzi polemikę z klasycznym ujęciem postrzegania motywacji 2.0, opierającym się na bodźcach zewnętrznych, w tym:

- wynagrodzeniu,
- premiach,
- promocji,
- karach.

Motywację epoki przemysłowej (2.0) określa obrazowo jako okres „kija i marchewki”. Opisuje różne sytuacje i przykłady, jak to „kij” oraz „marchewka” prze-

<sup>145</sup> E.L. Deci, R.M. Ryan, *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, The Guilford Press, New York-London 2018.

<sup>146</sup> M. Csikszentmihalyi, *Flow. Stan przepływu*, Wydawnictwo Feeria, Łódź 2022.

stały ludzi motywować do działania w życiu zawodowym oraz szerzej w ujęciu społecznym. Wskazuje, że dzieje się wręcz na odwrót. Perspektywa otrzymania przewidywanej nagrody i strach przed niechybną karą są dla pracowników demotywujące<sup>147</sup>. Nieprawdziwe są według Pinka dwa podstawowe założenia motywacji 2.0:

1. „Nagradzanie jakiejś działalności powoduje, że będzie jej więcej.
2. Karanie za jakąś działalność powoduje, że będzie jej mniej”<sup>148</sup>.

Długoletnie studium zachowań ludzkich oraz analiza wyników badań różnych naukowców pozwoliły mu na sformułowanie założeń motywacji 3.0. Do lepszego zobrazowania swoich spostrzeżeń posłużyły mu wyniki badań przeprowadzanych przez wielu wybitnych naukowców z dziedziny psychologii i behawiorystyki, a także beletrystyki, jak np. tytułowa postać z książki Marka Twaina „Przygody Tomka Sawyera”.

Autor prezentowanej koncepcji często odwołuje się do ciekawych przypadków zapożyczonych bezpośrednio z praktyki, które poparte są wynikami badań naukowców, badających ludzkie zachowania w kontekście podejścia do wykonywanej pracy. Punktem wyjścia do podkreślenia intrinsecznej motywacji w pracy i życiu były badania, jakie przeprowadzili Edward L. Deci i Richard M. Ryan. Naukowcy opublikowali wyniki badań dotyczących eksperymentu z tzw. „Puzłami Soma”. Odkryli, że osoby, które były motywowane intrinsecznie, czyli przez samą przyjemność z rozwiązywania zagadek, wykazywały większą wydajność w działaniu niż grupa, która była motywowana zewnętrznie, czyli przez nagrody finansowe. Deci i Ryan dowiedli, że motywacja intrinseczna (i szerzej motywacja wewnętrzna), płynąca z przyjemności wykonywania danej czynności, daje większe korzyści i z lepszymi efektami doprowadza do osiągnięcia zamierzonego celu. Ludzie, którym pozostawi się dużą autonomię w działaniu potrafią wykonywać zadania, nawet z pozoru nudne, w sposób efektywny i kreatywny. Pobudzanie jednostki do działań zewnętrznymi czynnikami, jak nagrody czy kary odnoszą swój pożądany skutek tylko w początkowej fazie, w dłuższym przedziale czasu prowadzą do utraty motywacji, a nawet do ukazania wielu zjawisk patologicznych.

W celu zastosowania w świecie rzeczywistym motywacji intrinsecznej Pink stawia postulaty, aby organizacje i liderzy stwarzali środowisko pracy, które sprzyja samodzielności, możliwości doskonalenia się oraz przypisywania znaczenia danej pracy. Oznacza to, że pracownicy powinni dostawać większą autonomię w podejmowaniu decyzji dotyczących swojej pracy. Świadome tworzenie takiego środowiska pracy będzie skutkowało zwiększeniem wydajności, zaangażowania i satysfakcji z wykonywanych czynności. Aby wdrożyć w życie założenia teorii motywacji 3.0, należy „rozstać” się z zakorzenioną przez lata dotychczasową teorią „kija i marchewki”. W tym celu Pink przedstawił założenia tzw. teorii

<sup>147</sup> Zob. A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Onepress, Helion, Gliwice 2017.

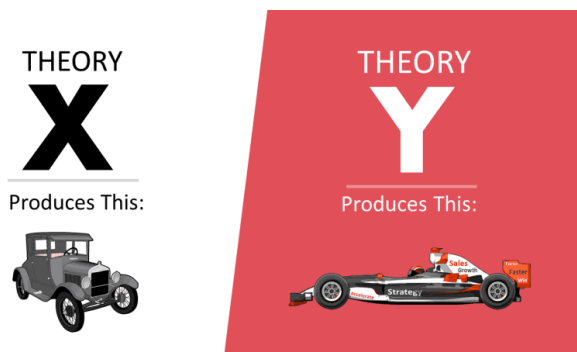
<sup>148</sup> D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012, s. 42.



„Od I do Y”, będącej modyfikacją teorii Douglasa McGregora zatytułowanej w oryginale „Od X do Y”. Popularna teoria McGregora opisuje przeciwstawne podejścia do zarządzania pracownikami<sup>149</sup>:

- Teoria X. Kierownik, który postrzega swoich podwładnych z perspektywy założeń teorii X (nastawienie z zasady negatywne):
  - Zakłada, że większość ludzi jest leniwa i niechętna do pracy.
  - Uważa, że ludzie potrzebują stałego nadzoru i kontroli, aby wykonywać swoje obowiązki.
  - Wierzy, że pracownicy nie lubią odpowiedzialności i starają się unikać obowiązków.
- Teoria Y. Kierownik, który postrzega swoich podwładnych z perspektywy założeń teorii Y (nastawienie z zasady pozytywne):
  - Zakłada, że ludzie mają naturalną zdolność do samodzielności i kreatywności.
  - Uważa, że praca może być dla ludzi źródłem satysfakcji i osiągnięć.
  - Wierzy, że pracownicy są gotowi do podejmowania odpowiedzialności i wykazują inicjatywę w realizacji celów organizacji<sup>150</sup>.

Rysunek 14. Plakat promujący teorię X i Y Douglasa MacGregora z lat 60 tych XX w.



Źródło: <https://twoja-motywacja.pl/blog/czym-polega-teoria-x-y/>

Przykładem ilustrującym stosowanie teorii McGregora jest historia zakładów Forda (rysunek 14), w których koncern podniósł pensje swoim pracownikom, aby przez to poprawić jakość i wydajność pracy, a także aby ci, dzięki lepszym zarobkom mogli się stać jednocześnie jego klientami. Jak pokazały późniejsze fakty, zastosowanie tych metod dało efekt krótkotrwały, a motywacja pracowników spadła do punktu wyjściowego. Daniel Pink odwołuje się do tych koncepcji w kontekście swojej teorii motywacji 3.0, sugerując, że tradycyjne podejście oparte na teorii X przestaje być skuteczne, a zamiast tego należy promować

<sup>149</sup> Zob. S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 432-433.

<sup>150</sup> Opracowane na podstawie ChatGPT (dostęp 23.09.2024).

wartości oparte na teorii Y, takich jak autonomia, doskonalenie się i znaczenie w pracy. Między innymi na tej podstawie Pink sformułował siedem wad motywacji zewnętrznej<sup>151</sup>:

1. Może zniszczyć motywację wewnętrzną.
2. Może zmniejszyć wydajność.
3. Może zrujnować kreatywność.
4. Może wyprzeć dobre zachowanie.
5. Może zachęcić do oszukiwania, chodzenia na skróty i nieetycznego zachowania.
6. Może uzależniać.
7. Może sprzyjać myśleniu krótkowzrocznemu.

Jak w równaniu matematycznym Pink zastępuje X literą I, która w tym przypadku jest synonimem Instrukcji. Zamiast zakładać, że w ludziach są nagromadzone negatywne pierwiastki, jak np. lenistwo, należy odszukać powody takiego stanu i odpowiednio na nie zareagować, udzielając wspomnianej instrukcji. Dotrzeć indywidualnie do każdego człowieka (pracownika) i następnie go zmotywować. Pokazać mu cel, dać autonomię w działaniu oraz rozwijać jego umiejętności, które doprowadzą go do „punktu” Y, gdzie obie teorie posiadają wspólny mianownik.

„Punkt” Y jest wspólny w obu teoriach bowiem koncepcja motywacji 3.0 wskazuje jedynie drogę do celu, który już wszyscy mają obrany. Znają, ale błędzą, szukając „objazdów”, dlatego autor kładzie nacisk na trzy kluczowe postulaty, do których należą:

1. **Autonomia** – pracownik chce mieć poczucie, że to on sam decyduje, w jaki sposób ma zostać wykonane zlecone mu zadanie. Od przełożonego otrzymuje cel do zrealizowania a sam decyduje o tym:
  - jaki mu jest potrzebny czas do wykonania zadania,
  - jakimi narzędziami się posłużyć,
  - w jaki sposób to wykona.

Pink sugeruje: „Może czas już, by słowo „zarządzanie” znalazło się na lingwistycznym śmietniku obok „lodowni” i „automobilu”. Ta era nie wymaga lepszego zarządzania. Wymaga odrodzenia samoukierunkowania”<sup>152</sup>. Dzięki temu ma poczucie własnej wartości i nie czuje się „trybikiem” do wykonywania rutynowych działań korporacyjnej maszyny. Liczy się bowiem rezultat, a sprawa wyboru ścieżki pozostaje w gestii wykonawcy, który jest nazywany ROWE (results – only work environment).

2. **Mistrzostwo** – wyzwanie, jakie zostaje postawione przed pracownikiem, nie może być ani zbyt łatwe, ani zbyt trudne do osiągnięcia. Zbyt łatwe zadanie może bowiem doprowadzić wykonawcę do żmudnej rutyny, natomiast zbyt wygórowane oczekiwania mogą zniechęcić i spowodować obniżenie własnej wartości. Według wskazówek Pinka, do mistrzostwa dochodzi się poprzez:

<sup>151</sup> D.H. Pink, Drive. *Kompletnie nowe spojrzenie...*, op. cit., s. 66.

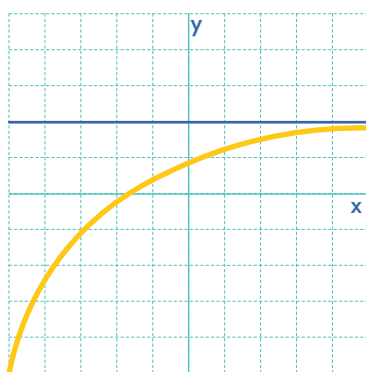
<sup>152</sup> Ibidem, s. 8.

- sposób myślenia, który będzie traktował własne umiejętności jako coś nieskończonego i zawsze to można poprawiać w sposób ciągły,
- wysiłek – determinacja, jaką należy włożyć w pracę nad sobą,
- ciągłe doskonalenie – należy złożyć, że mistrzostwo jest jak asymptota – zbliżamy się do niego, ale zawsze istnieje coś do poprawienia.

„W naszych gabinetach i klasach mamy zbyt wiele podporządkowania i zdecydowanie zbyt mało zaangażowania. Dzięki pierwszemu być może przetrwasz dzień, ale noc przetrwasz tylko dzięki drugiemu”<sup>153</sup>. W swojej pracy Pink porównuje mistrzostwo do asymptoty (rysunek 15 – asymptota pozioma), która dąży do prostej X, ale nigdy jej nie osiągnie.

Drugim przykładem, jakiego używa Daniel Pink w odniesieniu do mistrzostwa, jest twórczość Paula Cézanne’a, którą charakteryzuje ciągłe dążenie artysty do ideału, tak aby każdy kolejny obraz, jaki wyszedł spod jego pędzla, był coraz doskonalszy. Dążąc do doskonałości formy, Cézanne potrafił zawsze znaleźć coś do poprawy w swoim artystycznym warsztacie. Każdy obraz był coraz lepszy, ale nie osiągał ideału. Dlatego artysta tworzył aż do śmierci coraz doskonalsze formy. Mistrzowska asymptota to jednocześnie źródło frustracji i pokusy. Frustracji, ponieważ jest celem, którego nigdy się nie osiągnie, pokusy, ponieważ warto „grać o najwyższe stawki”. Autor *Drive* pyta: dlaczego więc nie sięgać po to co niemożliwe? I zaraz odpowiada, ponieważ „dążenie niesie więcej radości niż realizacja. W ostatecznym rozrachunku mistrzostwo dlatego właśnie jest pociągające, że wymyka się z rąk”<sup>154</sup>.

**Rysunek 15. Asymptota pozioma, alegoria dążenia do celu według Daniela Pinka**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012, s. 133

<sup>153</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>154</sup> Ibidem, s. 134.

3. **Cel**<sup>155</sup> – którego istotnymi cechami są:
- konkretność – cel musi być jasno określony i doprecyzowany,
  - istotność – powinien się charakteryzować wagą, dla której chętnie poświęci się czas,
  - przydatność – taki cel wzbudzi aprobatę i będzie czuć jego wartość.

W literaturze nauk o zarządzaniu znany jest akronim SMART (specyficzny, mierzalny, ambitny, realny, terminowy), który doskonale wpisuje się w sens narracji: „W naszej naturze leży poszukiwanie celu. Ale ta nasza natura ujawnia się teraz i wyraża na skalę, która pod względem demograficznym nie ma precedensu i do niedawna była niewyobrażalna. Konsekwencje mogłyby odmłodzić nasz biznes i zmienić nasz świat”<sup>156</sup>.

Każdy z wymienionych postulatów jest szeroko omówiony w książce D. Pinka, który jasno wskazuje, jak wdrożyć te zasady w życie. Udziela wskazówek zarówno liderom, jak i samym motywowanym. Nie pozostawia złudzeń, że aby być skutecznym w otaczającym środowisku o „wzrastającej entropii” (przyp. AK), najpierw trzeba wyzbyć się starych nawyków i swobodnie zacząć odkrywać siebie i świat na nowo.

\* \* \*

**Stosując zasady przedstawione przez Daniela Pinka, można znaleźć klucz do zrozumienia motywacji międzypokoleniowej XYZ w dzisiejszym świecie.** Autor w swojej teorii motywacji 3.0 wyjaśnia, że **tradycyjne metody motywacji oparte na nagrodach i karach (motywacja zewnętrzna) przestają być skuteczne.** Ważne jest zajrzenie w głąb siebie i **uwolnienie motywacji intrinsecznej (wewnętrznej)**, która spowoduje zadowolenie na wielu płaszczyznach. Pokolenia, które obecnie funkcjonują na rynku pracy, wykazują tendencję do szukania takiej pracy, która zapewnia więcej niż tylko płacę. Najliczniejszym pokoleniem na rynku pracy, łącznikiem pokoleniowym jest pokolenie Y, które charakteryzuje wysoka potrzeba autonomii. Pokolenie X, obecnie najstarsze i najbardziej wpływowe na rynku pracy powinno być zainteresowane wdrażaniem koncepcji Motywacji 3.0, dając przysłowiowe zielone światło dla zmian w postrzeganiu samej pracy, w tym jej sensu, odczuwanego zadowolenia i poczucia zawodowego spełnienia. Zmiana w podejściu do sposobu motywacji jest już widoczna, ale tak naprawdę wszyscy musimy zacząć od siebie, a wtedy łatwiej zobaczymy lub otworzymy się na potrzeby innych.

<sup>155</sup> Lekturą szczególnie polecaną dla osób zainteresowanych problematyką „celu” jest praca twórcy logoterapii: V.E. Frankl, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2017.

<sup>156</sup> D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie...*, op. cit., s. 9.

## 5. Motywacja wewnętrzna versus motywacja zewnętrzna | Anna Piotrowska

Motywy to nasze wewnętrzne dyspozycje, aby zachowywać się w określony sposób, i podlegają wpływom różnych czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Pojęcie motywacji odnosi się do wnioskowanych wewnętrznych procesów pozwalających na dokonanie wyboru i ukierunkowanie zachowań prowadzących do celu. Motywacja powoduje u ludzi zachowania, których nie da się wyjaśnić wyłącznie okolicznościami. Dlaczego ludzie pracują? Istnieje teoria, że robią to dla nagrody, natomiast jest bardzo prawdopodobne, że pracujemy dla oczekiwanego rezultatu. Podobnie jest z sukcesem akademickim, szkolnym i innymi życiowymi osiągnięciami. Motywacja odnosi się do wszystkich procesów zaangażowanych w inicjowanie, ukierunkowywanie i utrzymywanie fizycznych i psychicznych aktywności. Ta wewnętrzna motywacja to pragnienie zaangażowania się w działanie dla samego działania, natomiast zewnętrzna to pragnienie zaangażowania się w działanie w celu osiągnięcia zewnętrznych rezultatów swych zachowań, czyli nagrody.

Motywacja to stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Motywowanie to proces oddziaływania, zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób. Przez motywację należy też rozumieć w szczególności proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania. Jest to wewnętrzny stan wzbudzony z jednej strony czynnikami świadomymi, jak i nieświadomymi. Co istotne, umiejętność motywowania siebie lub innych ma ogromne znaczenie dla osiągania wysokich wyników w pracy, w sporcie lub nauce. Motywowanie innych to wpływanie na nich, by poruszali się w pożądanym kierunku. Motywowanie samego siebie to niezależne wytyczanie kierunku, a następnie podjęcie odpowiednich działań.

Proces motywacji może być rozpoznaniem niezaspokojonych potrzeb, co przedstawia rysunek 16. Według autorów książki "Zarządzanie. Nowe otwarcie": „motywacja to skłonność do działania wynikająca z potrzeby lub dążenia działającego. I w jednym, i w drugim przypadku występuje napięcie wynikające z rozbieżności między stanem pożądanym (zaspokojenie potrzeby lub osiągnięcie upragnionego celu) a stanem aktualnym (niezaspokojenie potrzeby i osiągnięcie celu). Działanie służy rozładowaniu tego napięcia. Im silniejsza motywacja, czyli im większe napięcie, tym bardziej intensywne działanie zmierzające do jego rozładowania”<sup>157</sup>. W tabeli 14 przedstawiono wybrane definicje motywacji.

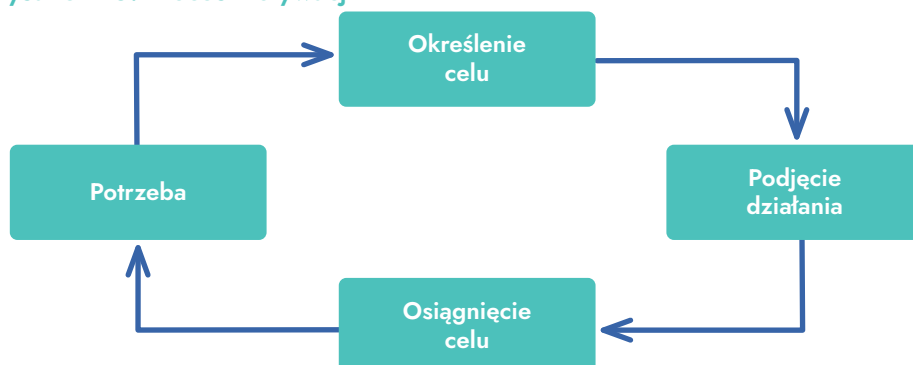
Motywacja nie jest tożsama z motywowaniem, czyli procesem wpływania na ludzi<sup>158</sup>. W tym względzie trafna jest definicja „motywowania” J. Woźniaka,

<sup>157</sup> A. Koźmiński, D. Jeleśniak, D. Latusek-Jurczak, A. Pikos, *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltext, Warszawa 2023, s. 335.

<sup>158</sup> Ibidem.

który uważa, że „motywowanie to wykorzystywanie wiedzy o mechanizmach motywacji do powodowania, aby ludzie działali w określonym kierunku, czyli w nieprzypadkowy sposób: stawiali sobie nieprzypadkowe cele, inicjowali nieprzypadkowe zachowania, kontynuowali te zachowania z nieprzypadkową siłą bądź wytrwałością oraz kończyli je w nieprzypadkowym momencie”<sup>159</sup>.

Rysunek 16. Proces motywacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 107

Tabela 14. Definicje terminu motywacja w ujęciu wybranych autorów

AUTOR	DEFINICJA
<b>T. Listwan i zespół</b>	Motywacja to wewnętrzny proces inicjowania aktywności, uwzględniający subiektywne uzasadnienie dla rozpoczęcia działania, a dla takiego subiektywnego uzasadnienia niezbędne zazwyczaj jest przekonanie o użyteczności celu i o możliwości jego osiągnięcia.
<b>S.P. Robins</b>	Motywacja to chęć robienia czegoś, zależnie od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki.
<b>L.H. Haber</b>	Motywacja jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje on czynniki, które wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.
<b>F. Michoń</b>	Motywacja to zespół sił i czynników podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów i pobudzających go do nich.
<b>M. Armstrong</b>	Motyw to powód robienia czegoś. Motywacja zajmuje się zatem czynnikami sprawiającymi, że ludzie zachowują się w określony sposób.
<b>K. Padzik</b>	Motywacja to wewnętrzna energia powstała w wyniku niezaspokojonej dowolnej potrzeby jednostki.
<b>J.A.F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert</b>	Motywacja obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

<sup>159</sup> J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

AUTOR	DEFINICJA
<b>S. Sudot</b>	Motywacja jest wyrazem gotowości człowieka do podjęcia określonego działania i wydatkowania wysiłku w pracy.
<b>M. Juchnowicz</b>	Motywacja to chęć dokładania wszelkich starań do osiągnięcia zamierzonych celów oraz siła, która wywołuje, kierkuje i podtrzymuje zachowania ludzi.

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s. 325

Różne szkoły psychologii zwracają uwagę na odmienne źródła motywacji m.in.: w behawioryzmie i współczesnych teoriach uczenia się za główne czynniki motywujące uważa się bodźce zewnętrzne i stany popędowe, powodujące wzrost wewnętrznego napięcia, organizm dążąc do redukcji napięcia inicjuje zachowanie; w psychoanalizie i kierunkach pokrewnych decydującą rolę w dynamizowaniu ludzkiego zachowania przypisuje się nieuświadomianym, na skutek działania mechanizmów obronnych, impulsom i konfliktom wewnętrznym. Twórca psychologii pola K. Lewin i jego kontynuatorzy zwrócili uwagę na motywacyjną funkcję zadania, wyobrażenie jego końcowego wyniku wytwarza w jednostce system napięć motywujący ją do kontynuowania prób wykonania zadania aż do jego ukończenia. Pojęciem motywacji określa się nie tylko przejściowy stan jednostki, ale także względnie stałą strukturę motywacyjną człowieka; w tym ostatnim znaczeniu mówi się o motywacyjnych funkcjach systemu wartości przyjętego przez jednostkę lub hierarchii jej potrzeb. W odniesieniu do motywacji szczególnie duży jest dorobek psychologii.

Psychologowie wymieniają trzy składniki motywacji<sup>160</sup>:

- kierunek – co stara się zrobić dana osoba,
- wysiłek – jak bardzo się stara,
- wytrwałość – jak długo się stara.

Teorie psychologiczne powstawały na zasadzie przeciwstawiania jednych teorii drugim. Według teorii poznawczej, człowiek aktywnie przetwarza informacje, odbiera sygnały, interpretuje je, gromadzi potrzeby w swoich zasobach i sięga po nie w miarę potrzeby, analizuje i kształtuje swoje otoczenie, działa w sposób celowy i porównuje się z innymi. **Zachowania człowieka mogą być wywoływane zarówno przez motywatory wewnętrzne, mające źródło w nim samym, jak i zewnętrzne. Również na tej podstawie odróżnia się motywację wewnętrzną i zewnętrzną**<sup>161</sup>. Według teorii Rottera, są ludzie, którzy działają pod wpływem czynników zewnętrznych, np. zdają się na los, oraz ludzie, którzy dokonują samodzielnych wyborów i podejmują decyzje, kontrolują swoje postępowanie. Większość mieści się pomiędzy tymi ekstremami. Według Rottera,

<sup>160</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 106.

<sup>161</sup> Koncepcja poznawcza- według niej człowiek jest układem przetwarzającym informacje z zewnątrz, a jego zachowanie zależy od wzajemnych oddziaływań pomiędzy napływającym strumieniem informacji zewnętrznych oraz nagromadzonymi wcześniej zasobami informacji wewnętrznych, czyli strukturami poznawczymi jednostki.

człowiek może zaspokoić swe potrzeby dzięki różnym zachowaniom instrumentalnym, a wzmocnienia uzyskiwane dzięki zachowaniu zwiększają oczekiwanie, że w przyszłości następstwem określonego zachowania będą takie same wzmocnienia. Zamiarem Rottera było stworzenie teorii opartej na osiągnięciach psychologii uczenia, która jednak uwzględniałaby zarówno czynniki motywacyjne, jak i poznawcze teorie zawierające czynniki determinujące zachowanie człowieka, oraz wpływy środowiska. Opiera się ona na dwóch głównych założeniach<sup>162</sup>:

- wzmocnianie nie jest związane z redukcją popędu fizjologicznego,
- wzmocnienie społeczne jest najważniejszym czynnikiem determinującym zachowanie jednostki.

Motywacje ludzi do działania fascynowały naukowców i psychologów od lat, ale też czynniki motywujące były źródłem inspiracji prac naukowych. Podstawowym podziałem tych czynników są motywatory wewnętrzne i zewnętrzne. **Motywacja wewnętrzna to pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają się w określonym kierunku**<sup>163</sup>. **Motywacja wewnętrzna jest tendencją do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na jego treść.** Jej aktywizacja następuje, gdy człowiek dąży do zaspokojenia swoich potrzeb. „Motywacja wewnętrzna spontanicznie wywołuje satysfakcję i radość”<sup>164</sup>. Psycholodzy uznają, że motywowanie wewnętrzne powoduje osiąganie dobrych rezultatów w procesie kształcenia<sup>165</sup>.

Motywacja zewnętrzna polega na wzbudzeniu potrzeb przez stosowanie kar i nagród, informowaniu o możliwościach zawartych w różnego rodzaju sytuacjach i manipulowaniu tymi możliwościami. Motywacja zewnętrzna jest to tendencja do podejmowania i kontynuowania działań ze względu na pewne konsekwencje, do których one prowadzą (uzyskanie nagrody lub innej uchwytnej korzyści), związana z poczuciem, że przyczyna i kontrola działania ma charakter zewnętrzny i nie jest zależna od jednostki. Porównanie tych dwóch rodzajów motywacji zawiera tabela 15.

Motywacja zewnętrzna pochodzi z zewnętrznego źródła (np. pieniądze czy dobre stopnie), które jest wymuszone przez okoliczności środowiskowe, natomiast motywacja wewnętrzna jest elementem podejmowanego zachowania i jest całkowicie dobrowolna. **W motywacji zewnętrznej konsekwencja postępowania zachodzi po zdarzeniu (np. ocena za naukę lub zapłata po wykonaniu pracy). Motywacja wewnętrzna charakteryzuje się tym, że zachowania i stan końcowy doświadczane są jednocześnie.** Na przykład gdy oglądamy

<sup>162</sup> Julian B. Rotter (ur. 22 października 1916, zm. 6 stycznia 2014) – amerykański psycholog. Twórca teorii poczucia umiejscowienia kontroli. Źródło: <https://www.studocu.com/pl/document/universytet-swps> (dostęp 08.05.2024).

<sup>163</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 109.

<sup>164</sup> M. Chrupała-Pniak, D. Grabowski, *Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy*, *Psychologia Społeczna*, 2016, tom 11, nr 3(38), s. 339-355.

<sup>165</sup> G. Mietzel (red.), *Psychologia kształcenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 375.



film (środek), jednocześnie czerpiemy z tego przyjemność (cel). Jak podaje L. Deckers: „Zgodnie z modelem połączenia środków i celów stopień wewnętrznej motywacji zależy od tego, jak blisko siebie występuje zachowanie lub środek i jego stan końcowy. Kiedy środki i stan końcowy są daleko od siebie, działa motywacja zewnętrzna, ale kiedy występują blisko siebie lub są zespolone, mamy do czynienia z motywacją wewnętrzną”<sup>166</sup>.

**Tabela 15. Motywacja wewnętrzna versus motywacja zewnętrzna**

<p><b>Motywacja wewnętrzna</b> - to czynność sama w sobie. To ona daje przyjemność, a nie potrzeba zewnętrznych nagród czy kar. Aktywność jest wtedy na tyle atrakcyjna, że napędza do działania, dając satysfakcję.</p>	<p><b>Motywacja zewnętrzna</b> - to wykonywanie obowiązku dla uzyskania nagrody oraz uniknięcia kary. Choć jest mniej pożądana, często pozwala utrzymać produktywność.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samorealizacja</li> <li>• Zadowolenie</li> <li>• Poczucie przynależności</li> <li>• Miłość</li> <li>• Pasja</li> <li>• Ambicje</li> <li>• Chęć rozwoju osobistego</li> <li>• Ciekawość</li> <li>• Przyjemność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praca</li> <li>• Pieniądze</li> <li>• Pochwały</li> <li>• Konkursy</li> <li>• Stabilizacja</li> <li>• Wyniki</li> <li>• Prestiż</li> <li>• Rola w grupie</li> <li>• Rodzina</li> <li>• Strach przed konsekwencjami</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej organizacji*, Onepress, Helion, Gliwice 2017; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Helion, Gliwice 2016

Motywacja zewnętrzna uruchamia aktywności, które same w sobie nie są dla jednostki interesujące i satysfakcjonujące, ale w konsekwencji prowadzą do cenionych efektów tych aktywności. W takim ujęciu motywacja zewnętrzna jest instrumentalna. W kontekście pracy motywacja zewnętrzna ma dominującą pozycję i szerszy wachlarz typów. Właściwa motywacja zewnętrzna może wydobyć z czasem wewnętrzne motywy oraz wzbudzić zaangażowanie pracowników.

Skuteczny menedżer powinien dobrze poznać i zrozumieć pracowników, aby dobrać do nich odpowiednie motywy, ponieważ postępowanie ludzi wynika zawsze z określonych przyczyn. Istotne jest by pracownik za określone pożądane zachowanie, otrzymał nagrodę zgodną z jego oczekiwaniami. Dlatego na podstawie przeanalizowanej literatury poniżej przedstawiono kilka praktycznych porad dla zarządzających.

Wskazówki dla zarządzających pracownikami i ich motywacją według J. Lipowskiej<sup>167</sup>:

1. W odniesieniu sukcesu w organizacji równie ważna, a często ważniejsza

<sup>166</sup> L. Deckers, *Motywacja. Perspektywa biologiczna, psychologiczna i środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023, s. 307.

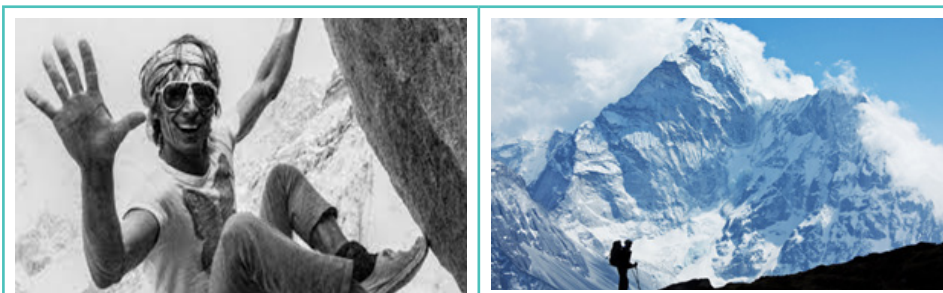
<sup>167</sup> J. Lipowska, *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2012, nr 3-4, s. 51.

- niż umiejętności, okazuje się motywacja, dlatego przydzielając szczególnie istotne dla firmy zadania, należy uwzględnić także motywację pracowników.
- Zatrudniając nowych pracowników, dobrze jest badać ich motywację i preferencje zawodowe równie dokładnie co formalne umiejętności i wiedzę, pozwoli to przewidzieć, czy pracownik będzie chciał wykorzystać swój potencjał dla dobra pracodawcy.
  - Warto zatrudniać osoby wewnątrzsterowne- będą działać samodzielnie i na wysokim poziomie, nie będzie potrzebne stałe pobudzanie ich do działania motywatorami zewnętrznymi.
  - Kiedy ważny jest wynik, lepiej powierzać zadania osobom o wysokiej potrzebie wykazania się.
  - Gdy ważna jest perfekcja i szczegółowość, warto powierzać zadania osobom o wysokiej potrzebie mistrzostwa.
  - Ci, którzy wierzą w możliwość swojego rozwoju, rzeczywiście się uczą, wyznaczają sobie cele i osiągają je, ci, którzy sądzą, że rozwój w dorosłym wieku jest niemożliwy i nie wierzą we własne siły, rzeczywiście nie rozwijają się i mniej osiągają, warto zatem sprawdzać te przekonania i wiarę w siebie na poziomie selekcji pracowników.
  - Jeśli jest to możliwe, dobrze jest zrezygnować ze współpracy z pracownikami niekompetentnymi i niezmotywowanymi, zmiana ich postawy może okazać się zbyt kosztowna i trudna albo zupełnie niemożliwa.
  - W firmie warto inwestować nie tylko w wysoko wykwalifikowanych pracowników, opłaca się wyszukać mniej kompetentnych, ale wysoce zmotywowanych, ich zaangażowanie doprowadzi do szybkiego uzupełnienia braku umiejętności i zapewni równą, stałą motywację do działania i wysokie wyniki.

Tabela 16. Kontinuum autodeterminacji

AMOTYWACJA	MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA				MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
	REGULACJA ZEWNĘTRZNA	INTROJEKCJA	IDENTYFIKACJA	INTEGRACJA	
Nieobecność intencjonalnej regulacji	Znaczenie nagród i kar	Koncentracja na poczuciu własnej wartości	Docenienie znaczenia wykonywanej czynności i akceptacja jej zasad	Spójność celów i wartości	Zainteresowanie i zadowolenie z wykonywanej czynności
Brak motywacji	Kontrolowana motywacja	Umiarkowanie kontrolowana motywacja	Umiarkowanie autonomiczna motywacja	Autonomiczna motywacja	Inherentnie (nieodłączna, właściwa) autonomiczna motywacja

Naukowcy odkryli, że człowiek może poprzez autodeterminację przejść ze stanu amotywacji do motywacji wewnętrznej. Teorię tę stworzyli E.L. Deci i R. Ryan. Ich zdaniem, osoba, która wykonuje zadanie, musi posiadać odpowiednie kompetencje do tego, aby je zrealizować. Jeśli ktoś nie wie, jak wykonać dane zadanie, to się zniechęca i drastycznie spada jego motywacja do pracy. Teoria ta bazuje na autonomii, kompetencji i relacji z ludźmi, które wzmacniają motywację wewnętrzną, i polega głównie na doświadczeniu wolności w inicjowaniu zachowania, co przyczynia się do zwiększenia motywacji wewnętrznej. Tabela 16 przedstawia etapy przechodzenia z amotywacji do motywacji wewnętrznej, która cechuje się największym stopniem autonomiczności. Zaangażowanie pracownika wynika przede wszystkim z zadowolenia z pracy, przy czym istotne są relacje między pracownikiem a organizacją. Konsekwencją zadowolenia jest decyzja pracownika o kontynuowaniu lub zaprzestaniu uczestnictwa w organizacji. Nie ulega wątpliwości, że zadowolenie i lojalność pracowników może mieć również ogromny wpływ na satysfakcję klientów przedsiębiorstwa.



Za osoby niezwykle zmotywowane uważani są himalaiści, którzy zajmują się zaawansowaną wspinaczką górską poza wyznaczonymi szlakami turystycznymi. Cechuje ich ogromne zamiłowanie do wspinaczki oraz chęć podejmowania ryzyka do realizacji wyższych celów. Ogromna motywacja, aby dotrzeć na szczyt pomaga tym odważnym ludziom przetrwać często niebezpieczeństwa zagrażające zdrowiu i życiu w bardzo trudnych warunkach. Przykładem jest polski himalaista Wojciech Kurtyka. Urodził się 20 września 1947 roku, a wspinaczkę zaczął w Górach Sokolich na przełomie lat 60 i 70. XX w. W Tatrach wspinał się od 1968 r. i szybko stał się jednym z czołowych taterników. W roku 1974 rozpoczął serie wypraw w najwyższe góry świata – Himalaje i Karakorum. Do historii w tej dziedzinie przeszedł dzięki pokonaniu 2,5 km ściany Gasherbruma IV, co zostało uznane za wzorzec przejścia w stylu alpejskim pomimo niedotarcia na wierzchołek. „Trudne zmaganie się w alpinizmie jest wzlotem ponad siebie samego, jest głosem wolności” powiedział Wojciech Kurtyka. W innej wypowiedzi sławny himalaista przyznał: „dla mnie wejście na szczyt normalnymi drogami to męka i udręka. Inspiracja zawsze była idea przejścia czegoś, co w danym momencie przekracza bariery wyobraźni, z pozoru absolutnie nie do przewyższenia, tak absurdalnego w warunkach himalajskich, że aż pięknego”.

Analizując pojęcie motywacja wewnętrzna, warto przyjrzeć się ludziom, których do działania motywuje pasja, hobby, zamiłowanie - niekoniecznie związane z pracą zawodową. Motywacji nie należy łączyć tylko z pracą w korporacjach i przedsiębiorstwach, innego rodzaju bodźce inspirujące do działania przedstawia poniższy przykład: o motywacji inaczej, himalaiści – Wojciech Kurtyka.

\* \* \*

Zagadnienie motywacji inspirowało naukowców od wielu lat, na przestrzeni których powstało szereg definicji tego zjawiska i jeszcze więcej prób ich interpretacji. Dziś, mając dostęp do szerokiej literatury w tej dziedzinie, możemy wiele zdziałać na płaszczyźnie zawodowej, jak również w życiu prywatnym realizując swoje pasje. Zarówno motywacja zewnętrzna, jak i wewnętrzna są nierozłączne, determinanty wewnętrzne są znacznie bardziej wartościowe niż te zewnętrzne, natomiast zauważamy, że najczęściej każde działanie ma początek od zewnętrznych bodźców, później należy z tego wyodrębnić wewnętrzną satysfakcję i idee. Na podstawie literatury naukowej można stwierdzić, że powyższe etapy są naturalną częścią „życia w działaniu”. Kiedy podejmujemy pracę zawodową, jest to dla nas źródło utrzymania, natomiast z czasem może przerodzić się w chęć zdobycia uznania u pracodawcy, osiągnięcia sukcesu zawodowego czy aprobaty współpracowników. Na tej drodze powinni pojawić się kompetentni i odpowiednio wykształceni menedżerowie, dla których sukcesem będzie przeprowadzenie pracownika przez te etapy. Takie elementy rozwoju i zaangażowania pracownika to gwarancja sukcesu zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym.

## 6. Work-life balance | Jagoda Buch

*Work-life balance* to współczesna koncepcja, która zyskała na znaczeniu w obliczu rosnących wymagań zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej. **Odnosi się do dążenia do harmonii między obowiązkami związanymi z pracą (np. realizacją zadań, spotkaniami służbowymi czy rozwojem kariery) a potrzebami osobistymi (jak czas wolny, relacje z bliskimi, realizowanie pasji czy dbanie o zdrowie).** Istotą tej idei jest osiągnięcie stanu, w którym obie sfery są zrównoważone i nie dominują nad sobą nawzajem (rysunek 17)<sup>168</sup>.

Rysunek 17. Koncepcja work-life balance



Źródło: <https://news.mpl.pl/znalezcz-zdrowe-proporcje-work-life-balance/> (dostęp 21.11.2024)

Początki tej koncepcji sięgają lat 70. i 80. XX wieku, kiedy to zauważono, że intensywne prace, szczególnie w warunkach korporacyjnych, prowadzi do wypalenia zawodowego i zaniedbywania życia osobistego. W miarę jak technologie cyfrowe i globalizacja zaczęły zwiększać presję na stałą dostępność pracowników, równowaga między pracą a życiem stała się priorytetem nie tylko dla jednostek, ale także dla pracodawców<sup>169</sup>.

<sup>168</sup> [https://www.researchgate.net/publication/259280583\\_Work-Family\\_Balance\\_A\\_Review\\_and\\_Extension\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature) (dostęp 10.11.2024).

<sup>169</sup> J.H. Greenhaus, T.D. Allen, *Work-family balance: a review and extension of the literature*, Journal of Vocational Behavior 2011, vol. 80, no. 2, s. 165.

Kluczowe elementy work-life balance tworzą<sup>170</sup>:

- **efektywna organizacja czasu**: rozdzielenie czasu na pracę, odpoczynek i inne aktywności,
- **unikanie przepracowania**: zapewnienie sobie wystarczającej ilości czasu na regenerację,
- **zdrowie fizyczne i psychiczne**: dbanie o sen, aktywność fizyczną, jedzenie i redukcję stresu,
- **elastyczność w pracy**: możliwość pracy zdalnej lub dostosowania godzin pracy,
- **wsparcie ze strony pracodawcy**: polityki firmy promujące zdrowy balans, np. przerwy, urlopy, ograniczenie pracy po godzinach czy inicjatywy sprzyjające zdrowiu psychicznemu.

Pytanie: „Dlaczego work-life balance jest ważny?” nabiera w dzisiejszych organizacjach retorycznego charakteru. Próbą uchwycenia istoty problemu jest zestawienie wykonane na podstawie analizy literatury (tabela 17), w którym autorka wymienia najważniejsze korzyści ze stosowania *work-life balance* z punktu widzenia pracowników oraz pracodawców.

**Tabela 17. Korzyści płynące z koncepcji work-life balance**

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW:	KORZYŚCI DLA PRACODAWCÓW:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdrowie psychiczne i fizyczne: równowaga pomaga unikać chronicznego stresu, który może prowadzić do wypalenia zawodowego, depresji czy problemów zdrowotnych, takich jak nadciśnienie czy osłabienie odporności,</li> <li>• zadowolenie z życia: czas spędzony na realizacji pasji, budowaniu relacji czy odpoczynku wpływa na większe poczucie szczęścia i satysfakcji,</li> <li>• rozwój osobisty: więcej czasu na naukę nowych umiejętności, rozwijanie hobby czy aktywności sportowe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyższa produktywność: zadowoleni i wypoczęci pracownicy są bardziej efektywni i kreatywni,</li> <li>• redukcja absencji: dbanie o zdrowie i dobre samopoczucie zmniejsza liczbę dni chorobowych,</li> <li>• większa lojalność: pracownicy doceniają organizacje, które szanują ich potrzeby poza-zawodowe, co zwiększa retencję</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

Do czynników wpływających na *work-life balance* zaliczyć można:

1. Technologie cyfrowe:
  - zalety: umożliwiają pracę z dowolnego miejsca, ułatwiają komunikację i automatyzację wielu procesów;
  - wyzwania: mogą prowadzić do zacierania granic między pracą a życiem osobistym, np. przez konieczność odpowiadania na e-maile poza godzinami pracy<sup>171</sup>.
2. Kulturę organizacyjną – firmy zorientowane na wyniki często promują długie godziny pracy jako normę. W takich środowiskach pracownicy mogą

<sup>170</sup> J. Brzeziński, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 105-132.

<sup>171</sup> J. Aroles, N. Mitev, L. Rusu, *The impact of digital technologies on work-life balance: the role of telework*, Journal of Business Research 2019, 98, s. 34-46.

odczuwać presję, aby zrezygnować z czasu dla siebie na rzecz realizacji zawodowych celów<sup>172</sup>.

3. Rolę płci – tradycyjne role społeczne często powodują, że kobiety są bardziej obciążone obowiązkami związanymi z rodziną, co może utrudniać im osiągnięcie równowagi<sup>173</sup>.

Popularnym przykładem skutecznego *work-life balance* w praktyce jest skandynawski model pracy – kraje, takie jak Szwecja czy Dania, wprowadzają krótsze dni pracy i elastyczne godziny, co pozwala na efektywne łączenie życia zawodowego z prywatnym. Kolejnym, mniej oczywistym przykładem będzie wprowadzanie *kultury przerwy* w Japonii – w kraju Karōshi<sup>174</sup> coraz częściej pojawiają się inicjatywy, takie jak obowiązkowe przerwy na drzemki w pracy, co pomaga w regeneracji. Na uwagę zasługuje także polityka *work-life balance* w firmach technologicznych – firmy takie jak Google oferują swoim pracownikom darmowe posiłki, strefy relaksu czy programy wsparcia psychologicznego, aby zwiększyć ich zadowolenie z pracy<sup>175</sup>. Innym często wymienianym przykładem są działania podejmowane przez koncern IKEA, m.in.: elastyczne godziny pracy, wsparcie dla rodziców oraz programy promujące zdrowie<sup>176</sup>.

**Work-life balance to nie tylko moda, ale kluczowy element współczesnego stylu życia, który wpływa na zdrowie, produktywność i relacje społeczne.** Choć osiągnięcie równowagi bywa wyzwaniem, zastosowanie odpowiednich strategii może znacząco poprawić jakość życia. Ważne jest, aby zarówno pracodawcy, jak i pracownicy podejmowali działania na rzecz harmonii między życiem zawodowym a prywatnym. Na zakończenie w tabeli 18 przedstawiono wybrane działania mające na celu poprawę osobistego *work-life balance*.

<sup>172</sup> E.E. Kossek, L.B. Hammer, *Work-life balance: the role of organizational culture*, [w:] K.D.F. Smith, M.R. Allen (red.), *Work-life integration: organizational, cultural, and social perspectives*, Palgrave Macmillan, 2016, s. 132.

<sup>173</sup> J.H. Greenhaus, T.D. Allen, *Work-family balance...*, op. cit., s. 164-181.

<sup>174</sup> Karōshi – zjawisko nagłej śmierci w wyniku przepracowania i stresu. Karōshi nie jest terminem czysto medycznym. To socjomedyczne określenie odnosi się do przypadków zgonów lub poważnych uszczerbków na zdrowiu spowodowanych schorzeniami krążeniowo-sercowymi (jak zawał mięśnia sercowego), których przyczyną jest sprężenie nadciśnienia i miażdżycy z bardzo silnym przeciążeniem pracą. Większość ofiar tego zjawiska to pracownicy umysłowi. Cechą wspólną dla przypadków karōshi jest zbyt dużo pracy i stres. Źródło: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Kar%C5%8Dshi> (dostęp 10.11.2024).

<sup>175</sup> <https://ruj.uj.edu.pl/entities/publication/c4dc4a0c-46c1-46b6-88a8-c475737fd2b8> (dostęp 10.11.2024).

<sup>176</sup> [https://www.facebook.com/pracawIKEA/posts/work-life-balance-to-podstawa-w-dzisiejszym-p%C4%99dz%C4%85cym-%C5%9Bwiecie-st%C4%85d-w-domolinia-po/74545595211940/?locale=pl\\_PL](https://www.facebook.com/pracawIKEA/posts/work-life-balance-to-podstawa-w-dzisiejszym-p%C4%99dz%C4%85cym-%C5%9Bwiecie-st%C4%85d-w-domolinia-po/74545595211940/?locale=pl_PL) (dostęp 10.11.2024).

Tabela 18. Przykładowa strategia, która może poprawić Twój work-life balance

OBSZAR/DZIAŁANIE	CHARAKTERYSTYKA
<b>1. Ustal jasne granice między pracą a życiem prywatnym.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>plan dnia: ustal godziny pracy i trzymaj się ich. Po zakończeniu pracy unikaj odpowiadania na e-maile i telefony służbowe,</li> <li>przestrzeń pracy: jeśli pracujesz zdalnie, zorganizuj miejsce przeznaczone wyłącznie do pracy. Po jej zakończeniu zamknij laptop i "wyjdź z biura".</li> </ul>
<b>2. Zarządzanie czasem.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>priorytety: skorzystaj z metody Eisenhowera (dziel zadania na ważne/pilne) lub listy zadań "must-do, should-do, nice-to-do",</li> <li>blokowanie czasu: wyznacz bloki czasowe na pracę, odpoczynek i relaks,</li> <li>planowanie wolnego czasu: tak samo jak planujesz pracę, zaplanuj czas dla siebie i rodziny.</li> </ul>
<b>3. Regularne przerwy.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>metoda Pomodoro: pracuj przez 25 minut, a potem zrób 5-minutową przerwę. Co 4 cykle zrób dłuższą, 15-30-minutową pauzę,</li> <li>aktywność fizyczna: wykorzystuj przerwy na krótki spacer, kilka ćwiczeń rozciągających lub oddechowych.</li> </ul>
<b>4. Naucz się delegować i mówić "nie".</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jeśli masz zbyt wiele na głowie, deleguj zadania innym, szczególnie te rutynowe,</li> <li>nie bój się odmawiać nadprogramowych zadań, które mogą przeciążyć Twój grafik.</li> </ul>
<b>5. Dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sen: upewnij się, że śpisz co najmniej 7-8 godzin dziennie,</li> <li>zdrowa dieta: unikaj przetworzonej żywności, zadbaj o regularne, zbilansowane posiłki,</li> <li>ruch: codziennie znajdź chwilę na aktywność fizyczną – nawet 15 minut wystarczy, aby poprawić nastrój,</li> <li>mindfulness lub medytacja: kilka minut dziennie na wyciszenie umysłu potrafi zdziałać cuda.</li> </ul>
<b>6. Stawiaj na jakość a nie na ilość.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spędzaj czas wolny w sposób, który naprawdę Cię relaksuje i cieszy – unikaj scrollowania mediów społecznościowych, jeśli Cię to stresuje.</li> </ul>
<b>7. Regularnie oceniaj swoje potrzeby.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>co tydzień lub miesiąc zastanów się: czy Twoje życie zawodowe i prywatne są w równowadze? Co mogę poprawić? Co działa dobrze?</li> </ul>
<b>8. Pomysły na relaks i regenerację.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wypróbuj nową pasję, np. gotowanie, rysowanie, jogę, spędzaj czas z bliskimi, wyłączając telefony, wyjdź na łono natury – park, las, jezioro.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Kalliath, P. Brough, *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, Journal of Management & Organization 2017, vol. 23, no. 3, s. 337-352; C.W. Rudolph, et al., *Managing work-life balance: stress and recovery*, Journal of Business and Psychology 2020, vol. 35, no. 4, s. 473-487; P. Agarwal, *Work-life balance and employee performance: a meta-analysis*, Human Resource Management Review 2021, vol. 31, no. 2; L.K. Barber, A.M. Santuzzi, *Telepressure and work-life balance*, Journal of Occupational Health Psychology 2017, vol. 22, no. 4, s. 457-469



## Zakończenie | Sylwia Sierszyńska

Wszystkie omówione w tej części monografii teorie służą do opracowywania systemów motywacyjnych, stymulujących pracowników do większej wydajności, co z kolei ma wpływ na wzrost wskaźników finansowo-ekonomicznych, poprawę jakościową relacji i komunikacji w firmie oraz lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego.

W procesie pracy pracownik zaspokaja swoje różnorodne potrzeby życiowe, a równocześnie poddaje się działaniu, które kształtuje jego naturę ludzką i społeczną. Praca wpływa na rozwój człowieka, ujawnia jego wrodzone możliwości oraz doskonali zdolności fizyczne i umysłowe. Wielu ludzi podczas wykonywania zadań zawodowych doświadcza pozytywnych odczuć, oprócz satysfakcji płynącej z otrzymanych nagród, odczuwa również satysfakcję pochodzącą z samego wykonywania zadań. Satysfakcja z pracy stanowi zatem wewnętrzną wartość działania pracownika, która z kolei kształtuje jego motywację. Dlatego też struktura zadaniowa w organizacji ma istotny wpływ na satysfakcję z wykonywanej pracy. Bowiem tzw. rutynizacja pracy powoduje niezadowolenie. Dlatego stosuje się formy wzbogacania zadań, tak by miały one aspekt motywacyjny. Polegają na odmianie wykonywanych czynności, zmienności wykonywanych zadań, rozszerzaniu wykonywanych zadań czy wzbogacaniu zakresu zadań. Aby uzyskać jednak efekt motywacji, powinniśmy określić zgodność tego procesu z oczekiwaniami i predyspozycjami pracownika, w sposób umożliwiający mu zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu: osiągnięć, zdobycia uznania, podejmowania odpowiedzialności, osobistego rozwoju, zwiększenia kompetencji. Generalną zasadą przy podziale pracy jest odejście od specjalizacji do uniwersalizacji stanowisk pracy. Dobrze projektowanie zadań na poszczególnych stanowiskach pracy oraz ich wzbogacanie wpływa na zadowolenie pracowników, obniża fluktuację, podwyższa jakość wykonywanej pracy i w możliwie wysokim stopniu wykorzystuje kwalifikacje pracowników. Pracownik poszukuje zadań stanowiących dla niego wyzwanie, dzięki któremu uzyskuje poczucie tożsamości i rozwoju, co z kolei ma wpływ na motywację pracowniczą. Niestety, nie dotyczy to wszystkich pracowników.

Motywacja pracowników ma istotne znaczenie w sprawności funkcjonowania i skuteczności działania organizacji, w której pracują. Brak motywacji, czy niski jej poziom, zwiększa czasochłonność zarządzania, wymusza nieustanną kontrolę pracowników, pojawiają się konflikty i chaos organizacyjny.

Motywowanie pracowników jest procesem, wymaga dużego doświadczenia, znajomości potrzeb, zaufania między kierownictwem a podwładnymi oraz stworzenia skutecznego środowiska psychofizjologicznego. Proces motywowania jest uzależniony od specyfiki organizacji, jej celów strategicznych, zasobów oraz od pracowników.

Mówiąc ogólnie, motywowanie sprowadza się do dopasowania środków ekonomiczno-organizacyjnych do konkretnego pracownika. Niski poziom motywacji pracowników lub jej brak może doprowadzić między innymi do wzrostu fluktuacji pracowników, marnotrawstwa czasu, wzrostu działań na szkodę firmy, wzrostu biurokracji, spadku tempa pracy, spadku poziomu kreatywności, spadku wydajności.

Uzyskanie i utrzymanie wysokiego poziomu motywacji pracowników wymaga głębokiego przemyślenia, czasu i dbałości kadry kierowniczej względem swoich pracowników, głównie w aspekcie zwykłej ludzkiej psychologii. Dzięki temu jesteśmy w stanie opracować listę działań oraz efektów motywacyjnych. Mówiąc o motywacji, najczęściej mamy na myśli czynnik finansowy, podczas gdy coraz istotniejsze stają się bodźce niematerialne, takie jak: uznanie za dobrą pracę, poczucie ważności, możliwość awansowania, zaufanie, szacunek czy możliwość samorealizacji, udział w szkoleniach i doskonaleniu umiejętności. Jednakże nadal bardzo ważne jest zapewnienie wynagrodzeń na odpowiednim poziomie.

Bodźcem motywującym powinny być nagrody, gdyż motywowanie pozytywne przynosi większe korzyści od stosowania kar. Warto zapamiętać zasadę - nagradzać najlepszych, nie zapominać też o dobrych. Powinniśmy postrzegać podległych nam ludzi jako osoby pełne energii i zapału do tego co robią, jako tych, którzy pracują najlepiej jak potrafią. Sprawi to, że będą się oni starali spełnić te oczekiwania i po jakimś czasie staną się tacy, jakimi ich postrzegamy. Istotną rzeczą motywowania jest zauważanie potrzeb innych ludzi. Jeśli nie będziemy się interesować pracownikami, nie poznamy ich potrzeb, nie pomożemy im w osiągnięciu ich celu, a oni nie pomogą w osiągnięciu celu organizacji.

## Bibliografia

- Agarwal, P., *Work-life balance and employee performance: a meta-analysis*, Human Resource Management Review 2021, vol. 31, no. 2, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Aroles J., Mitev N., & Rusu L., *The impact of digital technologies on work-life balance: the role of telework*, Journal of Business Research 2019, 98, s. 34-46.
- Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands-resources model: state of the art*, Journal of Managerial Psychology 2007, vol. 22, no. 3, s. 309-328.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M., *Telepressure and work-life balance*, Journal of Occupational Health Psychology 2017, vol. 22, no. 4, s. 457-469.
- Beck D.E., Cowan C.C., *Spiral dynamics. Mastering values, leadership and change*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford 2005.
- Beck D.E., Larsen T.H., Solonin S., Viljoen R., Johns T.Q., *Spiral dynamics in action. Humanity's master code*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2018.
- Benkler Y., *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Berg J.M., J.E. Dutton, Wrzesniewski A., *Job crafting and meaningful work*, [w:] B.J. Dik, Z.S. Byrne, & M.F. Steger (red.), *Purpose and meaning in the workplace*, American Psychological Association, Washington 2013, s. 81-104.
- Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., *Perceiving and responding to challenges in job crafting*, [w:] C.L. Cooper, J.C. Quick (red.), *The handbook of stress and health*, Wiley-Blackwell 2008, s. 198-218.
- Blikle A.J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej organizacji*, Onepress, Helion, Gliwice 2017.
- Bock L., *Work rules!: Insights from inside google that will transform how you live and lead*, Hachette Book Group, New York 2015.
- Bombiak E., *Teorie motywacji – analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej 2008, nr 79(6), s. 9-23.
- Brzeziński J., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., *Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy*, Psychologia Społeczna, 2016, tom 11, nr 3(38), s. 339-355.
- Csikszentmihalyi M., *Flow. Stan przepływu*, Wydawnictwo Feeria, Łódź 2022.
- Czetwertyński S., *Społeczno-ekonomiczne motywy produkcji partnerskiej w Internecie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2011, nr 168.
- Dawkins R., *Samolubny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2012.
- Dawlabani S., *Mememomics. The next generation economic system*, SelectBooks, Nowy Jork 2013.
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York 1985.
- Deci E.L., Ryan R.M., *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, Development, and Wellness*, The Guilford Press, New York - London, 2018.
- Deci E.L., Ryan R.M., *The "What" and "Why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*, Psychological Inquiry 2000, vol. 11, no. 4, s. 227–268.

- Deckers L., *Motywacja. Perspektywa biologiczna, psychologiczna i środowiskowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Helion, Gliwice 2016.
- Foster J.J., *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Frankl V.E., *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2017.
- Gadomska K., Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S., *System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej*, *Przegląd Organizacji* 2002, nr 12 (755), s. 17-21.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników, PWE*, Warszawa 1999.
- Golnau W., *Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1)*, *Zarządzanie i Finanse* 2018, vol. 16, nr 1/2, s. 77-92.
- Grant A.M., Christianson M.K., Price R.H., *Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs*, *Academy of Management Perspectives* 2007, 21 (3), [https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/GrantChristiansonPrice\\_HappinessHealth.pdf](https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/GrantChristiansonPrice_HappinessHealth.pdf), s. 51-63.
- Graves C.W., *Levels of human existence, Example Product Manufacturer*, Eclet Publishing 2004.
- Greenhaus J.H., Allen T.D., *Work-family balance: a review and extension of the literature*, *Journal of Vocational Behavior* 2011, vol. 80, no. 2, s. 164-181.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Gupta R.S.K., *Zarządzanie motywacją pracowników w organizacjach*, PWE, Warszawa 2021.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: test of the theory*, *Organizational Behavior and Human Performance* 1976, vol. 16, no. 2, s. 250-279.
- Hardin G., *The tragedy of the commons*, *Science* 1968, vol. 162, no. 3859, s. 1243-1248.
- Hastings R., Meyer E., *No rules: Netflix and the culture of reinvention*, Penguin Press, New York 2020.
- Hobbes, *Lewiatan*, Aletheia, Warszawa 2009.
- Hsieh T., *Delivering happiness: a path to profits, passion, and purpose*, Grand Central Publishing, New York 2010.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Kalliath, T., Brough, P., *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, *Journal of Management & Organization* 2017, vol. 23, no. 3, s. 337-352.
- Kossek E.E., Hammer L.B., *Work-life balance: The role of organizational culture*, [w:] K.D.F. Smith & M.R. Allen (red.), *Work-life integration: organizational, cultural, and social perspectives*, Palgrave Macmillan, 2016.
- Kozioł L., Wojtowicz A., *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej* 2016, nr 71, s. 165-177.
- Kozłowski W., *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2022.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Pikos A., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltext, Warszawa 2023.

- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Difin, Warszawa 2010.
- Lipowska J., *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2012, nr 3-4, s. 41-52.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
- Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, *Nauki Społeczne* 2013, 2 (08), s. 156-182.
- Michałkiewicz A., *Teoria niesprawiedliwości J.S. Adamsa*, *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica* 2009, T. 13, s. 3-16.
- Mietzel G. (red.), *Psychologia kształcenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Miler-Zawodniak A., *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2012, nr 4, 101-116.
- Miroński J., *Wpływ poglądów i przekonań menadżerów na ich zdolność wykorzystania i rozwijania potencjału pracowników*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 2013, nr 1146, z. 51, s. 17-28.
- Mischel W., *Test Marshmallow. O korzyściach płynących z samokontroli*, Smak Słowa, Sopot 2015.
- Motył P., *Świat Schrödingera. Kronika nieprzewidywalnej przyszłości*, Wydawnictwo Evergreen, Warszawa 2020.
- Mrówka R., *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Nieżurawska-Zajęc J., *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, CeDeWu, Warszawa 2022.
- Pink D.H., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategię – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
- Porter L.W., Lawler E.E., *Managerial attitudes and performance*, R.D. Irwin, Homewood, IL, 1968.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rogowska D., *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki*, *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*, nr 39(2)/2021, s. 49-64.
- Rudolph, C. W., et al., *Managing work–life balance: stress and recovery*, *Journal of Business and Psychology* 2020, vol. 35, no. 4, s. 473-487.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010.
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Szewczuk W., *Psychologia*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1990.
- Szulc R., *Międzykulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie e-biznesu*, [w:] I. Żuchowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 2021, s. 43-59.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *The impact of job crafting on work engagement and job satisfaction*, *Work & Stress* 2013, vol. 27, no. 4, s. 290-310.

- Trzebińska E., *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- V.H. Vroom, *Work and Motivation*, J. Wiley, New York 1964.
- Wilber K., *Boomeritis. Powieść, która da ci wolność*, Czarna Owca, Warszawa 2010.
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2012.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work*, *Academy of Management Review* 2001, vol. 26, no. 2, s. 179-201.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work*, [w:] J.J. Martocchio, A.L. Joshi, H. Liao, & M.A. Lepak (red.), *When work becomes home and home becomes work: role blurring in the 21st century*, Information Age Publishing, 2007, s. 241-262.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020.
- Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia kluczowe koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

## Źródła internetowe

- Benkler Y., *Yochai Benkler o nowej ekonomii open source*, konferencja TEDGlobal 2005, [https://www.ted.com/talks/yochai\\_benkler\\_the\\_new\\_open\\_source\\_economics/transcript?38904d50\\_page=4&8b09db95\\_page=7%3Futm\\_campaign%3Dtedsread&subtitle=en&language=pl](https://www.ted.com/talks/yochai_benkler_the_new_open_source_economics/transcript?38904d50_page=4&8b09db95_page=7%3Futm_campaign%3Dtedsread&subtitle=en&language=pl) (dostęp 29.09.2024)
- <https://ahappyphd.org/posts/choosing-not-drop-out/> (dostęp 10.11.2024)
- <https://drytooling.com.pl/baza/ludzie/485> (dostęp 10.05.2024).
- [https://www.facebook.com/pracawIKEA/posts/work-life-balance-to-podstawa-w-dzisiejszym-p%C4%99dz%C4%85cym-%C5%9Bwiecie-st%C4%85d-w-domolinia-po/745455959211940/?locale=pl\\_PL](https://www.facebook.com/pracawIKEA/posts/work-life-balance-to-podstawa-w-dzisiejszym-p%C4%99dz%C4%85cym-%C5%9Bwiecie-st%C4%85d-w-domolinia-po/745455959211940/?locale=pl_PL) (dostęp 10.11.2024).
- [https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria\\_X\\_i\\_Y#google\\_vignette](https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_X_i_Y#google_vignette) (dostęp 31.10.2024).
- <https://news.mpl.pl/znalezcz-drowe-proporcje-work-life-balance/> (dostęp 21.11.2024)
- <https://pl.aleteia.org/> (dostęp 10.05.2024).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Klatka\\_Skinnera](https://pl.wikipedia.org/wiki/Klatka_Skinnera) (dostęp 28.11.2024)
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/John\\_Stacey\\_Adams](https://pl.wikipedia.org/wiki/John_Stacey_Adams) (dostęp 05.05.2024).
- <https://pl.wikipedia.org/wiki/Kar%C5%8Dshi> (dostęp 10.11.2024).
- <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-motywowanie-pracownikow-teoria-sprawiedliwosci-adamsa> (dostęp 05.05.2024).
- <https://ruj.uj.edu.pl/entities/publication/c4dc4a0c-46c1-46b6-88a8-c475737fd2b8> (dostęp 10.11.2024).
- <https://sport.rp.pl/> (dostęp 10.05.2024).
- <https://www.enpulse.eu/> (dostęp 02.05.2024).
- <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/teoria-x-i-y-mcgregora/> (dostęp 31.10.2024).
- [https://www.researchgate.net/publication/259280583\\_Work-Family\\_Balance\\_A\\_Review\\_and\\_Extension\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature) (dostęp 10.11.2024).
- <https://www.studocu.com/pl/document/universytet-swps> (dostęp 08.05.2024).
- <https://twoja-motywacja.pl/blog/czym-ptwoja-motywacja.pl> (dostęp 26.09.2024)
- <https://zarzadzaniepisanie.wordpress.com/> (dostęp 02.05.2024).

## Wykaz rysunków

Rysunek 1. Klasyczna klasyfikacja teorii motywacji	17
Rysunek 2. Hierarchia potrzeb Masłowa	18
Rysunek 3. Zrewidowana hierarchia potrzeb Masłowa	22
Rysunek 4. Model motywacji ERG	24
Rysunek 5. Model motywacji według McClellanda	30
Rysunek 6. Elementy teorii oczekiwań	37
Rysunek 7. Model teorii oczekiwań Vrooma	39
Rysunek 8. Rozszerzona teoria oczekiwań. Model motywacji według Portera i Lawlera	41
Rysunek 9. Dwa warianty w teorii sprawiedliwości Adamsa	45
Rysunek 10. Model cech pracy	50
Rysunek 11. Klatka Skinnera	56
Rysunek 12. Dynamika spiralna	65
Rysunek 13. Schemat motywacji i zaangażowania pracowników oparty na teorii autonomicznego funkcjonowania	74
Rysunek 14. Plakat promujący teorię X i Y Douglasa MacGregora z lat 60 tych XX w.	89
Rysunek 15. Asymptota pozioma, alegoria dążenia do celu według Daniela Pinka	91
Rysunek 16. Proces motywacji	94
Rysunek 17. Koncepcja work-life balance	101

## Wykaz tabel

Tabela 1. Wybrane definicje motywacji	8
Tabela 2. Dobre praktyki zarządzania opartego na wartościach	12
Tabela 3. Charakterystyka potrzeb odczuwanych przez pracowników w organizacji	20
Tabela 4. Reakcje pracowników na wybrane zjawiska w organizacji	21
Tabela 5. Czynniki higieny psychicznej i motywatory według modelu F. Herzberga	26
Tabela 6. Model witaminowy według P. Warra	32
Tabela 7. Zmodyfikowany witaminowy model dobrostanu pracowniczego według P. Warra	33
Tabela 8. Model motywacji według J.S. Adamsa	47
Tabela 9. Model cech pracy Hackmana	48
Tabela 10. Główne cechy pracy według modelu Oldhama	48
Tabela 11. Model motywacji Skinnera	57
Tabela 12. Dobre praktyki we wdrażaniu teorii wyboru w organizacji	84
Tabela 13. Dobre praktyki w zakresie kontynuacji zaangażowania pracowników i promowania kreatywności w dostosowywaniu pracy	85
Tabela 14. Definicje terminu motywacja w ujęciu wybranych autorów	94
Tabela 15. Motywacja wewnętrzna versus motywacja zewnętrzna	97
Tabela 16. Kontinuum autodeterminacji	98
Tabela 17. Korzyści płynące z koncepcji work-life balance	102
Tabela 18. Przykładowa strategia, która może poprawić Twój work-life balance	104



# WASE

Wielkopolska Akademia Społeczno - Ekonomiczna  
w Środzie Wielkopolskiej - Akademia Nauk Stosowanych

## SEKCJE W KOLE NAUKOWYM STUDENTÓW I ABSOLWENTÓW WASE

### SEKCJA NAUK O WYCHOWANIU

Opiekun naukowy: dr hab. **Przemysław Frąckowiak**, prof. ANS

### SEKCJA EKONOMICZNA

Opiekun naukowy: dr hab. **Artur Kisiółek**, prof. WASE

### SEKCJA INFORMATYCZNA

Opiekun naukowy: dr inż. **Arkadiusz Majewski**

### SEKCJA NAUK O ZDROWIU

Opiekun naukowy: dr **Małgorzata Dłużewska**, prof. WASE

### SEKCJA GERONTOLOGICZNA

Opiekun naukowy: dr **Danuta Krzysztofiak**, prof. WASE

**Jesteś studentem  
lub absolwentem WASE?**

Zacznij naukową przygodę w naszym kole, trwają zapisy do wszystkich sekcji - możesz zapisać się w dziekanacie.

Masz pytania?  
Napisz do nas: [kn@wase.edu.pl](mailto:kn@wase.edu.pl)

**Czekamy właśnie na Ciebie!  
Serdecznie zapraszamy!**  
Prezes KNSiA WASE mgr Aneta Kaczmarek





**Motywacja** to kluczowy czynnik determinujący efektywność pracy i funkcjonowanie organizacji.

**Skąd się bierze?**

Jakie mechanizmy nią rządzą?

Jak różne teorie wyjaśniają jej wpływ na ludzi i organizacje?

Niniejsza publikacja dostarcza kompleksowego przeglądu klasycznych i współczesnych teorii motywacji, ukazując ich znaczenie w kontekście zarządzania organizacjami. Książka jest skierowana nie tylko do studentów kierunków ekonomicznych (choć taki był jej pierwotny zamysł), ale także do wszystkich, którzy chcą lepiej zrozumieć, co napędza ludzi do działania – przedsiębiorców, menedżerów i pracowników różnych szczebli w organizacjach.

Artur Kisiołek

Partnerzy

**KONBET**  
POZNAŃ

**FS** FABRYKA  
STROPÓW

**STROPY.PL**  
PROJEKT PRODUKCJA MONTAŻ

echo  
media