



Iceland
Liechtenstein
Norway grants



Ministry of Culture and National Heritage
Republic of Poland

Working together for a green, competitive and inclusive Europe

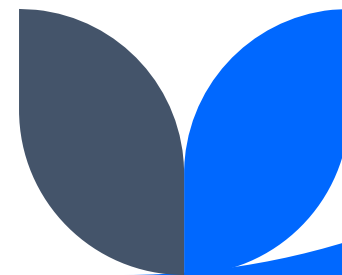
Psychologia motywacji w pigułce

Ewelina Rędzikowska-Biegus

Agenda spotkania

Blok I

- Runda zapoznawcza
- Kontrakt
- Wstęp do psychologii motywacji
- Teorie motywacji
- Praktyczne zastosowanie Psychologii motywacji
- Podsumowanie



Kontrakt

Poziom administracyjny

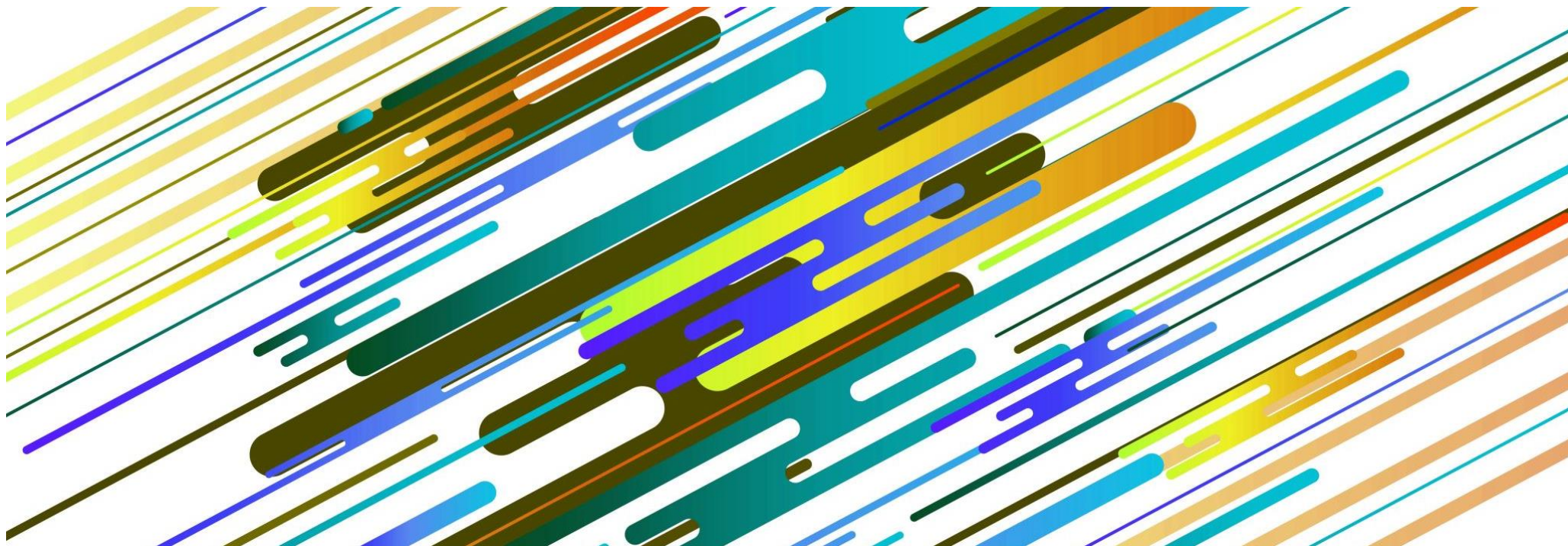
Poziom merytoryczny

Poziom psychologiczny



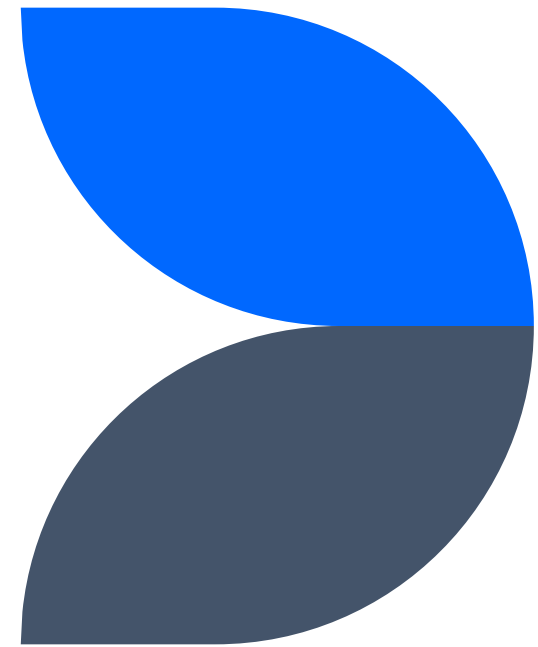
„Idź za tym pragnieniem i tą drogą, które doświadczenie potwierdza jako Twoje”.

Carl Gustav Jung

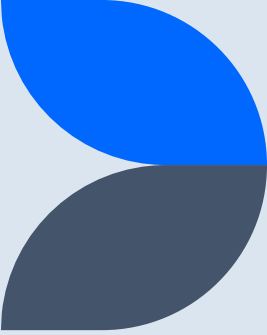


Definicja motywacji

Co tak naprawdę oznacza słowo
„motywacja”?



Ćwiczenie



Zapraszam Cię do stworzenia własnej mapy myśli. Jak to zrobić? Narysuj koło w środku strony, a w nim wypisz drukowanymi literami słowo „MOTYWACJA”. Następnie utwórz sieć skojarzeń związanych z tym słowem. Mogą to być inne słowa, obrazy lub odczucia.

- Z czym kojarzy Ci się motywacja?
- Co dla Ciebie oznacza to słowo?
- Czym dla Ciebie jest motywacja?

W literaturze możemy mówić o motywacji posługując się takimi terminami jak m.in.:

- popęd,
- instynkt,
- energia,
- zamiar,
- cel,
- intensywność,
- wytrwałość,
- pragnienie,
- chęć czy potrzeba.



Jak zdefiniować pojęcie motywacji?

Motywacja jest terminem używanym do **opisu siły** lub **bodźca**, który pobudza jednostkę do działania w celu osiągnięcia określonych celów, potrzeb lub pożądaných rezultatów

W literaturze fachowej, motywacja jest często rozumiana jako **proces**, który **wywołuje**, **ukierunkowuje** i **podtrzymuje** określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, dla osiągnięcia określonych celów



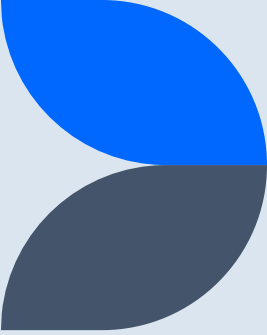
Motywacja podlega wpływom różnych czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Nie jest więc procesem stałym, a jej nasilenie jest zmienne.

Motywacja zewnętrzna obejmuje bodźce zewnętrzne, prowokujące organizm do działania.
Przykładowo: mogą by to pieniądze, oceny, jedzenie, pochwały, nagrody.
Innymi słowy, motywatorami zewnętrznymi możemy określić motywatory zewnętrzne, mające źródła poza nami.

Czynniki wewnętrzne to motywy, które mają swoje źródła wewnątrz nas. Ujmując najogólniej motywacja wewnętrzna to angażowanie się w różnorodną aktywność, dla samej aktywności, niezależnie od zewnętrznych kar czy nagród.



Funkcje motywacji



Motywacja
pełni kilka
kluczowych
funkcji:

Wzbudza energię

Ukierunkowuje

Podtrzymuje działania

Wartościuje

Znaczenie motywacji czyli po co nam motywacja

Dzięki motywacji możemy:

Zaspokajać potrzeby

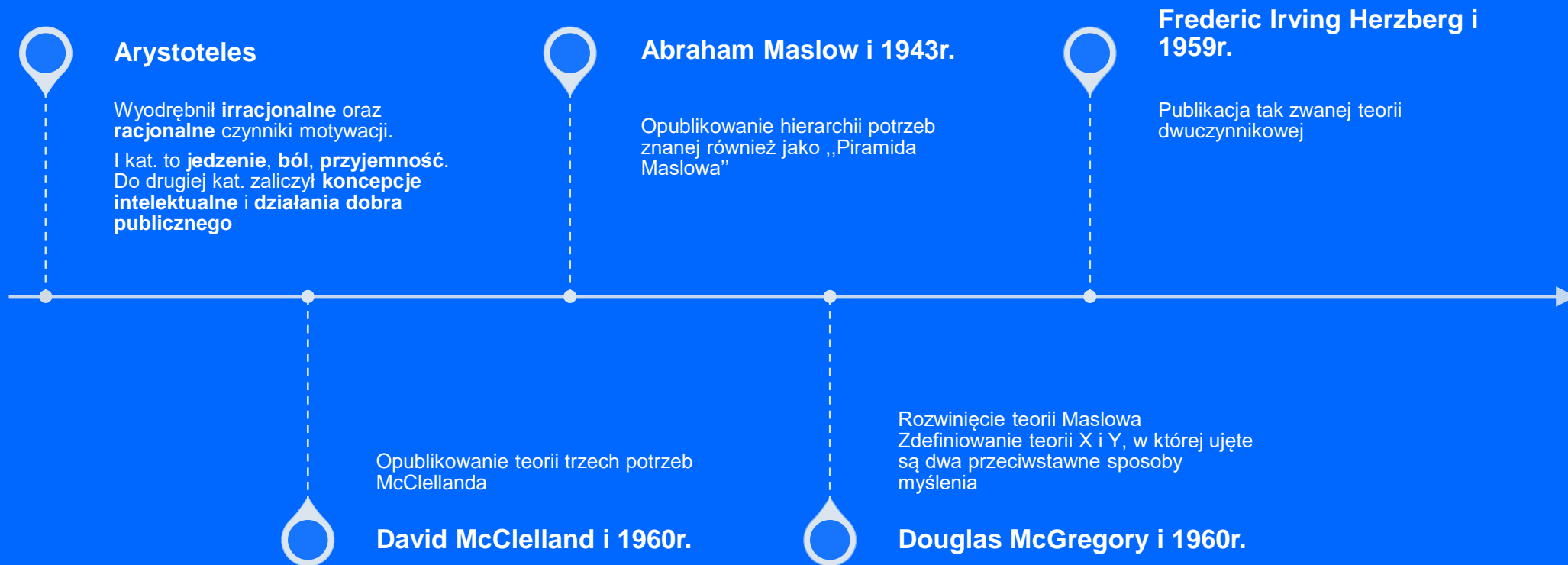
Kierować działaniami

Podtrzymywać zaangażowanie

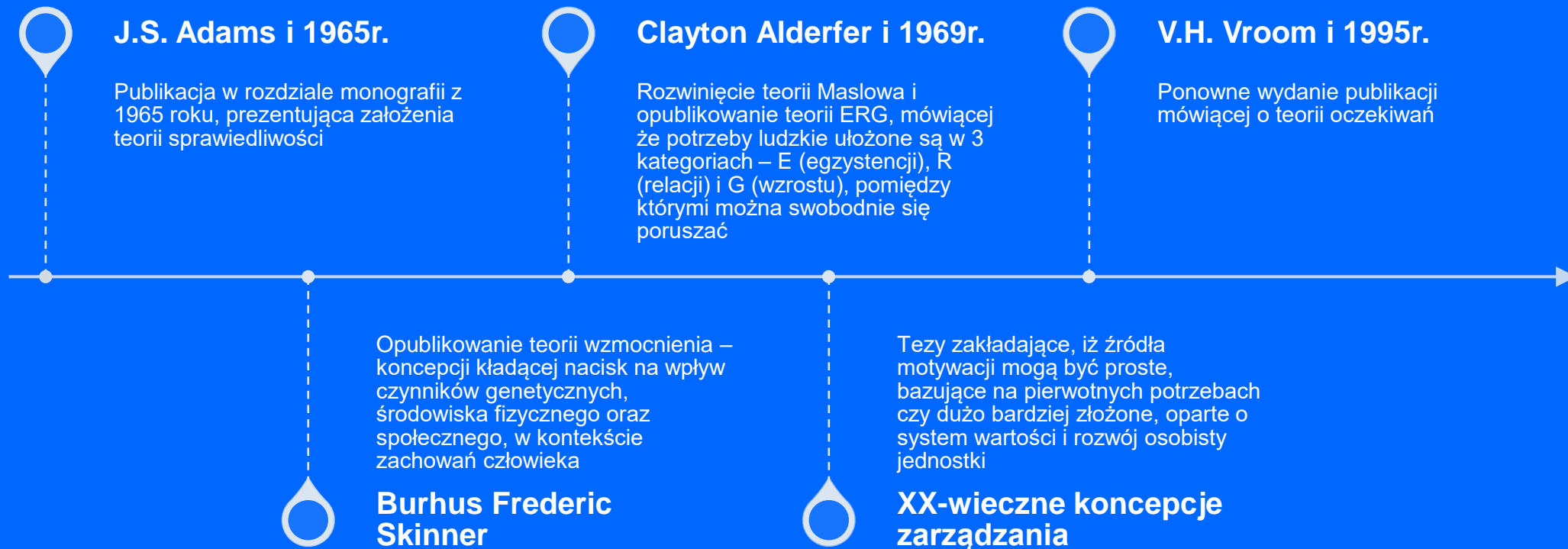
Rozwijać się i zwiększać satysfakcję z życia

Zachowywać równowagę emocjonalną

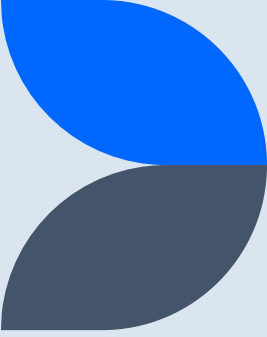
Motywowanie – dawniej a dziś



Motywowanie – dawniej a dziś



Wybrane teorie motywacyjne



1

Teoria potrzeb
A. Masłowa

2

Teoria
wzmocnienia

3

Teoria Davida
McClellanda

4

Teoria oczekiwań

Teoria Maslowa

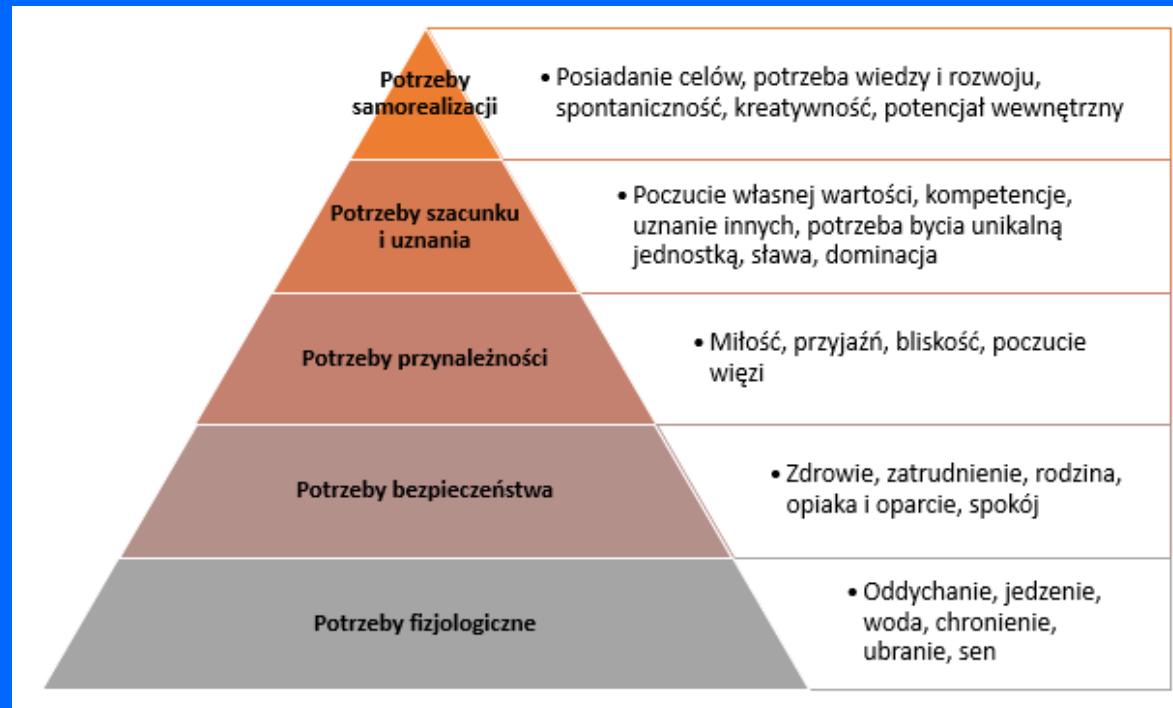
Teoria Maslowa została stworzona w 1943 r. przez amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa. Maslow zaproponował hierarchiczną strukturę ludzkich potrzeb, według której jedne potrzeby muszą być zaspokojone przed innymi.

Teoria Maslowa składa się z pięciu głównych poziomów potrzeb, które są uszeregowane od najbardziej podstawowych do najbardziej zaawansowanych:

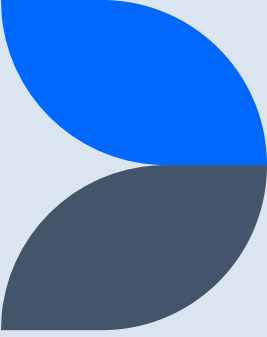
1. Potrzeby fizjologiczne (pragnienie, głód, posiłek itp.).
2. Potrzeby bezpieczeństwa.
3. Potrzeby społeczne (przynależności i miłości).
4. Potrzeby uznania i szacunku.
5. Potrzeby samorealizacji.



Według Masłowa jednostka może skupiać się na zaspokajaniu potrzeb wyższych dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższych w hierarchii. W przypadku gdy potrzeba niższego rzędu zostanie zaspokojona, przestaje stanowić źródło motywacji. Wówczas zaczynają być odczuwalne niezaspokojone potrzeby z wyższych rzędów piramidy.



Teoria Masłowa w ujęciu współczesnym

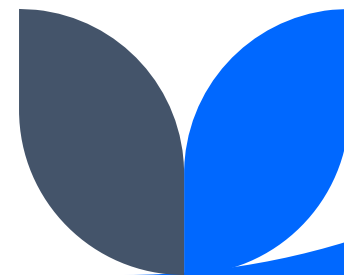


Koncepcja Masłowa jest obecnie krytykowana przez niektóre grupy współczesnych naukowców, ze względu na poniższe punkty:

- Nie zawsze kolejność występowania potrzeb, odpowiada rzeczywistej kolejności
- U niektórych osób potrzeby wyższego rzędu nigdy się nie rozwijają
- Zdolność do samorealizacji występuje u niektórych osób mimo niezaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa
- Niektóre nagrody, np. pieniądze są związane z zaspokojeniem więcej niż jednej potrzeby (poczucie bezpieczeństwa, symbolu statusu czy wskaźnikiem osobistej wartości)

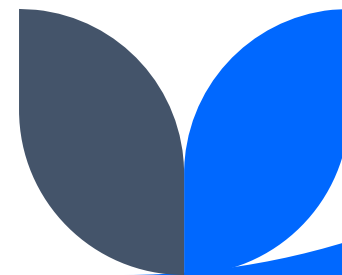
Teoria wzmocnienia

Teoria wzmocnienia zakłada, że zachowanie może być kształtowane poprzez skutki, które następują po nim. Głównym mechanizmem tej teorii jest wzmocnienie, czyli proces, w którym konsekwencje zachowania prowadzą do wzrostu prawdopodobieństwa jego wystąpienia w przyszłości.



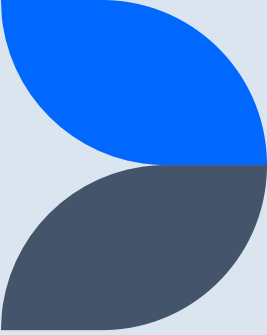
W teorii wzmocnienia wyróżnia się trzy główne składniki procesu: bodziec (stimulus), odpowiedź (response) oraz konsekwencja (consequence). Bodźce to sytuacje, które poprzedzają zachowanie. Odpowiedź to samo zachowanie, a konsekwencja to to, co następuje po zachowaniu.

**BODZIEC > REAKCJA > KONSEKWENCJE > PRZYSZŁE
REAKCJE**



Rodzaje wzmocnień

1. Wzmocnienie pozytywne
2. Wzmocnienie negatywne
3. Karanie
4. Wygaszanie



Teoria wzmocnienia w praktyce

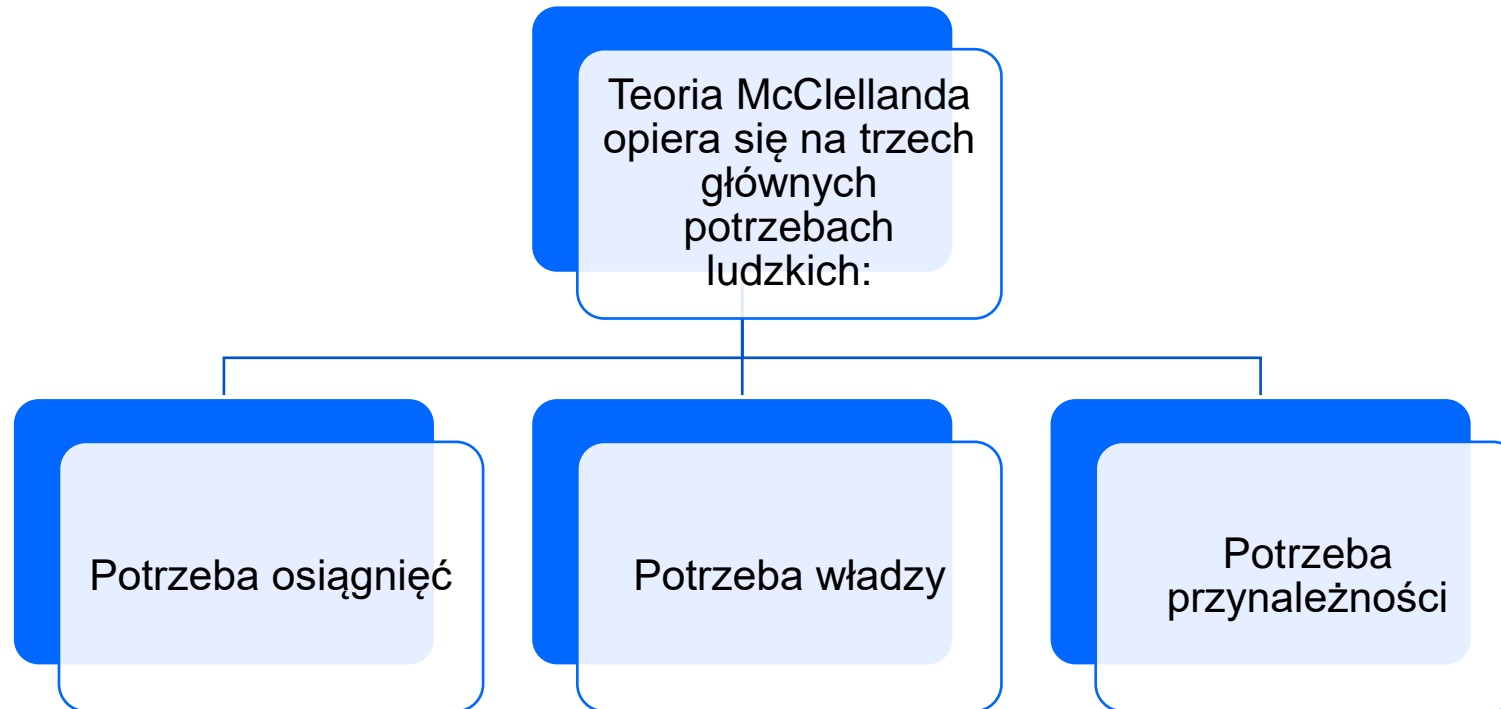
W teorii wzmocnienia warto kierować się trzema zasadami behawioralnymi:

- Jeśli żeby dane zachowania występowały wcześniej, warto je systematycznie wzmacniać (wzmocnienie pozytywne)
- Zachowanie niepożądane nie powinno być wzmacniane
- Pojawienie się niepożądanego zachowania nie jest niebezpieczne, jeśli nie jest wzmacniane

Mimo swojej popularności, teoria wzmocnienia nie jest bezkrytycznie przyjmowana. Niektórzy krytycy wskazują na to, że nie wszystkie zachowania można wyjaśnić poprzez wzmocnienie, a niektóre zachowania wydają się być zbyt skomplikowane, by można je było sprowadzić tylko do efektów konsekwencji.



Teoria 3 potrzeb



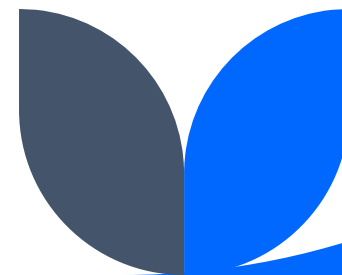
Jaka to potrzeba?

Potrzeba bliskich relacji z innymi ludźmi motywuje jednostkę do rozwijania kompetencji związanych z nawiązywaniem kontaktów społecznych oraz współpracą w grupie. Osoby z tą potrzebą uczą się zachowań sprzyjających utrzymywaniu pozytywnych relacji, takich jak atrakcyjny styl komunikacji i umiejętność słuchania. Ich pragnienie bycia akceptowanymi i działania w grupie motywuje do rozwijania umiejętności współpracy, budowania atmosfery pracy i kompromisów. Dodatkowo, chęć przynależności do grup skutkuje rozwijaniem kompetencji identyfikacji z grupą. Jednakże, dominacja tej potrzeby może utrudniać rozwój niektórych kompetencji menadżerskich, takich jak odwaga kierownicza czy kontrola menadżerska, ponieważ może prowadzić do unikania konfrontacji oraz podejmowania popularnych decyzji kosztem koniecznych działań lub decyzji niepopularnych.



Jaka to potrzeba?

Potrzeba dominacji oraz kontroli nad działaniami innych osób motywuje jednostki do poszukiwania sytuacji, w których mogą przejąć rolę lidera. Takie podejście ułatwia rozwój kompetencji związanych z kierowaniem i przywództwem, w tym umiejętność wywierania wpływu i przekonywania innych do własnych poglądów. Osoby z tą potrzebą preferują delegacyjny styl zarządzania, co sprzyja rozwijaniu umiejętności delegowania zadań i odpowiedzialności. Jednakże, silne skupienie na własnych celach może prowadzić do rywalizacji, co może utrudniać współpracę w zespole i przesłaniać korzyści płynące z kolaboracji i pracy zespołowej.

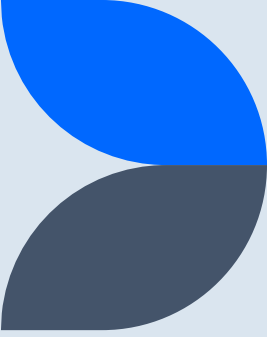


Jaka to potrzeba?

Tekst opisuje potrzebę rozwoju zawodowego u pewnej grupy osób. Dla nich kluczowe jest zaangażowanie w swój rozwój zawodowy i określenie ścieżki kariery. Osoby te aktywnie poszukują wyzwań i dążą do ich realizacji, przy czym cele muszą być realistyczne i osiągalne. Ich sukcesy motywują je do podejmowania kolejnych zadań. Są otwarte na informacje zwrotne i lubią podejmować osobistą odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów. Nie tolerują sytuacji, na które nie mają wpływu, dlatego planują działania i zdobywają potrzebne zasoby, aby osiągnąć swoje cele.

Osoby z tą potrzebą szybko rozwijają kompetencje związane z osiąganiem rezultatów i dążeniem do sukcesu. Ich silna motywacja sprawia, że są skłonne do podejmowania inicjatywy, wykazują wytrwałość i są nastawione na działanie. Jednakże, badania wykazują, że skrajna koncentracja na realizacji własnych celów może prowadzić do zaniedbywania rozwoju kompetencji związanych z troską o podwładnych oraz współpracą w zespole. Niekiedy intensywne skupienie na zadaniach może przysłonić korzyści płynące z dbałości o rozwój innych osób, utrzymanie dobrej atmosfery w pracy oraz wspólne dążenie do osiągnięcia celu.





Według tej teorii, różnice indywidualne w poziomie tych trzech potrzeb mogą wpływać na motywację jednostki i sposób, w jaki reaguje na różne sytuacje w życiu zawodowym i osobistym. Ponadto potrzeby odgrywają ważną rolę w dynamice, kierunku rozwoju postaw, wiedzy oraz umiejętności.

Badania nad tą teorią skupiają się na związku między tymi potrzebami a osiągnięciami zawodowymi, stylem przywództwa oraz preferowanymi strategiami zarządzania.

Teoria oczekiwań

Teoria ta została opracowana przez V. H. Vrooma a następnie rozwinięta przez L. W. Potera i E. Lawlera. Teoria ta zakłada, że ludzie podejmują decyzje dotyczące swojego zachowania na podstawie przekonania, że określone działania doprowadzą do określonych wyników, a te wyniki będą dla nich wartościowe.

Jak więc możemy wywnioskować teoria oczekiwań, zakłada trzy zmienne:

1. Atrakcyjność (A) – znaczenie, jakie jednostka nadaje zamierzonemu skutkowi swojego działania bądź nagrodzie zdobytej w wyniku wykonanej pracy
2. Związek pomiędzy nagrodą a efektywnością (E) – stopień w jakim jednostka jest przekonana, że wykonanie pracy na odpowiednim poziomie przyniesie pożądane skutki.
3. Związek pomiędzy wysiłkiem a efektem pracy (P) – postrzeganie przez jednostkę prawdopodobieństwa że, dzięki odpowiedniemu wysiłkowi, wykorzystując posiadane zasoby osiągnie sukces

$$TO = (P \times A) / E$$

Siła motywacji (wysiłku) zależy więc od:

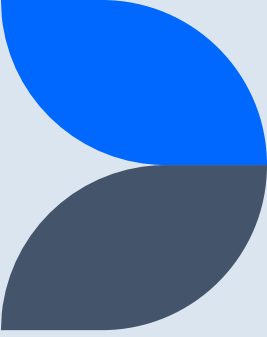
1. Siły przekonania o możliwości realizacji założeń (P)
2. Siły przekonania o atrakcyjności nagrody (A)
3. Subiektywnie ocenionego wysiłku (E)

Innymi słowy, na wcześniej omawiany model składają się trzy czynniki:

1. Oczekiwania
2. Wartość
3. Instrumentalność

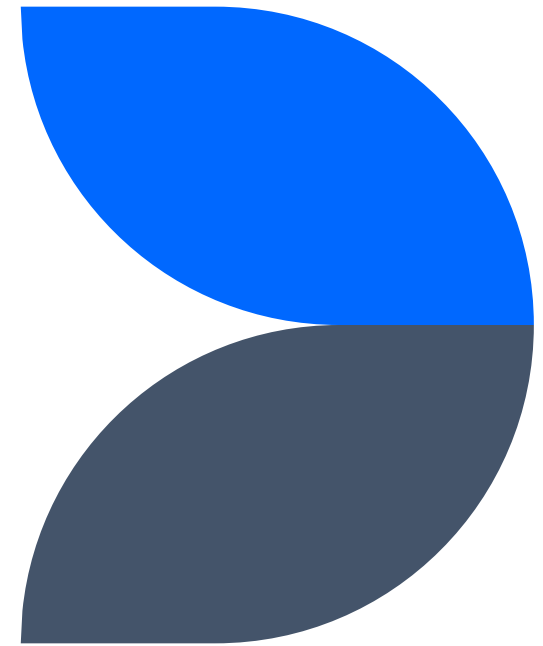
Jeśli pracownik wierzy, że wysiłek doprowadzi do pożądanego wyniku i że ten wynik jest dla niego wartościowy, oraz że osiągnięcie wyniku jest związane z wykonaniem zadania w odpowiedni sposób, to jego motywacja do działania będzie wysoka

QUIZ



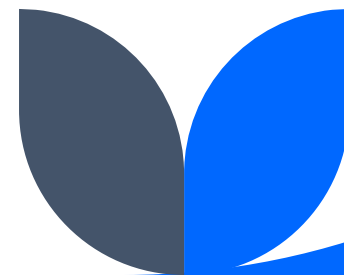
Praktyczne zastosowanie psychologii motywacji w ujęciu jednostki

Czyli co mnie motywuje?
Napędza do działania?



Motywacja a wartości

Wartości odgrywają kluczową rolę w motywacji jednostki. Są jak wewnętrzny kompas, który kieruje naszymi działaniami i decyzjami. Gdy nasze cele i działania są zgodne z naszymi wartościami, czujemy się zmotywowani do działania i podejmujemy wysiłek potrzebny do ich osiągnięcia.



Jak wartości wpływają na motywację

1.Kierunek i cel: Wartości definiują, co jest dla nas istotne i ważne w życiu. Wybierając cele zgodne z naszymi wartościami, czujemy się zmotywowani do dążenia do nich.

2.Konsekwencja: Kiedy działamy zgodnie z naszymi wartościami, czujemy wewnętrzną satysfakcję i poczucie spełnienia. To z kolei wzmacnia naszą motywację do kontynuowania tych działań.

3.Autentyczność: Życie w zgodzie z naszymi wartościami daje nam poczucie autentyczności i spójności. Bycie wiernym sobie motywuje nas do podejmowania działań zgodnych z naszymi przekonaniem.

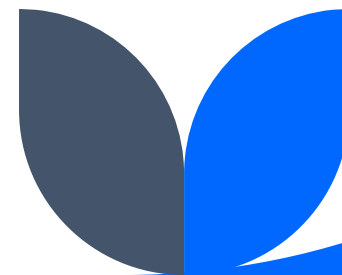
4.Motywacja wewnętrzna: Kiedy działamy zgodnie z naszymi wartościami, nasza motywacja pochodzi głównie ze środka. Nie musimy polegać na zewnętrznych nagrodach czy karach, ponieważ sam fakt realizacji wartości jest dla nas nagrodą.

Ćwiczenie

Co jest dla Ciebie naprawdę ważne? Czym się kierujesz? Co Cię motywuje?

Wybierz maksymalnie 10 kart, które najlepiej odpowiadają na te pytania w kontekście decyzji prywatnych lub zawodowych. Następnie, przypisz każdej z wybranych kart jedno słowo, które symbolizuje/nazywa daną wartość.

Jeśli potrzebujesz inspiracji, możesz skorzystać z gotowych pasków lub stworzyć własne propozycje. Potem, uporządkuj wybrane przez siebie wartości według priorytetów, od 1 do 10.



Cel i nieśmiertelny SMART

Technika SMART to skuteczne narzędzie, które pomaga w ustalaniu celów w sposób klarowny i zorganizowany. Obejmuje ona pięć kluczowych elementów, które pomagają zdefiniować cele w sposób konkretny i osiągalny. I tak kolejne litery oznaczają:

S jak szczegółowy

M jak mierzalny

A jak ambitny

R jak realistyczny

T jak terminowy

Poprzez zastosowanie techniki SMART, możemy więc zwiększyć skuteczność osiągania celów poprzez ich klarowne określenie, mierzenie postępu, realizację realistycznych i znaczących celów oraz utrzymanie motywacji poprzez określenie czasowych ram działań. Dzięki temu podejściu nasze cele stają się bardziej przystępne i wykonalne, co z kolei wzmacnia naszą determinację do ich osiągnięcia.

Siła trzech słów - „co”, „dlaczego” i „jak”

Słowa „co”, „dlaczego” i „jak” są kluczowe w kontekście motywacji, ponieważ pomagają nam zrozumieć, co chcemy osiągnąć, dlaczego jest to dla nas ważne oraz jak możemy to osiągnąć (jakie kroki, działania podjąć).

Ćwiczenie

Kierując się zasadą SMART i siłą trzech pytań, pomyśl o nadchodzących wyzwaniach.

Następnie zastanów się, czego najbardziej pragniesz (może to dotyczyć sfery zawodowej lub prywatnej) i określ to jednym zdaniem, tak aby Twój cel był zgodny z metodologią SMART.

Inaczej mówiąc, jest to nasze „co” – co chcę, czego pragnę.

Następnie odpowiedz na pytanie „dlaczego” – Dlaczego chcesz to zrobić? Dlaczego jest to dla Ciebie ważne? Na ile jest to ważne w skali 1-10? Z jakimi wartościami się to wiąże? Jakie są Twoje głębsze powody?

I ostatnie pytanie „jak” – jak osiągniesz swój cel? Od czego zaczniesz? Jaki będzie Twój pierwszy krok? Jaki jest następny?



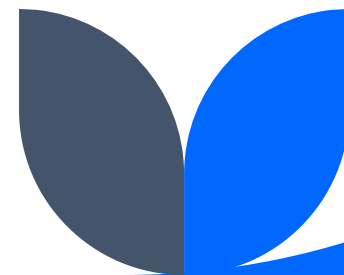
Siła wizualizacji

Wizualizacja odgrywa kluczową rolę w kontekście motywacji, ponieważ pozwala nam zobaczyć nasze cele i marzenia w sposób realistyczny i przystępny. Dzięki wizualizacji możemy stworzyć mentalne obrazy naszych celów i wyobrazić sobie, jak będziemy się czuć, gdy je osiągniemy.

Wizualizacja jest więc niezwykle ważnym narzędziem w motywacji, które pomaga nam wyznaczać cele, utrzymywać skupienie, przezwyciężać przeszkody i budować pewność siebie.

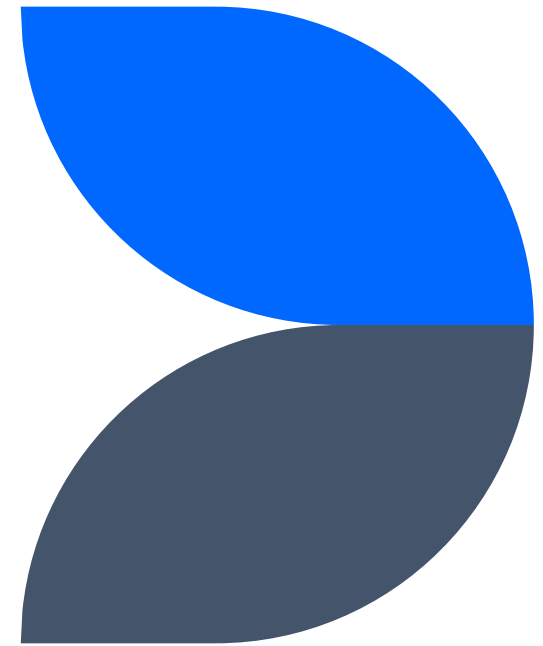
Ćwiczenie

Zamknij oczy. Usiądź wygodnie, zrelaksuj się i wyobraź sobie, że właśnie osiągnąłeś zaplanowany cel. Poczuj jak to dzieje? Jak wtedy jest? Co się zmienia w Twoim życiu? Jak one wygląda? Co Cię otacza? Co widzisz dookoła siebie? Gdzie jesteś? Z kim jesteś? Co słyszysz? Co robisz? Jak to robisz? Jak się wtedy czujesz? Co przeżywasz? Co myślisz? Jakie nowe wartości się pojawiają? Kim tam wtedy jesteś?



Motywacja z poziomu organizacji

Kiedy zarządzasz, pamiętaj o
kilku zasadach;-)



Jak działać – dobre praktyki

Przy zarządzaniu zespołem, czy wprowadzaniu osób w nowe obowiązki warto kierować się następującymi zasadami:

1. Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji
2. Motywowanie warto zacząć od siebie
3. Nie motywuj bez podania celu
4. Nieosiągalne cele demotywują
5. Wspólne określenie celu motywuje



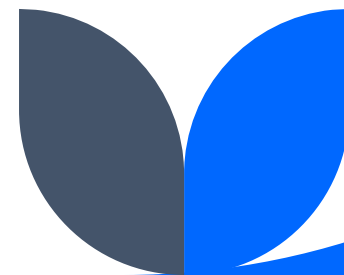
6. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb
7. Motywuj, umożliwiając rozwój
8. Nie oczekuj, że motywacja będzie trwać wiecznie
9. Motywuj, dostrzegając sukcesy
10. Etyczne współzawodnictwo motywuje
11. Elitarność motywuje
12. Przynależność do grupy motywuje
13. Motywowanie wymaga dobrej atmosfery



Ćwiczenie

Przed oczami macie cztery sytuacje i dialogi, ukazujące rozmowy z różnymi osobami, pełniącymi różne role w organizacji. Zaprezentowane scenariusze rozmowy, nie są jednak zgodne z dobrymi praktykami motywowania.

Zadaniem każdej z grup, jest zmiana i rozbudowanie scenariusza rozmowy, tak by był zgodny z dobrymi praktykami, również z Waszego otoczenia, a następnie zaprezentowanie/odegranie scenki przed pozostałymi grupami. Użyjcie swojej wyobraźni! Do dzieła!



Podsumowanie

W trakcie tej prezentacji przyjrzelśmy się głównym teoriom i koncepcjom psychologii motywacji. Zrozumieliśmy, że motywacja jest złożonym procesem, który wpływa na nasze zachowania, decyzje i osiągnięcia zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.

Zrozumienie głównych mechanizmów motywacji może pomóc nam lepiej zrozumieć siebie i innych, oraz skuteczniej zarządzać naszymi zasobami i osiągać nasze cele.

Bibliografia

1. Niemczyk Anna, Niemczyk Andrzej, Mądry Jan, *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2016.
2. Pantalon Michael, *Metoda 6 kroków*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp z.o., Sopot 2022.
3. Zimbardo G. Philip, Johnson L. Robert, McCann Vivian, *Psychologia – kluczowe koncepcje* Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2017.
4. www.projektgamma.pl

Dziękuję

Ewelina Rędzikowska-Biegus



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

Wspólnie działamy na rzecz Europy zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej integracji społecznej