

1 LEKCJA

Wprowadzenie do tematyki motywacji

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:

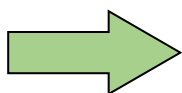


- ❖ Zdefiniować pojęcie motywacji.
- ❖ Wyjaśnić definicję motywu i motywowania
- ❖ Wymienić elementy procesu motywowania.
- ❖ Scharakteryzować rodzaje motywacji.

Motywacja jest jednym z kluczowych pojęć w psychologii i zarządzaniu, ponieważ w znacznym stopniu wpływa na nasze codzienne decyzje, skuteczność działania oraz realizację celów. Często mówimy o jej braku lub nagłym wzroście, jednak warto zastanowić się, czym naprawdę jest ten proces i w jaki sposób można go rozwijać. W środowisku zawodowym motywacja determinuje poziom zaangażowania pracowników, natomiast w życiu osobistym pomaga wytrwale dążyć do realizacji własnych planów i aspiracji.

Zimbardo i współautorzy uważają, że motywacja to wszystkie procesy, które są zaangażowane w inicjowanie, ukierunkowanie i utrzymanie fizycznych i psychicznych aktywności człowieka. Motywacja wymaga pobudzenia i determinuje jedną z możliwych reakcji, którą jednostka uruchamia w danej konkretnej sytuacji. Każda motywacja obejmuje różne procesy umysłowe, które mają wpływ na nasze działania i na dokonanie różnych wyborów, dlatego też można przyjąć stwierdzenie, że motywacja towarzyszy wielu zachowaniom człowieka (Zimbardo i in., 2010).





Motywacja w literaturze przedmiotu

Pojęcie motywacji wyodrębnione zostało z ogółu nauk na początku XX stulecia. Słowo „motywacja” pochodzi od łacińskiego „motus”, oznaczającego „poruszony”, oraz od „movere” – „poruszać”. Oznacza to, że każde działanie wymaga czegoś, co je inicjuje i napędza. Motywacja to proces psychiczny, który dostarcza energii do działania i nadaje mu kierunek; może przebiegać w sposób świadomy lub nieświadomy.

Źródłami powstawania motywów zachowania się ludzi interesują się psychologowie, ekonomiści, socjologowie, jak również fizjologowie i etycy. Dlatego też motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach i różnie jest rozumiana. Posiada bardzo szeroką i nie w pełni jasno sprecyzowaną interpretację. Potocznie jest to, co wzbudza, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi.

Wybrane definicje motywacji



Autor / Źródło	Definicja motywacji
Stabryła (1996)	Motywacja to trybut świadomości człowieka jako cechy, która uzasadnia aktywizację działania bądź jej zaniechanie.
Reykowski (1992)	Motywacja to proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formują się dążenia jako tendencja do podejmowania ukierunkowanych czynności na określony cel. Czynności te mogą być powstrzymywane, odraczane lub też modyfikowane, natomiast funkcją dążeń jest sterowanie czynnościami człowieka w taki sposób, aby doprowadzały one do określonego, zgodnego z intencją efektu
Kockowski (1993)	Motywacja to ogół procesów w systemie nerwowym człowieka, które przejawiają się tendencją lub przeciw- tendencją do ukierunkowanej aktywności. Procesy te wywołują i pobudzają tę aktywność, tłumiąc inne tendencje lub sygnalizują satysfakcją lub



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program
Rozwoju Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018–2030
PROO

Autor / Źródło	Definicja motywacji
Chodkowski (2019)	dyssatisfakcją stopień zaspokojenia potrzeb lub realizacji zadań. Motywacja jest siłą napędową dla człowieka w zakresie osiągania jakichkolwiek sukcesów w edukacji, a to oznacza, że motywy towarzyszą uczeniu i wywierają wpływ na efekty kształcenia.
Kozłowski (2010)	Motywacja jest pojęciem ogólnie określającym takie zjawiska jak zamiar, chęć, intencja, pragnienie czegoś, zainteresowanie czymś.
Pietroń-Pyszczyk (2007)	Motywacja to najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś osiągnąć.

Zdaniem Kockowskiego (1993) motywacja zależy w dużej mierze od aktywności człowieka, która może być ukierunkowana na zaspokojenie potrzeb lub realizację zadań i zależy ona od rodzajów procesów motywacyjnych, albowiem mogą one pobudzać aktywność zewnętrzną jako wszelkie działania człowieka, a także aktywność wewnętrzną jako czynności psychiczne, w tym procesy umysłowe.



Definicja motywu i procesu motywowania

Motywacja składa się z poszczególnych **motywów**, które częstokroć mogą być sprzeczne z osiąganymi celami, chociaż każde motywy przyczyniają się do określonych zachowań człowieka zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, przy czym mogą to być nawet działania odruchowe. Dopiero głębsza analiza zachowań może przybliżyć badacza do odkrycia pojedynczego motywu działania (Chodkowski, 2019).



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**

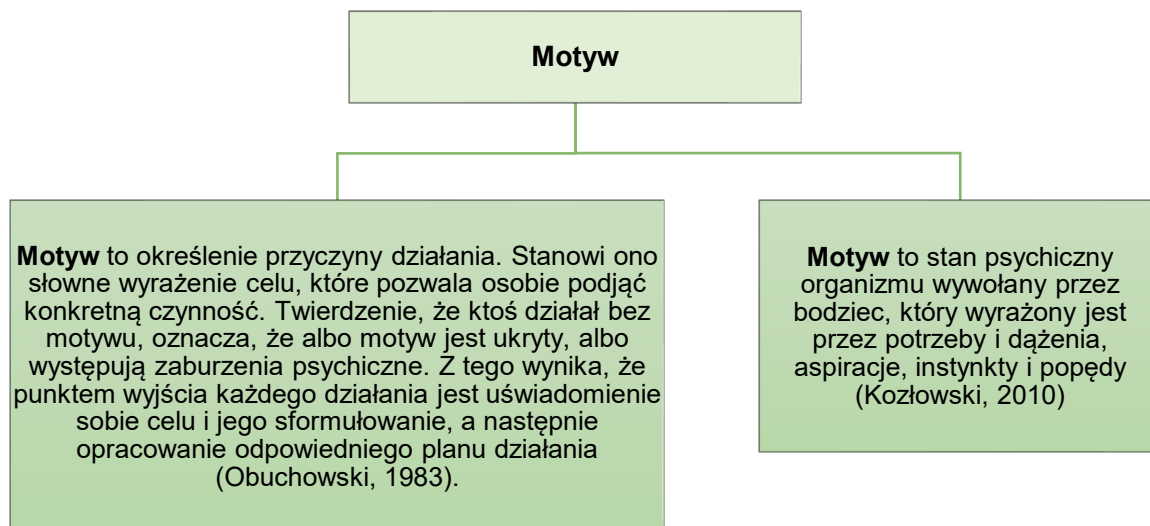


Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program
Rozwoju Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018–2030
PROO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO



Opracowanie własne na podstawie źródła: Obuchowski, 1983; Kozłowski, 2010.

Działanie motywacyjne zachodzi tylko wtedy, gdy jednostka uświadamia sobie cel i program działania. Motyw zatem, w tym rozumieniu, to zwerbalizowanie celu i programu działania. Zaś źródłami motywów mogą być bądź potrzeby, bądź wartości-cele. Potrzeby znajdują się w nas, w każdym człowieku, natomiast cele są usytuowane w bliższej lub dalszej przyszłości. Pogłębioną analizę motywów przedstawia Jerome Seymour Bruner. Twierdzi on, że kluczowym elementem motywacji jest zamiar uczenia się, a przekonania motywacyjne pomagają uczniom w jego budowaniu. Strategie poznawcze powinny być dostosowane do realizacji tego zamiaru. Innymi słowy, celem nauczyciela jest wzbudzenie naturalnego zainteresowania ucznia tematem (Filipiak, 2011).

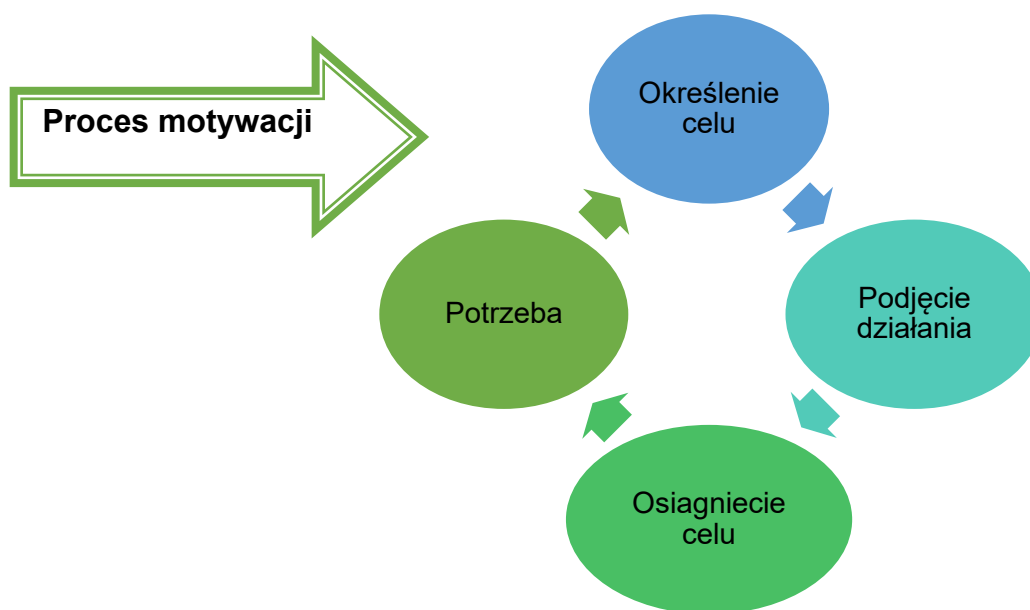
W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi definicjami „motywowania”. Zdaniem Woźniaka (2012) „**motywowanie** to wykorzystywanie wiedzy o mechanizmach motywacji do powodowania, aby ludzie działali w określonym kierunku, czyli w nieprzypadkowy sposób: stawiali sobie nieprzypadkowe cele, inicjowali nieprzypadkowe zachowania, kontynuowali te zachowania z nieprzypadkową siłą bądź wytrwałością oraz kończyli je w nieprzypadkowym momencie”. Ww. autor wyznaje zasadę, że o motywowaniu przez konkretną osobę można mówić, jeżeli istnieje świadomość osoby motywującej. To znaczy



wykorzystuje ona wiedzę o mechanizmach motywacyjnych. Co więcej osoba, na którą oddziałują zachowania motywujące może stwierdzić, że została zmotywowana, mając na myśli określone zachowania motywującego, które wywołały u niej wzrost zaangażowania (Kacprzak-Biernacka i in., 2014). Z kolei Armstrong uważa, że „motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku” (Armstrong, 2005).

Różnice pomiędzy motywacją a motywowaniem trafnie określiła Pietroń-Pyszczyk, która uważa, że „motywacja przedstawia stan – ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego” (2007).

Wyniki badań nad motywacją jednoznacznie wskazują na możliwości pobudzania jej przez osobę nauczającą. Może ona w ramach nauczanych przez siebie treści tworzyć warunki, w których osoby szkolone będą gotowe do podwyższania indywidualnych sprawności i utrzymywania ich na jak najwyższym poziomie. Motywowanie polega bowiem na takim wpływaniu na innych, by poruszali się oni w pożądanym przez nas kierunku. Motywowanie samego siebie to z kolei niezależne wytyczanie kierunku, a następnie podjęcie odpowiednich działań (Armstrong, 2005)



Opracowanie własne na podstawie źródła: Armstrong, 2001.

Zaprezentowany powyżej model procesu motywacji sugeruje, że motywację inicjuje świadome lub nieświadome rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb. Potrzeby te są natomiast wywoływane przez pragnienie osiągnięcia czy też zdobycia czegoś. Następnie określone zostają cele, których realizacja przyniesie zaspokojenie owych potrzeb i pragnień, a także dokonuje się wyboru ścieżki zachowania prowadzącego do osiągnięcia owych celów. Kiedy cel zostaje osiągnięty - potrzeba jest zaspokojona, a w razie pojawienia się podobnej sytuacji, raz wypróbowane zachowanie najprawdopodobniej zostanie powtórzone (Amstrong, 2005).



Psychologia motywacji

Psychologia motywacji stara się wyjaśnić, co skłania istoty żywe do działania i utrzymania określonego kierunku przez pewien czas. Ludzkie zachowania motywacyjne są jednak zbyt złożone, by można je było wyjaśnić jedną teorią. Dlaczego niektórzy ludzie jedzą znacznie więcej, niż potrzebuje ich organizm? Dlaczego ci sami ludzie w określonych sytuacjach mogą zadawać innym cierpienie, a w innych pomagać, a nawet ryzykować własnym życiem? Co sprawia, że naukowiec przez wiele lat poświęca niemal cały swój czas na poszerzanie wiedzy? Aby odpowiedzieć na każde z tych pytań, konieczne jest zastosowanie różnych teorii motywacji, odpowiednich dla danej sytuacji.

Psychologowie zajmujący się motywacją zgadzają się, że każde zachowanie motywowane jest ukierunkowane na konkretny cel i zawsze wiąże się z pobudzeniem organizmu. Aby przewidzieć, kiedy dane zachowanie będzie bardziej lub mniej prawdopodobne, trzeba poznać czynniki, które je wywołują lub wspierają. Zdaniem wielu psychologów, stopień aktywności istoty żywej można poza tym odczytać z wytrwałości i trwałości danego zachowania.

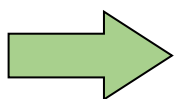


Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne jako czynniki wywołujące zachowanie motywowane

Ludzie mogą przejawiać różnorodne zachowania, takie jak jedzenie, agresja czy lenistwo, co rodzi pytania o warunki, które je wywołują. Czy istnieją w organizmie lub w otoczeniu czynniki, po których wystąpieniu rośnie prawdopodobieństwo jedzenia? Czy w pewnych sytuacjach łatwiej zaobserwować agresję u danej osoby? A może można określić warunki sprzyjające lenistwu? To tylko fragment zagadnień, którymi zajmuje się psychologia motywacji.

Odkrycie warunków, w których występuje zachowanie motywowane, jest kluczowe dla tej dziedziny. Muszą one być jednak zauważalne niezależnie od samego celu działania. Dopóki jedzenie sprowadza się jedynie do odczucia głodu, a przemoc do agresji, nie da się dokładnie określić tych warunków.

Celem psychologii motywacji jest zidentyfikowanie jak największej liczby takich czynników, które zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia określonych, ukierunkowanych na cel zachowań.



Rodzaje motywacji

Motywacja odgrywa istotną rolę w życiu każdego człowieka, ponieważ pomaga osiągać cele, pokonywać trudności i rozwijać się zarówno zawodowo, jak i prywatnie.

Motywacja to wewnętrzna lub zewnętrzna siła, która pobudza człowieka do działania, osiągania celów oraz wykonywania różnych obowiązków. Dzięki motywacji ludzie podejmują wysiłek, rozwijają swoje umiejętności i dążą do sukcesu. Wyróżnia się kilka rodzajów motywacji, które wpływają na zachowanie człowieka w życiu prywatnym, szkole czy pracy.

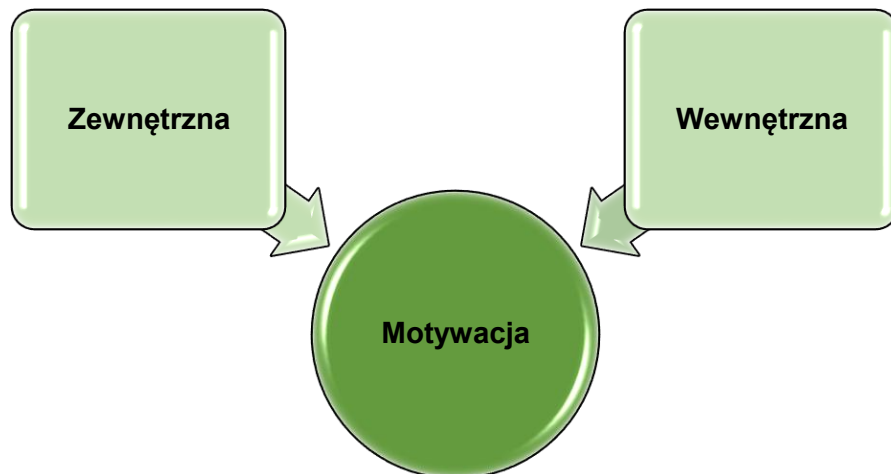
Motywacja dzieli się na dwa główne rodzaje: **wewnętrzną i zewnętrzną**. Oba rodzaje motywacji mają swoje zalety i wady, dlatego warto je poznać, aby lepiej zrozumieć, jak działają na nasze życie





Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Podziału motywacji na wewnętrzną i zewnętrzną jako pierwsi dokonali w 1957 roku Herzberg, Mausner i Synderman.



- **Motywacja wewnętrzna** – to pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Bodźce te to m.in. odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności.
- **Motywacja zewnętrzna** – tendencje do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na pewne konsekwencje, do których one prowadzą, związane z poczuciem, że przyczyna i kontrola działania ma charakter zewnętrzny i nie zależy od nas. Motywacja zewnętrzna stwarza zachętę do działania, które jest w jakiś sposób nagradzane lub pozwala uniknąć kary. Wiąże się ona z uczeniem się bez zwracania większej uwagi na przydatność przyswajanych treści, brakiem przyjemności z uczenia się, preferowaniem zadań o niskim poziomie trudności, aby poradzić sobie z nimi bez zbytniego wysiłku. Działanie wynikające z motywacji

zewnętrznej jest obliczone na cel, nakierowane na zdobywanie konkretnych ocen i na osiągnięcie celu (zdobycie gwiazdki, nagrody, stypendium). Proces takiego działania nie liczy się (Herzberg i in., 1959, za: Griffin, 2006).

W inny sposób motywację wewnętrzną i zewnętrzną ujmuje Aronson (1997), który stwierdza, że:

- **motywacja wewnętrzna** - to angażowanie się w jakieś działanie, ponieważ sprawia nam ono przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowanie, a nie wskutek zewnętrznych nacisków lub dla wewnętrznych korzyści”. Proces ten często wiąże się z radością i przyjemnością, którą odczuwamy, gdy coś robimy.
- **motywacja zewnętrzna**- to angażowanie się w jakieś działanie wskutek zewnętrznych nacisków lub dla zewnętrznych korzyści, a nie dlatego, że wykonywanie zadania sprawia nam przyjemność, bądź wzbudza nasze zainteresowania” (Aronson, 1997). Innymi słowy, jest to działanie podejmowane w celu uzyskania nagrody. Motywacja zewnętrzna często prowadzi do osłabienia motywacji wewnętrznej, ponieważ zamiast czerpać przyjemność z samej czynności, zaczynamy koncentrować się na otrzymaniu gratyfikacji. Przykładem mogą być uczniowie, którzy tracą zainteresowanie aktywnością wcześniej sprawiającą im radość, taką jak rysowanie, gdy zaczynają ją wykonywać ją głównie dla oceny.



Motywacja autonomiczna i instrumentalna

Motywacja autonomiczna (wewnętrzna) organizuje aktywność podmiotu z uwagi na samodzielnie wybrany problem lub czynność, oceniane jako ważne i wartościowe dla podmiotu. Taka aktywność ma charakter autoteliczny, „napędza się sama” i przebiega zgodnie z kolejno otrzymywanymi rezultatami.

Podstawową funkcją motywacji autonomicznej, podobnie jak wszystkich odmian motywacji heterostatycznych, jest organizowanie czynności. Ma ona podtrzymywać rozwój ku twórczości i aktywność twórczą. Czynniki, które ją stymulują, są: nowe



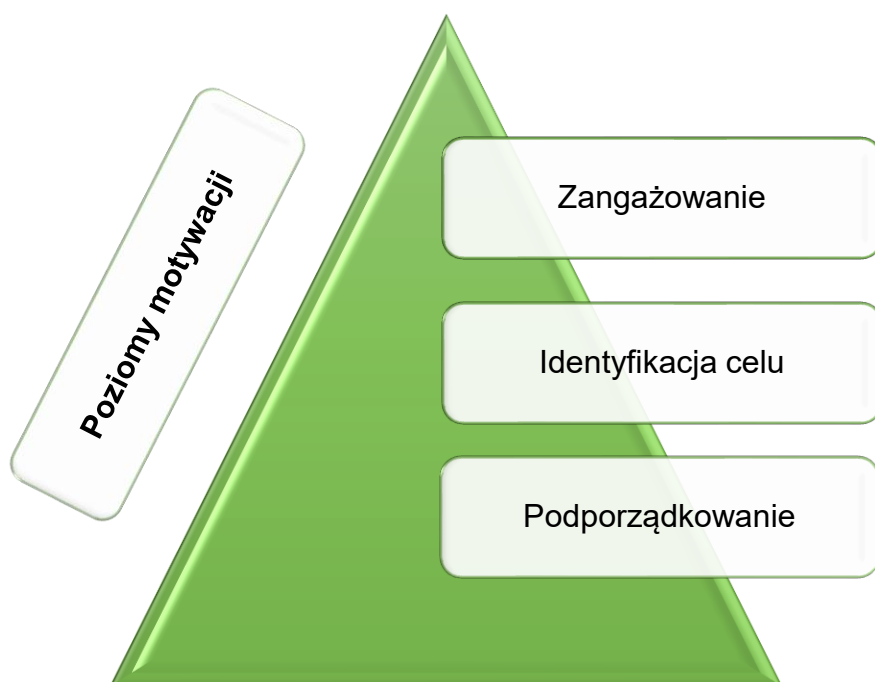
obiekty, doznania, informacje wywołujące emocję ciekawości i tworzące wyzwania oraz zadania stawiane samemu sobie (Tokarz, 1996; 2005a).

Motywacja instrumentalna – to motywacja wspierająca się o mechanizmy analogiczne do homeostatycznych, organizuje natomiast aktywność podmiotu z uwagi na dany cel lub zadanie. Skutki działania mają znaczenie pierwszorzędne, aktywność regulowana jest przez kary i nagrody zewnętrzne lub/i wewnętrzne (Tokarz 1985; 1996; 2005b)



Poziomy motywacji

Motywacja bywa niezaspokojonym pragnieniem i nie da się oddzielić tych obu pojęć. W literaturze wyróżnia się trzy poziomy motywacji: podporządkowanie, identyfikacja celu i zaangażowanie.



- **Podporządkowanie** - pracownik wykonuje to, co każe przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień.
- **Identyfikacja celu** - rodzi pragnienie osiągnięcia celu. Aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu.
- **Zaangażowanie** - na tym poziomie pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie, i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie



Aspekty motywacji

Mówiąc o motywacji można także wskazać jej **aspekty jakościowe** oraz **ilościowe**.

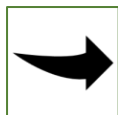
- **Aspekt jakościowy motywacji** - w przypadku aspektów jakościowych najbardziej zwraca się uwagę na kierunek dążeń. Problem dotyczy tu złożoności występowania określonych indywidualnych potrzeb oraz sposobów realizacji stawianych do wykonania zadań. Jakościowe aspekty motywacji dotyczą tego, czym się kieruje dana jednostka i dlaczego podejmuje takie a nie inne działania do osiągnięcia celów w życiu codziennym czy pracy. Niejednokrotnie, aby wykorzystać w sposób uporządkowany jakościowe aspekty motywacji należy przede wszystkim dokładnie znać możliwości pracownika, a więc jego umiejętności, sprawność, a także możliwości percepcyjne, związane z realizacją zadań taktycznych. Bardzo istotne jednak jest także rozpoznanie struktury potrzeb i oczekiwań danego pracownika, gdyż to właśnie ona wpływa na podjęcie określonej formy aktywności w celu kontynuowania ich realizacji.

Kształtowanie motywacji w aspekcie jakościowym wymaga więc doskonałej umiejętności stawiania sobie kolejnych zadań, które dostosowują się do zmieniającego się indywidualnego wyszkolenia oraz możliwości sprawnościowych



jednostki. Najważniejszym czynnikiem motywacyjnym w tym ujęciu jest trafne postawienie sobie zadania.

▪ **Ilościowy aspekt motywacji** -to najłatwiej je wytłumaczyć jako siłę dążenia a więc to, jak ważne są cele stawiane przez człowieka i jak bardzo mu zależy na ich realizacji oraz ile wysiłku wkłada w ich osiągnięcie. Cele pierwszoplanowe są najbardziej istotne, wkłada się w nie największy wysiłek i towarzyszy temu odpowiednio wysokie natężenie motywacyjne. Cele mniej ważne wymagają proporcjonalnie mniejszego natężenia motywacji. Poziom natężenia motywacyjnego jest więc różny, zależnie od stopnia zaangażowania w dążeniu do celu. Ilościowy aspekt motywacji jest więc wskaźnikiem, jak bardzo komuś na czymś zależy i ile wkłada wysiłku w tego osiągnięcie.



Motywacja a sprawność działania

Gdy bardzo silnie pragniemy osiągnąć określony cel, paradoksalnie może to zwiększać ryzyko porażki. Wraz ze wzrostem motywacji człowiek wkłada w działanie więcej energii, działa szybciej i wykazuje większą odporność na zmęczenie, co zazwyczaj sprzyja lepszej efektywności. Badania pokazują jednak, że istnieje pewien poziom motywacji, po którego przekroczeniu skuteczność działania przestaje rosnąć, a może nawet się obniżać. Ponadto ustalono, że zadania o różnym stopniu trudności wymagają odmiennego natężenia motywacji, aby mogły być wykonane w sposób najbardziej efektywny.

Zależności te zostały ujęte w dwóch prawach Yerkesa-Dodsona.

Pierwsze prawo brzmi następująco (Walsh, 2000):

W miarę jak motywacja rośnie, sprawność działania osiąga pewien poziom, a następnie zaczyna maleć. W konsekwencji, przy bardzo wysokiej motywacji, sprawność działania jest niska. Pojawiają się błędy, zmniejsza się pole uwagi, zakres dostępnych skojarzeń, czynności umysłowe ulegają dezorganizacji.



Sprawność działania zależy też od stopnia trudności zadania. Ujmuje to drugie prawo Yerkesa–Dodsona (Walsh, 2000): **Im łatwiejsze zadanie, tym lepsze osiągamy wyniki przy dużym natężeniu motywacji, im zadanie trudniejsze, tym dla sprawności działania korzystniejsze jest niewielkie natężenie motywacji.** Przy czym, zadanie trudne to zadanie złożone z wielu elementów lub zadanie nowe. Gdy procesy motywacyjne są bardzo intensywne i towarzyszy im zaangażowanie emocjonalne, sprawnie wykonujemy czynności proste. Jeśli przy tym samym poziomie motywacji, mamy wykonać zadanie skomplikowane, poziom wykonania ulega obniżeniu. Należy także zaznaczyć, że uznanie zadania za łatwe lub trudne jest subiektywnym odczuciem każdego z nas.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO