

MOTIVAȚIA



reprezintă totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

Formele motivației

În funcție de elementul generator, motivația poate îmbrăca mai multe forme.

I. Motivația pozitivă și negativă

***Motivația pozitivă** este produsă de laudă, încurajare și se soldează cu efecte benefice asupra activității sau relațiilor interumane, cum ar fi angajarea în anumite activități sau preferarea unor persoane etc.*

***Motivația negativă** este produsă de folosirea amenințării, blamării sau pedepsirii și se asociază cu efecte de abținere, evitare, refuz. Reprezintă un tip primitiv de motivație, însă, cu anumite precauții, poate face parte din instrumentarul motivațional.*



motivația intrinsecă și motivația extrinsecă- în funcție de raportarea motivației la sursa ei producătoare.

Dacă sursa generatoare se află în trebuințele personale ale individului, vorbim de existența unei motivații directe sau intrinseci.

Motivația intrinsecă este deci solidară cu procesul muncii, izvorăște din conținutul specific al acesteia. Munca nu mai apare ca mijloc de dobândire a unor beneficii, ci reprezintă ea însăși un scop, ajungând să fie o trebuință care se constituie și se dezvoltă în chiar procesul satisfacerii ei.

Această trebuință se referă la autoîmplinire, la manifestarea creativității și poate îmbrăca forme diferite. De exemplu, dorința de a elabora o teorie importantă, de a realiza o inovație tehnologică, activitatea neobosită a unui sportiv de a depăși performanțele anterioare, dorința unui muncitor de a realiza un produs de înaltă calitate.

Se poate spune așadar că sursa cea mai importantă a motivației intrinseci este munca însăși.

e a motivației se află în afara subiectului, inițiativa sau chiar impusă de o altă persoană, dacă ea nu izvorăște din specificul activității desfășurate, atunci avem de-a face cu o **motivație indirectă sau extrinsecă** (de exemplu, competiția de câștig sau de laudă, evitarea mustrării sau pedepsei).



Această motivație se manifestă subiectiv prin trăiri emoționale care pot fi negative (reacții de teamă sau aversiune) sau pozitive (reacții de satisfacție).

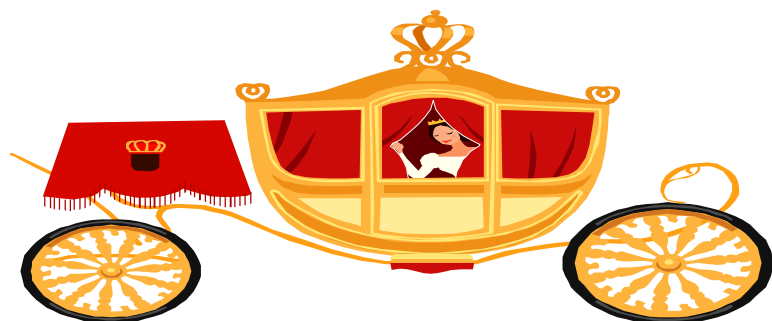
Motivele extrinseci negative, care se manifestă prin reacții de respingere sau de aversiune față de consecințe neplăcute precum: retrogradare, concediere, teama de eșec sau de pierdere a prestigiului, critică, blam etc. Astfel de motive acționează mai ales la persoanele pentru care munca practică nu prezintă interes sau atractivitate, dar sunt sensibile față de sancțiuni sau penalizări, acțiunea lor devenind evidentă în cazul existenței și extinderii interdicțiilor.

seci **pozitive**, vizează dobândirea unor beneficii
ces a muncii.

Ca beneficii, putem vorbi despre: salariu mare, promovare și dobândire a unor poziții ierarhice superioare și influente, prestigiu social și profesional, facilități speciale (asistență medicală, locuință) etc.

Astfel de motive determină angajarea efectivă în muncă, dar nu fac munca mai atractivă întrucât vizează doar finalitatea muncii și nu munca propriu-zisă. Este suficient ca beneficiile să fie mai mici sau să înceteze pentru ca practicarea muncii să atingă cote reduse de intensitate și calitate.

Forța acestor motive are o durată relativ scurtă de manifestare și, de aceea, trebuie permanent întreținută.



ă și motivația afectivă

Sunt forme ale motivației legate de unele trebuințe imediate ale individului.

Motivația cognitivă își are originea în nevoia de a ști, de a cunoaște, forma ei tipică fiind curiozitatea pentru nou, pentru schimbare. Se numește cognitivă deoarece acționează dinlăuntrul proceselor cogniti-ve (percepție, gândire, memorie, imaginație), stimulând activitatea inte-lectuală. Ea își găsește satisfacție în nevoia de a înțelege, explica, rezol-va, ca scop în sine.

Motivația afectivă este determinată de nevoia omului de a obține aprobarea din partea altor persoane, de a se simți bine în compania altora (de exemplu, un student care învață pentru a nu pierde ajutorul și mulțu-mirea părinților, un lucrător care acceptă o anumită sarcină din dorința de a nu fi considerat neadaptat etc.)

Într-o dimineață de primăvară, un orb cerșește având pe genunchi un carton, pe care scrie: "orb din naștere". Mulțimea trece indiferentă, până în momentul în care un necunoscut se oprește, ia cartonul, îl întoarce, mângăiește câteva cuvinte, după care trece mai departe. Imediat după aceea... miracol! Fiecare trecător întoarce capul și mulți, înduioșați, se opresc și aruncă un bănuț în cutie. Cele câteva cuvinte cuvinte spun simplu: "Este primăvară și eu nu pot să o văd!"



Teorii ale motivării

Incepând chiar cu Taylor, toți autorii au încercat să explice **ce anume îi motivează pe oameni**, fără a explica însă **de ce sau cum se produce și se susține în timp motivarea**.

Axiomele motivației

1. Motivele sunt forțele noastre interne mobilizatoare, invizibile și care nu pot fi măsurate.
2. Același motiv poate da naștere la comportamente diferite.
3. Același comportament, la diferiți oameni, poate fi determinat de motive diferite.
4. Comportamentul poate servi pentru estimarea motivului individual care l-a generat.
5. Motivele pot acționa în armonie sau în conflict.
6. Motivele unui individ se modifică de-a lungul vieții acestuia.
7. Mediul ambiant influențează întreaga gamă de motive umane.



lui XX, Frederick W. Taylor a fost preocupat de
i lucrătorilor individuali. El a dezvoltat ideea
conform căreia cei mai mulți oameni muncesc pentru a câștiga bani.

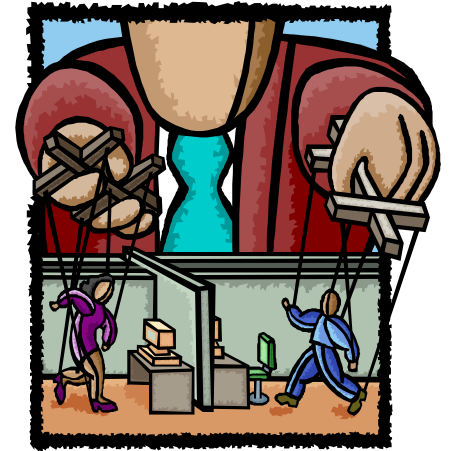
De aceea, a tras concluzia că plata trebuie să fie pe măsura rezultatelor. Acest fapt l-a condus la sistemul **acordului progresiv**, potrivit căruia angajații primeau o anumită sumă pentru fiecare unitate de produs pe care o obțineau. Conform acestui sistem, fiecărui lucrător i se stabilea o anumită cotă de produse pe care să le realizeze. Aceia care depășeau cota stabilită primeau un procent mai mare pe unitate, pentru **toate produsele pe care le realizau**.

Ideile lui Taylor au fost revoluționare și au avut un imens impact asupra practicii managementului. Totuși, punctul său de vedere asupra motivației a fost destul de repede apreciat ca simplist și îngust. Este adevărat că oamenii așteaptă să fie plătiți pentru munca lor, dar este de asemenea adevărat că ei muncesc dintr-o multitudine de alte motive, diferite de plată. Simpla creștere a plății unei persoane poate să nu conducă la creșterea motivației acesteia.

Y Douglas McGregor -1960 -
terprise".

sururi de presupuneri care subli-
niază atitudinile și credințele conducătorilor, filosofia
acestora cu privire la comportamentul lucrătorilor.

**Teoria X presupune că muncitorilor le displace munca
și, de aceea, ei vor munci efectiv numai într-un me-
diu de lucru puternic controlat:**



1. oamenii au aversiune față de muncă și vor face orice pentru a o evita (oamenii sunt lenesi);
2. deoarece oamenilor le displace munca, managerii trebuie să-i constrângă, să-i controleze și să-i dirijeze pentru a se realiza obiectivele organizației
3. în general, oamenii trebuie conduși deoarece au ambiții reduse și evită responsabilitățile; ei sunt preocupați, în special, de securitate. Sunt rezis-tenti la schimbare

Rezultatul firesc al acestor presupuneri va fi un mediu de lucru puternic controlat, în care conducătorii iau toate deciziile, iar lucrătorii doar pri-mesc și execută toate ordinele.

ă parte, presupune că indivizii acceptă responsa-
pentru atingerea scopurilor organizației, dacă
uri personale:

1. oamenii nu resping instinctual munca, aceasta fiind de fapt o parte im-
portantă a vieții lor;
2. oamenii vor munci pentru atingerea obiectivelor de care ei se fac res-
ponsabili, adică pot folosi autocontrolul;
3. responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor există în funcție de re-
compensele care sunt asociate în acest sens;
4. adesea, oamenii acceptă bucuroși responsabilitatea;
5. angajații au potențial care să-i ajute în atingerea obiectivelor organiza-
ției;
6. în general, organizațiile nu utilizează în totalitate resursele umane de
care dispun.

Abordarea este total diferită de Teoria X și, evident, mai optimistă.
McGregor afirmă că cei mai mulți conducători acționează în concordanță
cu Teoria X, dar consideră că Teoria Y este mai potrivită și
reprezintă un ghid efectiv și eficient pentru acțiunea managerială.

Teoria Y înglobează astfel ideile curentului relațiilor umane.

Teoria ierarhizării nevoilor

Teoria ierarhizării nevoilor a fost elaborată de Abraham Maslow în lucrarea "Motivation and Personality" (1954).

Maslow a pornit de la ideea că oamenii sunt ființe "în așteptare", care se străduiesc să-și satisfacă o varietate de nevoi. El a presupus că aceste nevoi pot fi aranjate în funcție de importanța lor și astfel a rezultat ceea ce se cunoaște în prezent sub denumirea de **piramida nevoilor**.

La nivelul de bază se află **nevoile fiziologice**, adică **acele nevoi legate** de supraviețuire. Aceste nevoi includ: hrană și apă, îmbrăcăminte, adăpost și odihnă (somn). Într-o organizație, aceste nevoi sunt, de obicei, satisfăcute printr-un salariu adecvat.





PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)





Următor se află **nevoile de siguranță**, adică
cele legate de securitatea fizică și afectivă. Ele
pot fi satisfăcute printr-o slujbă sigură, prin asigurare
medicală, prin asigurarea pensiei și prin condiții de muncă
lipsite de pericol.

Urmează **nevoile sociale**, adică dorința omenească de dragoste și
afecțiune, precum și sentimentul apartenenței. Prin extensie, aceste
nevoi pot fi satisfăcute prin climatul în care se desfășoară munca și
prin organizare informală. Însă, în general, individul are nevoie de
relații sociale și dincolo de locul de muncă, cu familia și prietenii, de
exemplu.

La nivelul următor se află **nevoile de stimă** care cer respect și
recunoaștere din partea altora, în aceeași măsură ca și propriul
respect. Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin realizări personale,
promovare în slujbe mai solicitante, diferite onoruri și premii și alte
forme de recunoaștere.

se exprimă prin două componente:

- a) autorespect, încredere în propria persoană, stimă de sine;
- b) prestigiu, reputație și apreciere din partea celor din jur.

Dacă aceste nevoi nu sunt satisfăcute, pot să apară comportamente nevrotice, de compensare, vizibile prin mecanismele de apărare.

La nivelul cel mai de sus sunt **nevoile de autorealizare**, nevoi de creștere și dezvoltare ca om și de a deveni ceea ce oamenii sunt capabili să fie. Acestea sunt nevoile cel mai greu de satisfăcut, iar modul de satisfacere diferă de la individ la individ.

Ulterior (1970) Maslow a mai adăugat încă două nevoi, sub cele de autorealizare:

- nevoia de **cunoaștere**, exprimate prin nevoia de a ști, a explora, a înțelege;
- nevoia de **frumos**, exprimată prin nevoie de ordine, simetrie, culoare



derivează nevoile individuale în organizație ?

Nevoi de ordin superior

- Autorealizarea → Munca creativa si variata
Participarea la luarea deciziei
- Nevoile de recunoastere → Flexibilitatea si autonomia serviciului (muncii)
Responsabilitatea si importanta muncii
Promovarea in posturi superioare
Lauda si recunoasterea superiorului

Nevoi de ordin inferior

- Nevoi sociale → Colegi prieteni
Interactiunea cu parintii, comunitatea
Supervizori placuti
- Nevoi de securitate → Conditii sigure de munca
Munca sigura
Compensatii si beneficii adecvate
- Nevoi fiziologice → Odihna si pauze adecvate
Conditii ergonomice si confortabile de munca
Ore de munca rezonabile

Nevoile fiziologice și cele de securitate sunt limitate și deci, dacă sunt satisfăcute, ele nu mai constituie surse de motivație pentru oameni.

Nevoile superioare personale sunt nelimitate, caracterul dinamic al acestora constituind o sursă de motivație permanentă pentru indivizi.

Ierarhia nevoilor realizată de Maslow se dovedește a fi un mod folositor de analiză a motivației angajaților, precum și un ghid pentru conducători. O organizație trebuie să asigure satisfacerea nevoilor lucrătorilor, altfel aceștia vor căuta soluția rezolvării lor în afara organizației.

MECANISME DE APĂRARE

sunt focalizări asupra unor încercări comportamentale rigide, primitive și inadecvate, în vederea rezolvării sarcinilor de adaptare a cerințelor impulsurilor instinctuale ale egou-ului la condițiile realității.

Modalități de recunoaștere:

Comportamentul persoanei este rigid

Comportamentul este doar în mică măsură controlat de către persoana în cauză (de cele mai multe ori ea nu-și dă seama că folosește un mecanism de apărare, acesta funcționând automat atunci când apare o situație care îl poate produce

Atunci când comportamentul generat de mecanism este blocat, persoana respectivă încearcă sentimente de anxietate sau alte stări negative (astfel, mulți părinți ai unor copii care pun în funcțiune un mecanism sau altul, consideră, în mod greșit, că interzicerea comportamentului va fi o soluție pentru eliminarea practicii respective.

Comportamente nevrotice de compensare

Mecanismul	Caracteristici asociate	Nevoi sociale	Metoda	Funcția
Compensarea	Lăudăroșenie, fantazare	De a fi recunoscut, admirat și aplaudat	Exagerează aspectele pozitive ale propriei persoane	“Îmblânzirea” slăbiciunilor percepute
Proiecția Reflecția în oglindă	Criticism, căutarea greșelilor	De a identifica imperfecțiunile altora	Acuză și este hipercritic	Diminuarea sentimentelor de inferioritate, rușine sau a imperfecțiunilor
Intellectualizarea	Obsesiv, dominator, posesiv	De a controla toate relaționările sociale	Găsește justificări raționale pt. orice act	Prevenirea impulsurilor neașteptate sau inacceptabile
Formațiunea reacțională	Altruism, puritanism, scrupulozitate	De a demonstra un comportament bun sau corect	Își inversează sentimentele față de persoană	Ascunderea intereselor dezvoltate în comportamente negative

Refuzul – mecanism de apărare primitiv, tradus prin protejarea persoanei de o realitate neplăcută, prin refuzul de a accepta perceperea acestuia

• **Deplasarea/înlocuirea** – proces inconștient de transferare a emoției de la obiectul/situația de care este legată, către un altul, care va pricinui mai puțină suferință:

- cearta cu șeful —————> cearta cu copilul

- **Raționalizarea** furnizarea inconștientă a unei explicații false, dar acceptabile pentru un comportament mai greu de acceptat
- Ex: strugurii acri sau... lămâile dulci

• **Refugiul în reverie /Fantazarea** – forme ale activității imaginative, furnizând o cale de evadare din realitate și oferind satisfacție persoanei. Îmbracă forma:

-eroului suferind; - eroului cuceritor.

**FANTEZIA DIURNĂ – BENEFICĂ PENTRU
AUTOMOTIVARE!**

apatică – detașare cu rol de protecție, tradusă printr-o indiferență afectivă, din autorestricție în relațiile sociale și activitățile exterioare și prin supunere pasivă în fața evenimentelor , ceea ce permite persoanei să suporte o situație prea dificilă.

- **Fixația** – menținerea unei reacții persistente, neadaptate, chiar dacă toți parametrii arată că acel comportament nu este un răspuns adecvat la problemă. “Este prea târziu, nu mai pot să fac nimic!”

• **Bulionul** – utilizarea excesivă sau frecven-
tă a unor vorbe de duh, în vederea reduce-
rii anxietății, rezultată dintr-o situație prea
stresantă sau a unor gânduri și afecte per-
turbatoare.

• **Controlul** – definește încercarea de a ges-
tiona și/ sau dirija în mod exagerat eveni-
mentele și obiectele din mediul înconjură-
tor pentru a reduce anxietatea și a rezolva
conflictele interne. Ex.: managerul care ia
asupra sa toate sarcinile,refuzând delegarea

persoanei autorealizate:

- 1. Acceptare de sine și a celorlalți
- 2. Precepția realității în manieră eficientă, detașată
- 3. Centrare asupra problemelor, nu asupra propriei persoane
- 4. Independență față de influențele sociale, culturale:
atitudini și valori independente de cultură
- 5. Dinstincția între bine și rău, între scop și mijloc
- 6. Naturalitate și spontaneitate, simțul umorului
- 7. Atitudini democratice, relații profunde cu semenii
- 8. "Prospețimea" aprecierii tuturor experiențelor

E. Teoria bifactorială

Herzberg (1969) a pornit de la principiul că existența umană se desfășoară în două planuri distincte: planul fizic și cel psihologic.

El a intervievat aproximativ două sute de contabili și ingineri din Pittsburgh. În timpul interviurilor, le-a cerut să se gândească la momentele când s-au simțit cu adevărat bine în legătură cu slujba și munca lor. Apoi le-a cerut să descrie factorul sau factorii care au determinat această stare.

După această înțelegere, Herzberg a repetat operațiunea, cu deosebirea că le-a cerut intervievaților să analizeze situațiile când s-au simțit rău în raport cu locul de muncă.

A fost surprins să descopere că sentimentul de bine și sentimentul de rău au rezultat din seturi de factori total diferiți.

În timpul interviurilor sale, Herzberg a plecat de la ipoteza că satisfacția și insatisfacția lucrătorilor se află la capetele opuse ale aceleiași scale. El a considerat că oamenii se simt satisfăcuți, insatisfăcuți sau se află undeva între aceste extreme.

Am devenit convins că satisfacția și insatisfacția pot fi dimensiuni total diferite. O dimensiune poate merge de la satisfacție la nonsatisfacție, iar cealaltă, de la insatisfacție la non-insatisfacție.

Ideea că satisfacția și insatisfacția sunt dimensiuni separate și distincte l-a condus pe Herzberg la **teoria motivație-igienă**.

Factorii pe care Herzberg i-a găsit cel mai adesea asociați cu **satisfacția** sunt: realizările, recunoașterea, responsabilitatea, posibilitatea de avansare și dezvoltare proprie precum și munca însăși. Acești factori sunt în general, denumiți **factori motivaționali deoarece în prezența lor crește motivația**.

Totuși absența lor nu conduce în mod necesar la apariția sentimentului de insatisfacție.

Când factorii motivaționali sunt prezenți, ei acționează ca sursă de satisfacție.

Acțiunea celor două categorii de factori motivaționali asupra satisfacției-insatisfacției în muncă

FACTORI DE IGIENĂ		FACTORI MOTIVAȚIONALI	
Supravegherea Condițiile de muncă Relațiile interpersonale Salariul Securitatea muncii Administrarea și politica organizației		Realizările personale Recunoașterea Responsabilitatea Posibilități de avansare Dezvoltarea proprie Munca însăși	
Insatisfacție	Non-insatisfacție	Satisfacție	Non-satisfacție

...ă, salariul exprimă recunoaștere și realizare personală, iar atât recunoașterea, cât și realizarea reprezintă factori motivaționali.

Efectul salariului poate depinde de modul în care acesta este distribuit. Astfel, în cazul în care creșterea salariului nu depinde de performanță (de exemplu, în cazul creșterii costului vieții), aceasta poate să nu motiveze oamenii.

Totuși, în cazul în care creșterea salariului este o formă de recunoaștere (ca bonus sau ca premiu), aceasta poate avea un puternic rol în motivarea angajaților pentru atingerea unor performanțe ridicate.

Teoria lui Herzberg a arătat în esență că **motivația este strâns legată de activitatea profesională în sine, pe când factorii de igienă au legătură cu mediul în care se desfășoară această activitate.** Tot din lucrările lui a rezultat și interesul pentru *îmbogățirea sau creșterea responsabilității postului (adică suplimentarea factorilor motivatori dintr-un post)* și, ceva mai recent, a apărut **curentul în favoarea "calității vieții profesionale".**

Teorii moderne ale motivării

A. Teoria echității

J.S. Adams în lucrarea "*Effects of Wage Inequities on Work Quality*" (1964), pornește de la premisa că oamenii se compară întotdeauna cu alte persoane care desfășoară activități asemănătoare în circumstanțe similare și, pe baza acestei comparații, judecă dacă sunt tratați corect sau nu.

Astfel, a constatat că angajații depuneau un efort de muncă susținut în cazul în care considerau că sunt tratați echitabil, iar dacă li se părea că nu beneficiază de un tratament echitabil prin comparație cu alți angajați de pe posturi similare, efortul lor se diminua.

Așa cum este înțeleasă aici, echitatea reprezintă distribuirea "răsplatei" direct proporțional cu rolul fiecărui angajat în organizație. Fiecare are nevoie nu să primească **aceeași răsplată**, ci **răsplata** corespunzătoare propriei contribuții.

că oamenii fac comparații sociale între ei și ceilalți, ur-
ieșirile (rezultatele, adică răsplata pe care o primesc) și
intrările (adică propria lui contribuție la bunul mers al organizației).

Mai întâi, individul își calculează propriul raport ieșiri-intrări. Intrările sunt re-
prezentate de: timpul lucrat în organizație, efortul depus, abilitatea dovedita, e-
ducația primită, experiența și calificarea dovedita etc. Ieșirile sunt reprezentate
de: salariu, beneficii, recunoaștere, promovare și alte recompense primite de in-
divid de la organizație.

După calcularea raportului propriu, individul îl compară cu raportul intrări-ie-
șiri al unei alte persoane (un coleg, un prieten care muncește în altă organizație)
sau cu media obținută pentru toți lucrătorii din întreprindere. Rezultatul com-
parației se poate concretiza în una din următoarele situații:

a) propriul raport este mai mic decât cel cu care a fost comparat. Apare astfel
inechitatea subplății, iar oamenii care se consideră subplătiți sunt *mânioși și
sunt motivați să schimbe lucrurile*. Ei pot să-și micșoreze intrările muncind mai
puțin, pot încerca să-și crească ieșirile cerând mărirea salariului, pot căuta un
alt termen de comparație sau pot părăsi respectivul loc de muncă.

este egal cu cel cu care se compară; individul resimte plata ca fiind echitabilă și este *teoretic satisfăcut*, fiind motivat să lase lucrurile așa cum sunt.

c) propriul raport este mai mare decât cel cu care se compară. Apare astfel inechitatea supraplății și individul care se consideră supraplătit este *teoretic vinovat*, iar reacția sa poate fi de natură psihologică, încercând să schimbe modul în care gândește despre situație.

Teoria echității atrage atenția managerilor asupra faptului că pot fi evitate problemele apărute din inechitate, prin încercarea de a distribui recompensele în funcție de performanță, dar și prin încercarea de a-l determina pe fiecare să înțeleagă clar care este baza salariului pe care îl primește.

Cu toate acestea, rămâne ca o problemă subiectivitatea apărută în evaluarea propriei contribuții, precum și a contribuției celorlalți, alături de dificultatea măsurării exacte a intrărilor și a rezultatelor.

B. Teoria așteptării (speranței)

Teoria așteptării, dezvoltată de Victor Vroom în lucrarea "*Work and Motivation*" (1964) reprezintă un complex model motivațional *bazat pe o simplă presupunere*. Conform acestei teorii, **motivația depinde de măsura în care oamenii doresc ceva anume și de măsura în care ei cred că pot obține.**

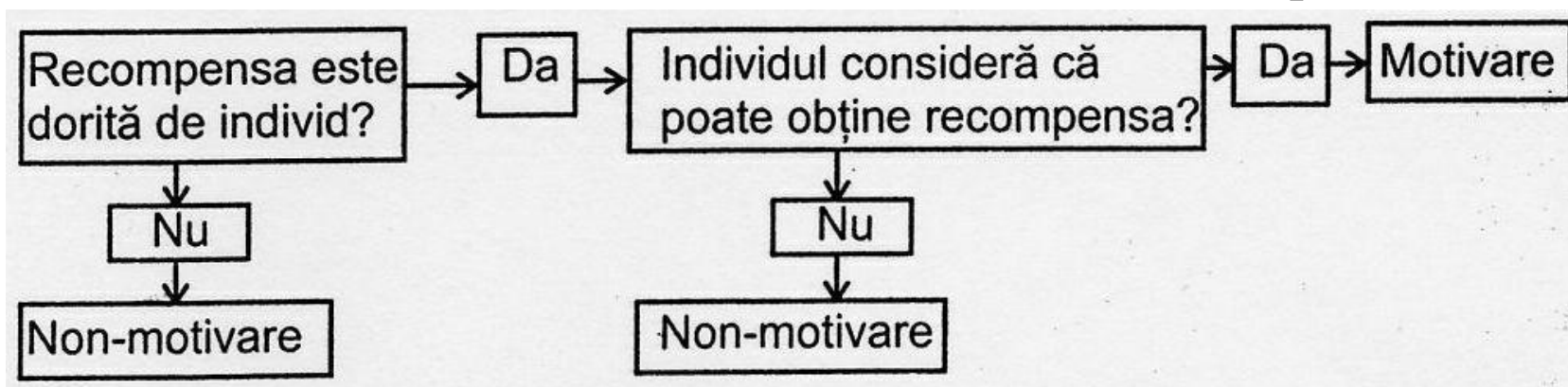


Figura 1. Schema de acțiune a teoriei lui Vroom

Teoria așteptării este o teorie complexă deoarece ia în considerare faptul că fiecare acțiune a unui individ poate conduce la mai multe rezultate diferite între ele, unele pe care individul le dorește, iar altele pe care nu le dorește.

nenii muncesc mult și lucrează multe ore peste program
pot apărea mai multe rezultate:

- pot obține o mărire de salariu,
- pot fi promovați,

dar:

- vor petrece mai puțin timp cu familiile,
- vor avea o viață socială mai puțin activă

sau

pot dobândi noi abilități importante în muncă.

Pentru o persoană:

- promovarea poate fi primordială, creșterea salariului și dobândirea experienței - foarte importante - iar "pierderea" familiei și a vieții sociale poate avea o importanță neglijabilă.

- familia și viața socială pot fi cele mai importante, creșterea salariului poate avea o importanță medie, noile abilități dobândite pot fi neimportante, iar promovarea de nedorit din cauza orelor suplimentare pe care le presupune.

În primul caz, individul poate fi motivat să muncească mult și să lucreze multe ore peste program, în timp ce, în al doilea caz, individul poate să nu fie deloc motivat să procedeze astfel.

Cu alte cuvinte, motivația este determinată de întregul set de ieșiri, precum și de importanța pe care fiecare individ o acordă fiecărei ieșiri, adică:

$$M = P \cdot A \quad \text{unde}$$

M reprezintă motivația;

P- probabilitatea ca o anumită acțiune să conducă la anumite rezultate (recompense);

A - atractivitatea recompensei (valența, valoarea percepută a acesteia)

Teoria reîntăririi sau a consolidării

Teoria motivațională cu cel mai mare potențial de aplicare în practică este, probabil, teoria reîntăririi. Elaborată de B. F. Skinner ("*Science and Human Behaviour*", 1953), teoria se bazează pe ideea că acel comportament care a fost răsplătit este mai probabil să se repete, în timp ce acela care a fost sancționat este mai puțin probabil să reapară.

O consolidare reprezintă o acțiune care este urmarea firească a unui anumit comportament. Poate lua forma unei creșteri de salariu ca rezultat al unei vânzări importante către un nou client sau poate fi o sancțiune pentru întârzierea la serviciu. Consolidările pot îmbrăca o multitudine de forme și pot fi folosite în diferite moduri:

a) consolidarea pozitivă este aceea care întărește comportamentul dorit prin acordarea unei recompense. De exemplu, mulți angajați sunt stimulați de laudă. Recunoașterea primită din partea șefului, după ce au făcut o treabă bună, le sporește acestora dorința de a acționa bine și în viitor. În general, consolidarea pozitivă este considerată cea mai eficientă.

ativă întărește comportamentul dorit prin evitarea unei sarcini sau situații nedorite. De exemplu, un atelier de reparat mașini trebuie curățit în fiecare lună, iar curățirea atelierului este o sarcină mizeră. În timpul unei luni, când angajații și-au îndeplinit sarcinile lor curente mai puțin decât satisfăcător, șeful atelierului, în loc să apeleze la o firmă specializată în prestarea acestor servicii, le poate cere salariaților să curețe ei înșiși atelierul. Luna următoare, pentru a evita această sarcină nedorită, legată de curățirea atelierului, salariații vor fi motivați să muncească mai mult pentru a-și îndeplini corespunzător sarcinile de lucru.

c) *sanctiunea* este o consecință nedorită care rezultă dintr-un comportament nedorit. Cele mai folosite forme de sancționare în organizații sunt cele bănești, mutările disciplinare și chiar concedierile. Adesea, sancțiunea face mai mult rău decât bine, deoarece tinde să creeze o ambianță neplăcută, dă naștere la ostilitate și resentimente și suprimă comportamentul nedorit doar până ce șeful întoarce spatele.

Se prezintă faptul că performanța este rezultatul a două seturi de factori: în primul rând, aptitudinile, capacitățile și cunoștințele individului, care trebuie combinate astfel încât să conducă la rezultatele dorite; și, în al doilea rând, atitudinile, motivele, nevoile și așteptările la care recurge fiecare individ atunci când alege un anumit tip de comportament.

Astfel, motivarea decurge din acțiunea asupra celor două seturi de factori: indivizii trebuie ajutați de organizație să-și dezvolte aptitudinile, capacitățile și cunoștințele, iar managerii trebuie să știe să acționeze asupra motivelor, să răspundă nevoilor și așteptărilor angajaților pentru a obține de la aceștia comportamentul dorit.

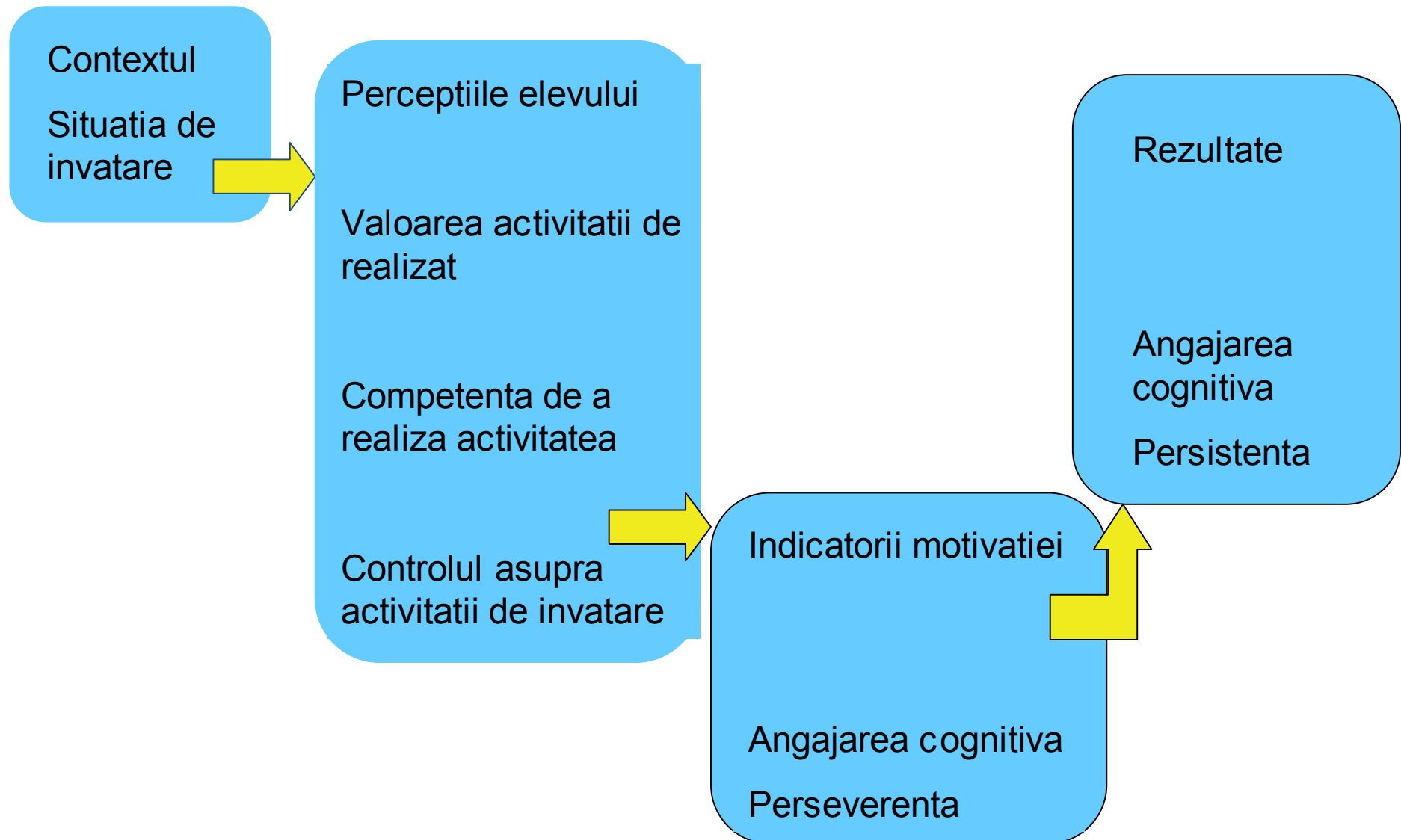


PDF
Complete

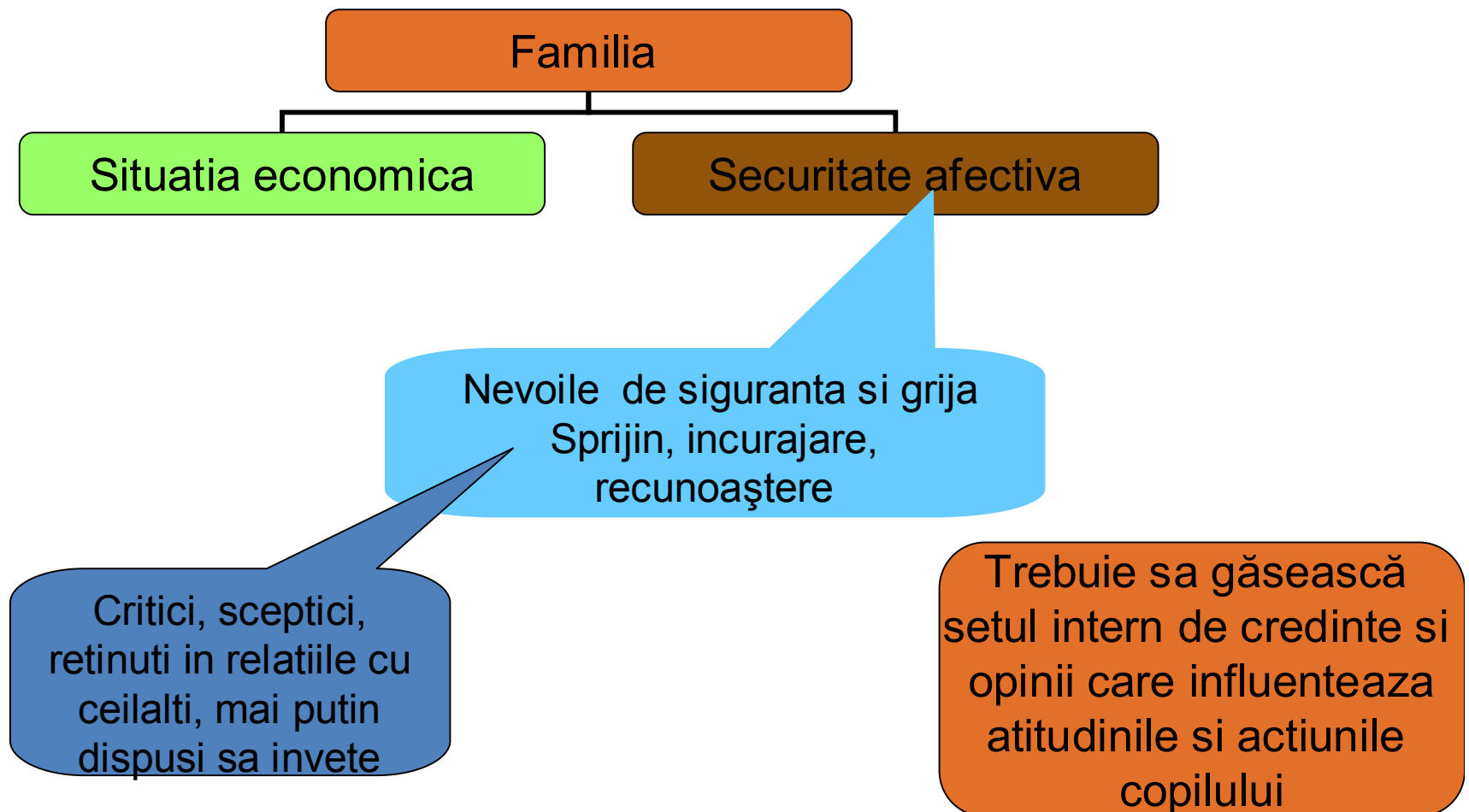
*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Motivația pentru elevi



atia pentru invatare – deprinsa sau inhibata de familie ?



Factorii școlari

- Fiecare individ are propria capacitate de învățare
- Predarea nediferențiată este păguboasă și pentru cei slabi și pentru cei buni
- Un copil care nu este atras de o anumită disciplină școlară și care nu găsește în profesor un sprijin în menținerea “Liniei de plutire” dezvoltă o paletă de sentimente și comportamente negative
- Elevii care au un grad de inteligență peste medie își intensifică reacțiile; fiind mai des în situația de a participa la activități de învățare care-i solicită puțin sau deloc, își pierd interesul, se plictisesc mai ușor și se demotivează tot mai tare
- Sentimentul de apartenență la grup poate modifica motivația pentru învățare



Nivelul motivației este dat de interacțiunea factorilor de influență individuală, familială și școlară

Strategii de motivație

- Stabiliți obiective adecvate fiecărui individ
- Remarcați micile progrese și întăriți comportamentul
- Scoateți în evidență beneficiile practice ale învățării
- Ajutați copilul să stabilească propriile obiective
- Incurajați copilul la fiecare pas
- Fiți entuziaști

Calitati de motivare a elevilor

- **Explicați.** Studii recente demonstrează că elevii sînt mai puțin interesați de participare sau evaluare deoarece nu înțeleg ce trebuie să facă sau ce ar trebui să facă.
- Profesorii ar trebui să acorde mai mult timp explicării:
 - de ce învățăm ceea ce învățăm;
 - de ce o anumită abordare / teorie / activitate este importantă, utilă și interesantă etc.

În procesul educațional entuziasmul profesorilor se transmite și **elevilor**, care probabil vor deveni mai interesați de subiectul respectiv. În mod similar, profesorii trebuie să acorde mai mult timp explicînd elevilor ce așteaptă de la ei, ce obiectiv urmărește prin realizarea unei activități de evaluare etc. Elevii care sînt nesiguri de ceea ce urmează să realizeze sau cunosc precar instrucțiunile de executare nu vor obține mari succese.

litati de motivare a elevilor

- **Rasplatiti**

Elevii care nu au încă consolidat un set motivațional intrinsec de a învăța pot fi ajutați prin motivație extrinsecă - rasplata (psihologică sau materială).

Decît să blamăm și să criticăm distructiv un oarecare comportament sau răspuns neadecvat, este preferabil să remunerăm comportamentele corecte și răspunsurile bune. Rețineți că și adulți, și elevii sînt tentați să repete comportamentele care au fost rasplatite.

Rasplata poate fi simbolică și să marcheze nivelul la care a ajuns elevul prin acest comportament / răspuns. Copiilor mici acordați-le baloane, gumă de mestecat, set de carioci.

Elevilor mai mari li se pot oferi cărți, certificate, laude verbale etc. Oricui îi place să fie apreciat și recunoscut, iar rasplata **pentru** o activitate realizată bine produce trăiri emoționale plăcute.

Calitati de motivare a elevilor

- **Umanizați-vă acțiunile și comportamentele.**

Elevii sînt mai motivați să comunice cu profesorii care sînt mai „umani” și cărora pare să le pese de ei, de interesele și scopurile lor.

Profesorii se pot „apropia” elevii povestindu-le diverse istorioare din viața personală, recunoscîndu-și greșelile pe care le-au făcut cînd erau copii sau chiar fiind adulți deja. O astfel de personalizare a relației profesor - elev îi ajută pe aceștia să perceapă profesorii ca ființe umane apropiate, ci nu ca figuri autoritare și neplăcute. Discutați cu elevii și în afara orelor de curs. Interesați-vă care le sînt planurile de viitor, ce și-ar dori să devină, unde intenționează să se odihnească în vacanță etc.

tati de motivare a elevilor

- Implicați elevii în activități.

Unul din factorii majori ai motivației este implicarea **elevilor** în propriul proces de instruire. Citindu-le sau prezentându-le subiectul, fiind postat în fața clasei nu sînt metodele cele mai eficiente de predare.

Este mult mai bine să implicați elevii în diverse activități: situații-problemă, discuții în grup, studiu de caz etc.

O oră despre natură ar avea o mai mare eficiență dacă s-ar desfășura în parcul local. Mai mult decît atît **elevilor** le place să se simtă utili (ca și adulților, de altfel!).

Alegeți cîtiva elevi care să vă ajute (selectarea bibliografiei, stabilirea subiectelor **pentru** examene, pregătirea sălii **pentru** desfășurarea unei discuții în plen, aranjarea posterelor etc.). Aceste activități vor spori considerabil stima de sine a **elevilor** și vor intensifica și motivația acestora **pentru** studiul disciplinei respective. Folosiți orice oportunitatea de a primi ajutorul **elevilor** dvs. și fiți recunoscători **pentru** acesta.

tati de motivare a elevilor

- **Predați inductiv.**

Cercetătorii susțin că prezentarea mai întâi a concluziilor, iar apoi oferirea exemplelor lipsesc elevii de plăcerea de a descoperi noul în mod individual.

De ce nu ați prezenta mai întâi exemplele, iar apoi să le solicitați **elevilor** să generalizeze cele prezentate și să elaboreze concluzii ? Astfel, veți spori interesul **elevilor** și le veți menține interesul pe tot parcursul activității. Mai mult decat atat, asemenea activități contribui mult la dezvoltarea abilităților de analiză și sinteză.

tati de motivare a elevilor

- **Satisfaceți nevoile elevilor.**

Satisfacerea nevoilor este o metodă primară de menținere a interesului **elevilor** și a stării lor de bine. Identificați nevoile cele mai importante **pentru** fiecare elev și încercați să țineți cont de asta.

- **Utilizați emoțiile pozitive pentru a crește productivitatea și motivația.**

O memorie bună și de lungă durată este în relație directă cu starea emoțională trăită de subiect în momentul memorării, susțin psihologii. Astfel, elevii învață mai bine atunci când învățarea este „acompaniată” de emoțiile plăcute. Utilizați umorul, atunci când e cazul, dar nu exagerați. Stabiliți relații pline de afecțiune atât între dvs. și elevi, cât și între colegi.

Calitati de motivare a elevilor Modelul ARCS

- Deseori motivația este concepută ca o suită de evenimente, constând din: atenție, relevanță, încredere și satisfacție (attention - A, relevance - R, confidence - C, satisfaction - S).

De exemplu, la început profesorul captează Atenția **elevilor**, apoi oferă Relevanță celor predate în corespundere cu scopurile personale ale **elevilor** și necesitățile acestora. Atunci când procesul instructiv-educativ se desfășoară eficient, elevul capătă Încredere în sine și în profesor. În urma cunoștințelor recent asimilate elevul obține Satisfacția, care asigură continuitatea procesului de învățare.

Atenția

- Deseori, este mult mai ușor să captăm atenția **elevilor** la începutul lecției. Menținerea acesteia pe parcursul întregii lecții este o artă - o provocare **pentru** profesor. Este cazul să oferim **elevilor** o varietate de prezentări și demonstrații realizate cu ajutorul mijloacelor audio-video, discuții în grupuri, dezbateri etc. De asemenea, suportul de curs dat **elevilor** îl elaborăm într-o altă manieră: mărime diferită, culori variate, scheme, tabele etc.

Strategii de motivare a elevilor

Modelul ARCS

- **Relevanța**

Este unanim acceptat faptul că ceea ce este familiar **elevilor** se însușește cu o mai mare sarguință. **Pentru** profesori este dificil să concorde conținuturile cu interesele și necesitățile tuturor **elevilor**. De aceea este important să se stabilească acele „interese comune” ale întregii clase de elevi, iar relevanța o vor percepe fiecare în mod individual. Instruirea este relevantă **pentru** elevi atunci când are tangențe cu experiențele **elevilor**. Metaforele, analogiile și relatările unor întâmplări prezintă relevanță majoră **pentru** elev, acestea se apropie mai mult de modul lor de viață, ajutându-i să înțeleagă informația și conceptele noi.

- **Încrederea**

Pentru dezvoltarea încrederii în sine propunem următoarele sugestii:

- Creați **elevilor** așteptări pozitive în ceea ce privește obținerea succesului. Divizați scopurile complexe în secvențe mai mici. Este mult mai ușor să cari un sac cu cărți dacă împarți cărțile în teancuri a câte 15.
- Oferiți **elevilor** posibilități de a obține succese. Elevii câștigă o încredere mai mare în sine dacă li se acordă asistență suficientă **pentru** a realiza sarcina pe care nu o pot executa fără ajutorul cuiva.
- Acordați-le **elevilor** posibilitatea de a-și controla într-o măsură anumită propria instruire. Ajutați-i să înțeleagă că învățarea este o consecință directă a eforturilor depuse de ei.

Modelul ARCS

- **Satisfacția**

Satisfacția **elevilor** poate fi intensificată prin celebrarea reușitelor. Recunoașterea succeselor **elevilor**, atât în public, cât și în particular, consolidează comportamente și atitudini care au asigurat obținerea succesului. În continuare elevii vor tinde să procedeze în mod similar sau chiar mai elaborat, avînd scopul de a reuși din nou.

- Uneori satisfacția **elevilor** este intensificată de comparația pe care o fac elevii a reușitelor proprii cu cele ale colegilor („a făcut ca mine sau mai bine de cât mine ?”). Atunci cînd remarcă o atare situație, profesorul trebuie să menționeze faptul că rezultatele învățării sînt individuale și trebuie să corespundă așteptărilor personale.

Modelul ARCS

Obținerea și susținerea atenției	Captați atenția elevilor utilizând abordări neobișnuite sau neașteptate de elevi Stimulați permanent curiozitatea elevilor folosind probleme care invocă mister. Mențineți atenția elevilor variind structura prezentărilor.
Creșterea relevanței	Dezvoltați convingerea elevilor asupra modalității în care subiectul predat concordă cu scopurile personale ale elevilor. Oferiți elevilor oportunitatea de a-și valorifica experiențele anterioare. Accentuați familiaritatea subiectului prin relaționarea acestuia cu experiențele anterioare ale elevilor. -

Modelul ARCS

Consolidarea încrederii în sine	Creați așteptări pozitive, elaborați scopuri educaționale comprehensibile. Permiteți-le elevilor să se autocontroleze.
Generarea satisfacției	Creați consecințe firești, oferind elevilor posibilitatea de a utiliza competențele recent dobândite. În absența consecințelor firești, utilizați remunerări pozitive simbolice. Asigurați echitatea prin menținerea unor standarde consistente și corespunderea rezultatelor cu expectanțele elevilor .