

## 7. INSTYNKT, definicja autorki:

Zespół zachowań nieuświadomionych, które związane są z potrzebą przetrwania, przeżycia. Instyngt to pamięć moich komórek zapisana językiem doświadczeń w moim organizmie. Instyngtownie płaczymy, zaciskamy zęby i pięści, przytulamy się, ssiemy i szukamy wsparcia. Instyngt to odbiór energetycznych informacji przez przeczucie, bez udziału logiki i syntezy.

### *Definicja konsultanta psychologii:*

*Instyngt to wrodzona zdolność wykonywania pewnych stereotypowych, niewyuczonych, mniej albo bardziej skomplikowanych czynności swoistych dla danego gatunku i istotnych dla jego przetrwania. Instyngtownie może być zachowanie lub odruch mimowolny, bezwiedny, nierozmyślny, machinalny i mechaniczny.*

*Instyngt oznacza wrodzone złożone formy zachowania, przekazane genetycznie umiejętności, wykonywanie pewnych zachowań, czynności dobrze przystosowujących organizm do środowiska. Instyngt to wspólna dla wszystkich przedstawicieli danego gatunku zdolność do reagowania w najbardziej korzystny sposób w określonych sytuacjach.*

*Instyngt samozachowawczy to instyngt unikania wszelkich bodźców i sytuacji mogących przynieść szkodę lub spowodować śmierć organizmu, posiadają go wszystkie dobrze przystosowane do życia istoty.*

## 8. MOTYWACJA, definicja autorki:

Siła, która działa mobilizująco, zachęca mnie do działania i wysiłku. Motywacja to energia umysłu i ducha,

która jest przyczyną moich ukierunkowanych i sprecyzowanych działań. To ona wprawia ciało i umysł w ruch, daje paliwo konieczne do działania. Motywacja jest niczym aparatura doprowadzająca energię. To ona decyduje o skuteczności i determinacji mojego działania.

### *Definicja konsultanta psychologii:*

*Motywacja to proces pobudzenia, który nakłania człowieka do działania zaspokajającego określone potrzeby. Aby powstał ten proces, musi występować cel, do którego człowiek dąży, oraz przekonanie, że jest on osiągalny. Motywacja dostarcza działaniu energii i ukierunkowuje zachowanie na określony cel. Jeśli czujemy się zmotywowani, to reagujemy szybciej, z większym zaangażowaniem i wytrwałością. Działamy bardziej twórczo i kreatywnie, często niekonwencjonalnie. Wzbudzanie w sobie motywacji do działania to wpływanie na siebie w celu podjęcia określonych działań. Może występować motywacja wynikająca z niedoboru, która jest dążeniem jednostki do przywrócenia psychicznej lub fizycznej równowagi, lub motywacja wzrostu, kiedy to jednostka stara się wyjść poza osiągnięty w swoim życiu poziom i próbuje rozwijać swoje możliwości.*

*Przez **motywację** należy rozumieć w szczególności proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione są dwa warunki:*

- 1. Osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne.*
- 2. Prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera.*

*W mechanizmie tym dochodzi do interakcji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji. Według psychologów natężenie motywacji jest funkcją trzech zmiennych:*

- 1. Siły procesu motywacyjnego.*
- 2. Jego wielkości.*
- 3. Intensywności.*

*Natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą użyteczności bądź prawdopodobieństwa.*

*W definicji mówi się również o dążeniu do celów. Cele mogą być tutaj dwojakiego rodzaju:*

- materialne, jak np. płaca,*
- niematerialne, np. satysfakcja.*

*Celem działania może być uzyskanie nagrody, np. uznania (traktowane jako tzw. nagroda wewnętrzna, która wynika z doświadczenia jednostki), czy też podwyżki płacy (tzw. nagroda zewnętrzna, która przyznawana jest z zewnątrz, czyli zależy od czynników niezależnych od jednostki). Podstawowy model motywacji można przedstawić według następującego schematu:*

**BODZIEC (np. potrzeba) + ODPOWIEDNIE  
ZACHOWANIE = CEL (pożądaný rezultat).**

*Rozpoznanie celów jednostki jest więc podstawowym punktem wyjścia dla zbadania procesu motywacji. Należy przy tym pamiętać, że powinno się dążyć do stworzenia takich warunków pracującym ludziom: uczniom, dzieciom, pracownikom, partnerom, aby ich cele oraz cele organizacji: szkoły, grupy, rodziny, były zgodne. W dalszej kolejności należy poddać analizie hierarchię celów jednostki oraz siłę procesu motywacyjnego związanego*

z każdym z wyodrębnionych celów. W praktyce zadanie to jest bardzo trudne do realizacji. Potwierdzeniem tego faktu jest wielość proponowanych teorii motywacji powstałych w dziedzinie psychologii, socjologii oraz naukach o zarządzaniu.

Ze względu na fakt, że w rzeczywistości mamy do czynienia z wieloma motywami, posługujemy się pojęciem systemu motywacji. Przez **system motywacji** należy rozumieć zespół wzajemnie powiązanych motywów ludzkiego działania.

Teorie motywacji można prezentować w różnych ujęciach:

1. Teoria motywacji w ujęciu tradycyjnym – Taylor:

Inspiracją dla tej szkoły były stosunki panujące w feudalizmie, gdzie zarządzający miał władzę, zaś podwładny zobowiązany był do wykonywania swoich obowiązków. Stąd motywowanie pierwotnie polegało na stosowaniu środków przymusu. Z czasem podwładnego traktowano jak równego partnera, dlatego postanowiono odchodzić od nagminnie stosowanych kar na rzecz nagród. Zaczęto również stosować bardziej „humanistyczne” środki motywowania, jak perswazję i zachęty. Do najczęściej stosowanych form perswazji zaliczono:

- informowanie,
- doradzanie,
- perswazję oddziałującą na sferę emocjonalną (najszybsze skutki, ale krótkotrwałe),
- perswazję oddziałującą na sferę intelektualną (skutki trwałe, ale długo osiągane),
- perswazję oddziałującą na sferę duchową.

*Taylor uważał, że najlepszym środkiem motywacji są pieniądze. Odwoływał się on do idei człowieka homo economicus. Człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie.*

### 2. Teorie motywacji w ujęciu przedmiotowym:

**A) Teorie treści**, których istotą jest odpowiedź na pytanie, co **motywuje**, a więc zrozumienie wewnętrznych czynników człowieka, które wywołują jego określone zachowanie.

**B) Teorie procesu** próbują odpowiedzieć na pytanie, **jak motywować** jednostkę i grupy.

### **A) Wyróżnić można tutaj następujące teorie treści motywacji:**

- teorię potrzeb Masłowa
- Herzberga
- Alderfera
- McGregora
- teorię osiągnięć.

#### – **teoria treści, potrzeb Masłowa**

*[Teoria potrzeb Masłowa stanowiła źródło inspiracji dla wielu innych autorów. Maslow budując swoją teorię potrzeb, inspirował się osiągnięciami szkoły stosunków społecznych Eltona Mayo. Postawił on hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, zaś potrzeby te tworzą logiczną hierarchię, którą można przedstawić następująco (w kolejności od potrzeb podstawowych do złożonych):*

1. *Potrzeby fizjologiczne (pragnienie, głód, posiłek).*
2. *Potrzeby bezpieczeństwa.*
3. *Potrzeby społeczne (przyjaźń, miłość).*

4. *Potrzeby szacunku.*
5. *Potrzeby samorealizacji.*

Maslow twierdził, że muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. W przypadku gdy potrzeba niższego rzędu została już zaspokojona, to przestaje ona stanowić źródło motywacji.

Oprócz wymienionych pięciu potrzeb Maslow wyróżnił również tzw. **potrzeby dodatkowe**. Przez potrzeby dodatkowe należy rozumieć takie, które mogą ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Dla przykładu mogą to być potrzeby wiedzy czy też potrzeby estetyczne. Zdaniem Maslowa trudno jest o nich cokolwiek powiedzieć, gdyż nie zostały jeszcze dogłębnie poznane, ale można próbować wiązać je z potrzebami samorealizacji.

Zachowanie człowieka według teorii potrzeb określone jest przez dwa prawa:

1. *Prawo homeostazy.*
2. *Prawo wzmocnienia.*

Pierwsze z nich mówi o dążeniu do równowagi potrzeb niższego rzędu. Oznacza to, że niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu będzie naruszać ustaloną równowagę organizmu człowieka, zaś ich zaspokojenie będzie tę równowagę przywracać i stan napięcia zniknie. Z kolei do potrzeb wyższego rzędu ma zastosowanie prawo wzmocnienia. Według tego prawa zaspokojenie wyższych potrzeb nie powoduje ich zaniku, lecz wręcz przeciwnie, człowiek odczuwa je jako przyjemne i będzie dążył do ich wzmocnienia.

Struktura występowania określonych potrzeb związana jest z osobowością człowieka. Wraz z rozwojem osobowości zauważa się większą motywację do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu.

### – teoria treści Herzberga

[Frederick Herzberg prowadził pod koniec lat 50. badania nad opisaniem postaw w pracy inżynierów i księgowych (w próbie uczestniczyło 203 pracowników). Na podstawie zebranych odpowiedzi na pytanie, kiedy pracownicy czuli się dobrze, a kiedy źle w pracy, Herzberg opracował własną teorię motywacji (należy zatem zwrócić uwagę, że teoria dwuczynnikowa odwołuje się do przedsiębiorstwa).

W teorii tej wyróżnić można dwie grupy czynników motywacji: **czynniki zewnętrzne** oraz **czynniki wewnętrzne**.

**Czynniki zewnętrzne**, inaczej zwane czynnikami niezadowolenia lub higieny (czynniki higieny należy rozumieć w znaczeniu higieny mentalnej w psychiatrii, tzn. są to czynniki niezbędne, ale niewystarczające dla zachowania równowagi człowieka), odnoszą się do kontekstu pracy (środowisko pracy). Dotyczą one m.in. stylu zarządzania, polityki przedsiębiorstwa, stosunków międzyludzkich czy warunków pracy i wynagrodzeń. Są to czynniki, które pozwalają likwidować niezadowolenie. Co ciekawe, pozytywne oddziaływanie tych czynników nie przynosi – według Herzberga – zadowolenia pracownikowi.

Z kolei **czynniki wewnętrzne**, inaczej zwane czynnikami zadowolenia, odnoszą się do treści pracy. Dotyczą one m.in. zainteresowania pracą, osiągnięć, uznania, odpowiedzialności czy też możliwości promocji. Czynniki te przyczyniają się do zwiększania satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności jednostki].

### – teoria treści Alderfera

[Alderfer dokonał znacznej modyfikacji teorii Maslowa. Według niego hierarchiczna klasyfikacja potrzeb nie

odzwierciedla złożoności zachowania człowieka. Odczuwanie potrzeb przez ludzi ma charakter bardziej dynamiczny oraz ciągły, tzn. ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie. Alderfer dokonuje również podziału potrzeb według czasu ich odczuwania na krótkotrwałe, długotrwałe oraz okazjonalne.

Według Alderfera pod pojęciem motywacji należy rozumieć pragnienie zaspokojenia potrzeb sklasyfikowanych w następujących grupach (w nawiasie podano odpowiednik potrzeby w teorii Masłowa):

1. Potrzeby egzystencji (**E – existence**) – do których należą m.in. potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy (potrzeby niższego rzędu w teorii Masłowa),
2. Potrzeby stosunków społecznych (**R – relatedness**), potrzeby i aspiracje, potrzeba integracji w zespole (potrzeby społeczne),
3. Potrzeby rozwoju osobowego (**G – growth**), potrzeby wyższego rzędu.

W teorii tej motywacja jest funkcją intensywności potrzeby, którą można przedstawić według następującego schematu:

**Stopień zaspokojenia potrzeby kształtuje poziom intensywności potrzeby, który kształtuje motywację.**

Alderfer wyjaśnił również, na czym polega demotywacja człowieka. Z demotywacją mamy do czynienia wówczas, gdy człowiek nie może zaspokoić danej potrzeby i w wyniku niezadowolenia przenosi swoje pragnienia na inną kategorię potrzeb].

#### – teoria treści McGregora

[McGregor przedstawił w swojej teorii X i Y przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej. W teorii X



## SŁOWNIK UCZUĆ I EMOCJI

*przedstawia człowieka jako niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. Natomiast w teorii Y pokazuje człowieka jako nie stroniącego od pracy, a nawet widzącego w niej potencjalny sposób własnego rozwoju].*

| <b>Teoria X</b>   | <b>Teoria Y</b>   |
|---|---|
| Człowiek nie lubi pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał.                       | Praca jest niezbędna dla rozwoju psychologicznego człowieka.  |
| Człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać, by podjął należyte wysiłki.                 | Człowiek chce się interesować pracą i w odpowiednich warunkach może się nią cieszyć.                |
| Człowiekiem trzeba kierować, gdyż nie przyjmuje odpowiedzialności, lecz jej unika.    | Człowiek sam się kieruje w stronę akceptowanych celów.  |
| —   | W odpowiednich warunkach człowiek poszukuje odpowiedzialności i przyjmuje ją.                       |
| —   | Dyscyplina wewnętrzna jest bardziej skuteczna i może być bardziej surowa niż dyscyplina zewnętrzna. |
| Człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze.                                     | W odpowiednich warunkach człowiek jest motywowany pragnieniem zrealizowania swojego potencjału.     |
| Człowiek jest motywowany głównie przez obawę o bezpieczeństwo.                        | —   |
| Ludzie na ogół nie są twórczy – nie dotyczy to jedynie obchodzenia zasad zarządzania. | Twórczość i pomysłowość są zjawiskiem powszechnym i na ogół niedostatecznie wykorzystywanym.        |

– teoria treści, osiągnięć

[Prekursorem teorii osiągnięć jest **John W. Atkinson**. Poszukiwał on odpowiedzi na pytanie, jakie cechy indywidualne człowieka mogą wpływać na jego motywację do pracy. Prowadził badania w obszarze zachowań przedsiębiorczych. Doszedł do wniosku, że człowiek dąży do określonego celu, gdyż wynika to z następujących przesłanek:

1. Siły podstawowego motywu lub potrzeb.
2. Wiary w powodzenie.
3. Zachęty związanej z osiągnięciem celu.

Dalsze badania w tym obszarze prowadzili **H.A. Murray** i **D. McClelland**. W efekcie pozwoliły one wyodrębnić trzy podstawowe potrzeby pracowników:

1. Potrzeba osiągnięć.
2. Potrzeba władzy.
3. Potrzeba przynależności.

Kolejne swoje badania **McClelland** skupił wokół potrzeby osiągnięć, gdyż według niego stanowi ona jeden z najsilniejszych motywów do pracy. Potrzebę osiągnięć można zdefiniować jako chęć wyróżnienia się (osiągnięcia powodzenia) w sytuacji konkurencyjnej. Stymulacją tego typu potrzeb powinna być szczególnie zainteresowana kadra zarządzająca; pracownik, który chce pokazać, że jest lepszy od innych, będzie miał dużą wewnętrzną motywację do jak najlepszego wykonania powierzonego mu zadania. Realizację tego celu traktował będzie jako duże swoje osiągnięcie, co w celu spotęgowania jego motywacji powinno być dostrzeżone przez zarządzającego. Według McClellanda potrzeba osiągnięć jest niewspółmier- nie silniejsza niż pozostałe wyróżnione przez niego potrzeby, stąd poświęcił jej więcej uwagi. W kolejnym swoim badaniu wyróżnił on cechy, które można przypisać pracownikom kierującym się potrzebą osiągnięć:

1. *Potrzeba osiągnięć jest stała.*
2. *Branie na siebie odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów.*
3. *Ustalanie dla siebie umiarkowanie trudnych celów i podejmowanie rozsądnego ryzyka dla ich osiągnięcia.*
4. *Przypisywanie dużego znaczenia informacjom o uzyskiwanych przez siebie efektach.*
5. *Mniejsze zainteresowanie potrzebami przynależności i społecznymi.*

*McClelland uważał, że potrzeby osiągnięć nie dzie-  
dziczy się, lecz wynika ona raczej z doświadczenia zdo-  
bytego w trakcie dzieciństwa. W celu stymulowania tej  
potrzeby należy dawać pracownikom duży zakres swo-  
body działania pamiętając przy tym, że za osiągnięcie  
ustalonych celów należy wynagradzać.*

### **B) Wyróżnić można tutaj następujące teorie procesu mo- tywacji:**

- *oczekiwań*
- *sprawiedliwości*
- *popędu*

#### **– teoria procesu oczekiwania**

*[Jedną z najważniejszych teorii motywacji była  
teoria oczekiwania, która została opracowana przez  
**V.H. Vrooma**, a następnie rozwinięta przez **L.W. Porte-  
ra** i **E. Lawlera**. Jej źródła należy doszukiwać się w kon-  
cepcjach hedonizmu oraz utylitaryzmu, na bazie których  
powstała wcześniej opisana teoria popędu. Dzięki pracom  
psychologów **E.C. Tolmana** i **K. Lewina** z lat 30., gdzie  
zdefiniowali pojęcia wartości oraz oczekiwania, teoria  
oczekiwania zaczęła się odróżniać od teorii popędu.]*

W teorii oczekiwań poprzez motywację do pracy rozumie się funkcję pożądaných rezultatów działania (ang. **valence**) oraz oczekiwania (ang. **expectancy**), że rezultaty te zostaną przez jednostkę osiągnięte, przy czym motywacja odnosi się do określonego poziomu intensywności, co oznacza, że motywacja jest funkcją subiektywnej wartości każdego poziomu wykonania oraz subiektywnego prawdopodobieństwa, że dany poziom intensywności będzie prowadził do tego poziomu wykonania. Z kolei subiektywna wartość danego poziomu wykonania jest zależna od subiektywnej wartości wyników, do osiągnięcia których prowadzi, oraz percepcji zależności, w jakim stopniu dany poziom wykonania pracy prowadzi do określonej wartości wyników, co nazywa się instrumentalnością (ang. instrumentality) poziomu wykonania, stąd teoria oczekiwań często nazywana jest **teorią instrumentalną**. Zależność tę można wyrazić za pomocą poniższego wzoru:

$$\text{Motywacja} = \text{Wartość} \times \text{Oczekiwanie} \times \text{Instrumentalność}$$

Zmienne z powyższego równania przyjmują określone wartości, i tak:

- **Oczekiwanie**

Przyjmuje zakres wartości od 0 (podjęte przez nas działanie nie doprowadzi do oczekiwanego rezultatu) do 1 (działanie doprowadzi do oczekiwanego rezultatu).

- **Wartość**

Przyjmuje wartość dodatnią bądź ujemną.

- **Instrumentalność**

Przyjmuje wartości od +1 (wynik pierwszego poziomu będzie prowadził do osiągnięcia pożądanego wyniku drugiego poziomu) do -1 (wynik pierwszego poziomu nie będzie prowadził do osiągnięcia pożądanego wyniku drugiego poziomu).

Przypuśćmy, że pracownik dobrze wykonał powierzone zadanie i jego efekt jest wynikiem pierwszego poziomu. Prawdopodobieństwo osiągnięcia tego wyniku wynosi 0,8. W konsekwencji oznacza to, że przy tym poziomie wykonania zadania pracownik otrzyma premię. Stanowi to dla niego dużą wartość, ocenioną na 10, gdyż pozwoli opłacić wynajem mieszkania, które ma dla niego wartość jeszcze wyższą – 20 (czyli jest to instrumentalność o wartości +1). Jednak wykonanie wspomnianego zadania ma również inne konsekwencje – będzie wiązało się z przeniesieniem pracownika do innego działu (prawdopodobieństwo tego działania wynosi 1,0). Wartość tego działania wynosi 10. Z punktu widzenia pracownika przeniesienie go do innego działu jest niepożądanym działaniem, tzn. instrumentalność jego wynosi –1, a wartość tego działania wynosi 5. W przedstawionym przypadku motywacja pracownika wynosi:

$$[0,8 \times 10 \times 1 \times 20 = 160] + \\ + [1 \times 10 \times (-1) \times 5 = -50] = 110$$

Powyższy model można poddać modyfikacji poprzez wprowadzenie do rozważań kompetencji pracownika. Przypuśćmy, że poziom kompetencji przyjmuje wartości od 0 do 1 (najwyższy poziom); jeden z pracowników posiada kompetencje określone na poziomie 0,5, a drugi 0,8. Przyjmując, że obaj mają podobne wartości i oczekiwania, wydajność pierwszego pracownika (rozumiana również jako motywacja) wynosić będzie 55 ( $110 \times 0,5$ ), natomiast drugiego 88 ( $110 \times 0,8$ ).

### – teoria procesu sprawiedliwości

[Teoria sprawiedliwości powstała w wyniku krytyki teorii człowieka ekonomicznego, modelu instrumentalnego Vrooma oraz teorii motywacji opartej na potrzebie osią-

gnięć. Jej źródeł można dopatrywać się w **teorii wymiany społecznej Homansa** oraz w **teorii dysonansu poznawczego Festingera**.

Zachowania społeczne – według Homansa – to proces wymiany dóbr, w trakcie którego człowiek dąży nie tylko do zdobycia maksymalnego zysku, lecz także do osiągnięcia stanu równowagi zarówno między własnymi kosztami i nakładami, jak i między własnym zyskiem a zyskiem innych.

Z kolei Festinger zdefiniował pojęcie dysonansu poznawczego. Według niego ludzie odczuwają potrzebę harmonii między swymi przekonaniem. Wewnętrzne dysonanse stwarzają przykre napięcie i wywołują chęć rozładowania go. Człowiek zatem będzie zawsze dążył do osiągnięcia stanu konsonansu.

Teorię sprawiedliwości sformułował **J.S. Adams**. Jako hipotezę tej teorii przyjmuje się założenie, że człowiek powinien otrzymywać sprawiedliwe wynagrodzenie za włożoną pracę. Wszelkie odchylenia – zarówno powyżej, jak i poniżej – prowadzą do występowania napięć, natomiast napięcia skłaniają pracownika do działań korygujących. Człowiek porównuje więc stosunek swojego wynagrodzenia do wkładu wobec innych pracowników. Jest to dla niego punkt odniesienia decydujący o podjęciu ewentualnych działań korygujących. Wyróżnić można trzy sytuacje, które są wynikiem tego porównania:

$$Wy / Wki = Wy / Wk$$

$$Wy / Wki < Wy / Wk$$

$$Wy / Wki > Wy / Wk$$

gdzie Wy oznacza wynagrodzenie, natomiast Wk oznacza wkład pracownika.

Pierwsza sytuacja postrzegana jest jako sprawiedliwość w firmie i oczywiście jest komfortowa dla pracownika,

*gdyż nie wywołuje żadnych napięć. Z kolei pozostałe sytuacje prowadzą do odczuwania niesprawiedliwości – gdy stosunek wynagrodzenia do wkładu jest niższy niż u innych oraz gdy jest on wyższy (jednak ta sytuacja powoduje napięcia o mniejszej sile niż w sytuacji przeciwnej). Napięcia w wyniku odczuwania niesprawiedliwości mogą być korygowane na dwa sposoby:*

- 1. Modyfikację stosunku wynagrodzenia do wkładu (pracownik uznał, że musi włożyć większy wysiłek, aby otrzymać wyższe wynagrodzenie).*
- 2. Zmianę percepcji stosunku wynagrodzenia do wkładu (zmiana punktu odniesienia).*

*W ramach tej teorii wyróżnia się tzw. sprawiedliwość dystrybutywną. Oznacza to, że stosunek wynagrodzenia do kosztów określonego pracownika powinien być proporcjonalny do wszystkich pozostałych zatrudnionych. Pracownik porównuje swój wynik do wyniku pozostałych pracowników; w przypadku wystąpienia odchyień powstaje napięcie i w efekcie niezadowolenie jednostki].*

### – teoria procesu popędu

*[Do najstarszej teorii motywacji z grupy teorii procesu zaliczyć można teorię popędu. Jest to jednocześnie najbardziej znana teoria motywacji. Jej źródła odnaleźć można w pracach starożytnych Greków z nurtu **hedonizmu**.*

*Angielscy utylitaryści – **J. Bentham** i **J.S. Mill** adaptowali dla swoich potrzeb starożytną koncepcję hedonizmu. Według ich teorii człowiek będzie wybierał spośród możliwych dostępnych działań zawsze te, które według jego odczucia prowadzić będą do osiągnięcia maksymalnej przyjemności lub odczuwania najmniejszego bólu.*

*Kolejną ideę do teorii popędu wniósł **Thorndike**. Zwrócił on uwagę na fakt, że na proces motywacji mają*

wpływ doświadczenie człowieka i wydarzenia z przeszłości. Na tej podstawie Thorndike sformułował tzw. **prawo efektu**. Mówi ono, że doświadczenie z przeszłości ma wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Jeśli skojarzeniu bodźca z reakcją towarzyszy stan przyjemności, to związek ten zostanie z dużym prawdopodobieństwem utrwalony.

Teorię popędu rozwijał dalej **R.S. Woodworth**. Twierdził on, że pojęcie popędu należy traktować jako alternatywę dla pojęcia instynktu. Zakładał, że jeżeli istnieje coś takiego jak popęd, to można przypuszczać, że obiekty, które zaspokajają popęd, są nagradzające i funkcjonują jako wzmocnienia pewnych zachowań – pozwalają przewidywać nie tylko, jakie obiekty będą celem poszukiwań (a więc stanowiły pobudkę do działania), ale i z jaką siłą będą poszukiwane.

Współczesną teorię popędu przedstawił **C.L. Hull**. Według niego dążenie do celu oraz drogę do niego prowadzącą można przedstawić za pomocą poniższego równania:

$$\text{Reakcja} = f(\text{nawyk}) \times g(\text{popęd})$$

Przez **popęd** należy rozumieć bodziec ogólny, natomiast **nawyk** to stosunek między bodźcem a reakcją. **Popęd** i **nawyk** decydują o reakcji człowieka, czyli – w uproszczeniu – o jego zachowaniu.

Teorię tę krytykuje się za trudność w wyjaśnieniu nagłych zmian motywacji u ludzi].

### 3. Teoria wzmocnienia

Teoria wzmocnienia została stworzona przez **B.F. Skinnera**. Zwana jest także **teorią modyfikacji zachowań** lub **teorią uczenia się**. Indywidualne





*zachowania człowieka są według Skinnera skutkiem jego poprzednich doświadczeń. Stąd w sferze zainteresowań tej teorii leży zbadanie, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpłyną na przyszłe zachowania w cyklicznym procesie uczenia się.*

*Ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Na tej podstawie sformułować można tzw. **prawo skutku**. Mówi ono, że zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, zaś nieprzyjemne będzie zaniechane w przyszłości.*

*Według Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne, stąd można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki (tzn. formować różne wzorce zachowania) przez manipulowanie środowiskiem, gdyż człowiek jest istotą reaktywną i jego zachowanie zaprogramowane jest przez aktywne środowisko. Jednak należy pamiętać, że nie wszystkie czynniki determinujące zachowanie mają swoje podłoże w środowisku (część może mieć podłoże genetyczne – np. zachowania wrodzone).*

### **9. PROCES PSYCHICZNY, definicja autorki:**

Proces psychiczny to łańcuszek zdarzeń, które świadomie lub nieświadomie następują we mnie, kształtując moją osobowość i psychikę.

#### *Definicja konsultanta psychologii:*

*Proces psychiczny to przeżycie psychiczne: wszelkie treści i stany świadomości, na przykład obrazy przedmio-*

tów, na które patrzymy, myśli, pragnienia, marzenia, które odczuwamy świadomie. Wszelkie treści świadome i nieświadome; z jednych pragnień i motywów zdajemy sobie sprawę, z innych nie, ale jedne i drugie mają wpływ na nasze postępowanie.

**Proces psychiczny** to uporządkowany ciąg zachodzących po sobie stanów psychicznych. Jest to zjawisko przeciwstawne do stanu, który stanowi zatrzymanie procesu, jego chwilową charakterystykę, dominujące przejawy.

Nie każdy proces psychiczny musi być uświadomiony. Często świadomość procesu zanika i doświadcza się zdarzeń jako trwania w określonym stanie. Proces może wystąpić w dwóch formach, **pierwotnej** i **wtórnej**, w zależności od stopnia identyfikacji „ja” z poszczególnymi aspektami procesu.

### Procesy pierwotne

Procesy pierwotne to te, z którymi zachodzi identyfikacja. Odnoszą się do tych zjawisk, przeżyć, zachowań i postaw, z którymi się utożsamiamy. Są podstawą zamierzonej aktywności i zgodne z intencjami. Procesy pierwotne są zazwyczaj świadome lub dość łatwo można je sobie uświadomić (odpowiedź na pytanie: jak tego doświadczasz?).

### Procesy wtórne

Procesy wtórne są nieintencjonalne, dotyczą wszystkich zachowań, z którymi podmiot nie identyfikuje się. Procesy wtórne mogą stać się pierwotne i przeciwnie, zewnętrznie manifestuje się to jako zmiana postawy. Identyfikacja z pewnymi procesami może być chwilowa, z innymi długotrwała.