

Motywowanie pracowników



Wszyscy wiedzą, że motywowanie to jedno z podstawowych zadań przełożonego. Szkołą się więc menedżerowie, dyrektorzy i kierownicy. Ćwiczą formułki, wypełniają zalecenia – a efekty bywają co najmniej różne. Dlaczego tak się dzieje?

Każdy pracownik (w normalnych warunkach) otrzymuje wynagrodzenie za swoją pracę. Podejmując ją, godzi się na wykonywanie określonego zakresu zadań za ustaloną stawkę. Przymusu pracy nie ma, każdy może wybrać, czy chce wstawać rano, wykonywać pewne czynności i czerpać z tego korzyści finansowe, czy też nie. Jeśli decyduje się na pierwszą opcję – dlaczego w ogóle ktoś inny (pracodawca, przełożony, coach czy psycholog) ma sobie zawracać głowę motywowaniem? Poza tym, kto chce pracować dobrze, będzie pracował dobrze, a kto jest leniwy (nieodpowiedzialny, niezaangażowany, idący po linii najmniejszego oporu), tego trzeba po prostu nastraszyć, kontrolować, ewentualnie zwolnić.

Takie tezy i argumenty zdarza się usłyszeć na szkoleniach z zakresu motywowania pracowników. Środowiska związane zawodowo z edukacją dodają do tego zestawu: „Albo się ktoś nadaje do dzieci/młodzieży, albo nie, albo ktoś „ma serce” do tej pracy, albo nie”.

Jeśli przyjmiemy, że nauczycielowi powinna wystarczyć motywacja zewnętrzna, możemy się spodziewać, że „przerobi” on podręcznik, „zaliczy” wycieczkę i „odbębni” konkurs recytatorski.

Oczywiście, mało kto mówi o tym głośno, to pozostaje w kularach (wszak jesteśmy na szkoleniu dotyczącym motywowania), wszyscy wiedzą już, że trzeba motywować, że to jedno z podstawowych zadań przełożonego. Więc szkołą się menedżerowie, dyrektorzy, kierownicy, ćwiczą formułki, wypełniają zalecenia – a efekty bywają co najmniej różne. Dlaczego tak się dzieje?

Po pierwsze dlatego, że ci, którzy motywować powinni, nie do końca wiedzą, dlaczego mają to robić, co okazuje się właśnie podczas przerwy kawowej. Po drugie, sami nie są zmotywowani, a sfrustrowany szef może na motywację pracowników wpłynąć wyłącznie negatywnie. Po trzecie wreszcie, motywowanie nie sprowadza się do kilku prostych technik, uniwersalnych trików, które wystarczy zastosować, by odnieść sukces.

DLACZEGO MOTYWOWAĆ?

Warto przypomnieć kilka podstawowych informacji o motywacji wewnętrznej i zewnętrznej. Na motywatory zewnętrzne składają się wszystkie te czynniki, które leżą „na zewnątrz” osoby. Należą do nich nagrody i przywileje, jakie można uzyskać (np. wynagrodzenie), oraz kary, jakich można uniknąć (zwolnienie). Motywowanie zewnętrzne to zatem umiejętne dostosowywanie kar i nagród. Motywacja wewnętrzna z kolei to nasze „chcenie”, to powód, dla którego czasem robimy coś pomimo zmęczenia. Dzięki motywacji wewnętrznej wykonujemy zadania dla samego wykonania, a nie dla zewnętrznych nagród czy dla uniknięcia kary. Dzięki motywacji wewnętrznej praca staje się celem samym w sobie, środkiem do osiągnięcia celów wewnętrznych, takich jak samorealizacja, poczucie spełnienia, duma.

Upraszczając, jeśli w ogóle podejmujemy jakieś działanie, to robimy to albo ze względu na motywację zewnętrzną (jeśli nie pójdę dziś do pracy, to mnie zwolnią i nie będę mieć pieniędzy; pójdę na szkolenie, bo staram się o awans zawodowy), albo wewnętrzną (pojadę na wycieczkę z uczniami, bo to lubię; zostanę z Anią i Piotrem po lekcjach i pomogę im przygotować się do konkursu, ponieważ chcę, żeby osiągnęli dobry wynik). Oczywiście w praktyce bardzo często nasze działania są motywowane z obu źródeł i czasem trudno je rozdzielić.

Wracając do przekonań, o których mowa była na początku, i wątpliwości co do sensowności motywowania – tkwią w nich ukryte założenia, że:

- motywacja zewnętrzna jest/powinna być wystarczająca,
- każdy jest sam odpowiedzialny za swoją motywację wewnętrzną,
- motywacja wewnętrzna jest darem danym nam raz na zawsze lub jest się jej raz na zawsze pozbawionym.

W literaturze i w niektórych programach szkoleniowych można znaleźć nawet sugestie, że ludzi pozbawionych motywacji wewnętrznej powinno się motywować zewnętrznymi (bo inne działania nie mają sensu), a tych, którym i tak się chce – tylko podtrzymywać w tym chceniu.

Wszystkie te założenia są błędne, a nawet szkodliwe, jeśli mówimy o pracy w szkole. Motywacja zewnętrzna bywa wystarczająca, ale zapraszam wszystkich czytelników do przypomnienia sobie dowolnej czynności, jaką wykonywali (może to być przeczytanie jakiejś książki czy posprzątanie

mieszkania) motywowani zewnętrznie i wewnętrznie. Pierwszą różnicą w wykonaniu owych zadań jest jakość ich realizacji. Drugą – towarzyszące tym działaniom emocje. Trzecią – nasze podejście do podobnego zadania następnym razem. Jeśli przyjmiemy, że nauczycielowi powinna wystarczyć motywacja zewnętrzna, możemy się spodziewać, że „przerobi” on podręcznik, „zaliczy” wycieczkę i „odbębni” konkurs recytatorski. Możemy się też spodziewać, że wzrośnie w nim niechęć do pracy, do uczniów, do dyrekcji, która kazała. No i pewnie weźmie zwolnienie, gdy trzeba będzie realizować kolejne zadania. Można, rzecz jasna, zacząć małą przepychankę – stawiać oczekiwania, kontrolować, egzekwować określony poziom wykonania zadań, ale istnieje spore ryzyko, że stworzymy pewne sprzężenie zwrotne, sytuację „im bardziej, tym bardziej” i zmarujemy sporo energii (zmaruje ją także nauczyciel), którą moglibyśmy spożytkować z korzyścią dla tych, o których przede wszystkim chodzi – uczniów.

Nawet najbardziej chętny i zaangażowany człowiek z czasem traci zapał, jeśli nie jest on umiejętnie podtrzymywany.

Co do założenia o odpowiedzialności za własną motywację – nawet najbardziej chętny i zaangażowany człowiek z czasem traci zapał, o ile nie jest on umiejętnie podtrzymywany. Istnieją co prawda tacy ludzie, którzy potrafią sami napędzić się do działania, ale nie jest to regułą. Zasadniczo, im bardziej długofalowe zadanie, im więcej przeszkód w jego wykonaniu, tym trudniej utrzymać motywację (oczywiście są wyjątki – niektórych przeszkody mobilizują, ale to raczej nadzwyczajne sytuacje). Ale nawet jeśli przyjmiemy, że każdy powinien sam dbać o to, żeby mu się „chciało chcieć”, to musimy uznać, że rolą przełożonego jest nie utrudniać mu tego. Często bowiem samo usunięcie czynników demotywujących wyzwala niebywałą energię i umożliwia człowiekowi samomotywowanie się.

Trzecia teza, o niezbywalnym darze lub jego braku, jest sprzeczna z doświadczeniem każdego z nas (bo któż z nas kiedyś do czegoś nie miał serca, a potem, z jakichś powodów, otworzył się na nowe i odwrotnie?) i podważa sens zarówno edukacji, jak i wychowania. Zbliża nas do koncepcji platońskiego państwa: podzielmy ludzi wedle ich talentów i niech w nich osiągają mistrzostwo, nie imając się niczego innego – jest to koncepcja niebezpieczna i, na szczęście, niezbyt realna.

Wreszcie ostatni, kluczowy argument. Wiele mówi się o tym, że edukacja szkolna powinna zachęcać uczniów do samodzielnego zdobywania wiedzy, rozwijać ich pasję, że powinna uczyć ciekawości świata, wzmacniać wytrwałość, budować przekonanie, które stało się wręcz frazesem powtarzanym w każdej szkole, że „uczymy się dla siebie, nie dla ocen”. Nie jest to nic innego, jak podkreślanie wagi motywacji wewnętrznej uczniów, a tylko wewnętrznie zmotywowany nauczyciel jest w stanie wiarygodnie ją budować. Podobnie rzecz się ma z rolą dyrektora, który, sam wewnętrznie zmotywowany, będzie potrafił wzmacniać tę motywację u nauczycieli.

JAK MOTYWOWAĆ?

Narzędzia do budowania motywacji zewnętrznej, jakie posiada dyrektor szkoły, np. dodatek motywacyjny i nagroda dyrektora, wymagają niebywalej ostrożności w ich stosowaniu. W niektórych placówkach funkcjonuje praktyka przyznawania dodatkowych gratyfikacji finansowych „po równo”, co uzasadnia się niskimi wynagrodzeniami nauczycieli i niechęcią do wyróżniania kogokolwiek, celem uniknięcia konfliktów w zespole. Niekiedy także nagrody przyznawane są każdemu po kolei, bez względu na jakość pracy. Takie postępowanie oznacza w istocie rezygnację dyrekcji z jednej z niewielu metod motywowania zewnętrznego. Z punktu widzenia psychologii motywacji, takie działanie uzasadnione jest tylko wówczas, gdy kwoty pozostające w dyspozycji dyrektora są na tyle niskie, że przyznanie ich jednemu czy dwóm nauczycielom nie miałoby znaczenia dla ich poczucia, że jest to faktyczna nagroda. Bardzo niska kwota, a także każda forma nagrody o niewielkiej wartości dla nagradzanego, może go wręcz urazić. W innym przypadku warto stosować te narzędzia, z jednym zastrzeżeniem – warunki otrzymywania wszelkich dodatkowych środków pieniężnych należy ustalić wcześniej, najlepiej spisać w regulaminie, muszą one być tak samo rozumiane przez wszystkich nauczycieli oraz maksymalnie zobiektywizowane i mierzalne. Nie powinno się więc wynagradzać samego zaangażowania, a liczbę godzin poświęconych jakiemuś projektowi, wycieczek, gazetek, przygotowanych imprez szkolnych itp. (ćwiczenie 1). Oczywiście trzeba się liczyć z tym, że nie wszyscy będą z takiego stanu rzeczy zadowoleni, podobnie jak przy podziale jakichkolwiek dóbr, przebiegającym wedle zasady równych żółądków. Pamiętajmy, że nagrody ze swej istoty mają na celu zadowalać tych, którzy na nie zasłużyli i tylko tych.

ŻEBY SIĘ CHCIAŁO CHCIEĆ

Więcej uwagi warto poświęcić koncepcji Abrahama Masłowa, który abstrahuje od podziału na motywację wewnętrzną i zewnętrzną, a koncentruje się na ludzkich i, jego zdaniem, uniwersalnych potrzebach, których zaspokojenie jest warunkiem i motorem do działania. Zakłada on, że potrzeby te zorganizowane są hierarchicznie, czyli zwykle dopiero po zaspokojeniu tych bardziej podstawowych pojawiają się potrzeby wyższego rzędu.

Tylko dyrektor, który jest sam wewnętrznie zmotywowany, będzie potrafił wzmacniać tę motywację u nauczycieli



Dodajmy, że Maslow mówi o grupach potrzeb i wyróżnia w nich, począwszy od najbardziej podstawowych: potrzeby fizjologiczne (np. sen, jedzenie), potrzeby bezpieczeństwa (np. stabilizacji, wolności od lęku, prawa, opieki) oraz potrzeby przynależności i miłości (np. uczestniczenia w grupie społecznej). Dalej pojawiają się potrzeby szacunku, podzielone na dwie podgrupy: pierwsza obejmuje pragnienie siły, osiągnięć, sprostania różnym zadaniom, mistrzostwa i kompetencji, zaufania do siebie wobec zadań życiowych oraz niezależności i swobody; druga podgrupa zawiera to, co możemy nazywać pragnieniem reputacji czy prestiżu, statusu, sławy i zaszczytów, dominacji, uznania, wyróżnienia, ważności, godności i docenienia. Wreszcie u szczytu hierarchii znajduje się grupa potrzeb związanych z samorealizacją, samourzeczywistnieniem, czyli „byciem tym, kim się jest”. Tu mieszczą się także potrzeby poznawcze (wiedzy, zrozumienia) oraz estetyczne.

Bardzo niska kwota, a także każda forma nagrody o niewielkiej wartości dla nagradzanego, może go wręcz urazić.

Krótko mówiąc, jeśli chcemy, aby w kimś (lub w nas) pojawiła się potrzeba samorealizacji, powinniśmy zadbać o zaspokojenie potrzeb stojących niżej w hierarchii. Co ważne, zdaniem Maslowa potrzeby z niższych pięter to tzw. potrzeby niedoboru – ich realizacja jest w dużej mierze zależna od otoczenia, ich niezaspokojenie rodzi przykre napięcie, a zaspokojenie – wygasza je. Z kolei potrzeba samorealizacji jest potrzebą wzrostu. Jej realizacja nie jest nigdy dokonana (im bardziej ją zaspokajamy, tym bardziej chcemy się samorealizować), a towarzyszą jej emocje pozytywne.

Potrzeby fizjologiczne leżą nieco poza kompetencjami dyrektora i szkoły, choć można uznać, że wynagrodzenie, jakie otrzymuje nauczyciel, jest środkiem do zaspokojenia

wielu z nich. Warto tu zwrócić uwagę, że do potrzeb podstawowych można zaliczyć potrzebę wypoczynku, o spełnienie której powinien zatroszczyć się przełożony. Trzeba pamiętać, że nauczyciel ma prawo do czasu wolnego od pracy, co oznacza także, że należy wtedy unikać telefonowania do niego, poruszania spraw zawodowych podczas przypadkowego spotkania na wakacjach czy w supermarkecie. Dla wielu dyrektorów jest to pewnie banał, ale są i tacy, którzy nie mają oporów, by oczekiwać od pracowników gotowości do pracy w każdym momencie.

Druga grupa – potrzeby bezpieczeństwa – powinna już stanowić dla dyrektora ważną wskazówkę przy organizowaniu pracy placówki. Jeśli oczekujemy od nauczyciela, że będzie dawał z siebie wszystko, musimy najpierw zadbać o to, by reguły i zasady panujące w szkole sprzyjały jego poczuciu stabilności i przewidywalności. Częste zmiany warunków pracy, brak przejrzystych regulaminów, niepewność przyszłości sprawiają, że pracownik będzie raczej koncentrował się na zaspokajaniu tej potrzeby niż na swoim zadaniu. Ważne jest tu także, aby nauczyciel miał poczucie wsparcia, przekonanie, że w razie problemów może liczyć na swojego przełożonego, np. w sytuacji konfliktu z rodzicem.

Grupa zawodowa, atmosfera panująca w zespole i relacje międzyludzkie w pracy są kluczowe dla potrzeby przynależności i miłości. Rzecz jasna nie chodzi tu o miłość romantyczną, a o pozytywne związki z innymi. Warto podkreślić, że ten aspekt jest również elementem dobrostanu wedle psychologii pozytywnej, a więc jednym z warunków pełnego, satysfakcjonującego życia. Wydaje się, że niewiele zespołów może pochwalić się autentycznym „zgraniem” i wzajemnym zrozumieniem. Takie relacje można inspirować poprzez tworzenie zespołów zadaniowych, kontakty pozaformalne, budowanie wspólnotowości i wzajemnego wsparcia. Nie jest to jednak zadanie łatwe, szczególnie w zespołach skonfliktowanych, i nie dokonana się poprzez samo tylko zorganizowanie wspólnego świętowania w Dniu Edukacji Narodowej – dlatego, jeśli sytuacja tego wymaga, należy rozważyć przeprowadzenie profesjonalnych warsztatów integrujących lub szkolenia z pracy zespołowej.

Z punktu widzenia przełożonego najistotniejsza grupa potrzeb to potrzeby szacunku i podgrupy w nich wyróżnione.

Pragnienie siły, poczucia przydatności, kompetencji, mistrzostwa wydają się być niezależne od działań dyrektora, jeśli odróżnimy je od potrzeb uznania i docenienia. Jednak wielu przełożonych, działając w dobrej wierze, uniemożliwia realizację tych potrzeb podwładnym. Dzieje się tak np. wtedy, gdy wykonują pracę za podwładnego lub przekazują innym jego zadania (np. gdy niecierpliwi ich tempo wykonywania zadań lub nie wierzą, że będą one wykonane zgodnie ze standardem). Rzecz sprowadza się zatem do dawania ludziom szans, aby mogli się wykazać, wiary w to, że sprostają, a także dawania okazji



Pochwała ma ogromną wartość motywacyjną

do popełniania błędów i doskonalenia się. Jeśli uznamy na początku, że np. młody stażem nauczyciel nie poradzi sobie z przygotowaniem szkolnego Dnia Teatru lub zaryzykujemy i powierzmy mu to zadanie, ale po tygodniu, nie widząc postępów, zlecimy je komuś innemu – pozbawimy go możliwości spełnienia owej potrzeby. Co więcej, jeśli dyrektor ma tendencję do samodzielnego wykonywania wszelkich tego typu zadań, osobiście angażuje się we wszystkie przedsięwzięcia i sam je prowadzi – pozbawia tej możliwości cały zespół.

Konieczna jest tu także otwartość dyrekcji wobec pomysłów zgłaszanych przez nauczycieli. Krytykowanie oddolnych inicjatyw, dostrzeganie w nich raczej problemów niż szans, koncentrowanie się na ich słabych punktach to najczęstsze grzechy wobec potrzeb nauczycieli, o których tu mówimy. Należy także wspierać wszelkie chęci dotyczące kształcenia się pracowników, choć wymagają one pewnego wysiłku organizacyjnego (zastępstwa itp.), a także dostarczać najlepsze możliwe narzędzia pracy. Psychologia pozytywna także mówi o potrzebie osiągnięć jako niezależnej od pozytywnych emocji, jakie się z osiągnięciami wiążą i poczuciem sensu tego, co się robi (a te trzy elementy oraz wspomniane już związki z innymi i pochłonięcie są składowymi dobrostanu).

Drugi aspekt, czyli potrzeby uznania, ważności, docenienia i prestiżu, to najpoważniejsze zadanie przełożonego. O ich sile świadczy choćby podnoszona często przez nauczycieli, jako dotkliwa dla nich, kwestia coraz mniejszego prestiżu i uznania społecznego dla zawodu nauczyciela. Aby zaspokoić te potrzeby, nie trzeba żadnych spektakularnych działań, a wystarczającym narzędziem będzie zauważanie profesjonalizmu nauczyciela (nie tylko sukcesów, ale i wysiłków), korzystanie z jego wiedzy i umiejętności (prośba o konsultacje, radę), poświęcanie czasu i uwagi jego pracy, życzliwe zainteresowanie wobec prowadzonych przez niego działań, wszelkiego rodzaju listy pochwalne czy oficjalne podkreślanie osiągnięć w obecności innych osób. Ważne, aby wszelkiego rodzaju oceny były dokładnie i przejrzyście umotywowane, a więc unikajmy nagradzania „za całokształt” na rzecz doceniania zachowań, działań, umiejętności (ćwiczenie 1).

Motywowanie nie sprowadza się do kilku prostych technik i uniwersalnych trików, które wystarczy zastosować, by odnieść sukces.

Formą wyróżnienia i uznania jest też powierzenie jakiegoś specjalnego zadania. Nie chodzi tu o to, by zwiększyć liczbę obowiązków nauczyciela, ale przydzielenie takiego zadania, odpowiednio umotywowane, może być wyrazem zaufania dla jego kompetencji.

Ogromną wartość motywacyjną ma pochwała. Powinna ona następować jak najszybciej (odroczone pochwały budzi raczej rozczarowanie niż dumę) i dotyczyć konkretnych osiągnięć czy starań. Warto jednak zwrócić uwagę, że często chwalący niweczy jej motywującą moc poprzez dodanie niepożądanego „ale”. Dla przykładu:

- „Doskonale zorganizowała pani ten konkurs, ale w ubiegłym roku mieliśmy więcej prac konkursowych”,

- „To świetnie, że Krzysztof poprawił oceny z matematyki, ale ciągle jeszcze ma poważne braki z angielskiego”,
- „Jestem pod wrażeniem pani osiągnięć wychowawczych, ale wyniki w pani klasie pozostawiają wiele do życzenia”.

Ważne jest, aby nauczyciel miał poczucie wsparcia i przekonanie, że w razie problemów może liczyć na swojego przełożonego.

Tak naprawdę trudno stwierdzić, czy powyższe zdania są pochwałami, czy wskazują na niedociągnięcia. „Ale” znacznie obniża wartość pochwały, dlatego jeśli chcemy pochwalić i koniecznie musimy w tym samym momencie zwrócić uwagę (choć najlepiej byłoby to zrobić w dwóch różnych rozmowach, w innym czasie) – zamierzmy kolejność:

- „W ubiegłym roku mieliśmy więcej prac konkursowych, ale tegoroczny zorganizowała Pani świetnie”,
- „Krzysztof ciągle ma braki z angielskiego, ale doskonale, że poprawił oceny z matematyki”.

SPOSOBY REAKCJI NA KOMUNIKAT

Na koniec przyjrzyjmy się stylom reagowania, które wyodrębnił M. Seligman. Autor skupia się na ich mocy w relacjach pozazawodowych, ale z powodzeniem można wykorzystać wiedzę o nich, by wzmacniać poczucie dumy i satysfakcji z sukcesów swoich podwładnych.

Seligman pisze, że na każdy komunikat o jakimś pozytywnym zdarzeniu można zareagować destruktywnie (aktywnie i pasywnie) oraz konstruktywnie (aktywnie i pasywnie). Mamy zatem cztery sposoby reakcji na komunikat. Najlepiej ukaże to przykład:

Komunikat nauczyciela	Typ reakcji	Przykład reakcji
Małgosia dostała się do kolejnego etapu olimpiady	Aktywna konstruktywna	Wspaniale, gratuluję! Kiedy on się odbędzie? Zawiadomienie przyszło do pani? Co na to Małgosia? Trzeba to koniecznie ogłosić!
	Pasywna konstruktywna	Świetna wiadomość. Włożyła pani w to sporo pracy
	Aktywna destruktywna	Pewnie inni uczniowie trochę ucierpieli na tym, że poświęciła pani Małgosi tyle czasu
	Pasywna destruktywna	Pamięta pani o jutrzejszym zebraniu?

Oczywiście dla wzmocnienia pozytywnej relacji (także w aspekcie motywacyjnym) wskazane jest stosowanie reakcji aktywnej konstruktywnej – podkreśla ona nasze zaangażowanie, pogłębione zainteresowanie i uznanie. Pożądany typ reagowania można ćwiczyć poprzez jak najczęstsze aktywne konstruktywne komunikaty w reakcji na czyjś sukces (nawet błahy).

Może się okazać, że przyczyną niskiej motywacji jest zła komunikacja, nieodpowiednie wyposażenie miejsca pracy lub jeden konkretny, ukryty konflikt w zespole.

Koncepcja Maslowa była wielokrotnie krytykowana, m.in. za to, że nie uwzględnia różnic indywidualnych, upraszcza ludzką naturę i nie bierze pod uwagę osobistych cech, sytuacji i jednostkowych hierarchii wartości. Wydaje się jednak, że można z niej skorzystać, poszukując optymalnych sposobów motywowania, i traktować jako swoistą oś, uwzględniając ewentualne odstępstwa.

PODSUMOWANIE

Skuteczne motywowanie to trudna sztuka, wymagająca niekiedy pogłębionej analizy sytuacji, swoistej diagnozy funkcjonowania organizacji i poznania indywidualnych problemów nauczycieli. Może się bowiem okazać, że przyczyną niskiej motywacji jest zła komunikacja, nieodpowiednie wyposażenie miejsca pracy lub jeden konkretny, ukryty konflikt w zespole. Najlepszym wówczas sposobem podniesienia motywacji jest trafne określenie demotywatorów i zareagowanie na przyczynę problemu, zamiast wysyłanie zespołu na szkolenie „z motywacji”. Z takich narzędzi dyrektorzy mogą korzystać i takiej diagnozy powinni oczekiwać od firm oferujących rozmaite formy doszkalania.

LITERATURA (wykorzystana i polecana):

- A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, tł. Józef Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- R. Heller, *Motywowanie pracowników*, tł. Rafał Schmitke, Wiedza i Życie Wydawnictwo, Warszawa 2000.
- M. Seligman, *Pełnia życia*, tł. Wojciech Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2011.
- B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
- Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, DIFIN, Warszawa 2011.

ĆWICZENIE 1

Określając warunki przyznawania nagród, należy zadbać o to, by były one obiektywne, obserwowalne dla wszystkich i mierzalne, by nagradzane były raczej zachowania niż nastawienia. Ćwiczenie polega na zamianie postawy (podlegającej subiektywnej ocenie) na policzalne zachowania. W wykonaniu zadania może pomóc postawienie sobie pytania: po czym (po jakich zachowaniach) możemy rozpoznać daną postawę?

POSTAWA/ NASTAWIENIE	ZACHOWANIE 1	ZACHOWANIE 2	ZACHOWANIE 3
Kreatywność	Zaproponował nowe rozwiązanie problemu rosnącej absencji uczniów	Zaprojektował działania zmierzające do podniesienia wyników nauczania z określonego przedmiotu	Zaproponował spójny plan zorganizowania zajęć dodatkowych
Zaangażowanie			
Inicjatywa			
Zapał			
Wytrwałość			
Dobry kontakt z uczniami			

ĆWICZENIE 2

Autodiagnoza – czy dbam o motywację nauczycieli?

Obszar	Co robię, aby go usprawnić?	Co jeszcze mogę zrobić?
Potrzeby fizjologiczne (wynagrodzenie, wypoczynek, możliwość posilenia się, napoje)		
Potrzeby bezpieczeństwa (zasady BHP, jasne zasady zatrudnienia, bezpieczeństwo prywatnego mienia)		
Potrzeby przynależności i miłości (identyfikacja ze szkołą, dobre relacje międzyludzkie)		
Potrzeby szacunku grupa 1 (możliwość wykazania swoich kompetencji, zróżnicowanie zadań, możliwości szkolenia, samodzielność w działaniu)		
Potrzeby szacunku grupa 2 (uznanie, docenienie, poczucie godności)		



Marta Sokołowska

Magister filozofii i psychologii. Współtworzyła program studiów podyplomowych „Psychologia pozytywna i jej praktyczne zastosowania”. Zajmuje się pomocą psychologiczną w Pracowni Rozwoju (www.pracowniarozwoju.org). Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy z dziećmi i młodzieżą z różnych środowisk, współpracowała także przy projekcie skierowanym do seniorów. Prowadziła szkolenia z zakresu zarządzania zmianą, komunikacji, procesów grupowych, radzenia sobie ze stresem i rozwiązywania konfliktów.