

PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 293
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics No. 293

Jakość życia a zrównoważony rozwój

Redaktorzy naukowci
Zofia Rusnak
Beata Zmyślona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-306-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Łukasz Baka: Pracoholizm i zaangażowanie w pracy jako wyznaczniki dobrostanu psychicznego pracowników	9
Agnieszka Borowska: Jakość życia mieszkańców obszarów wiejskich w Polsce w latach 1995-2011	27
Iwona Cieślak: Jakość układu komunikacji pieszej w przestrzeni zurbanizowanej.....	45
Beata Detyna, Jerzy Detyna, Anna Kajewska-Dudek: Wypalenie zawodowe jako następstwo stresu w pracy zawodowej pracowników medycznych	57
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Jolanta Grzebieluch: Zjawisko mobbingu jako jedna z przyczyn zaburzenia równowagi pracownika w środowisku pracy	74
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Motywy wdrażania Systemu Zarządzania Środowiskowego w kontekście budowania potencjału ekoinnowacyjnego	85
Tomasz Holecki, Michał Skrzypek, Karolina Wójcik: Sytuacja materialna osób po transplantacji serca	98
Alina Jędrzejczak: Nierówności dochodowe i ubóstwo wśród rodzin wielodzietnych w Polsce	108
Jan Kazak: Wskaźniki przestrzenne niezrównoważonej zabudowy podmiejskiej okolic Wrocławia	122
Monika Mularska-Kucharek, Justyna Wiktorowicz: Ocena subiektywnej jakości życia osób w wieku 50+ w świetle badań mieszkańców Łodzi	135
Agnieszka Siedlecka: Obiektywna jakość życia jako kategoria rozwoju zrównoważonego na przykładzie gmin województwa lubelskiego.....	149
Szymon Szewrański, Jan Kazak, Józef Sasik: Procesy suburbanizacyjne i ich skutki środowiskowe w strefie niekontrolowanego rozprzestrzeniania się dużego miasta.....	170
Ewa Tracz: Motywowanie „slow” w organizacji zorientowanej na zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną.....	180
Beata Warczewska: Wybrane aspekty jakości życia w opinii mieszkańców Parku Krajobrazowego „Dolina Baryczy”.....	195
Jadwiga Zaród: Badanie zrównoważonego rozwoju gospodarstwa rolnego za pomocą dynamicznego, wielokryterialnego modelu optymalizacyjnego.....	205

Summaries

Łukasz Baka: Workaholism and work engagement as predictors of job well-being	26
Agnieszka Borowska: Standard of living of inhabitants of rural areas in Poland in the period 1995-2011	44
Iwona Cieślak: Development of pedestrian communication in urban space and its quality	56
Beata Detyna, Jerzy Detyna, Anna Kajewska-Dudek: Burnout as a consequence of stress at work among medical staff	73
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Jolanta Grzebieluch: Mobbing as an unbalancing factor affecting employees in work environment.....	84
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Motives of implementation of Environmental Management System in the context of creating eco-innovative potential	97
Tomasz Holecki, Michał Skrzypek, Karolina Wójcik: Financial situation of people after heart transplantation	107
Alina Jędrzejczak: Income inequality and poverty in Poland by family type	121
Jan Kazak: Spatial indicators of unsustainable suburban development in Wrocław surrounding.....	134
Monika Mularska-Kucharek, Justyna Wiktorowicz: Subjective assessment of quality of life of people aged 50+ in the light of research among the inhabitants of Łódź	148
Agnieszka Siedlecka: Objective quality of life as a sustainable development category of communities of Lublin Voivodeship.....	169
Szymon Szewrański, Jan Kazak, Józef Sasik: Suburbanisation processes and their environmental effects in a zone of uncontrolled spread of a large city	179
Ewa Tracz: “Slow” motivation in sustainable development and corporate social responsibility oriented organization	194
Beata Warczewska: Selected aspects of life quality according to the inhabitants of the “Barycz Valley”	204
Jadwiga Zaród: Research on balanced development of a farm using a dynamic, multicriterial, optimization model.....	216

Ewa Tracz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MOTYWOWANIE „SLOW” W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ NA ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNĄ

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie motywowania „slow” (jego istoty i kluczowych aspektów), które może być istotnym wsparciem dla realizacji przez organizację filozofii zrównoważonego rozwoju i kształtowania świadomości społecznej. Motywowanie „slow” jest zorientowane na ciągły rozwój profesjonalizmu, kompetencji zawodowych, społecznych i osobistych pracowników, wspiera poczucie sprawstwa, własnej wartości człowieka i sensu pracy (co wpływa na poczucie dobrostanu pracowników). Otwiera ludzi na kreatywność i aktywność, sprzyja odczuwaniu pasji i przepływu (*flow*) w pracy. Jest jednym z instrumentów budowania zaangażowania uczestników organizacji, a więc i kształtowania zachowań obywatelskich. Doskonalenie motywowania (projektowanie systemu motywowania, doskonalenie profesjonalizmu motywacyjnego, kształtowanie filtrów motywacyjnych) związane z orientacją „slow” wspiera zatem aspekty i realizację celów istotnych dla organizacji zorientowanych na odpowiedzialność społeczną i zrównoważony rozwój.

Słowa kluczowe: system motywowania, motywowanie, motywowanie „slow”, filtry motywacyjne, zrównoważony rozwój.

1. Wstęp

Organizacje ukierunkowane na zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną, jeśli chcą autentycznie realizować tę filozofię, muszą w swoje działania angażować wszystkie grupy pracowników (należące przecież do kluczowych interesariuszy), zmieniać ich przekonania, wzorce zachowań i wzorce myślenia, zgodnie z przyjętymi wartościami. Powinny traktować pracowników podmiotowo jako inspiratorów, kreatorów i realizatorów działań, szanując ich czas i wysiłki oraz mając na uwadze fakt, że uczestnictwo w organizacji jest tylko jednym z ważnych aspektów ich życia. Stawia to wysokie wymagania m.in. wobec realizacji motywowania pracowników – wobec profesjonalizmu motywacyjnego managementu i instrumentarium motywowania, którym się management posługuje.

Motywowanie musi też sprostać licznym wyzwaniom rynkowym, przed którymi stoi organizacja; jednymi ze szczególnie istotnych są zmiany demograficzno-społeczne. Zmiany demograficzne wskazują, że przyszłość należy do *silvereconomy*,

w której producentami, usługodawcami i konsumentami w coraz większym stopniu stają się ludzie starsi [Urbaniak 2009, s. 408]. Ważne jest więc, by starzejące się społeczeństwa osiągnęły nie tylko dojrzałość w sensie demograficznym, ale także intelektualnym i psychicznym (emocjonalnym), tak by starość stała się wiekiem postrzeganym pozytywnie i by starsze osoby mogły sprostać nowym wyzwaniom, także gospodarczym. Jednym z warunków jest więc efektywny, skuteczny i ustawiczny rozwój uczestników społeczeństw z uwzględnieniem ich oczekiwań, potencjałów, ale i ograniczeń związanych daną fazą życia. Te uwarunkowania winny być uwzględniane przez wszystkie organizacje.

Kolejnym wyzwaniem są postawy, oczekiwania i wartości, które reprezentuje młode pokolenie. Pokolenie to znacznie różni się w tej mierze od swoich rodziców. Życie osobiste jest dla młodych ludzi równie ważne jak praca (choć ją niełatwo znaleźć). Młodzi mają też wyższe oczekiwania wobec organizacji: chcą m.in. interesującej pracy, wyzwań, podmiotowego i sprawiedliwego traktowania, dobrej reputacji firmy, godziwego wynagrodzenia za pracę. Niestety nie chcą w większości pracować ze starszymi osobami (starszymi od ich rodziców)¹. Niedostateczne porozumienie międzypokoleniowe jest więc następnym problemem do rozwiązania, również w organizacjach.

Ciągły pośpiech w życiu zawodowym i osobistym, rosnąca presja na przyspieszanie w działaniach i sukces wywołuje w ludziach, niezależnie od wieku, coraz większą chęć, aby przeciwstawić się tempu życia i narzucanym wzorcom, by samemu decydować o tym, co jest najważniejsze, i dokonywać wyborów, mając na uwadze to, co dla danej jednostki jest rzeczywistym priorytetem.

Tendencja ta znalazła wyraz w ruchu „slow life”. „Slow life” to umiejętność zachowania równowagi – to zdolność pogodzenia pracy, obowiązków, czasu dla rodziny, przyjaciół, przyjemności, zainteresowań, zdrowego odpoczynku [www.FiGeneration.pl 2012]. Nadrzędną wartością jest kultywowanie życia jednostki jako części społeczeństwa w zgodzie ze środowiskiem naturalnym [www.SlowDizajn 2011]. Działania „slow”² nacechowane są odpowiedzialnością społeczną, kulturą i ekologiczną. „Spowolnienie” powoduje odrzucenie tego, co w życiu danej jednostki jest mało znaczące, umożliwia więc głębsze relacje z otaczającym światem (ludźmi, naturą, kulturą, sztuką) [www.slowmovement.com 2012], potęguje potrzebę działania i otwiera na nie różne możliwości. „Slow life” to nowy styl życia, w którym ważne jest, aby nie robić wszystkiego szybciej, ale w odpowiednim rytmie [Honoré 2011, s. 23] oraz czynić mniej, ale lepiej [Honoré 2011, s. 45]. „Powolność” w życiu nie jest więc prostym przeciwieństwem „szybkości” (por. tab. 1).

¹ Szerzej: J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 118-134; Raport „Młodzi 2011”, <http://www.premier.gov.pl>, 29.08.2011; E. Tracz, *Postawy młodzieży a pożądane cechy jej przyszłej pracy – na podstawie badań sondażowych studentów zarządzania*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, WoltersKluwer Polska, Warszawa 2009, s. 146-157.

² Dalej będą używane też takie polskie określenia tego pojęcia, jak: „powolność”, „spowolnienie”.

Tabela 1. Cechy „szybkości” w życiu a cechy „powolności”

Szybkość	Powolność
Ruchliwa	spokojna
Nacechowana żądzą kontroli	uważna
Agresywna	otwarta na otoczenie
Pobieżna	nieruchoma
Analityczna	zawierająca intuicji
Zestresowana	niespieszna
Niecierpliwa	cierpliwa
Aktywna	refleksyjna
Przyznaje pierwszeństwo ilości nad jakością	przedkłada jakość nad ilość

Źródło: opracowanie na podstawie [Honoré 2011, s. 22].

Podsumowując, można zauważyć, że jednostka wyznająca „slow life” dąży do osiągnięcia jakości życia (przy czym jakość ta może być bardzo różnie rozumiana przez jednostkę), ale nie kosztem otoczenia (społecznego, ekonomicznego, środowiska naturalnego), lecz przy uwzględnieniu jego wymogów i zasad etycznych (por. rys. 1).

<p>SLOW LIFE CZŁOWIEK – PLANETA – JAKOŚĆ ŻYCIA</p> <p>ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ LUZIE – PLANETA – TRWANIE/ZYSK</p>
--

Rys. 1. Synergia „slow life” a synergia zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

„Slow life” wychodzi więc z perspektywy jednostki. Odpowiedzialna organizacja również poszukuje synergii, synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym (por. rys. 1). W jej perspektywie znajduje się system społeczny, a dopiero potem jednostka, która jest elementem tego systemu.

W organizacji „slow” w działaniach bierze się więc pod uwagę długofalowe skutki dla społeczeństwa i jednostki, dla zachowania, samopoczucia i zdrowia (fizycznego, psychicznego i duchowego) człowieka. Przykłada się wagę do procesu poszukiwania rozwiązań, inspiracji z lokalnej tradycji, wspiera się regionalnych producentów, wykorzystuje regionalne materiały i technologie. Uwzględnia się w różnych fazach procesu dostarczania produktu klientowi naturalne rytmy biologiczne. Jakość ma znaczenie podstawowe. Stosuje się materiały (przyjazne dla człowieka i środowiska), które są pozyskiwane z poszanowaniem praw pracowniczych dzięki pracy dorosłych, pracujących w odpowiednich warunkach. Przestrzegane jest bezpieczeństwo pracowników, a ich płaca umożliwia im godziwy byt [www.SlowDi-

zajn.pl 2011]³. Działania organizacji „slow” są więc w pewnych aspektach bliskie działaniom odpowiedzialnych organizacji ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. Motywowanie zorientowane „slow” może być zatem dla tych ostatnich interesującym rozwiązaniem, wspierającym realizację przyjętej filozofii. Dlatego też w niniejszym artykule za cel przyjęto zaprezentowanie istoty motywowania „powolnego” oraz jego kluczowych aspektów.

2. Motywowanie „slow” i jego kluczowe elementy

Motywowanie jest jedną z funkcji zarządzania i jednym z najtrudniejszych działań kierowniczych – ma charakter złożony, wieloaspektowy i procesowy. Przez *motywowanie* rozumie się „proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie (motywy działania) ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu” [Borkowska 2007, s. 333]. Takie rozumienie funkcji motywowania implikuje pięć kwestii. Po pierwsze, motywowanie ma charakter dwustronny [Borkowska 1985, s. 11-12] – nie tylko motywujący wpływa na motywowanego, ale i motywowany ma wpływ na decyzje motywującego. W przypadku motywowania „slow” to wzajemne oddziaływanie jest szczególnie silne. Po drugie, cele i wartości uczestników tego procesu muszą być ze sobą skojarzone – obie strony muszą je znać, akceptować i przywiązywać do nich taką samą wagę. Formowane cele powinny być spójne z ideą „powolności”, aby „slow” motywowanie było rzeczywiście realizowane. Po trzecie, ponieważ istotą motywacji jest wymiana, motywowanie winno spełniać wymóg ekwiwalentności [Sikorski 2004, s. 7]. Po czwarte, motywowanie opiera się w pewnym stopniu na współdziałaniu, partnerstwie i partycypacji. W przypadku orientacji „slow” te kwestie powinny być szczególnie akcentowane w motywowaniu pracowników. Po piąte, motywowanie nie jest tożsame z manipulowaniem. Aspekt etyczny motywowania „slow” jest fundamentalny. Brak podmiotowego i uczciwego traktowania człowieka niweczy orientację na „powolność”.

Motywowanie „slow” jest więc oparte na szacunku do jednostki, jej kultury, potencjału, zdrowia i dysponowanego czasu. Uznaje unikatowość każdej jednostki, jej różnorodne potrzeby, w tym także duchowe. Oparte jest na godziwych gratyfikacjach. Wspiera ciągły rozwój człowieka, także społeczny i osobisty, przy czym wzrastanie człowieka w organizacji może przebiegać w jego indywidualnym rytmie. Sprzyja odczuwaniu pasji i przepływu („flow”) w pracy (spełniane funkcje i realizowane zadania powinny być adekwatne do kompetencji, talentów i osobowości jednostki), otwiera ludzi na kreatywność i aktywność – tworzy przestrzeń dla rozwoju motywacji wewnętrznej.

³ Przykładem polskiej firmy realizującej ideę „slow” jest firma Avocado z Poznania, por. szerzej: www.slowmovement.pl, 30.07.2011.

Motywowanie „slow” realizuje zatem postulat zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej w perspektywie całej organizacji i również na poziomie indywidualnego pracownika. Jest związane z odmiennym sposobem patrzenia na człowieka, gdzie to nie człowiek ma dostosować się do organizacji, ale organizacja powinna stwarzać możliwości rozwoju potencjału pracownika i jego talentów. Takie podejście może pociągać za sobą wzrost dobrostanu materialnego, kiedy osiągnięcia pracowników są uczciwie gratyfikowane. Może też mieć pozytywny wpływ na zdrowie i samopoczucie (ograniczenie dysstresu w pracy, dostateczna ilość czasu poświęcona rodzinie, na własne życie osobiste czy odpoczynek), rozwój potrzeb duchowych (m.in. ze względu na poczucie sensu pracy, sprawiedliwe gratyfikowanie, przestrzeganie w organizacji praw pracowniczych i przyjętych wartości), integrację z najbliższym środowiskiem społecznym (poprzez orientację na wartości „slow” w działaniu i gratyfikowaniu). Motywowanie „slow” stwarza więc podstawy do satysfakcjonującej jakości życia, szczególnie tej w ujęciu subiektywnym⁴.

Prezentowane podejście w motywowaniu wymaga jednak dużej spójności i różnorodności instrumentów motywowania oraz kompetentnych realizatorów tego procesu, a także wnikliwego poznania indywidualnych oczekiwań, wartości i potrzeb pracowników. Podstawowymi elementami dla realizacji skutecznego motywowania „slow” są więc:

- instrumentarium motywowania,
- profesjonalizm motywacyjny,
- filtry motywacyjne.

3. Instrumentarium motywowania „slow”

Proces motywowania rozpoczyna się, zanim jeszcze pracownik podejmie działania, a środki motywacyjne oddziałują na pracownika przez wszystkie fazy procesu motywowania – od momentu startu do zakończenia działań (zachowań) (por. tab. 2).

W motywowaniu „slow” ważne jest uwzględnienie wyjściowej sytuacji motywacyjnej wiążącej się z oceną przez jednostkę oferty motywacyjnej danej organizacji: perspektywą gratyfikacji/nagrody, perspektywą rozwoju, treścią pracy i zadań, kulturą organizacyjną, atmosferą pracy, sposobem traktowania pracowników itd. Oferta ta winna być spójna z orientacją „slow” z wartościami „powolności”, a powstały kontrakt psychologiczny winien być w przyszłości dotrzymywany przez wszystkie strony. Również istotny jest dobór treści pracy i zadań – im bardziej adekwatny i spójny z kompetencjami, talentami i preferencjami jednostki, tym większa szansa na wytworzenie pasji i przepływu („flow”) [Csikszentmihalyi 1996, s. 139, 363-373], na wzrost poczucia własnej wartości człowieka. W procesie formowania

⁴ Szerzej na temat różnych aspektów „jakości życia”, np.: J. Trzebiatowski, *Jakość życia w perspektywie nauk społecznych i medycznych – systematyzacja ujęć definicyjnych*, „Hygeia Public Health” 2011, nr 46(1), s. 25-31, <http://www.h-ph.pl/pdf/hyg-2011/hyg-2011-1-025.pdf>, 25.03.13; <http://internationalliving.com/2010/12/quality-of-life-index-2011-where-the-numbers-come-from>, 03.04.2013.

Tabela 2. Zintegrowany model motywowania do pracy a motywowanie „slow”

Elementy modelu	Opis elementu	Motywowanie „slow” – uwagi
1	2	3
Cele i zadania wynikające z misji, strategii organizacji, wartości	Cele i zadania organizacji i jej ogniw wewnętrznych są punktem wyjścia procesu i stanowią podstawę do określania zadań dla zespołu i indywidualnego pracownika; kluczowe wartości wyznaczają orientację dla pożądanych zachowań wpływających na sposoby realizacji tych zadań. Dobór zadań może być realizacją nagrody wewnętrznej.	Kluczowe wartości wiążą się z ideą „spowolnienia”. Sposób ustalania celów i zadań wpływa na motywację i zaangażowanie pracowników, ważny jest więc ich aktywny udział w tym procesie. Dobrze jest formułować zadania tak, aby miały one charakter „przepływu” („flow”); doświadczenie „przepływu” jest bowiem dla człowieka bardzo satysfakcjonujące i wiąże się silnie z motywacją wewnętrzną. Istotna jest adekwatność treści zadań i pracy do potencjału, zdolności, kompetencji i oczekiwań pracownika. Jednostka powinna mieć poczucie sensu wykonywanej pracy. Warto, by część czasu pracy pracownika była poświęcona na realizację jego indywidualnych osobistych projektów.
Wyjściowa sytuacja motywacyjna, ocena oferty motywacyjnej	Związana z postrzeganiem i oceną przez pracownika oferowanych środków motywacyjnych (w kontekście treści pracy i planowanych zadań); wiąże się z kształtowaniem się kontraktu psychologicznego. Jego istotą jest system przekonań obejmujący działania, których zdaniem pracownika się od niego oczekuje, oraz reakcje, jakich pracownik spodziewa się po pracodawcy, oraz obietnice wzajemnych zobowiązań.	Kontrakty psychologiczne powinny jasno określać kwestie dotyczące etyki pracy i wartości związanych ze „spowolnieniem”. Oczekiwania i zobowiązania winny dotyczyć wszystkich stron kontraktu. Niespełnione oczekiwania mogą wywołać poczucie rozczarowania, a naruszenia kontraktu spowodować zniszczenie zaufania u obu stron kontraktu, a u pracowników spadek satysfakcji z pracy i wręcz chęć do zmiany miejsca zatrudnienia. Podważają wiarygodność strony kontraktu, która zawiodła. W takiej sytuacji trudno jest wywołać motywację pozytywną i motywację wewnętrzną, która jest podstawą „slow”.
Środki motywacyjne, instrumenty motywacyjne	Dostępne w danej firmie i oferowane pracownikowi; powinny pozostawać w relacji do jego sytuacji motywacyjnej, treści pracy i planowanych zadań.	Oferowane środki motywacyjne winny wspierać orientację „slow”, być adekwatne do treści pracy i zadań oraz do przyjętej formy organizacji pracy i czasu pracy, a gratyfikacje winny być godziwe i postrzegane jako „sprawiedliwe”. Istotne jest, aby instrumentarium motywowania obejmowało także narzędzia pozapłacowe, wpływało na wzrost motywacji pracownika i wspierało rozwój zrównoważony pracownika.
Wykonanie zadań	Pracownik, który pozytywnie ocenił ofertę firmy (zadania, gratyfikacje itd.), podejmuje działania, aby wykonać pracę, czyli zrealizować wyznaczone zadania, osiągnąć pewne efekty, realizacja procesu pracy może stanowić nagrodę wewnętrzną.	Ważna jest orientacja projałościowa i sprawna organizacja pracy i czasu pracy (zarówno zespołowej, jak i indywidualnej) tak, aby sprzyjać wyzwaniu pasji, zaangażowania i odczuwaniu „przepływu” („flow”). Organizacja nie powinna marnować czasu pracy pracownika przeznaczonego na realizację jego indywidualnych osobistych projektów. Tempo pracy winno być dopasowane do możliwości i potrzeb pracownika.

Tabela 2, cd.

1	2	3
Ocena realizacji zadań i ich efektów	Dokonuje zarówno organizacja (przełożony, zespół), jak i sam pracownik; ocena ta ma charakter wzmocnienia – służy do ugruntowania pozytywnych zachowań lub do korekty zachowań nieefektywnych i nieskutecznych; jej efektem powinno być udzielenie wsparcie w zakresie problemów pracownika, jego zamierzeń rozwojowych.	Ocenianie odgrywa jedną z kluczowych ról – warunkuje poczucie sprawiedliwości i słuszności nagród. Oceny winny wzmacniać motywację do rozwoju, działań projakościowych i społecznych, skupiać się także na osiągnięciach, które są szczególnie dla danego pracownika (a mogą być przeciętne dla zespołu). Właściwe ocenianie sprzyja umacnianiu sensu własnej pracy, poczuciu sprawstwa, wpływa na motywację wewnętrzną. Ocenianie „slow” winno też skłaniać jednostkę do refleksji nad swoimi dokonaniem, celami i dążeniami.
Gratyfikacje i nagrody; karanie	Ważne jest w tym wypadku pozytywne odczucie i ocena jednostki dotycząca słuszności i sprawiedliwości oceniania oraz gratyfikowania. Kary winny być stosowane konsekwentnie, ale tylko w szczególnych przypadkach, określonych w zasadach karania.	W motywowaniu „slow” opartym na wartościach szczególnie istotne jest konsekwentne przestrzeganie przyjętych reguł i zasad. Wartości kontestowane przestają być wartościami. Wynagrodzenia winny być godziwe, a nagrody uwzględniać indywidualne preferencje jednostki. Priorytetem w gratyfikowaniu jest jakość i przestrzeganie wartości. Kary winny być stosowane (konsekwentnie) tylko w przypadku łamania fundamentalnych wartości organizacji „slow”.
Odczucia pracownika – zadowolenie i satysfakcja; dyssatisfakcja	Pozytywne (zadowolenie i satysfakcja z pracy) wpływają korzystnie na przyszłe działania i decyzje pracownika oraz kształtują także jego sytuację motywacyjną. Negatywne pojawiają się, gdy oczekiwania pracownika będące podstawą podjęcia działań nie zostały spełnione. Mogą być też wynikiem oceny tego, co pracownik osiągnął (wartość) w stosunku do osiągnięć (wartości) innych osób. Odczucia te niekorzystnie wpływają na poziom motywacji, aspiracji, oczekiwań i zachowań pracownika.	Istotne jest budowanie pozytywnych odczuć pracowników; pozytywna atmosfera w pracy sprzyja rozwojowi motywacji wewnętrznej i realizacji pasji. Ważne jest, by pracownicy akceptowali funkcjonujące instrumentarium motywowania i sposób jego spożytkowania przez motywujących. Podstawą jest zaufanie do organizacji i powszechny szacunek do ludzi oraz właściwe wzorce motywacyjne („filtry motywacyjne”). Aby utrzymać pozytywne odczucia jednostki, ważna jest aktywność motywacyjna managementu – oferta motywacyjna dla jednostki powinna zmieniać się wraz ze zmianą kompetencji, etapu rozwoju, sytuacji życiowej pracownika, ale zawsze być zorientowana na wartości. Odczucia pracowników winny być co jakiś czas monitorowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000, s. 181-182; S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2007, s. 333-334; S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 12; M. Csikszentmihalyi, *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996, s. 20-21; P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 11, 13; C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004, s. 40-46; M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Oficyna Wolters-Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 71-72.

zadań, szczególnie rozwojowych, powinien uczestniczyć dany pracownik, warunkuje to jego wyższą motywację i akceptację zadań oraz wiarę, że organizacja rzeczywiście realizuje deklarowane idee.

Ponieważ motywowanie „slow” jest przede wszystkim motywowaniem pozytywnym, konieczne jest tworzenie prawidłowych relacji motywowany – motywujący (pracownik – przełożony), a także uczestnik zespołu – zespół [Kopertyńska 2011, s. 289].

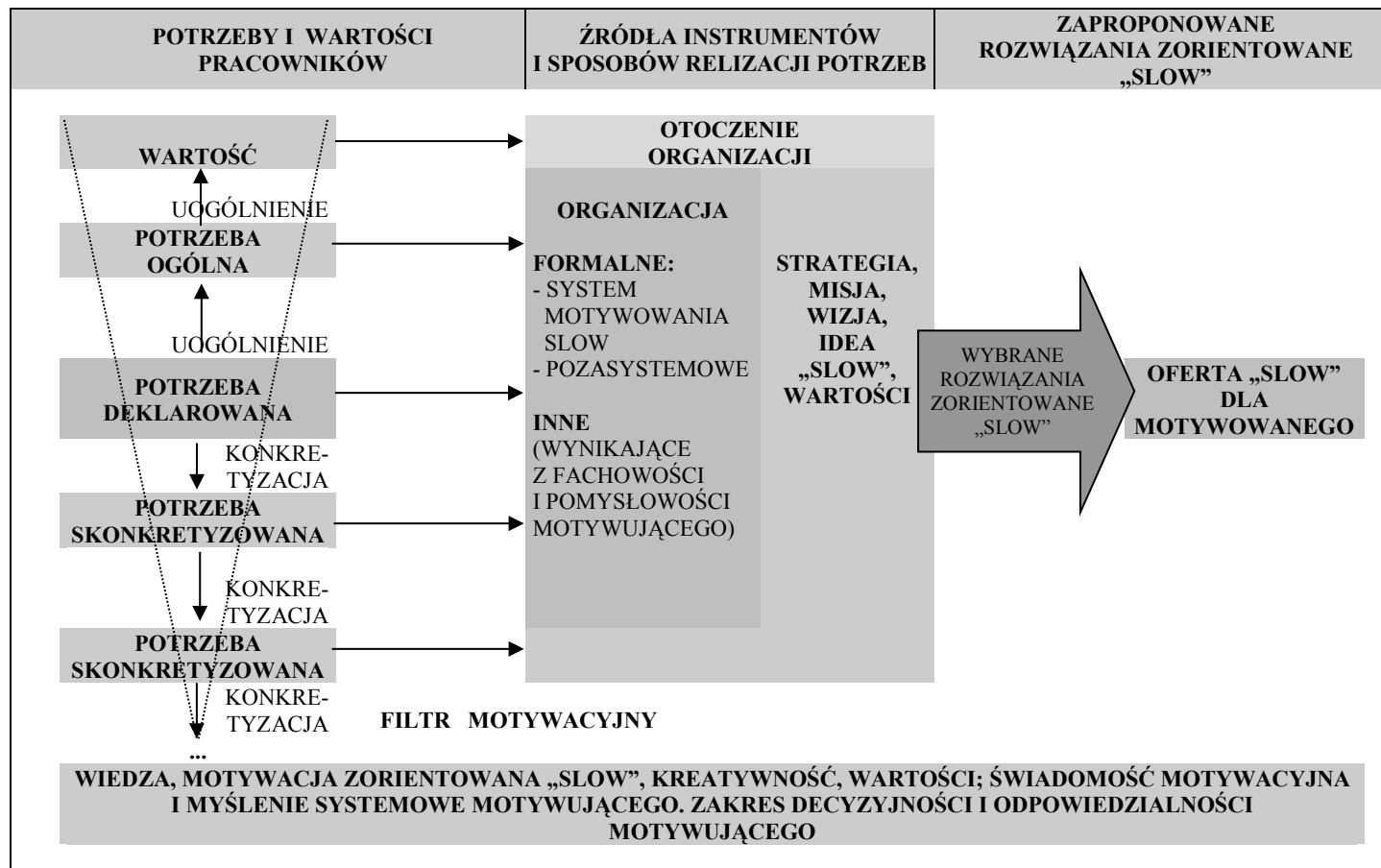
Motywowanie „slow” związane jest z tworzeniem przestrzeni dla powstawania motywacji wewnętrznej, musi być więc oparte także na zróżnicowanym instrumentarium motywowania. Szczególną wagę wobec tego przywiązywać należy do różnorodności narzędzi motywowania pozapłacowego przy spełnieniu warunku, iż oferowane wynagrodzenia są godziwe. Wiele przykładów takich narzędzi można znaleźć w całym instrumentarium zarządzania ludźmi w organizacji – od wejścia jednostki do organizacji po jej wyjście (odejście) z niej. Każde rozwiązanie musi korespondować z wartościami „slow”. Tworzy to istotny wymóg nie tylko wobec wewnętrznej spójności systemu motywowania „slow”, ale także wobec spójności tego systemu z innymi instrumentami zarządzania ludźmi w organizacji.

Projekując i wdrażając system motywowania zorientowany „slow”, należy jednocześnie pracować nad udoskonaleniem innych obszarów, które zostały zdiagnozowane wcześniej jako kluczowe dla powodzenia tego przedsięwzięcia, przykładowo może to być: system rozwoju i doskonalenia pracowników, komunikacja, organizacja pracy, zarządzanie talentami, kultura organizacyjna itd. Brak spójności rozwiązań zagraża dewaluacją wartości „slow” i utratą wiarygodności organizacji.

4. Profesjonalizm motywacyjny

Podstawą profesjonalizmu motywacyjnego „slow” są wysokie kompetencje kierownicze i motywacja, umiejętność myślenia systemowego, kreatywność, poczucie odpowiedzialności i „świadomość motywacyjna slow”. Sama wiedza i umiejętności kierownicze są niewystarczające, aby realizować motywowanie „powolne”. Motywujący musi widzieć i rozumieć różne powiązania narzędzi motywacyjnych, powinien umieć przewidzieć skutki ich działania nie tylko doraźne, ale również te długookresowe ekonomiczne oraz w sferze zachowań i kształtowania się postaw ludzi. Szczególną uwagę powinien też zwracać na erozję wartości i postaw „slow” wśród pracowników – zapobiegać takim sytuacjom, wzmacniać wszelkie użyteczne działania na rzecz przyjętej filozofii. Chociaż spójny i skuteczny system motywowania stanowi duże wsparcie w procesie motywowania pracowników, nie dostarcza rozwiązań i instrumentów przydatnych w każdej sytuacji. Ważną cechą profesjonalizmu motywacyjnego jest więc umiejętność (motywujących) znajdowania rozwiązań motywacyjnych w różnych obszarach oraz systemach organizacji lub wręcz poza nią.

Schemat poszukiwania rozwiązań motywacyjnych przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Oferta dla pracownika – schemat poszukiwania rozwiązań motywacyjnych „słow”

Źródło: opracowani własne na podstawie: E. Tracz, *Profesjonalizm motywacyjny – wybrane problemy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 216, 2011, s. 277-287.

Punktem wyjścia jest zadeklarowanie określonej potrzeby, oczekiwania przez pracownika. Jeśli w funkcjonującym w organizacji systemie motywowania nie istnieją odpowiednie narzędzia motywacyjne dla zaspokojenia deklarowanej potrzeby/oczekiwania, motywujący powinien zredefiniować tę potrzebę czy oczekiwanie. Dla zbioru zredefiniowanych potrzeb/oczekiwań określa się sposoby ich realizacji (zgodne z ideą „spowolnienia”) i wybiera optymalne. Stanowią one element oferty motywacyjnej dla danego pracownika, wpływają też na kształtowanie się kontraktu psychologicznego.

Ważne, aby motywujący zawsze miał na uwadze skutki podjętych decyzji i konfrontował je z przyjętymi celami motywowania „slow” oraz z pożądanymi wartościami.

Konstruowanie oferty motywacyjnej wymaga więc kreatywności i aktywności motywującego. Dlatego on sam powinien posiadać silną i stabilną motywację zorientowaną „slow”, która wyzwalałaby użyteczną pomysłowość. Szef z wysoką motywacją, dla którego gratyfikacje wewnętrzne są istotne, odpowiedzialny i zaangażowany w firmę i orientację „slow”, uosabia filozofię „spowolnienia” i jest tym samym wiarygodny dla pracowników. Może stanowić dla nich pożądany w organizacji wzorzec do naśladowania. Należy pamiętać, że błędy popełniane przez motywujących – szczególnie te kardynalne czy stale powtarzające się, podważają zaufanie motywowanych i wiarę w autentyczność realizacji idei „slow”. Uzmysłowienie sobie, że jest się manipulowanym (powstaje dysonans poznawczy), oddziałuje ujemnie na motywację, a nawet na lojalność wobec organizacji.

Na sposób spożytkowania wiedzy kierowniczej wpływa *świadomość motywacyjna* i *postawa motywacyjna*. Chodzi o to, jak motywujący rozumie motywowanie oraz na jakich wzorcach myślenia, zachowań i wartościach je opiera. Menedżerowie są bowiem coraz lepiej wykształceni (również w sferze kierowania) i na poziomie deklaratywnym potrafią przytoczyć uznane, akceptowane 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, a podstawowym warunkiem skutecznego motywowania, a szczególnie „slow”, jest zrozumienie i internalizacja istoty motywowania

Organizacje powinny zapobiegać bierności motywacyjnej kierowników, doskonaląc ich kompetencje, kształtując postawy motywacyjne i monitorując zachowania. Dlatego systemy motywowania adresowane do managementu winny zawierać m.in. komponent oceniania motywujących za rezultaty i sposoby działania w sferze motywowania „slow”. Motywujący powinni też mieć wsparcie organizacyjne w zakresie rozwoju i doskonalenia swojego profesjonalizmu motywacyjnego w formach dostosowanych do ich potrzeb. Należy zwrócić uwagę, że szkolenia mogą być niewystarczające w przypadku, gdy konieczna jest zmiana wzorców motywacyjnych, bardziej przydatny w tym przypadku jest przykładowo coaching i counselling.

5. Filtry motywacyjne organizacji

Aby motywowanie „slow” było efektywne i skuteczne (w różnych horyzontach czasowych) oraz etyczne, ważne jest podejmowanie działań w postaci propagowania pożądanych wzorców myślenia i wartości oraz wymaganie etycznych wzorców motywowania „powolnego”. Pomocne dla projektowania i realizacji tych działań może być diagnozowanie wzorca *świadomości i postawy motywacyjnej* związanej z daną kulturą organizacyjną, a nie tylko z pojedynczym pracownikiem. Wzorzec ten stanowi swoisty filtr motywacyjny określonej firmy. „Filtry motywacyjne” mogą być bardziej lub mniej jednorodne. Różny może być ich zasięg oddziaływania w danej organizacji (np. centrala posiada inny filtr niż poszczególne oddziały firmy). Posiadają one dwie warstwy: werbalizowaną przez pracowników i niewerbalizowaną przez nich. Warstwy te wiążą się z poziomem uświadamiania wzorców motywacyjnych (co stanowi też istotne utrudnienie przy ich identyfikacji). „Filtry motywacyjne” wspomagają motywowanie bądź są barierą dla jego właściwej realizacji. Dlatego też ich identyfikacja i kształtowanie jest takie istotne w orientacji „slow”. Diagnoza funkcjonujących wzorców i obrazów myślenia oraz zachowań dotyczących motywowania ze względu na ich złożony charakter nie jest prosta. Dlatego w diagnozowaniu „filtra motywacyjnego” użytecznym dopełnieniem badań ankietowych, wywiadów, obserwacji może być zastosowanie metody obrazowania.

Metoda obrazowania jest metodą jakościową, wykorzystującą technikę rysunku. Podczas rysowania uruchamiany jest proces uzewnętrzniania tendencji, wewnętrznych obrazów, odczuć i przekonań. Rysunek może więc ułatwić zidentyfikowanie problemów [Oster, Gould 2004, s. 14] w zakresie motywowania. Pozwala obejść bariery werbalne [Lazarus 2000, s. 19] i ujawnić niewerbalizowaną warstwę „filtra motywacyjnego”. Przy zastosowaniu tej metody ulega też zniwelowaniu postawa obronna [Litwińska-Malec, Cieślukowska-Wach 2004, s. 98] pracowników wobec rozważanych problemów. Wyniki pracy uzyskane przy użyciu tej metody są więc bardzo pomocne przy określaniu funkcjonujących w organizacji wzorców motywacyjnych i ich postrzegania przez pracowników, służą też do opracowania skuteczniejszych narzędzi diagnostycznych, wykorzystywanych w dalszej części audytu filtrów. Rysunek uaktywnia także twórczość, dzięki czemu łatwiej można poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie doskonalenia motywowania i jego instrumentarium, a projektowanie skutecznych narzędzi motywowania „slow” wymaga nie tylko wiedzy, ale i pomysłowości.

Generalnie w metodzie obrazowania wizualizuje się istotę (wzorzec organizacyjny) *motywowania*, a następnie otrzymany obraz przenosi się (rysuje) na przykład na nośnik papierowy. Wzorzec ten porównuje się ze zwerbalizowanym określeniem definicji motywowania (przyjętej w organizacji, deklarowanej przez motywujących). Wizualizacja i werbalizacja jest realizowana przez każdego uczestnika warsztatów indywidualnie oraz następnie zespołowo. Zaproponowane rozwiązania są interpretowane i dyskutowane. Ważne jest odkrycie problemów dotyczących sfery

motywowania w danej organizacji, nie tylko tych „powszechnych”, ale także „peryferyjnych”.

Problemy ogólne, które mogą ujawnić się przy identyfikacji filtra, to m.in.⁵:

- brak spójności przekonań motywujących dotyczących istoty motywowania i wzorców motywacyjnych z ich deklaracjami słownymi,
- brak spójności przekonań motywujących dotyczących istoty motywowania i wzorców motywacyjnych z przyjętą w organizacji orientacją motywowania,
- niekorzystne wzorce motywacyjne stanowiące barierę w realizacji filozofii organizacji i jej celów,
- niekorzystne zróżnicowanie filtrów w różnych ogniwach organizacji,
- odmienne postrzeganie wzorców motywacyjnych przez motywujących i motywowanych,
- brak rozpoznania potrzeb, oczekiwań i wartości pracowników,
- problemy etyczne: nieetyczne zachowania motywujących i motywowanych, brak szacunku do pracowników, lekceważenie ich potrzeb i oczekiwań, przedmiotowe traktowanie ludzi,
- niespójności instrumentarium motywowania.

Na rysunku 3 zaprezentowano przykładowe wyniki pracy metodą obrazowania.



„MOTYWOWANIE DO PRACY to zbiór działań świadomych (proces zamierzony), mający na celu zachęcenie do wykonania pracy przy uwzględnieniu najskuteczniejszych czynników zachęcających danego człowieka. Chęć zrobienia czegoś dobrze, określenie celu i dążenie do niego, potrzeba wykazania się”.

Zespół X, maj 2012

Rys. 3. Istota motywowania – ujęcie graficzne i werbalne (przykład z warsztatów dotyczących doskonalenia motywowania)

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy warsztatów dotyczących doskonalenia motywowania zdefiniowali graficznie i werbalnie pojęcie motywowania. Definicja słowna (choć miesza się w niej terminy „motywowanie” i „motywacja”) oddaje w pewnym stopniu sens pojęcia „motywowanie” (zaprezentowanego uprzednio), kładzie nacisk na proces, cele, zachęty i motywowanie pozytywne. Porównując jednak definicję graficzną ze zwerbalizowaną, można zauważyć istotne różnice między nimi.

⁵ Na podstawie badań realizowanych w ramach grantu nr 4149/B/H03/2011/40.

Na rysunku 3 można dostrzec, że w organizacji istnieją tylko dwie drogi dla działania jej uczestników: w górę (realizacja celów organizacji, sukces) lub w dół – „na przemiał”. Pracownik, który znalazł się na tej ostatniej drodze, jest bezwartościowy dla organizacji i usuwany z niej bezpowrotnie. Lider zespołu – motywujący, bierze na siebie odpowiedzialność za swój zespół, jest dla niego autorytetem i oparciem, ale z drugiej strony istnieje spory dystans między zespołem a jego przywódcą. Lider więcej widzi i rozumie, ma więcej „mocy” w organizacji, ale jeśli popełni błąd, czeka go taka sama przyszłość jak wszystkich. Los zespołu i jednostki jest mocno uzależniony od działań przywódcy.

Analizując rysunek, czuje się wszechobecną presję na wynik i sukces. Ludzie nie są traktowani podmiotowo, są narzędziami w osiągnięciu celów organizacyjnych. Jeśli gdzieś mogą szukać oparcia, to jedynie we własnym zespole i w pewnej mierze w jego przywódcy. Zobrazowane motywowanie może rozwijać motywację ujemną opartą na negatywnych odczuciach i na unikaniu. W takiej organizacji (bez przeprowadzenia istotnych, fundamentalnych zmian) motywowanie „slow” nie mogłoby być autentycznie realizowane, choć deklaracyjne określenie motywowania sugerowałoby jednak nieco odmienne wnioski.

„Filtry motywacyjne” odgrywają więc istotną rolę w motywowaniu, a szczególnie w motywowaniu opartym na wartościach, a więc i „slow”. Wzorce myślenia i zachowań motywacyjnych muszą być zgodne z przyjętą istotą motywowania, mieć z jednej strony na uwadze podmiotowość jednostki, jej oczekiwania i wartości, rozwijanie motywacji pozytywnej i wewnętrznej, a z drugiej cele i wartości organizacji. Zmiana „filtrów motywacyjnych” nie jest prosta – jest zmianą kulturową. Ale bez przeobrażenia niepożądanych wzorców motywacyjnych nie można mówić o skutecznym motywowaniu „slow”.

6. Zakończenie

Motywowanie „slow” bierze pod uwagę cele, potrzeby i oczekiwania zarówno organizacji, jak i jednostki. Zorientowane jest na ciągły i zrównoważony rozwój człowieka, w tym osobisty, który jest realizowany w pracy, przez pracę i poza nią. Wspiera jak najlepsze spożytkowanie potencjału jednostki, jej talentów i kompetencji, rozwijając motywację wewnętrzną. Wymaga więc profesjonalizmu od projektantów instrumentarium motywowania, jak również od realizatorów procesu motywowania w praktyce.

Otwiera ludzi na jakość, kreatywność i aktywność, sprzyja odczuwaniu pasji i przepływu (*flow*) w pracy. Jest jednym z instrumentów budowania zaangażowania uczestników organizacji, a więc i kształtowania zachowań obywatelskich, zachowań prospołecznych i proekologicznych. Motywowanie „slow” wspiera zatem aspekty i realizację celów istotnych dla organizacji zorientowanych na odpowiedzialność społeczną i zrównoważony rozwój, a także kształtuje pozytywnie subiektywne odczuwanie jakości życia.

Motywowanie „slow” można nazwać motywowaniem „ważnym”.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo ABC, Kraków 2000.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2007.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, WoltersKluwer Polska, Warszawa 2009.
- Csikszentmihalyi M., *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996.
- Honoré C., *Pochwała powolności*, Drzewo Babel, Warszawa 2011.
- Kopertyńska W., *Pozapłacowe elementy motywowania*, [w:] *Podstawy zarządzania operacyjnego*, red. Z. Jasiński, Oficyna WoltersKluwer Polska, Warszawa 2011.
- Lazarus A., *Wyobrażenia w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2000.
- Litwińska-Malec K., Ciesłukowska-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*, PWN, Warszawa 2000.
- Oster G., Gould P., *Rysunek w psychoterapii*, GWP, Gdańsk 2004.
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004.
- 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, Oficyna WoltersKluwer Polska, Warszawa 2009.
- Tracz E., *Profesjonalizm motywacyjny – wybrane problemy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 216, Nauki o Zarządzaniu, Wrocław 2011.
- Trzebiatowski J., *Jakość życia w perspektywie nauk społecznych i medycznych – systematyzacja ujęć definicyjnych*, Hygeia Public Health 2011, nr 46 (1), s. 25-31, <http://www.h-ph.pl/pdf/hyg-2011/hyg-2011-1-025.pdf>, 25.03.13.
- Urbaniak B., *Zarządzanie starzejącymi się zasobami pracy w organizacji – w poszukiwaniu rozwiązań*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009.
- Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Źródła internetowe

- www.FiGeneration.pl, 10.05.2012, pobrano: 13.06.2012.
- <http://internationalliving.com/2010/12/quality-of-life-index-2011-where-the-numbers-come-from/>, 03.04.2013.
- www.SlowDizajn.pl, 09.04.2011, pobrano: 13.06.2012.
- Raport „Młodzi 2011”*, www.premier.gov.pl, 29.08.2011, pobrano: 01.06.2012.
- www.slowmovement.com, 2012, pobrano: 01.09.2012.

“SLOW” MOTIVATION IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ORIENTED ORGANIZATION

Summary: The aim of the article is to present “slow” motivation (its nature and key concepts) that may contribute significantly to the process of implementing the philosophy of sustainable development and building social awareness in an organization. “Slow” motivation is oriented towards incessant development of professionalism, professional, social and personal competences, it supports their sense of power, self esteem and the meaning of work (which has an impact on employees’ wellbeing). It opens people’s creativity and proactivity, fosters the sense of passion and *flow* in the workplace. It is one of instruments of building involvement of members of an organization, and thus of civic behaviours. Improving motivation (designing the motivational system, enhancing motivational professionalism, forming motivational filters) related to the “slow” orientation supports aspects and implementation of aims which are important for sustainable development and corporate social responsibility oriented organizations.

Keywords: motivational system, motivation, “slow” motivation, sustainable development, motivational filters.