

Joanna Lipowska*

Cele i zagrożenia motywowania pracowników w organizacji. Dlaczego motywowanie pracowników jest potrzebne i jak uniknąć najczęstszych błędów?

W latach 60. XX w., w czasie gdy Maslow, Herzberg i Skinner tworzyli podwaliny pod swoje teorie dotyczące motywowania pracowników, pierwsze opracowania tworzył także P. Drucker, profesor Nauk Społecznych i Zarządzania Uniwersytetu w Claremont, uznawany za *ojca założyciela* nauk o zarządzaniu. W swojej najpopularniejszej książce „Praktyka Zarządzania”, która uznawana była za przewodnik dla wielu menedżerów z wielkich korporacji amerykańskich, zastanawiał się nad tym, jakiej potrzeba motywacji dla uzyskania od pracownika wydajności najwyższej klasy (Drucker, 1994: 323). Jako jeden z pierwszych zaczął pisać o pracownikach, jako o potencjale, którym dysponuje przedsiębiorstwo, potencjale stanowiącym siłę, która właściwie zarządzana, może doprowadzić firmę do rozwoju i postępu. Takie spojrzenie na motywację pokazało jej użyteczność dla firmy. Celem motywowania pracowników nie jest uzyskanie ich zadowolenia, satysfakcji ani spełnienia potrzeb. Pracowników motywuje się po to, aby wykorzystywali w pełni swoje kompetencje i doświadczenia, z powodu których zostali zatrudnieni, dla dobra firmy. Satysfakcja zatem czy zadowolenie pracowników, to nie cele same w sobie, ale *produkty uboczne* motywowania. Motywowania, które jak inne działania podejmowane w firmie, powinno być ekonomicznie uzasadnione, aby miało rację bytu.

Zasadność motywowania wydaje się oczywista. Jednak wprowadzenie motywowania do praktyki zarządzania okazuje się skomplikowane, z uwagi na jego wieloaspektową zależność, m.in. od umiejętności interpersonalnych menedżera, środków firmy, jej strategii personalnej i kultury organizacyjnej, a także zależności od wewnętrznej struktury motywacji danego pracownika. Trudno przeanalizować tyle

* Mgr Joanna Lipowska, psycholog kliniczny, Dyrektor Zarządzający Personnel Profile.

czynników na raz i zapanować nad tymi, które są niewidoczne, jak świat przekonań czy wartości.

Motywowanie pracowników okazuje się w efekcie jedną z najtrudniejszych funkcji zarządzania.

Jak zatem należy rozumieć motywowanie pracowników? Czy za wszelką cenę należy podejmować działania motywacyjne? Jeśli tak, jakich błędów należy unikać, aby motywowanie oparte na dobrych intencjach nie doprowadziło w rezultacie do osłabienia potencjału motywacyjnego, z którym pracownicy przychodzą do firmy, czyli ich motywacji wewnętrznej?

Czy motywowanie pracowników zawsze jest konieczne?

Doświadczenia Autora niniejszej publikacji w prowadzeniu szkoleń dla kadry kierowniczej różnych firm, pokazują, że zagadnienia dotyczące motywowania pracowników wzbudzają dużo dyskusji i kontrowersji. Okazuje się, że to, co dla teoretyków zarządzania czy psychologii organizacji jest oczywiste, dla kadry kierowniczej różnego szczebla oczywistym nie jest. Pojawiają się takie stwierdzenia, jak: *Nie jesteśmy tu po to, aby spełniać potrzeby naszych podwładnych, Firma nie jest od tego, aby pracownicy byli zadowoleni lub usatysfakcjonowani*. Kwestionowane zatem są nie tyle określone koncepcje motywowania czy wybrane narzędzia, ale sama konieczność motywowania pracowników.

Kierownicy zakładają, że jeśli pracownicy posiadają potrzebne kompetencje i znają swoje zadania, to będą je wykonywać, ponieważ jest to ich obowiązkiem. Ich zdaniem, motywowanie to tylko niepotrzebna strata czasu albo też niepotrzebne i nieuzasadnione efektami dodatkowe koszty dla firmy. Jednak badania Schultz (Schultz, 2006, za Zimbardo, 2010: 77) potwierdzają, że wyższa satysfakcja z pracy koreluje z niższą absencją, mniejszą rotacją, wyższą jakością wykonywanej pracy i większą wydajnością. Wszystkie te czynniki ostatecznie mają wpływ na zwiększenie zysku firmy, co jest podstawowym celem prawie każdej organizacji.

Satysfakcja z pracy rodzi się, między innymi, w warunkach umożliwiających zaspokojenie ważnych dla pracownika potrzeb w miejscu pracy. Można by przyjąć, że działania motywacyjne, bazujące na zaspokajaniu potrzeb pracowników, poprawiają ich samopoczucie, tym samym zwiększają ich satysfakcję, a w rezultacie powodują, że pracownik pracuje, wykorzystując efektywnie potrzebne w danym zadaniu kompetencje, osiągając poprzez swoją większą wydajność wymierne korzyści dla firmy. Ten związek spełnionej motywacji z wynikami firmy potwierdzają również inne badania biznesowe, takie jak np. model Great Place to Work, powstały w 1991 r., wynik koncepcji Leveringa i Lyman oraz badań Leveringa i Moskowitza (Burchell, Robin, 2011). Dowiedli oni m.in., że w firmach, określanych jako Najlepsze Miejsca Pracy (Great Place to Work) wprowadzanych jest więcej nowych produktów, co świadczy o ich większej innowacyjności. Miejsce na liście GPTW tworzą wyniki oceny przez

wybraną reprezentacyjną grupę pracowników pięciu wymiarów określających jakość miejsca pracy: *wiarygodność, szacunek, uczciwość, dumę i koleżeństwo*. Wymiary te można opisać krótko w następujący sposób: *Najlepsze miejsca pracy wyróżnia to, że lubisz ludzi, z którymi pracujesz, ufasz im i jesteś dumny z tego, co robisz*. Treściowa zawartość tego, co składa się na te wymiary, to tak naprawdę różne działania ukierunkowane na motywację. Zatem okazuje się, że w firmach, w których pracownicy są motywowani poprzez zarządzanie wzbudzające zaufanie, dobre relacje ze współpracownikami, a przede wszystkim dumę z własnej pracy, nie tylko uznają swoje miejsce pracy za *Najlepsze*, ale także przyczyniają się do większej innowacyjności w porównaniu z pozostałymi firmami. Tę zaś innowacyjność na pewno można uznać za dobry wskaźnik zmotywowanego personelu, wykorzystującego swoje kompetencje dla dobra pracodawcy.

Twórcy modelu GPTW odkryli ponadto, że na początku XX w. tzw. aktywa niewymierne, jak np. atmosfera w pracy, budują o wiele więcej wartości dodanej dla firmy, niż miało to miejsce w latach wcześniejszych. W 1982 r. wartość dodana w przedsiębiorstwie zależała w 32% od aktywów niewymiernych, a w 68% od aktywów wymiernih, a w roku 2002, tylko w 15% wartość dodana zależała od aktywów wymiernih, a w aż 85% od aktywów niewymiernih. Badanie to pokazuje, jak bardzo wyniki firmy zależą od takich niewymiernih aspektów, jak: komunikacja, sprawiedliwość położonych, dbałość o pracowników, prawo do bycia sobą czy od wspomnianej już atmosfery w pracy, budujących wysoką motywację pracowników. W obliczu tych badań, pytanie kierowników (z prowadzonych przez autora szkoleń) czy motywowanie w ogóle jest potrzebne, wydaje się nie na miejscu w każdej firmie, której celem jest osiągnięcie zysków.

Czasami sensownym wydaje się skierowanie zaawansowanych narzędzi motywowania do wybranej grupy stanowisk lub konkretnych pracowników, tzw. *key employees*, zaś dla pozostałej części stosowanie wspólnej metody motywowania odpowiedniej dla większości. Jak bowiem ustalono (Kopertyńska, 2009: 62–64), pracownicy wykonujący podobną pracę wykazują podobne potrzeby motywacyjne. Może się jednak także okazać, że korzystniej dla motywacji pracowników i tym samym dla wyników firmy, byłoby czasami nie podejmować żadnych działań, niż podejmować takie, które w rezultacie okażą się destrukcyjne, jak przedstawiono w dalszej części artykułu. Takie błędne metody motywowania nie tylko nie wzbudzą ani nie ukierunkują motywacji zewnętrznej pracowników, ale także zniszczą własną motywację pracowników – czyli motywację wewnętrzną. Pracownicy posiadają swoje własne cele, do których dążą poprzez pracę w danej organizacji. Ta możliwość powiązania celów osobistych z celami organizacji powoduje trwałość motywacji i utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania.

Podsumowując, należy podkreślić, że warto motywować. Jednak jeśli motywowanie miałyby być nieprzemyślane, czasami lepiej nie robić nic.

Dlaczego motywowanie jest ważne:

- motywowanie pozwala uwolnić potencjał tkwiący w pracownikach i wykorzystać go dla dobra pracodawcy i osiągnięcia lepszych wyników firmy;
- wyniki firmy zależą w dużym stopniu od takich aspektów, jak: komunikacja, sprawiedliwość przełożonych, dbałość o pracowników, prawo do bycia sobą, atmosfera w pracy, czyli od elementów budujących motywację pracowników;
- wyższa satysfakcja z pracy koreluje z niższą absencją, mniejszą rotacją, wyższą jakością wykonywanej pracy i większą wydajnością.

Podstawowe zasady motywowania:

- celem motywowania jest zbudowanie takiego zaangażowania pracowników, w którym będą oni wykorzystywać w pełni swoje kompetencje i doświadczenia dla dobra firmy;
- satysfakcja czy zadowolenie pracowników, to nie cele same w sobie, ale produkty uboczne motywowania;
- dla części/większości pracowników można zastosować wspólne metody motywowania;
- dla tzw. *key employees* lepsze działanie będą miały bardziej specyficzne lub zindywidualizowane metody motywowania;
- jeśli motywowanie miałoby być nieprzemyślane, lepiej go nie podejmować, a zamiast tego skoncentrować się na tym, aby stworzyć warunki do działania wewnętrznej motywacji pracowników.

Najczęstsze błędy w motywowaniu

Nawet w firmach, w których istnieje wysoka świadomość konieczności motywowania pracowników i nastawienie na odkrywanie ich własnej motywacji, popełniane są często dość powtarzalne i podobne błędy, które mogą działać destrukcyjnie na motywację.

Jednym z takich błędów jest motywowanie podwładnych w oparciu o własne teorie motywacji lub stosowanie tych czynników, które są motywujące, ale dla motywującego, a nie motywowanego! Każdy człowiek, niezależnie od indywidualnej drogi kształcenia, przeczytanych książek oraz przebytych szkoleń, posiada własne indywidualne teorie na różne aspekty świata zewnętrznego, a także na swój własny temat. Teorie te można nazwać *teoriami świata* i *teoriami siebie* (Franken, 2005: 471–476). Są one wypadkową powyższych aspektów rozwoju, ale także doświadczeń własnych – szkolnych i zawodowych oraz wychowania. Teorie te mogą być świadomie werbalizowane, np. poprzez wygłaszanie takich poglądów jak: *Jedynym skutecznym sposobem motywowania pracowników są pieniądze*. Mogą także działać mniej świadomie, np. według psychologicznej zasady projekcji, gdy np. szef zakłada, że jeśli dla niego jest ważny rozwój, to podwładni powinni być w pełni usatysfakcjonowani i zmotywowani, gdy tylko stworzy im możliwości doskonalenia się.

Choć wydaje się oczywiste, że każdego pracownika do pracy może motywować co innego, to jednak okazuje się, że menedżerowie, działając intuicyjnie, mogą wybierać te metody, które sprawdzają się dla nich, zaś niekoniecznie dla innych. Innym, często występującym błędem w motywowaniu, także mającym swoje źródło w przekonaniach jest stosowanie motywowania opartego w pełni o system kar i nagród, wywodzący się z teorii wzmocnienia i wygaszania Skinnera (Skinner, 1953). Choć praktyka biznesowa nie potwierdziła słuszności Skinnera, poza niewątpliwie przydatnymi specyficznymi zastosowaniami klinicznymi np. w leczeniu uzależnień (Franken, 2005: 36–37), jest ona nadal chętnie stosowana przez część menedżerów. Zwolennicy teorii Skinnera, nawet jeśli są nieświadomi jej autorstwa, uważają, że tylko czynniki zewnętrzne decydują o motywacji, a w rezultacie o zachowaniu pracownika. Nie uwzględniają całej potęgi motywacji wewnętrznej, która opiera się na osobowości, zainteresowaniach, potrzebach i emocjach. Motywowanie lękiem, skuteczne np. w XIX w., na czym bazuje tak naprawdę system kar (Drucker, 1994: 324), okazuje się dzisiaj szczególnie nieaktualne. Dodatkowo, przeciwko stosowaniu tej teorii przemawia stwarzanie warunków do manipulowania pracownikami poprzez pobudzanie ich do określonego działania jedynie zewnętrznymi wzmocnieniami.

Czasami wśród kadry menedżerskiej trafiają się zwolennicy teorii określonej przez Douglasa McGregora jako teoria X. Sam McGregor jest uznawany za protoplastę twierdzenia, że problem przywództwa w firmach polega głównie na jego założeniach (Pink, 2009: 83). We współczesnych mu czasach, teoria Y mówiąca o tym, że pracownik lubi swoją pracę, a nawet odczuwa potrzebę pracy, zadaniem kierownika jest zaś stworzenie mu warunków, w których w naturalny sposób będzie mógł wykorzystać swoją inicjatywę i chęć samodoskonalenia – była uznawana za rewolucyjną. Jednak wciąż druga teoria – teoria X – mówiąca o tym, że, pracownicy z gruntu swej natury są leniwi i mało ambitni, trzeba nimi zarządzać w sposób autorytarny i ściśle kontrolować, gdyż inaczej będą unikać pracy, kiedy tylko będzie to możliwe – wydaje się być nieustająco popularna. Zwolennicy teorii X nie ufają pracownikom i zawsze przyczyn błędów szukają po ich stronie, zaś za jedyny aspekt, na którym pracownikom zależy, uważają finanse. Szef o takich przekonaniach może działać bardzo destrukcyjnie na motywację swoich podwładnych.

Klasycznym błędem w motywowaniu jest także wybór narzędzi czy procesów motywowania o podobnym/jednorodnym charakterze. Są firmy, które postanawiają *Nastawiamy się na rozwój* i całą swoją aktywność skupiają na organizowaniu szkoleń, coachingu czy *Akademii Menedżera*, zapominając o tym, że dla pracowników ważna jest także stała umowa o pracę czy otrzymywanie informacji o sytuacji firmy, jej wynikach, celach, strategii, itd. Z teorii motywacji A. Masłowa (Maslow, 2009) najbardziej znanej i popularnej, wynika m.in., że pracownicy posiadają potrzeby różnego stopnia i rodzaju: fizyczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji. Do zbudowania efektywnego systemu motywacyjnego należy zatem przewidzieć działania pozwalające zaspokoić potrzeby należące do każdej z powyższych grup. Nie-

właściwe jest zatem, w planowaniu działań motywacyjnych, ograniczanie się tylko do zaspokojenia potrzeb z jednej grupy – np. potrzeb bezpieczeństwa, choćby przez tak słuszne działania jak, oprócz wymienionej już stałej umowy o pracę, zapewnienie dodatkowych ubezpieczeń, opieki lekarskiej czy terminową wypłatę wynagrodzeń. Choć te elementy są niewątpliwie ważne, trudno sobie wyobrazić, aby mogły zmotywować do wyjątkowego zaangażowania w pracę np. pracownika agencji reklamowej. Tłumaczy to teoria Herzberga (Herzberg, 1959), który twierdził, że wymienione wyżej czynniki różnicujące warunki pracy są wyłącznie czynnikami higieny, zapobiegającymi niezadowoleniu, ale niemającymi wpływu na zadowolenie i tym samym pozbawionymi działania motywującego. Według niego, jeśli pracodawcy zależy na uzyskaniu znaczącej motywacji pracowników, powinien oddziaływać przede wszystkim czynnikami zadowolenia, odnoszącymi się głównie do treści pracy.

Kolejnym poważnym błędem w motywowaniu, jest niedopasowanie strategii działań motywacyjnych i ich charakteru do kultury lokalnej. System motywacyjny powstaje w zgodzie z kulturą organizacji lub jeśli jest taka potrzeba, służy nawet do jej zmiany w pożądanym przez zarządzających kierunku. Narzędzia motywacji, czy też nawet bardziej ogólnie – założenia polityki motywowania, odzwierciedlają w naturalny sposób wartości danej kultury organizacyjnej i promują w ten sposób określone zachowania. Jednakże motywacja indywidualna pracowników, jej struktura i wartości, na których się opiera, zależy także od kultury, z jakiej się oni wywodzą, kultury narodowej lub lokalnej, tej o mniejszym zasięgu, jeśli pracownicy silnie się z nią identyfikują (Kopertyńska, 2009: 58).

W polskich firmach z kapitałem zagranicznym zdarza się jednak kopiowanie sposobów motywowania na wzór funkcjonujących w obcej kulturze. W firmach japońskich lub chińskich panuje kultura kolektywizmu, ceni się przede wszystkim wysiłek zespołowy i stosuje metody wzmacniające i nagradzające osiągnięcia zespołowe. Źle widziane jest indywidualistyczne nastawienie na sukces i osiągnięcia, charakterystyczne np. dla kultury amerykańskiej i Europy Zachodniej, a także jego nagradzanie (Shiraev, Levy, 2001, za: Zimbardo, Johnson, 2010: 70). Charakterystyczne dla kultury narodowej cechy motywowania są jednak w bezrefleksyjny sposób przenoszone na polski grunt. W Polsce, tak jak w większej części świata, perspektywa motywacji osiągnięć jest szeroka. Dostrzega się wpływ zarówno czynników indywidualnych, społecznych, jak i emocjonalnych (tamże: 77–78). Zatem motywowanie tylko poprzez pobudzanie „ducha pracy zespołowej” lub tylko poprzez promowanie osiągnięć indywidualnych i stwarzanie silnego rywalizacyjnie środowiska może okazać się chybione.

Pracownicy mogą także doświadczać niedopasowania metod motywowania stosowanych w danej organizacji do ich wartości czy też aktualnej sytuacji życiowej. Trudne w zarządzaniu motywacją pracowników jest bowiem nie tylko to, że jest ona inna u każdego, ale też, że nie wystarczy raz zidentyfikować struktury motywacji danego pracownika, ponieważ zmienia się ona w ciągu jego życia, zgodnie z aktualnymi

celami, które sobie stawia lub jego aktualnymi priorytetami. Osoby, które w pewnym okresie życia są głównie nastawione na rozwój i osiągnięcia, po kilku latach z powodu zmian w życiu osobistym mogą być motywowane bardziej możliwością godzenia życia osobistego z pracą, prawem do „bycia sobą”, sprawiedliwością i brakiem dyskryminacji przez przełożonych. Błędy w motywowaniu można jeszcze wymieniać, biorąc pod uwagę także same narzędzia motywowania oraz ich właściwe i niewłaściwe zastosowania. Wydaje się jednak, że jeżeli założenia strategii motywowania są właściwe, wybrane narzędzia będą już tylko ich pochodną i właściwe będą na pewno.

Podsumowując, do najczęstszych błędów należą:

- motywowanie podwładnych w oparciu o własne teorie motywacji, czyli stosowanie głównie tych czynników, które są motywujące dla motywującego, a nie motywowanego;
- stosowanie motywowania opartego wyłącznie o system kar i nagród, zakładającego działania tylko motywatorów zewnętrznych, w których ważnym elementem jest „lęk”, z pominięciem motywacji wewnętrznej;
- niewłaściwe przekonania managerów odnośnie natury pracowników, skutkujące zarządzaniem autorytarnym i kontrolującym, destrukcyjnym dla motywacji;
- wybór narzędzi motywowania o podobnym charakterze skoncentrowanych na zaspokajaniu jednej czy dwóch grup potrzeb, z pominięciem pozostałych;
- niedopasowanie strategii działań motywacyjnych i ich charakteru do kultury lokalnej – przenoszenie wprost metod motywowania z firmy macierzystej, właściwych dla obcej kultury, niesprawdzających się w Polsce;
- niedostosowanie sposobów motywowania do wartości lub aktualnej sytuacji życiowej pracowników. Wybrane sposoby motywowania mogą być odpowiednie, ale niewłaściwe dla danej grupy pracowników.

Podsumowanie

Czytający ten artykuł zadadzą sobie być może następujące pytania: *Jeśli tyle można popełnić błędów w motywowaniu, to może lepiej w ogóle nie motywować? Czy identyfikacja błędów w motywowaniu wystarczy? Czy wystarczy się ich wystrzegać, aby pracownicy byli zmotywowani i dobrze pracowali? Czy należy błędy w motywowaniu zastąpić przeciwnymi do nich działaniami? Czy to wystarczy?* Nie podejmowanie żadnych działań motywacyjnych może się częściowo sprawdzić, jeśli zatrudnieni zostaną pracownicy nie tylko kompetentni, ale również zmotywowani, którzy będą kierowani własną motywacją wewnętrzną. Choć można wtedy liczyć na ich wysokie zaangażowanie, to niekoniecznie będzie ono skoncentrowane wokół tych obszarów, na których pracodawcy najbardziej zależy. Dlatego warto motywować, aby nie tylko wzbudzać, ale również ukierunkowywać motywację. Rezygnacja z działań nie przynoszących wymiernych korzyści dla motywacji pracowników może nic nie zmienić w ich motywacji, ale może także przynieść firmie wymierne oszczędności.

Unikanie błędów motywacyjnych, nawet jeśli nie zostaną zastosowane aktywne działania, stworzy warunki działania motywacji wewnętrznej pracowników. Warto także pamiętać o tym, że motywację w równym stopniu co świadomie podejmowane działania firmowe, takie jak zasady premiowania, oceniania, awansowania czy szkolenia budują mniej uchwytne i rzadko świadomie budowane elementy życia firmowego, jak: atmosfera pracy, styl zarządzania, styl przywództwa czy relacje panujące w firmie. Wydaje się to trudne, jednak dobre firmy, spostrzegane przez ich pracowników jako Najlepsze Miejsca Pracy (Bochniarz, Zakrzewski, 2010: 99–102), starają także wpływać na zaangażowanie pracowników poprzez te mniej uchwytne aspekty, czym budują nie tylko motywację, ale też lojalność pracowników.

Rady praktyczne dla zarządzających pracownikami oraz ich motywacją:

- świadome motywowanie pracowników pozwala ukierunkować ich aktywność w pożądanym przez pracodawcę kierunku;
- lepiej czasowo wstrzymać się z motywowaniem niż podejmować nieprześląne i chybione działania. Mogą one w najlepszym razie okazać się stratą finansów, w najgorszym – będą miały destrukcyjny wpływ na motywację pracowników;
- nie wszystkie metody motywowania wiążą się z kosztami. Jeśli mamy do czynienia z ograniczonym budżetem, warto postawić na aspekty pośrednio budujące motywację, takie jak np.: otwartą komunikację, sprawiedliwość przełożonych, dbałość o pracowników, zapewnienie prawa do bycia sobą, kreowanie przyjaznej atmosfery w pracy;
- planowanie działań motywacyjnych dobrze jest rozpocząć od krytycznej analizy dotychczas podejmowanych działań i uwzględnić w tej ocenie:
 - jakie poglądy na samo motywowanie i pracowników odzwierciedlają stosowane metody i narzędzia motywowania;
 - czy metody motywowania są różnorodne, w tym także różne dla różnych grup w organizacji;
 - czy motywowanie jest dostosowane zarówno do kultury organizacyjnej oraz kultury narodowej/lokalnej;
 - czy motywowanie odpowiada na wartości istotne dla zatrudnianych pracowników;
 - czy kierownicy są wspierani przez dział HR – wiedzą, narzędziami, finansami, decyzyjnością.

W sytuacji ograniczonych środków i zidentyfikowanych wielu błędów w motywowaniu nadal jest możliwe rozwiązanie. Najważniejsze, co można zrobić, to postarać się wyeliminować działania szkodliwe dla motywacji i pozwolić dojść do głosu motywacji wewnętrznej pracowników.

Summary**Motivating employees in an organisation: objectives and risks. Why is motivating employees necessary and how to avoid mistakes?**

The article consists of three parts. The main reasons for motivating employees are presented in the first part. The relation between motivating and a company's results, employees' potential and their satisfaction is also described. Inappropriate motivating methods, such as: managers' wrong views on motivation, cultural or life value aspects, are characterized in part two. Pieces of practical advice, that can help to avoid mistakes presented in the article, are shortly described in part three.

Bibliografia

- Bochniarz P., Zakrzewski M. (2010), *Relacje, zaufanie i dobre miejsca pracy jako źródła innowacyjności i konkurencyjności firm. Innowacyjność 2010*, Warszawa.
- Burchell M., Robin J. (2011), *The great workplace. How to build it, how to keep it, and why it matters*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Kraków.
- Franken R.E. (2005), *Psychologia motywacji*, Gdańsk.
- Herzberg F. (1959), *The Motivation to Work*, Nowy Jork: John Wiley and Sons.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2002), *The Brookings Institution analysis of S&P 500 companies*, Washington.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa: Placet.
- Maslow A. (2009), *Motywacja i osobowość*, Warszawa.
- McClelland D.C. (1985), *Human Motivation*, Scott Foresman, Glenview.
- McGregor D. (2002), *The Human Side of Enterprise*, Warszawa.
- Shiraev E., Levy D. (2001), *Cross-cultural psychology, Critical Thinking and contemporary applications*, Boston.
- Skinner B.F. (1953), *Science and human behavior*, Nowy Jork.
- Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2010), *Psychologia kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się*, Warszawa.