



achieveglobal®

# Coaching zdefiniowany na nowo:

Jak motywacja wewnętrzna może  
wpłynąć na osiągnięte wyniki?

Autorzy: Craig Perrin i Chris Blauth



coaching zdefiniowany  
na nowo

BRAK MOTYWACJI TO ZA KAŻDYM RAZEM PROBLEM Z PRZYWÓDZTWEK, KTÓRY CZEKA NA ROZWIĄZANIE. MIMO TO, NADAL WIELU LIDERÓW POSTRZEGA KWESTIE MOTYWACJI JAKO GRĘ POMIĘDZY NAGRODAMI, A KARAMI. ZAPOMNIJCIE O PIENIĄDZACH. ZAPOMNIJCIE O GROŻBACH. ABY W DZISIEJSZYM ŚWIECIE ZAANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW, LIDER POWINIEN ODKRYĆ TO, CO JEST ISTOTĄ MOTYWACJI PRACOWNIKÓW: ICH TRZY PODSTAWOWE POTRZEBY PSYCHOLOGICZNE.

Aby lepiej zrozumieć, co będzie motywować ludzi w przyszłości, należałoby najpierw spojrzeć wstecz.

### Historia motywacji w skrócie



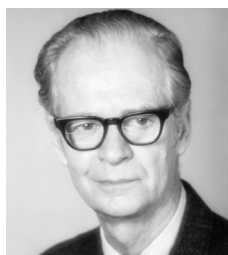
Nasi przodkowie

Nagroda i kara są tak stare jak ludzkość. Dla naszych przodków główną motywacją była chęć przeżycia. Biorąc jednak pod uwagę współczesne środowisko pracy, w którym bezpieczeństwo fizycznie nie jest już sprawą pierwszoplanową, ile tak naprawdę wiemy o czynnikach, które motywują pracowników? A przecież naukowcy badają tę kwestię od ponad 100 lat.



Taylor

W początkach XX wieku, Frederick Taylor stworzył teorię znaną jako „Naukowe Zarządzanie”, która zakładała, że pracownicy są w głównej mierze motywowani pieniędzmi, a najważniejszym zadaniem lidera jest ustalenie i egzekwowanie standardów pracy. Praca Taylor’a, mimo iż upraszczała zagadnienie dynamiki zachowań ludzkich, to jednak zapoczątkowała dogłębną analizę motywacji w miejscu pracy.



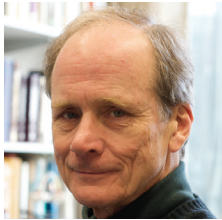
Skinner

W 1940 B.F. Skinner przedstawił inną teorię motywacji, behawioryzm, często zwany zasadą „kija i marchewki”. Nagrody (marchewka) motywują pożądane zachowania, a kara (kij) zniechęca do niepożądanych zachowań. Behawioryzm utrzymywał, że ze względu na fakt, że motywacja ma swoje źródło w czynnikach zewnętrznych, liderzy muszą ściśle kontrolować swoich pracowników.



Maslow

W 1960 Abraham Maslow, Frederick Herzberg i inni zajęli się badaniem czynników motywacji wewnętrznej, wliczając satysfakcję z wykonywanej pracy. Ich badania wykazały, że nagrody i kary mogą wpłynąć na krótkoterminowe efekty, ale pracownicy oczekują od pracy czegoś więcej. Badacze postawili więc pytanie – Czy istnieje lepszy sposób na zmotywowanie pracowników, który nie polega na nagradzaniu i karaniu?



Deci

Obecnie, Edward Deci i Richard Ryan z Uniwersytetu w Rochester oraz inni psychologowie z całego świata, badają szczegółowo zagadnienia związane z motywacją wewnętrzną. Ich 40-letnie badania, znane jako teoria automotywacji (Self Determination Theory), pod wieloma względami



Ryan

postawiły na głowie naszą wiedzę na temat motywacji. Daniel Pink wzbudził ostatnio zainteresowanie teorią automotywacji swoim bestsellerem pt.: „Impuls: Zaskakująca prawda o tym co nas motywuje”. Jak pisze Pink: „Moim zdaniem Deci i Ryan są jak słońce, wokół którego krążą wszystkie inne teorie badawcze. To prawdziwi pionierzy. Za czterdzieści lat będziemy ich postrzegać jako dwóch najważniejszych badaczy nauk społecznych naszych czasów”.

W jaki sposób te przełomowe badania pomogą zaangażować pracowników w swoją pracę i osiągać pożądane wyniki?

### Motywacja zewnętrzna

Teoria automotywacji wyróżnia sześć form motywacji, które w uproszczeniu można pogrupować w dwie kategorie: motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Oba rodzaje motywacji są powodowane potrzebami.

W przypadku większości osób dorosłych, praca zaspokaja wiele potrzeb, takich jak oczywiście potrzeba zarabiania pieniędzy, ale także nawiązywania przyjaźni, czy potrzeba osiągnięć. Zbyt często jednak pracownicy czują się w pracy znudzeni lub wyobcowani. Skutkiem tego mogą być choroby, absencja oraz wysoki poziom rotacji pracowników, co przekłada się na duże koszty dla organizacji.

### Co z premiami za dobre wyniki?

Organizacje stosują różnorodne sposoby nagradzania, takie jak prowizje, premie, nagrody i tym podobne. Teoria automotywacji dostrzega znaczenie motywacji zewnętrznej w zakresie osiągniętych wyników sprzedaży. Podkreśla jednak, że kluczowy jest sposób, w jaki lider wykorzystuje dostępne środki motywacyjne, aby wzmocnić wewnętrzną motywację sprzedawców.

Sytuacja, w której liderzy nadużywają nagród pieniężnych w celu wywarcia presji lub „zmotywowania” pracowników do osiągnięcia założonych celów sprzedażowych, może się poważnie negatywnie odbić na mentalnym podejściu sprzedawców. W takich przypadkach sprzedawcy odczuwają stres i wypalenie, mniej koncentrują się na klientach, a bardziej na pieniądzu, przez co mogą uciekać się do nieetycznych zachowań w celu zdobycia nagrody.

Biorąc pod uwagę te problemy, wielu liderów zakłada, że w momencie, gdy ich pracownicy zaspokoją swoje podstawowe potrzeby życiowe, przyjmują postawę pasywną. Z tego też względu, liderzy próbują kontrolować pracowników za pomocą groźby, kary lub obietnicy nagród zewnętrznych, takich jak premie, dodatki do pensji czy awans.

O ile można bezpiecznie stwierdzić, że wielu liderów będzie nadal stosować te metody w celu motywowania swoich pracowników, to tak naprawdę wyniki wielokrotnie weryfikowanych badań przeprowadzonych od 1970 roku potwierdziły negatywny wpływ nagród zewnętrznych. Poniżej kilka zaskakujących wniosków:

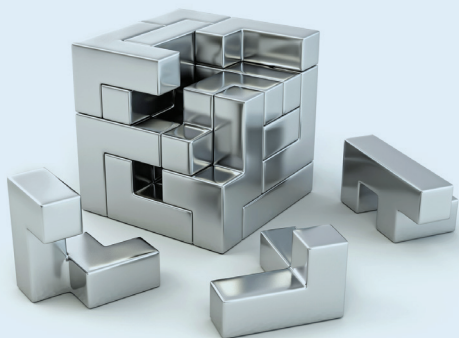
1. Nagrody konsekwentnie osłabiają długotrwałą motywację i osiągnięte wyniki.
2. Nagrody przyznawane za to, co pracownicy i tak lubią robić, szczególnie osłabiają motywację i osiągnięte wyniki.
3. Nagrody sprawiają, że pracownicy stają się mniej kreatywni i trudniej im rozwiązywać złożone problemy.

## Przełomowe badanie

Na początkowym etapie badań, które miały stać się wstępem do teorii automotywacji, Edward Deci dał dwóm grupom ludzi do rozwiązania łamigłówkę o nazwie „Kostka Soma”, kładąc jednocześnie obok niej kilka czasopism:

- Pierwszej grupie zaproponował nagrodę pieniężną za rozwiązanie łamigłówki.
- Drugiej grupie nie zaproponował nagrody mówiąc, że chce się tylko przyjrzeć, jak rozwiązują łamigłówkę.
- Po pewnym czasie, doktor Deci poinformował każdą z grup, że test dobiegł końca i że wróci do nich za 10 minut z ankietą. Zamiast tego, obserwował obie grupy bez ich wiedzy.
- Uczestnicy, którym obiecano nagrodę pieniężną najczęściej odkładali łamigłówkę i zaczęli przeglądać czasopisma. Uczestnicy, którym nie obiecano nagrody, chętniej w dalszym ciągu pracowali nad łamigłówką.

To odkrycie, potwierdzone w wielu innych badaniach na całym świecie, było inspiracją dla dziesięcioleci badań prowadzących do sformułowania praktycznych strategii wspierających motywację wewnętrzną w miejscu pracy.



Przeanalizujmy prosty przykład. W 1993 roku w finale Wimbledonu, Jana Novotna prowadziła z wielką Steffi Graf 6:7 i 6:1 i przy stanie 40:30 miała prowadzenie 5:1 w ostatnim secie. Jednak, Novotna dwukrotnie zepsuła serwis i przegrała mecz, a 10 minut później przegrała finał. Porażka Novotnej dobrze ilustruje wnioski wynikające z teorii automotywacji:

1. Wygrana w turnieju Wimbledon stanowiłaby ważną nagrodę zewnętrzną: publiczne uwielbienie związane ze wstąpieniem do elitarnej grupy najlepszych tenisistów w historii.
2. Novotna niewątpliwie czerpała radość z gry w tenisa, a szczególnie z wygrywania turniejów.
3. Niewątpliwie, pokonanie Steffi Graf, która zakończyła swoją karierę mając na koncie 107 wygranych meczy, w tym 7 mistrzostw na kortach Wimbledonu, stanowiło złożone zadanie.

Te same zasady, które panują na kortach tenisowych dotyczą również miejsca pracy. Atrakcyjne nagrody, które dr Deci nazywa „kuszącymi” nagrodami, potęgują niepokój, sprawiają, że ludzie czują się kontrolowani, a ich wyniki stopniowo się pogarszają. Wyniki badań i codzienne doświadczenia potwierdzają, że ludzie niewątpliwie będą pracować, aby zasłużyć na nagrodę zewnętrzną (czy są to pieniądze, awans, dodatki lub uznanie). Jednak, kiedy już osiągną swój cel, motywacja wyraźnie spada.

Dlatego też, wszelkie pozytywne krótkoterminowe efekty premii, nieprzekraczalnych terminów, nadzoru, gróźb oraz innych zewnętrznych czynników motywujących, często maskują tylko ich potwierdzony negatywny wpływ na bezpośrednie wyniki i długoterminowe zaangażowanie pracowników.

## Motywacja wewnętrzna

Zgodnie z teorią automotywacji, motywacja wewnętrzna przejawia się na dwa sposoby:

1. Pracownik postrzega zadanie, jako to, które sprawia mu wewnętrzną satysfakcję.
2. Pracownik wypełnia swoje zadanie, aby zaspokoić inną, ważną dla siebie potrzebę (np. wykonanie nudnego zadania, które będzie miało wkład w pracę zespołu).

O ile w obu przypadkach pracownik podejmuje działania w celu zaspokojenia swoich potrzeb, to jednak potrzeby te znacznie różnią się od potrzeby zdobycia nagrody lub uniknięcia kary.

Godnym uwagi wnioskiem tego międzynarodowego badania jest fakt, że każdym z nas kierują trzy podstawowe potrzeby psychologiczne. Ponad 100 badań potwierdziło, że w porównaniu z liderami, którzy polegają na nagrodach i karach, liderzy,

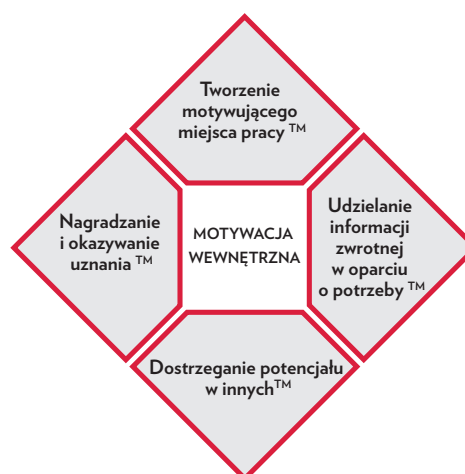
którzy wspierają zaspokajanie tych trzech potrzeb psychologicznych, promują trwałą motywację wewnętrzną do osiągnięcia pożądaných wyników:

- **POTRZEBA KOMPETENCJI** to potrzeba bycia postrzeganym jako osoba mądra, wykwalifikowana i doświadczona. Ludzie mają silną potrzebę doskonalenia i korzystania ze swoich umiejętności, zarówno technicznych jak i interpersonalnych, czy przywódczych. Zapewnienie możliwości i wsparcia w rozwoju oraz wykorzystaniu swoich kompetencji stanowi ogromną motywację wewnętrzną dla każdego pracownika.
- **POTRZEBA RELACJI SPOŁECZNYCH** jest potrzebą współpracy z innymi. Bez względu na pełnioną rolę, większość pracowników chce pracować z innymi. Badania potwierdzają, że ta wewnętrzna potrzeba jest dużo silniejsza niż zewnętrzna potrzeba zasłużenia na nagrodę czy uniknięcia kary. Co więcej, skuteczna współpraca z innymi poprawia wyniki biznesowe na skutek porównywania różnych punktów widzenia i doświadczeń.
- **POTRZEBA AUTONOMII** to potrzeba posiadania pewnej swobody, mieszczącej się w ramach wytycznych, podczas osiągnięcia celów biznesowych. Nikt nie może cieszyć się bezwzględną wolnością w miejscu pracy, bo każdy musi mieć swój wkład we wspólne rezultaty. Mimo to, ludzie nadal pragną autonomii lub wolności, która pozwoli im tak wpływać na swoją pracę, aby zapewniać wsparcie dla pracy innych. Pewien stopień osobistej elastyczności, w ramach ustalonych procesów, procedur i zasad, pozwala pracownikom przetrwać w realiach organizacji.

Liderzy nie są w stanie spowodować, aby dany pracownik miał motywację wewnętrzną. Mogą natomiast wspierać motywację wewnętrzną poprzez zapewnienie warunków pozwalających pracownikom zaspokoić ich potrzeby kompetencji, relacji społecznych i autonomii. Wsparcie to polega na coachingu w oparciu o potrzeby. Jest on bardzo skutecznym narzędziem wspierającym osiągnięcie indywidualnych wyników, skuteczną pracę zespołową i praktyczne rezultaty.

Jak więc, z praktycznego punktu widzenia, liderzy „tworzą warunki”, które sprzyjają wzrostowi motywacji wewnętrznej w miejscu pracy?

## Diagram 1: Umiejętności coachingu w oparciu o potrzeby



### Definicja coachingu w oparciu o potrzeby

Coaching w oparciu o potrzeby jest zestawem umiejętności, które wspierają codzienne wyniki poprzez tworzenie warunków, w których pracownicy dążą do zaspokojenia swoich potrzeb kompetencji, relacji społecznych i autonomii (patrz diagram 1 powyżej). Firma AchieveGlobal współpracując ściśle z Edwardem L. Deci, współtwórcą teorii automotywacji, opracowała zasady coachingu w oparciu o potrzeby, dzięki czemu pomagają liderom na wszystkich szczeblach angażować pracowników do osiągnięcia lepszych wyników biznesowych.

Jeśli faktycznie cztery umiejętności coachingowe są wykorzystywane, wspierają wewnętrzną motywację pracowników do rozwijania kompetencji i stosowania ich w celu rozwiązywania problemów.

Przyjrzyjmy się roli i wartości teorii automotywacji pod kątem tych czterech umiejętności coachingu w oparciu o potrzeby.

### Tworzenie motywującego miejsca pracy

Ludzie chcą wykorzystywać swoje umiejętności, współpracować z innymi i móc decydować o własnych działaniach. Międzynarodowe badania jednoznacznie potwierdziły, że niezależnie od płci, wieku, narodowości, kultury czy też doświadczenia życiowego, każdy ma te same potrzeby kompetencji, relacji społecznych i autonomii.

Liderzy mogą wzmacniać wewnętrzną motywację pracowników poprzez stosowanie trzech najlepszych praktyk:

## Zaskakujący wpływ nagrody

Badania teorii automotywacji na przestrzeni kilku dziesięcioleci, potwierdziły kilka zaskakujących faktów dotyczących wpływu nagród zewnętrznych na osiągnięte wyniki.

- **Nagrody konsekwentnie osłabiają długotrwałą motywację i osiągnięte wyniki.** O ile nagrody dają krótkotrwałe pobudzenie, to motywacja szybko opada po zdobyciu nagrody. Co więcej, motywacja wewnętrzna słabnie, jeśli pracownicy czują, że są kontrolowani przy pomocy nagród. Kiedy pracownik nauczy się czekać na nagrodę, jego wyniki pogarszają się w momencie, gdy jej nie dostaje. Nadmierne nagrody pieniężne mogą powodować nieetyczne zachowania.
- **Nagrody za to, co pracownicy i tak lubią robić, szczególnie osłabiają motywację i osiągnięte wyniki.** Pracownicy mogą czuć się kontrolowani a nie zmotywowani nagrodami przyznawanymi za coś, co i tak lubią robić. Nagrody te mogą zepsuć radość, skutecznie zamieniając „dobrą zabawę” w „obowiązek”.
- **Nagrody sprawiają, że pracownicy stają się mniej kreatywni i trudniej im rozwiązywać złożone problemy.** Nagradzanie kreatywności, szczególnie w celu sprostania terminom, może spowolnić postępy ze względu na presję i stres. Nagrody zewnętrzne skupiają koncentrację pracowników na dążeniu do celu, zamykając ich na możliwości niestandardowych skojarzeń i powiązań, tak ważnych dla kreatywności.

- **Przyjmij punkt widzenia pracownika.** Indywidualny punkt widzenia pracownika stanowi „prawdę”, zgodnie z którą ten pracownik działa. Skuteczni coachowie potrafią dogłębnie zrozumieć punkt widzenia pracownika, co stanowi punkt wyjścia do dalszej komunikacji.
- **Komunikuj się w sposób informacyjny.** Informacja pomaga pracownikowi zrozumieć swoją pracę i dokonywać mądrych wyborów. Komunikacja kontrolująca lub oceniająca blokuje trzy potrzeby psychologiczne. Skuteczny coaching polega na komunikacji, która wspiera potrzeby.
- **Stwarzaj możliwość dokonywania wyboru.** Sposób, w jaki przedstawiamy pracownikowi ograniczenia, wytyczne i cele może wspierać lub podważać autonomię. Skuteczny coaching stwarza możliwość wyboru i pozwala na aktywne zaangażowanie zgodne ze wszystkimi trzema potrzebami.

Praktycznym celem tworzenia motywującego miejsca pracy jest wysoki, stały poziom wyników biznesowych, osiągniętych przez wewnętrznie zmotywowanych ludzi.

## Udzielanie informacji zwrotnej w oparciu o potrzeby

Umiejętność udzielania informacji zwrotnej pomaga liderom wzmacniać motywację wewnętrzną pracowników tak, aby poszerzali swoją wiedzę i kompetencje. Pracownicy są wewnętrznie zmotywowani, kiedy praca daje im możliwość zaspokojenia potrzeb psychologicznych, wliczając w to autonomię lub możliwość podejmowania decyzji odnośnie własnych działań. Mimo to, organizacje wymagają od pracowników pracy w ramach sztywnych wytycznych i nieprzekraczalnych terminów.

Jeśli wybory dokonywane przez danego pracownika są sprzeczne z potrzebami organizacji, skuteczni liderzy udzielają niezbędnych informacji lub kierują wysiłki na inne tory, innymi słowy udzielają informacji zwrotnej. Udzielanie informacji zwrotnej bez osłabiania motywacji wewnętrznej stanowi poważne wyzwanie dla każdego lidera.

Informacja zwrotna, która zapewnia dobre rezultaty, charakteryzuje się podejściem, w którego centrum znajduje się pracownik i polega na:

- Szczerym dialogu dwustronnym
- Przejrzystym uzasadnieniu wymaganych procedur lub działań
- Współpracy w zakresie określania rozwiązań i kolejnych działań
- Jasnym podkreśleniu powiązania pomiędzy konkretnym rozwiązaniem, a psychologicznymi potrzebami pracownika

Mimo, że każde działanie lidera ma wpływ na motywację, to tylko kilka typów rozmowy może mieć równie wielkie znaczenie, jak

udzielanie informacji zwrotnej w celu dostosowania indywidualnych działań do potrzeb grupy i organizacji. Celem skutecznej informacji zwrotnej jest wewnętrznie zmotywowany pracownik, który podejmie odpowiednie kroki.

### Dostrzeganie potencjału w innych

Pracownicy posiadają ukryty potencjał oraz umiejętności, których liderzy często nie potrafią wykorzystać. Najważniejszym zadaniem lidera, które stanowi podstawę długoterminowego sukcesu firmy, jest sprawić, aby ten potencjał przekuty został w rzeczywistość. Tę rolę przywódcy wspierają badania teorii automotywacji potwierdzające, że ludzie z natury mają silną potrzebę:

- Angażowania się w interesujące działania
- Osiągania sukcesu w obliczu nowych wyzwań
- Zwiększania swoich kompetencji
- Osiągania mistrzostwa

Dlaczego więc wielu pracowników nie odczuwa potrzeby angażowania się w rozwój związany z pracą? I dlaczego tak wielu liderów wierzy, że rozwijanie innych wymaga zbyt wielkiego wysiłku, a nie daje zbyt wiele w zamian?

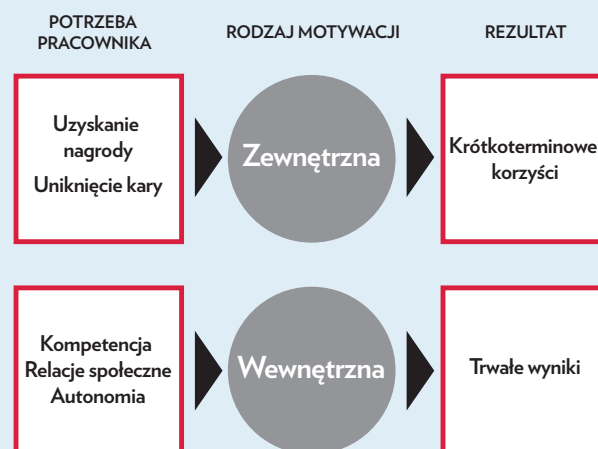
Naprawienie takiego stanu rzeczy wymaga przemyślenia na nowo tego, w jaki sposób liderzy mogą przyczynić się do rozwoju innych. Aby wykorzystać drzemący potencjał i osiągnąć pożądane rezultaty biznesowe, ważne jest, aby liderzy potrafili powiązać potrzebę podwyższania kompetencji pracownika z potrzebą osiągnięcia sukcesów przez firmę.

### Nagradzanie i okazywanie uznania

Jak już wcześniej zauważono, nagrody zewnętrzne w postaci nagród pieniężnych, premii, wyjazdów, promocji, dni wolnych i tym podobnych, to silne lekarstwo, które nieumiejętnie przepisane obniża motywację wewnętrzną. W takim wypadku, czy nagrody są zawsze złe? Wręcz przeciwnie, jeśli tylko stosowane są w celu wspierania potrzeb. Dlatego też, skuteczni liderzy unikają organizowania konkursów (w których „przeegrany” może być jedynie o 1% mniej skuteczny od „zwycięzcy”) i nagradzają w sposób, który:

### Zależność: Potrzeba/ Motywacja/ Rezultat

Sedno teorii automotywacji oraz jej znaczenie dla liderów, można opisać tak, jak to przedstawiono na poniższym diagramie, ukazującym związek pomiędzy potrzebami, motywacją i rezultatem:



- Pracownicy mają wiele potrzeb. Dwie z nich to potrzeba otrzymywania nagród, pieniężnych lub innych oraz potrzeba uniknięcia kary.
- Jeśli lider koncentruje się na tych potrzebach w celu uzyskania lepszych wyników, jego pracownicy mają motywację zewnętrzną do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary.
- Rezultatem motywacji zewnętrznej jest krótkoterminowa poprawa wyników, po której szybko następuje spadek motywacji, zaraz po zdobyciu nagrody lub uniknięciu kary.
- Natomiast, kiedy lider potrafi pomóc pracownikom zaspokoić ich potrzeby kompetencji, relacji społecznych i autonomii powoduje, że są oni zmotywowani wewnętrznie.
- Rezultatem motywacji wewnętrznej, potwierdzonym przez dogłębne badania oraz doświadczenie skutecznych liderów, jest długoterminowa, stała poprawa wyników.

Zadanie lidera polega na stworzeniu środowiska pracy wspierającego zaspokajanie potrzeb, dzięki czemu pracownicy mają ciągłą motywację do pracy.

- Docenia raczej wkład, aniżeli kontroluje zachowania w przyszłości
- Jest postrzegany przez pracowników jako sprawiedliwy
- Wydaje się pracownikom warty włożonego wysiłku

Mimo, że nagrody mogą wzmocnić motywację wewnętrzną, to wypadają one blado przy efektach, jakie daje okazywanie uznania, definiowanego jako pisemne lub ustne uznanie indywidualnych lub zespołowych wysiłków lub osiągniętych rezultatów. Aby zaspokoić te trzy potrzeby, skuteczny sposób okazania uznania powinien być:

- szczery
- w odpowiednim czasie
- krótki
- interaktywny
- konkretny
- częsty

Tak, jak w przypadku innych umiejętności związanych z coachingiem, okazywanie uznania wymaga namysłu, obserwacji oraz regularnego stosowania, w celu zapewnienia korzyści osobistych i biznesowych oferowanych przez przywództwo oparte na potrzebach.

### Rezultaty motywacji wewnętrznej

Czterdzieści lat badań związanych z teorią automotywacji oraz setki zweryfikowanych badań, potwierdzają wiele korzyści płynących z pracy w środowisku, w którym pracownicy mogą zaspokoić swoje trzy podstawowe potrzeby psychologiczne. Podsumowując, badania potwierdziły:

- podniesienie satysfakcji z pracy
- poprawę zdolności uczenia się
- zwiększenie zaangażowania
- podwyższenie poziomu zaufania
- zwiększenie samooceny
- wzrost lojalności
- lepszą zdolność myślenia
- zwiększenie stopnia zaangażowania
- większą kreatywność
- osiągnięcie lepszych wyników

Aby osiągnąć te korzyści, liderzy nie muszą zapoznawać się szczegółowo z badaniami dotyczącymi teorii automotywacji. Wystarczy jedynie zrozumieć podstawowe zagadnienia (patrz informacje w ramce na stronie 7: „Zależność: Potrzeba/Motywacja/Rezultat”). Stymulowanie większego zaangażowania, lepszych wyników i wymiernych rezultatów biznesowych wymaga od liderów opanowania do perfekcji praktycznych umiejętności tworzenia środowiska pracy, w którym wewnętrzna motywacja pracowników to chleb powszedni.



## Wybrana bibliografia

- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2004). *The Emotional Costs Of Parents' Conditional Regard: A Self-Determination Theory Analysis*. *Journal of Personality*, 72, 47-88.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis Of Performance And Well-Being In Two Work Settings*. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). *The Interaction Of Intrinsic And Extrinsic Motivation: Some Methodological Notes*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 76-80.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). *Differentiating Autonomy From Individualism And Independence: A Self-Determination Theory Perspective On Internalization Of Cultural Orientations And Well-Being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97-110.
- de Charms, R. (1968). *Personal Causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). *Self-Determination In a Work Organization*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. (1994). *Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective*. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A Meta-Analytic Review Of Experiments Examining The Effects Of Extrinsic Rewards On Intrinsic Motivation*. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). *The Empirical Exploration Of Intrinsic Motivational Processes*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" And "Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). *Need Satisfaction, Motivation, And Well-Being In The Work Organizations Of A Former Eastern Bloc Country*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). *Detrimental Effects Of Reward: Reality Or Myth?* *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- Harlow, H. F. (1950). *Learning And Satiation Of Response In Intrinsically Motivated Complex Puzzle Performance By Monkeys*. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 43, 289-294.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). *Within-Person Variation In Security Of Attachment, Need Fulfillment, And Well-Being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 367-384.
- Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). *Self-Determined Work Motivation Predicts Job Outcomes, But What Predicts Self-Determined Work Motivation?* *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory Of Goal Setting And Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian Management*. Homewood, IL: Irwin (Dorsey Press).
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation And Personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (in press). *What Makes For A Life Well Lived? Autonomy And Its Relation To Full Functioning And Organismic Wellness*. In I. Boniwell & S.

David (Eds.), Oxford handbook of happiness. Oxford: Oxford University Press.

Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2010). *Self-Determination Theory And The Relation Of Autonomy To Self-Regulatory Processes And Personality Development*. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of personality and self-regulation* (pp. 169-191). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). *A Motivational Model Of Work Turnover*. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089–2113.

Ryan, R. M. (1993). *Agency And Organization: Intrinsic Motivation, Autonomy And The Self In Psychological Development*. In J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, pp. 1-56). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Ryan, R. M. (1995). *Psychological Needs And The Facilitation Of Integrative Processes*. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being*. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Scott, W. E., Jr. (1975). *The Effects Of Extrinsic Rewards On "Intrinsic Motivation": A Critique*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 117-129.

Shapira, Z. (1976). *Expectancy Determinants Of Intrinsically Motivated Behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 1235- 1244.

Skinner, B. F. (1953). *Science And Human Behavior*. New York: Macmillan.

Skinner, B. F. (1971). *Beyond Freedom And Dignity*. New York: Knopf.

Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2003). *Competitively Contingent Rewards And Intrinsic Motivation: Can Losers Remain Motivated?* *Motivation and Emotion*, 27, 273-299.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Dewitte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). *The "Why" And "Why Not" Of Job Search Behaviour: Their Relation To Searching,*

*Unemployment Experience, And Well-Being*. *European Journal of Social Psychology*, 34, 345-363.

Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation*. New York: Wiley.

White, R. W. (1959). *Motivation Reconsidered: The Concept Of Competence*. *Psychological Review*, 66, 297-333.

## Kilka słów o autorach

### **Chris Blauth**

*Dyrektor działu tworzenia strategii produktu, AchieveGlobal*

Chris kieruje działaniami firmy AchieveGlobal skoncentrowanymi na tworzeniu produktów, które przygotowują liderów na wszystkich szczeblach organizacji. Ukończył studia licencjackie na Wydziale Finansów i Księgowości na Uniwersytecie w Buffalo oraz studia MBA z dziedziny marketingu w Canisius College.

### **Craig Perrin**

*Dyrektor działu rozwoju produktu, AchieveGlobal*

Craig to świetny lider, który pełni różne funkcje i współpracuje z różnymi klientami nadzorując proces tworzenia odpowiedzi na różnorodne potrzeby rynku. Od 1986 roku wniósł ogromny wkład w opracowywanie flagowych produktów firmy związanych z zagadnieniami przywództwa, sprzedaży i obsługi klienta. Ukończył studia licencjackie i magisterskie na Uniwersytecie Stanowym w San Francisco.

## Kilka słów o AchieveGlobal

W XXI wieku poziom kompetencji pracowników będzie decydował o sukcesie organizacji. Firma AchieveGlobal wspiera rozwój interpersonalnych kompetencji pracowników, pomagając firmom osiągać ich cele biznesowe. AchieveGlobal to 50 lat doświadczeń i globalny zasięg dzięki obecności w 40 krajach na całym świecie.

Rozumiemy stale rosnącą presję konkurencji, oraz to, że Państwa sukces zależy od ludzi, którzy umieją stawić czoła wyzwaniom, z którymi nie radzi sobie technologia. Jesteśmy ekspertami w rozwijaniu kompetencji, które przyczyniają się do przekładania strategii na sukces biznesowy w wymagającym XXI wieku.

Są rzeczy, których żadna technologia nie potrafi. Myśleć. Uczyc się. Rozwiązywać problemy. Słuchać. Motywować. Wyjaśniać. Do ludzi, którzy mają te kompetencje należeć będzie przyszłość w XXI wieku. AchieveGlobal pomoże Państwu przygotować się do tej przyszłości.



### United Business Development SA

ul. Kolektorska 15 lok. 3  
01-692 Warszawa  
T: +48 22 379 01 00

[www.achieveglobal.pl](http://www.achieveglobal.pl)

### AchieveGlobal

8875 Hidden River Parkway, Suite 400  
Tampa, Florida 33637 USA  
T: 800.456.9390

[www.achieveglobal.com](http://www.achieveglobal.com)