

Ewa Tracz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROFESJONALIZM MOTYWACYJNY – WYBRANE PROBLEMY

Streszczenie: Organizacje muszą być coraz bardziej efektywne i skuteczne również w motywowaniu pracowników. Rosną wymagania i oczekiwania firm wobec pracowników, a pracowników wobec organizacji. Warunkiem koniecznym realizacji funkcji motywowania jest więc profesjonalizm motywacyjny menedżerów i nowoczesne systemy motywowania. Ważne jest też monitorowanie i kształtowanie filtra motywacyjnego danej organizacji. W tym celu można stosować nie tylko metody ilościowe, ale i jakościowe. Interesujące wyniki przynosi metoda obrazowania.

Słowa kluczowe: motywowanie pracowników, profesjonalizm motywacyjny, filtr motywacyjny organizacji, kultura organizacyjna.

1. Wstęp

Przeobrażenia gospodarki zachodzące w ostatnich latach stworzyły wiele nowych i trudnych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorstw. Aby im sprostać, firmy muszą dysponować zasobami ludzkimi charakteryzującymi się profesjonalizmem, adaptacyjnością, kreatywnością i wysoką motywacją. Zmiany rynkowe, demograficzne i społeczne powodują, że budowanie zaangażowania pracowników w firmę staje się coraz trudniejsze. Nowe pokolenie, tzw. pokolenie Y, wchodzące na rynek, różni się znacznie od swoich rodziców w oczekiwaniach wobec pracy. Jest dobrze wykształcone, oczekuje dobrego wynagrodzenia oraz możliwości rozwoju w ciekawych działaniach, ale nie chce się przesadnie angażować w pracę ani w firmę (szerzej: [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 118-134; Tracz 2009, s. 146-157]). Zmiany demograficzne wskazują również, że społeczeństwa w krajach rozwiniętych się starzeją, wobec tego będzie rosła na rynku liczba starszych pracowników [Urbaniak 2009, s. 409; Warr 2003, s. 440]. Podobne tendencje można zauważyć w Polsce [Kacprzak 2007, s. 60].

Tak więc w firmach mogą być zatrudnieni pracownicy z różnych pokoleń, reprezentujący, choćby już z samej przynależności do określonej generacji, odmienne postawy, oczekiwania i potrzeby.

Z drugiej strony ciągle też wzrastają wymagania wobec uczestników organizacji. Motywacja współczesnego pracownika obejmuje coraz większy obszar: motywację do realizacji zadań i osiągania celów (dotyczących własnego stanowiska i związane go z nim systemu pracy, całej organizacji), ciągłego rozwoju, kreatywności etc. Coraz bardziej zwraca się uwagę nie tylko na zaangażowanie pracownika, a więc jego motywację do pracy i do osiągania własnych celów, ale i na internalizację priorytetów, wartości i wzorców kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Często rosnące oczekiwania organizacji wobec pracowników nie znajdują odzwierciedlenia w stosowanych instrumentach motywowania i zachowaniach menedżerów – a organizacje muszą być przecież coraz bardziej efektywne i skuteczne również w sferze motywowania pracowników. Dotyczy to nie tylko gospodarowania funduszem wynagrodzeń poprzez projektowanie nowoczesnych systemów wynagradzania, ale także tworzenia pozapłacowego instrumentarium motywowania. Jednakże rozwiązania formalne bez właściwego ich spożytkowania przez motywujących nie zrealizują nałożonych na nie funkcji i celów. Profesjonalny kierownik w trudnych sytuacjach dla przedsiębiorstwa, na przykład wynikających z gwałtownych zmian wewnętrznych, agresywnej konkurencji czy kryzysu gospodarczego, potrafi, wykorzystując swoje kompetencje, znaleźć motywujące rozwiązania również spoza instrumentarium formalnego organizacji.

2. Elementy profesjonalizmu motywacyjnego

Podstawą profesjonalizmu motywacyjnego jest wiedza kierownicza (w tym związana z motywowaniem), myślenie systemowe oraz świadomość motywacyjna, schemat i postawa motywacyjna. Motywujący musi widzieć i rozumieć różne powiązania narzędzi motywacyjnych, powinien umieć przewidzieć skutki ich działania – nie tylko doraźne, ale również te długookresowe, i to nie tylko ekonomiczne, lecz także w sferze zachowań i kształtowania się postaw ludzi. Myślenie systemowe jest niełatwe, ale można się go nauczyć. Jego bazą jest umiejętność logicznego myślenia, rzetelna wiedza o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (systemu) w ogóle, wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz dobra znajomość firmy, w której dany menedżer jest zatrudniony.

Nie zawsze kierownik w swojej pracy może znaleźć dostateczne wsparcie w formalnym instrumentarium motywacyjnym, nawet jeśli stanowi ono nowoczesny, spójny system. Ważną cechą profesjonalizmu motywacyjnego jest więc umiejętność znajdowania rozwiązań motywacyjnych w różnych obszarach oraz systemach organizacji lub wręcz poza nią. To wymaga kreatywności i aktywności kierownika. Dlatego on sam powinien posiadać silną i stabilną motywację, która wyzwalalaby użyteczną pomysłowość. Systemy motywowania adresowane do managementu winny taki cel uwzględniać, jak i zawierać komponent oceniania motywujących za re-

zultaty i sposoby działania w sferze motywowania ludzi¹. Szef z wysoką motywacją, zaangażowany w firmę, jest wiarygodny dla pracowników i może stanowić dla nich, pożądanym w organizacji, wzorzec do naśladowania.

Istotne jest także przekonanie managementu organizacji, że w trudnych warunkach dla firmy, np. kryzysu, nie można zaniedbywać kwestii motywowania pracowników oraz skupiać się tylko na rozwoju motywacji ujemnej, opartej na wzbudzaniu strachu (na przykład przed utratą pracy) i skłaniającej pracowników do unikania sytuacji niepożądanych, a nie do rzeczywistego angażowania się w pracę i w firmę. Skutki negatywne takich działań ujawniają się bardzo szybko w okresie *prosperity*, gdy znacznie łatwiej o atrakcyjne oferty pracy – z firmy odejdą wtedy najlepsi i fachowi pracownicy, o których zawsze trudno na rynku, niezależnie od sytuacji gospodarczej. Ten problem dobrze rozumieją osoby stosujące myślenie systemowe i posiadające rzetelną wiedzę dotyczącą motywowania. Nauka, badania i powstałe teorie motywacji (szerzej: [Bandura 2007; Borkowska 2007, s. 317-152; Franken 2005; Jachnis 2008, s. 61-82; Karaś 2003; Masłow 2006, s. 47-136; Reykowski 1975, s. 23-49; Seligmann 2005, s. 18-32]) są bowiem źródłem licznych stwierdzeń, prawidłowości i zasad, bez których trudno byłoby projektować skuteczne systemy motywowania i motywować ludzi w praktyce.

Na sposób spożytkowania wiedzy kierowniczej wpływa *świadomość motywacyjna i postawa motywacyjna*. Chodzi tu o to, w jaki sposób motywujący rozumie w rzeczywistości motywowanie i na jakich wzorcach myślenia je opiera.

Warto przypomnieć, że świadomość jest rozmaicie definiowana, niektórzy psychologowie społeczni przyjmują, iż jest ona „stanem, w którym jednostka zdaje sobie sprawę ze zjawisk wewnętrznych oraz zjawisk zachodzących w środowisku zewnętrznym” [Zimbardo 1998, s. 684; Manstead, Hewstone 2001, s. 698]. Wiele teorii przetwarzania informacji uznaje ją za końcowy produkt nieświadomych procesów selekcji i konstrukcji [Manstead, Hewstone 2001, s. 558]. Niektórzy psychologowie zauważają, że w świadomości spontanicznie pojawia się wynik myślenia, a nie proces myślenia [Miller 1962, s. 56] (za: [Zimbardo, Leippe 2004, s. 307]). Zwraca się więc uwagę na dwie funkcje pełnione przez świadomość: wyboru sposobu działania (mechanizm selekcji pomysłów) oraz obserwacji i modyfikacji zachowania (charakter adaptacyjny, ochronny i samozachowawczy) [Malim, Birch, Wadeley 1998, s. 90]. Dzięki pełnej świadomości człowiek może też doskonalić swoje działania i nauczyć się samoregulacji, pozwalającej na kierowanie zachowaniem zgodnie z własnym pojmowaniem tego, co jest najlepsze i właściwe, a nie podporządkowanie się swoim emocjom [Franken 2005, s. 494-495].

¹ Niestety w wielu polskich firmach ta kwestia jest niedostatecznie jeszcze uwzględniana w systemach motywowania. Coraz popularniejsze badania *satysfakcji pracownika* to za mało. Przydatnym narzędziem są *oceny 360°*, niestety jest to kosztowne rozwiązanie, wymagające wysokiego profesjonalizmu ze strony projektantów i jego użytkowników.

Pojęcie postawy jest także różnie definiowane. Ogólnie można powiedzieć, że postawa jest wartościującym nastawieniem wobec dowolnego obiektu, w tym sensie, że jest wyuczoną tendencją (gotowością) do myślenia o obiekcie, osobie, zagadnieniu w szczególny sposób [Zimbardo, Leippe 2004, s. 51. Obiektem postawy mogą być ludzie, pojęcia, grupy, religie, przedmioty itd.

Utrwalił się wizerunek „postawy” jako „zespołu wzajemnie od siebie zależnych trwałych dyspozycji do oceniania obiektu postawy (ocena wyniku z ustosunkowania się emocjonalnego), przekonań co do jego właściwości oraz do zachowywania się względem tego obiektu w miarę stabilny sposób” [Nowak 1973; Mądrycki 1977; Mika 1981; Obuchowski 1983, s. 61] (za: [Domachowski 1998, s. 115]). Postawy mogą obejmować reakcje afektywne, behawioralne i poznawcze. Są w tym ujęciu ocenami względnie trwałymi – negatywnymi lub pozytywnymi [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 79]. Odzwierciedlają przy tym uczucia danej osoby dotyczące określonego tematu. Postawa powstaje więc wówczas, gdy u kogoś wykształca się trwały sposób emocjonalnego reagowania na coś, co staje się przedmiotem postawy. Człowiek dąży przy tym do tego, co jest postrzegane jako „pozytywne”, unika tego, co uważa się za „negatywne” (emocja jest więc pierwsza).

W innym ujęciu postawy uważa się, iż jest ona tworzona przez jednostkę wtedy, gdy potrzebna jest ocena wartościująca, której nie wyszukuje się w pamięci, lecz generuje na podstawie informacji, które w danej chwili przychodzą na myśl [Boehner, Waenke 2004, s. 18]. Postawy mogą więc być względnie stałe w czasie, ale także zależeć na przykład od kontekstu (nastroju, przywołanych przez sytuację treści myśli, innych ludzi). Stałość dostępności informacji, na podstawie której jest skonstruowana dana postawa, będzie więc wpływać na stałość postawy [Boehner, Waenke 2004, s. 125-126].

Postawy niewątpliwie oddziałują więc na zachowanie, jednakże trzeba pamiętać, że ten wpływ może być różny. Na zachowanie wpływają bowiem również czynności sytuacyjne, społeczne ograniczenia zachowań oraz postrzeganie okresowej sytuacji poprzez daną osobę [Robbins 1998, s. 66-67].

Ludzkie postawy w dużym stopniu są zdeterminowane przez doświadczenie – poprzez doświadczenie można więc je formować i zmieniać. Postawy motywacyjne pożądane w organizacji mogą zatem być również kształtowane poprzez różne formy doskonalenia, kulturę organizacyjną, komunikację oraz poprzez samo instrumentarium motywowania. Ważne, aby ich temat w organizacji był podejmowany ciągle, a nie tylko akcyjnie. Menedżerowie są bowiem coraz lepiej wykształceni (również w sferze kierowania) i na poziomie deklaratywnym potrafią przytoczyć uznane definicje motywowania. Nie zawsze jednak wiedza ta znajduje odzwierciedlenie w praktyce. Bywa, że zakorzeniony wzorzec myślenia i związane z nim wartości oraz sposoby działania znacznie odbiegają od deklarowanych treści. W praktyce gospodarczej najlepiej jest to widoczne w sytuacjach kryzysowych, konfliktowych – trudnych dla danej organizacji i jej uczestników, kiedy bywa, że ujawniają się działania manipulacyjne, przymus, dyskryminacja i brak szacunku dla ludzi.

Aby więc motywowanie było efektywne i skuteczne (w różnych horyzontach czasowych) oraz etyczne, ważne jest podejmowanie działań w postaci propagowania pożądaných wzorców myślenia i wartości oraz wymaganie etycznych wzorców motywowania. Pomocne dla projektowania i realizacji tych działań może być diagnozowanie wzorca *świadomości i postawy motywacyjnej* związanej z daną kulturą organizacyjną. Wzorzec ten stanowi swoisty filtr motywacyjny określonej firmy. Interesujące wyniki w jego identyfikacji mogą przynieść badania przy zastosowaniu metod projekcyjnych [Tracz 2005].

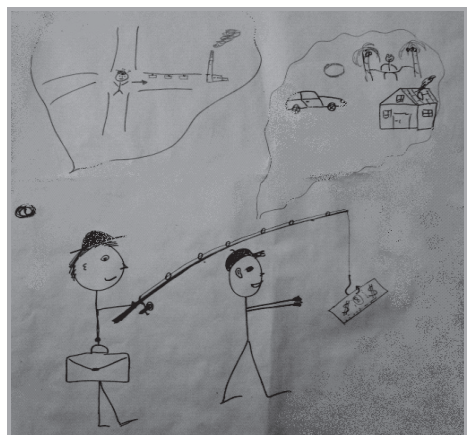
3. Diagnozowanie filtra motywacyjnego z zastosowaniem metody obrazowania

Diagnozowanie dokonywane z pomocą ankietyzacji i wywiadów można wesprzeć metodą jakościową – metodą obrazowania (wizualizacji i metafor). Metoda obrazowania jest metodą wykorzystującą technikę rysunku. Dzięki obrazom potrafimy bowiem często obejść bariery werbalne i dotrzeć do sedna rzeczy [Lazarus 2000, s. 19]. Rysunek może ułatwić zidentyfikowanie problemów [Oster, Gould 2004, s. 14]. Podczas rysowania uruchamiany jest na zewnątrz proces projektowania wewnętrznych tendencji, odczuć i przekonań; ulega też zniwelowaniu postawa obronna wobec rozważanych problemów [Litwińska-Malec, Cieślukowska-Wach 2004, s. 98]. Rysunek uaktywnia także twórczość, dzięki czemu łatwiej można poszukiwać nowych rozwiązań [Litwińska-Malec, Cieślukowska-Wach 2004, s. 106].

W metodzie obrazowania wizualizuje się istotę (definicję) *motywowania*, a następnie otrzymany obraz przenosi się (rysuje) na określony nośnik. Zaproponowane rozwiązania są następnie interpretowane i dyskutowane.

Na przykład uczestnicy warsztatów dotyczących doskonalenia motywowania, pracując w kilkusobowych zespołach, mieli za zadanie zdefiniować graficznie i werbalnie pojęcie *motywowania*. Zadanie to było realizowane etapami – najpierw indywidualnie, następnie zespołowo. Na rysunku 1 zaprezentowano wynik pracy jednego z zespołów; w sformułowanej definicji słownej zwrócono uwagę na celowość motywowania i jego powiązania z misją firmy; realizatorami motywowania jest tu kierownictwo firmy, zwierzchnicy pracowników. Ważne jest, aby motywowali oni pracowników „umiejętnie” – by posiadali więc do tego działania właściwe kompetencje i stosowali odpowiednie instrumenty – instrumenty motywowania pozytywnego. W tej definicji motywowanie ujęto jako jednokierunkowe oddziaływanie z wektorem skierowanym na pracowników (pomijając, iż jest ono procesem² ze sprzężeniem zwrotnym między motywującym i motywowanym [Borkowska 1985, s. 11]).

² Porównaj z definicją S. Borkowskiej: „Motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację (ludzi) do pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu” [Borkowska 2007, s. 333].



Motywowanie – umiejętne oddziaływanie na pracowników przez kierownictwo (zwierzchnika) w celu osiągnięcia określonych zamierzeń (realizacja misji przedsiębiorstwa) przy użyciu odpowiednich instrumentów (uznanie, zachęcanie, premia, awans, możliwość rozwoju, podnoszenie własnej wartości pracownika, satysfakcja).
(Zespół X)

Rys. 1. Istota motywowania – ujęcie graficzne i werbalne.

Przykład z warsztatów dotyczących doskonalenia motywowania

Graficzna definicja *motywowania* (rys. 1) odzwierciedla ogólnie definicję słowną. Akcentuje w motywowaniu orientację na firmę i hierarchię władzy. Motywujący na rysunku jest większy od motywowanego i dzierży w ręku instrument oddziaływania – wielką wędkę. Wędka wraz z gratyfikacją (pieniądze) – znajduje się w polu widzenia pracownika i wydaje się być w zasięgu jego ręki. Niewidoczny dla niego jest natomiast sam motywujący, a tylko od niego zależy, czy motywowany dosięgnie przynęty-pieniądzy. Przedstawiona na rysunku scenka budzi pewien niepokój – kojarzy się raczej z manipulowaniem, a nie motywowaniem. Rodzą się liczne pytania, np.: Czy taki jest rzeczywisty wzorzec postępowania z ludźmi w organizacji? Czy szanuje się pracowników? Czy posiadanie władzy w organizacji daje przyzwolenie na manipulowanie ludźmi? Czy pracowników motywuje się tylko pieniędzmi? Czy cele firmy muszą być osiągnięte za wszelką cenę? Czy składane pracownikom obietnice są w rzeczywistości realizowane? Czy dla ludzi ważne są tylko pieniądze? Czy w organizacji nastąpiło już zjawisko regresji i fiksacji potrzeb (teoria *Alderfer*) [Bittel 1989, s. 166; Griffin 1996, s. 463]?

Te przykładowe pytania niewątpliwie wymagałyby znalezienia odpowiedzi – dyskusji z autorami definicji oraz dalszych pogłębionych badań i być może podjęcia działań zmieniających wzorce kulturowe w organizacji, których celem – m.in. – byłaby zmiana świadomości motywacyjnej oraz filtra motywacyjnego.

Innym istotnym aspektem kompetencji motywacyjnych managementu jest umiejętność tworzenia oferty motywacyjnej dla pracownika.

4. Schemat tworzenia oferty motywacyjnej dla pracownika danej organizacji

Sformalizowane nowoczesne instrumentarium motywowania jest dużym wsparciem dla managementu, ale w wielu firmach bywa ono ubogie i dalekie od rzeczywistych celów i potrzeb organizacji oraz jej uczestników. W swojej pracy kierownik napotyka wiele sytuacji wymagających podjęcia działań motywacyjnych i stosowania różnych rozwiązań, dla których trudno byłoby znaleźć odpowiednie instrumenty nawet w najlepszym systemie motywowania. W takich przypadkach szczególnie ważne jest dobre zrozumienie danego problemu i kreatywność motywującego, które ułatwiają znalezienie właściwych rozwiązań. Na sposób myślenia o określonej sytuacji wpływa wiedza kierownicza, a także znajomość ludzi w niej uczestniczących, ich problemów, potrzeb i oczekiwań. Systemy motywowania konstruuje się m.in. w relacji do potrzeb i oczekiwań pracowników, stosując rozwiązania mające (przynajmniej w zamierzeniu) zapewnić ich elastyczność. Rozwiązania te nie mogą jednak być zawsze odpowiednie dla każdego pojawiającego się problemu motywacyjnego czy też adekwatne do wszystkich potrzeb i oczekiwań indywidualnego pracownika. Czasem wręcz mogą stanowić barierę w realizacji skutecznego motywowania. Motywujący powinien wtedy, wykorzystując własną inwencję, poszukać w różnych obszarach i systemach organizacji, czy też wręcz poza nią, rozwiązań, które stanowiłyby odpowiednie narzędzie motywowania.

Schemat poszukiwania rozwiązań motywacyjnych przedstawiono na rys. 2.

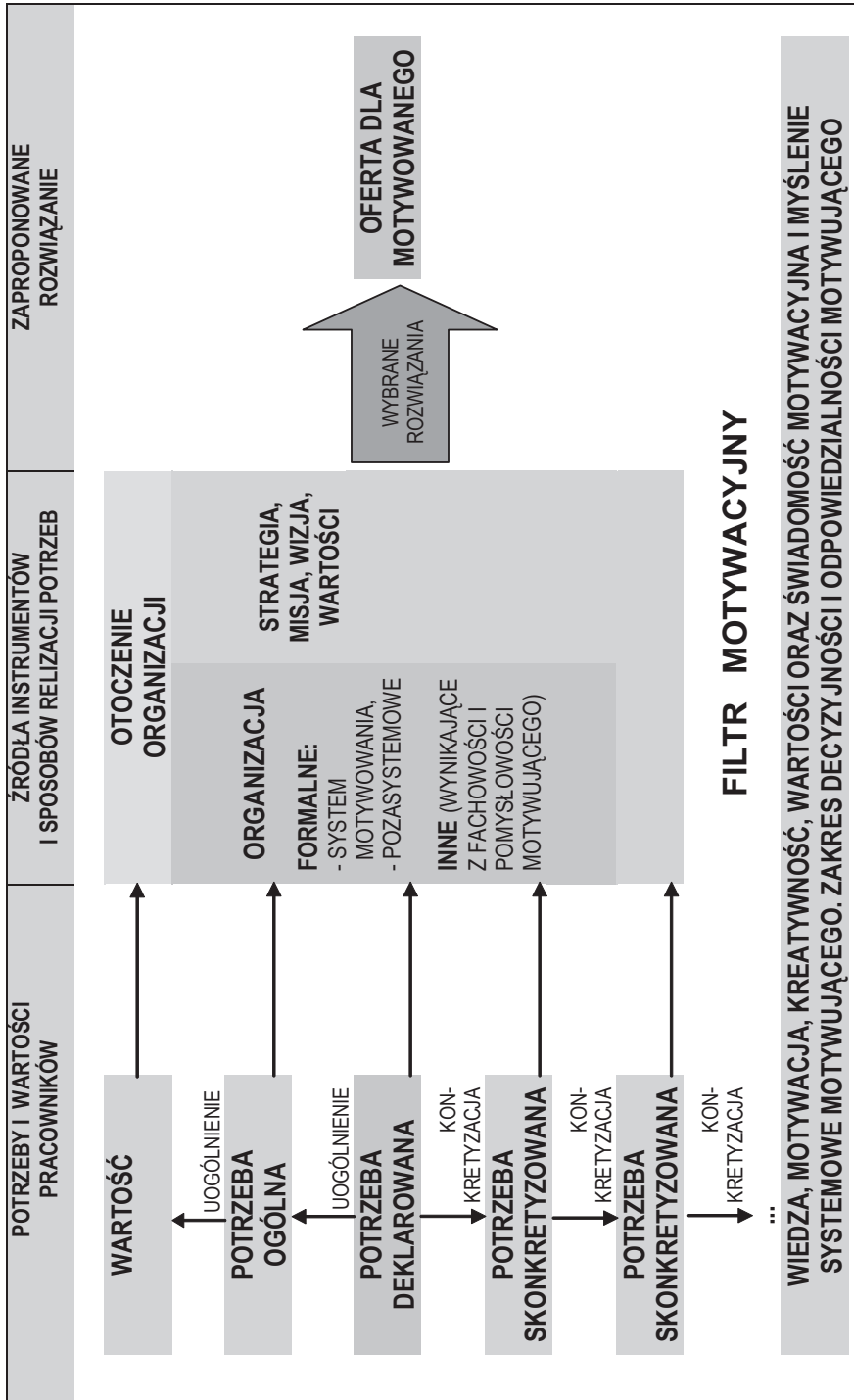
Punktem wyjścia jest zadeklarowanie określonej potrzeby, oczekiwania przez pracownika. Jeśli w funkcjonującym w organizacji systemie motywowania nie istnieją odpowiednie narzędzia motywacyjne do zaspokojenia deklarowanej potrzeby/oczekiwania, motywujący powinien zredefiniować tę potrzebę czy oczekiwanie. Może to zrobić na dwa sposoby:

- skonkretyzować deklarowaną potrzebę/oczekiwanie, skupić się na wybranych jej aspektach,
- uogólnić deklarowaną potrzebę/oczekiwanie, przypisać do określonej wartości.

Dla zbioru zredefiniowanych potrzeb/oczekiwań określa się sposoby ich realizacji i wybiera optymalne. Stanowią one element oferty motywacyjnej dla danego pracownika, wpływają też na kształtowanie się kontraktu psychologicznego.

Konkretyzacja pozwala na uściślenie obszaru poszukiwań rozwiązania, natomiast uogólnienie na jego nawet znaczne rozszerzenie. Oba sposoby redefinicji, ułatwiając zrozumienie potrzeb i oczekiwań danego pracownika, pomagają odejść od schematycznego myślenia i poruszania się w szukaniu rozwiązań tylko w obrębie systemu motywowania; pokazują, że można je znaleźć w całej organizacji, a nawet i w jej otoczeniu.

Ważne, aby motywujący zawsze miał na uwadze skutki podjętych decyzji i konfrontował je z przyjętymi celami ogólnymi i strategicznymi motywowania (niezależnie od tego, jakie podejście zastosowano przy określaniu strategii firmy) oraz z pożądanymi wartościami danej organizacji.



Rys. 2. Oferta dla pracownika – schemat poszukiwania rozwiązań związanych motywacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Schemat ten pozwala też uświadomić motywującym (i motywowanym) bogactwo lub ubóstwo oferty motywacyjnej skierowanej do danego pracownika. Niestety, w praktyce bywa, iż kierownik ogranicza się wyłącznie do stosowania wobec motywowanych najpopularniejszych w organizacji formalnych instrumentów motywacyjnych lub też nie podejmuje w niektórych sytuacjach w ogóle żadnych działań. Niektórzy kierownicy tłumaczą pracownikom własną bierność ograniczeniami systemowymi, przerzucając na organizację całą odpowiedzialność za brak zadowolenia pracownika i psując wizerunek wewnętrzny firmy. Przyczyny takiego postępowania mogą być różne: brak profesjonalnej wiedzy kierowniczej, niska własna motywacja i zaangażowanie, poczucie niepewności na stanowisku, brak szacunku dla pracowników, a także wzorce kulturowe – filtr motywacyjny organizacji.

Organizacje powinny zapobiegać bierności motywacyjnej kierowników, m.in. poprzez wspieranie oraz rozwijanie kreatywności i aktywności motywacyjnej kierowników. Jednym z istotnych elementów edukacji kierowniczej winno być więc kształtowanie profesjonalizmu motywacyjnego, a w tym m.in. umiejętność tworzenia oferty motywacyjnej dla pracownika.

5. Podsumowanie

Organizacje muszą być coraz bardziej efektywne i skuteczne również w motywowaniu pracowników. Rosną wymagania i oczekiwania firm wobec pracowników, a pracowników wobec organizacji. Nowoczesne sformalizowane instrumenty motywowania wraz z wiedzą kierowniczą i kompetencjami motywacyjnymi są warunkiem koniecznym w realizacji funkcji motywowania. Na sposób spożytkowania tej wiedzy ma wpływ umiejętność myślenia systemowego, postawa i świadomość motywacyjna oraz system wartości motywującego. Ważne jest też monitorowanie i kształtowanie filtra motywacyjnego danej organizacji. W tym celu można stosować nie tylko metody ilościowe, ale również i jakościowe. Interesujące wyniki przynosi metoda obrazowania.

Profesjonalny kierownik w każdych warunkach, także w sytuacjach trudnych dla przedsiębiorstwa (na przykład wynikających z kryzysu gospodarczego), potrafi, wykorzystując swoje kompetencje, znaleźć motywujące rozwiązania, również poza instrumentarium formalnym organizacji.

Literatura

- Bandura A., *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Bittel L., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa-Londyn 1989.
Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Böhner M., Wänke M., *Postawy i zmiana postaw*, GWP, Gdańsk 2004.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Domachowski W., *Przewodnik po psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Franken R., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- Kacprzak M., *Edukacja seniorów priorytetem krajowym*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2007, nr 2.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE, Poznań 2003.
- Lazarus A., *Wyrobnia w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2000.
- Litwińska-Malec K., Cieślukowska-Wach K., *Wykorzystanie rysunku drzewa i rysunku problemu w diagnostycznej fazie terapii*, [w:] *Rysunek projekcyjny w badaniach obrazu siebie*, red. B. Kostrubiec, B. Mikucka, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2004.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Malim T., Birch A., Wadeley A., *Wprowadzenie do psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Manstead A., Hewstone M., *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1977.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981.
- Miller G.A., *Psychology: The science of mental life*, 1962 (za: Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004).
- Nowak S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] *Teoria postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973.
- Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich*, PWN, Warszawa 1983 (za: Domachowski W., *Przewodnik po psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1998).
- Oster G., Gould P., *Rysunek w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2004.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998
- Seligmann M., *Psychologia pozytywna*, [w:] *Psychologia pozytywna*, red. J. Czapiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Tracz E., *Metoda obrazowania – jej wykorzystanie w diagnozowaniu sposobu myślenia o motywowaniu pracowników*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, t. 2, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
- Tracz E., *Postawy młodzieży a pożądane cechy jej przyszłej pracy – na podstawie badań sondażowych studentów zarządzania*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Urbaniak B., *Zarządzanie starzejącymi się zasobami pracy w organizacji – w poszukiwaniu rozwiązań*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietron-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 43, UE, Wrocław 2009.
- Warr P., *Wykonanie pracy a starzenie się siły roboczej*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2003, s. 440.

Zimbardo P., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.

MOTIVATIONAL PROFESSIONALISM – SELECTED PROBLEMS

Summary: Organizations have to be more and more effective and efficient also in motivating their employees. Companies' requirements and expectations towards employees are increasing as well as employees' towards their organizations. Hence motivational professionalism of managers and modern motivational systems are fundamental for the fulfilment of a motivation function. Monitoring and modelling of a company motivation filter are equally important. Quantitative as well as qualitative methodologies can be used for this purpose. The imaging methodology brings interesting results.

Key words: motivating employees, motivational professionalism, company motivation filter, organizational culture.