

PRACOVNÍ MOTIVACE: TEORIE, PRAXE A NOVÉ VÝZKUMNÉ PERSPEKTIVY A SMĚŘOVÁNÍ

Jan Šmahaj, Panajotis Cakirpaloglu

Abstrakt

Cílem přehledové studie je poskytnout základní přehled hlavních teoretických perspektiv výzkumu pracovní motivace, upozornit na klíčové studie a zdůraznit důležité kontroverze. Hlavní pozornost bude věnována koncepci a přínosu self-determinační teorie (self-determination theory, SDT). Oblast pracovní motivace je z pohledu psychologie práce a organizace jedno z nejprobádanějších témat (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Latham, 2012). Případně zájemce k problematice pracovní motivace odkazujeme na knižní přehledy a výstupy z výzkumů (např. Ambrose & Kulik, 1999; Diefendorff & Chandler, 2010; Kanfer, Chen, & Pitchard, 2008; Latham & Pinder, 2005; Latham, 2012; Mitchell & Daniels, 2003, Gagné et al, 2014 aj.). V závěru textu budou diskutovány čtyři vybrané směry a témata ve výzkumu pracovní motivace.

Klíčová slova: pracovní motivace, self-determinační teorie, vnitřní a vnější motivace

WORK MOTIVATION: THEORY, PRACTICE AND NEW RESEARCH PERSPECTIVES AND DIRECTIONS

Abstract

The aim of this overview study is to provide a basic overview of main theoretical perspectives of researching work motivation, to point at key studies and underline important controversies. The main attention will be paid to the concept and contribution of Self-determination Theory (SDT). From psychology of work and organisation point of view, the area of work motivation is one of the most researched topics (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Latham, 2012). We refer those who are interested in work motivation to the book lists and research output (e.g. Ambrose & Kulik, 1999; Diefendorff & Chandler, 2010; Kanfer, Chen, & Pitchard, 2008; Latham & Pinder, 2005; Latham, 2012; Mitchell & Daniels, 2003, Gagné et al, 2014 etc.). In the end of the text, there will be discussed four chosen orientations and topics in researching work motivation.

Key words: *work motivation, self-determination theory, intrinsic and extrinsic motivation*

Úvod

Pracovní motivace je popisována jako psychologický proces, který dodává energii a udržuje směr spojovaný s prací, úkolem, určitou rolí nebo projektem. Pinder (2008, 11) pracovní motivaci definuje jako: „soubor energetických sil, které pochází jak z bytí jedince, tak i mimo něj. Tyto síly se podílejí na pracovním chování a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání.“ Ve smyslu ekonomického rozvoje je v pracovním prostředí motivovaná pracovní síla strategickou a konkurenční výhodou. Podle některých autorů (Baron, 1991; Latham, 2012) byla pracovní motivace nejvýznamnějším výzkumným tématem v oblasti psychologie práce a organizace. Motivace zaměstnanců je vnímána jako základní jednotka řady organizačně vývojových a efektivních teorií (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Základní teoretické perspektivy

Nelze přehlédnout ani témata spojená s pracovním stresem, jeho zvládnutím a pracovní spokojeností, která úzce souvisejí s tématem motivace. Podrobné analýze možností zvládat pracovní zatížení a stres, stejně tak jako otázce dosažení spokojenosti v práci i životě, se věnoval Paulík (2010). Můžeme se setkat i s kvalitativními pracemi na obdobné téma. V této souvislosti upozorňujeme na publikované výzkumy (např. Očenášková, 2015, Očenášková & Sobotková, 2014), které se zaměřily na ženy v akademických povoláních. Dále Paulík et al. (2012) v knize *Psychologické aspekty zvládnutí zátěže muži a ženami* rozpracovává souvislosti u různých profesí s ohledem na gender, spiritualitu a ztrátu zaměstnání.

Mezi základní teoretické perspektivy spojované s pracovní motivací řadíme:

- expektační teorii (Vroom, 1964);
- teorii spravedlnosti (Adams, 1963, 1965);
- teorii zaměřenou na stanovení cílů (Locke & Latham, 1990);
- self-determinační teorii (např. Deci & Ryan, 1985).

Důvodem výběru výše uvedených teoretických perspektiv je snaha autorů upozornit na klíčové studie a zdůraznit důležité kontroverze. I přes určité starší časové hledisko u prvních dvou teorií zjišťujeme, že jsou díky své teoretické jednoduchosti, pro aplikaci, diagnostiku a řešení motivačních problémů v organizaci přitažlivé a hojně užívané. Dalším důvodem je zdůraznění vývoje koncepcí souvisejících s teorií zaměřenou na stanovení cílů a self-determinační teorii.

Níže v tabulce uvádíme shrnutí vývoje teorií pracovní motivace, které jsme rozdělili podle období jejich vzniku. Zdrojem byla obsáhlá a propracovaná publikace Lathama (2012) *Work motivation: History, Theory, Research and Practice*.

Tab. 1: Přehled vývoje teorií pracovní motivace 21. století

21. STOLETÍ – ZKOUMÁNÍ SOUČASNOSTI		
období	hlavní téma	výběr konkrétních teorií a přístupů zaměřených na
2000-2010	počátek období motivace	hierarchii potřeb, sociální kategorizaci, sebeúcty, sociální analýzu
	osobnostní specifika: vzdálené prediktory motivace	pětifaktorový model, sebehodnocení, sebeřízení, osobní evaluaci, cíle, self-determinaci
	hodnoty, budoucí cíle	kulturu společnosti, náplň práce, prospěšné a zdravé prostředí, měření produktivity a zlepšení systému
	kognice: cíle, zpětná vazba a sebeřízení	stanovení cílů, závazků, výkonovou složku, vliv podvědomých cílů na organizační chování
	sociálně kognitivní teorie	teorie očekávaných výsledků, teorie morálního stažení se, teorie vlastní zdatnosti, Pygmalion efekt
	emoce: zaměstnanci mají také city	emoce a nálady, psychologický kontrakt, principy práva organizace

Z výše uvedeného vyplývá, že význam motivace pro psychologii práce a organizací je nepopíratelný. Jeden z často užívaných konceptů ve výzkumu pracovní motivace byly *psychologické potřeby*. Bylo čerpáno především z teorie osobnosti Murraye (1938), Maslowovy (1943, 1954) hierarchie potřeb (1943, 1954) či McGregorovy (1960) teorie Y. Následný výzkumný posun, kde teorie potřeb hrála klíčovou roli, bylo pojetí psychologických potřeb v souvislosti s pracovními výstupy (*achievement*). Ústřední termíny byly *autonomní motivace* (viz dále), *amotivované* či *kontrolované chování*, dále pak otázka uspokojení potřeb a výkonu nebo otázka potřeb, osobních cílů, odměny, řízení aj.

Pojetí teorie self-determinace (viz dále) se od Maslowovy hierarchie potřeb odlišuje ve třech důležitých bodech:

- 1) přestože obě teorie předpokládají existenci obecných potřeb a psychologických potřeb, tak teorie self-determinace nepovažuje všechny uváděné potřeby z Maslowovy hierarchie za základní;
- 2) teorie self-determinace neorganizuje potřeby do hierarchického uspořádání, protože předpokládá, že uvedené potřeby jsou funkční a důležité napříč celým životem;
- 3) rozdíl teorie self-determinace je v zaměření na stupeň uspokojení psychologických potřeb oproti síle potřeby.

Psychologové (např. Deci & Ryan, 2002; Latham, 2012; Latham & Pinder, 2005; Gagné et al., 2014) rozlišují mezi dvěma principy rozdělení typů teorií pracovní motivace. Endogenní přístup (*process*) se primárně zaměřuje na psychologické mechanismy vysvětlující motivaci „uvnitř hlav zaměstnanců“, zatímco exogenní (*cause*) pohled se zaměřuje na kontextuální vlivy na pracovní motivaci, které mohou být měněny a upravovány.

Expektační teorie

Podle expektační teorie si zaměstnanci vybírají, do čeho budou investovat své úsilí. Během tohoto procesu zároveň zvažují užitečnost tohoto zaměřeného úsilí (*course of actions*), tzn., že zvažují určitou pravděpodobnost dosažitelnosti a zisku (Vroom, 1964). Úsilí má tři funkční složky přesvědčení. Složku *očekávání* (úsilí vede k výkonu), složku *instrumentální* (výkon vede k výsledkům) a *valence* (tyto výstupy jsou důležité nebo hodnotné). Přičemž tyto složky interně ovlivňují úsilí. Pokud některá z těchto složek chybí, tak impuls k jednání nebude realizován. Teorie expektance byla testována v rámci celé řady studií (např. Mastroski, Ritti, & Snipes, 1994; Harder, 1991; Chen & Miller, 1994). V rámci meta-analýzy 77 studií (Van Erde & Thierry, 1996) bylo zjištěno, že očekávání, instrumentalita a valence jsou lepšími prediktory psychologických ukazatelů motivace (záměr, preference), než ukazatelů chování (výkon, úsilí nebo volba). Nicméně tato meta-analýza poskytuje jen málo informací o příčinách, protože většina uváděných studií byla korelačních a nikoliv experimentálních. Avšak i přes tyto limity lze uzavřít přehled výsledků, že očekávání, instrumentalita a valence poskytly cenný pokrok pro objasnění rozdílů v pracovní motivaci. V rámci kontroverzí a nezodpovězených otázek, je teorie kritizována především za to, že odmítá další *síly a faktory*, které ovlivňují motivaci. Určité řešení či snad rozšíření přináší teorie plánovaného chování (Ajzen, 1991), která přidává subjektivní normy, sociální očekávání a tlak, který se projevuje v chování. Druhou kritikou teorie je skutečnost, že pracovní motivaci nelze zjednodušovat na pouhý součet vstupů a výstupů (Mitchell & Daniels, 2003). I přes výše uvedené limity je expektační teorie, díky své teoretické jednoduchosti, pro aplikaci, diagnostiku a řešení motivačních problémů v organizaci přitažlivá a hojně užívaná.

Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti (1963) předpokládá, že zaměstnanci jsou motivováni tehdy, když jejich *investice* do práce (např. úsilí, znalosti, oddanost) jsou vyrovnávány *zisky* (např. výše platu, bonusy, benefity). Vnímání rozdílů mezi zisky/výstupy a investicemi/vstupy způsobuje distres, který motivuje zaměstnance k jeho redukci. V případech, kdy jsou zaměstnanci podhodnocováni, může dojít ke snížení vstupů z jejich strany (např. zvýšenou nedbalostí, snížením úsilí). Zatímco v případech přeceňování na straně zisků, mohou reagovat zvýšením vstupů (např. jsou ochotní na úkolu pracovat i mimo pracovní dobu). Teorie má za to, že jak přeceňování, tak podceňování zaměstnanců má neblahý vliv na motivaci. Ve spojitosti s touto teorií se výzkumy orientovaly na otázku, *Jak zaměstnanci hodnotí onu spravedlnost?* Studie Husemana, Hatfielda a Milese (1987) se zaměřila na výsledky výzkumů, které však upozorňovaly na fakt, že existují zaměstnání, v nichž se při zvyšování zisků/ohodnocení zaměstnavatelů neprojevovalo zvýšení vstupů ze strany zaměstnanců. Uvedení autoři na základě svých zjištění navrhuji rozdělit zaměstnance do tří kategorií:

- benevolentní (upřednostňující nižší investice/zisky ve srovnání s ostatními);
- citliví na spravedlnost (preferující stejné investice/zisky pro všechny);
- ctižádostiví (kladoucí do popředí vyšší investice/zisky ve srovnání s ostatními).

Hlavní kritika vycházející z výzkumů pracovní motivace zahrnuje zjištěné protichůdné prediktory mezi teorií spravedlnosti a očekávání. Jednalo se především o studie z prostředí sportu, kdy jsou hráči nebo trenéři přeceňováni (např. Harder, 1991). Další problematickou otázkou, které tato teorie čelí, je, jak organizace/zaměstnavatelé a zaměstnanci smlouvají při rozporuplnosti vnímané spravedlnosti, která vyplývá z podstaty různorodého srovnávání.

Teorie zaměřená na stanovení cílů

Pozdější kritika obou výše uvedených teorií odrážela skutečnost, že se specializovaly primárně na psychologické procesy zahrnuté v pracovní motivaci a přitom věnovaly pouze minimální pozornost vysvětlení důležitosti kontextuálních sil (Katzell & Thompson, 1990). Oproti tomu teorie

zaměřená na stanovení cílů věnovala pozornost zdolání těchto limitů tím, že vyzdvihla motivační efekt stanovených cílů. Velké množství výzkumů ukázalo, že obtížné a konkrétní cíle motivují k vysokému výkonu, vyšší pozornosti, úsilí, odolnosti a podporují vytváření nových efektivních strategií pro jejich řešení. Autoři Locke, Motowidlo a Bobko (1986) zjistili, že pokud je obtížnost cíle konstantní, tak je úsilí a očekávání spojeno s vyšším výkonem. Jestliže se však obtížnost cíle v průběhu času střídá, tak je kromě vyššího výkonu spojena i s pozorností, úsilím a odolností. Je zde tedy patrný konflikt s expektační teorií, protože stanovené obtížnější cíle motivují k vyššímu výkonu než jednoduché cíle. I když se teorie zaměřená na stanovení cílů stala oblíbenou, vyskytl se problém, které vyplýval z praxe. Bylo jím zneužití ze strany manažerů, kteří využívali cíle jako manipulativního nástroje. Z tohoto důvodu došlo k rozšíření o oblast, kdy si cíle stanovují sami zaměstnanci. Locke a Latham (2002) ale poznamenávají, že efekt participovat na nastavení cílů je závislý na závazku k cíli.

Teorie self-determinace

Teorie sebeurčení amerických profesorů Edwarda L. Deciho a Richarda M. Ryana se zaměřuje na odhalení podstaty motivace se snahou vysvětlit lidské chování. Hlavním předpokladem je, že lidé jsou aktivní a na růst orientovaní jedinci, kteří se přirozeně pokoušejí integrovat jednotlivé části psychiky do smysluplného *self* a začlenit se do větších sociálních struktur (Deci & Ryan, 1985, 2000). Přestože jsou psychologický růst a integrační tendence přirozené, jsou citlivé k sociálnímu a životnímu prostředí, které jej může podpořit nebo narušit (Ryan & Deci, 2002). Teorie obecně odlišuje vnitřní a vnější motivaci. Vymezuje a podrobně popisuje motivační kontinuum mezi vnitřní motivací (*intrinsic motivation*), integrovanou regulací (*integrated regulation*), identifikovanou regulací (*identified regulation*), introjektivní regulací (*introjected regulation*), vnější regulací (*external regulation*) a mezi nemotivovaným chováním (*amotivation*). Podle Ryana a Deciho (*ibid.*) existují různé druhy externí motivace, které mohou být relativně autonomní (např. i v rámci získaných individuálních cílů či hodnot). Mezi základní potřeby řadí:

1) **Potřebu kompetence** - vede člověka k vyhledávání výzev, které jsou přiměřené jeho kapacitám, a ke snaze rozvíjet vlastní potenciál prostřednictvím aktivity. Pojem kompetence neodkazuje v tomto pojetí na schopnosti či dovednosti, ale spíše na pocit sebedůvěry či sebeúčinnosti.

2) **Potřebu vztahu s druhými lidmi** se týká tendence být přijímán svým okolím, vytvářet s ostatními bezpečné společenství a navazovat pozitivní vztahy.

3) **Potřebu autonomie**, která se vztahuje ke sklonu vnímat se jako původce vlastní činnosti a ke snaze řídit své jednání vlastními zájmy a hodnotami případně externími pohnutkami, které jsou s nimi v souladu (Deci & Ryan, 2000).

Teorie self-determinace se skládá z několika subteorií, které se zaměřují na její jednotlivé aspekty. Teorie kognitivního hodnocení (*cognitive evaluation theory*) (Deci, 1975; Deci & Ryan, 2002) se přednostně zabývá vlivem sociálního kontextu na vnitřní motivaci. Jak jsme již zmínili výše, pokud se lidé věnují dané činnosti proto, že je pro ně vnitřně motivující (např. zajímá je, poskytuje jim optimální výzvu, je esteticky příjemná, či je baví sama o sobě), a začnou za ni dostávat vnější odměny, může být vnitřní motivace narušována či inhibována. Tento proces souvisí zejména s potřebou autonomie. Posun směrem k vnějšímu vnímání příčinnosti, který mohou odměny či jiné vnější faktory způsobit, vede k tomu, že se člověk vnímá méně jako autonomní původce děje a v konečném důsledku se to negativně odráží na jeho vnitřní motivaci (Mudrák, 2009). Naopak události, které vedou k tomu, že se člověk vnímá jako autonomní původce děje, posilují jeho vnitřní motivaci. Hlavním činitelem pocitu autonomie je to, zda je vnější událost vnímána jako kontrolující, či jako informační (Deci & Ryan, 2000). Kontrolující aspekty sociálního prostředí, které posilují externí vnímání příčinnosti a vedou ke snižování vnitřní motivace, se projevují jako tlak směrem ke specifickým výsledkům, naopak informační aspekty se týkají spíše

vlastní činnosti. Mezi jevy, které bývají často vnímány jako kontrolující, patří odměny, hrozba trestu, termíny, vnucené cíle, dohled, soutěž či hodnocení. Naopak možnost volby co dělat a jak to dělat bývá vnímána jako nekontrolující a vede ke zvýšení a udržování vnitřní motivace. Důležitou roli v tom, zda bude daný jev interpretován jako kontrolující, či jako informační, hraje sociální kontext (Deci & Ryan, 1985, 2000). V kontrolujícím sociálním klimatu mohou mít kontrolující charakter i jevy běžně vnímané jako nekontrolující, například pozitivní zpětná vazba. Na druhé straně nekontrolující sociální klima může přispívat k tomu, že i obvykle kontrolující jevy, například trest, jsou vnímány jako informační (Deci & Ryan, 2002).

Další subteorie konceptu self-determinace s názvem teorie zvnitřňování (*organismic integration theory*) se zabývá především vnější motivací a zejména možnostmi její transformace v motivaci vnitřní. Stěžejní myšlenkou je, že pokud se člověk dostatečně dlouho věnuje nějaké činnosti kvůli externím pohnutkám, tak bude postupně docházet ke zvnitřňování této vnější regulace a bude narůstat jeho pocit autonomie (Deci & Ryan, 1985, 2000, 2002). Míra zvnitřnění vnější regulace, tj. nakolik je vnější regulace vnímána jako součást vlastního já (self), určuje, do jaké míry bude činnost vnímána jako sebedeterminovaná či kontrolovaná. Deci a Ryan (2002) na základě stupně zvnitřnění dané činnosti rozlišují několik úrovní regulace:

1) vnější regulace (*external regulation*) je nejméně autonomní forma, která je založena především na získání odměny či vyhnutí se trestu;

2) introjiktovaná regulace (*introjected regulation*) vychází ze snahy uchovat si danou činností pocit vlastní hodnoty nebo vyhnout se pocitům viny či studu;

3) identifikovaná regulace (*regulation through identification*) představuje vědomé hodnocení dané činnosti jako osobně důležité. Činnost na této úrovni je vnímána převážně jako autonomní, člověk se považuje za jejího původce a přisuzuje jí relativně vysokou vnitřní příčinnost;

4) integrovaná regulace (*integrated regulation*) se objevuje v případě, kdy je daná činnost zcela v souladu s již zvnitřněnými hodnotami, cíli či potřebami člověka.

Toto kontinuum je však pouze deskriptivní a neznamena, že je nutno procházet postupně všemi fázemi. Činnost může aktuálně probíhat na jakémkoliv stupni, v závislosti na předchozí zkušenosti a sociálním klimatu. Deci a Ryan (1985, 2000, 2002) předpokládají, že více autonomní formy regulace vykazují množství výhod, zejména větší vytrvalost a odolnost vůči problémům, vyšší výkon, lepší vztahy ve skupině či vyšší pocit subjektivní pohody.

Tab. 2: Kontinuum self-determinace (upraveno, Deci & Ryan, 2002)

TYP MOTIVACE					
amotivace	vnější motivace				vnitřní motivace
TYP REGULACE					
bez regulace	vnější regulace	introjektovaná regulace	identifikovaná regulace	integrovaná regulace	vnitřní regulace
TYP CHOVÁNÍ					
ne sebedeterminované			sebedeterminované		

S kontinuem self-determinace úzce souvisí i téma vnitřní a vnější motivace. Vzájemný vztah vnitřní a vnější motivace v rámci osobnostní struktury je již několik desetiletí předmětem systematického výzkumu (např. Amabile, 1993; Deci, 1971; Hennessey, 2010). Badatelé si kladli otázku: *Co se stane, pokud začneme odměňovat jedince za činnost, které se před tím věnoval z osobního zájmu a potěšení?* Výzkum na toto téma odstartovali odborníci z Centra pro dotazníkové výzkumy Michiganské University (in Latham, 2012), kteří dospěli k názoru, že využití externích sankcí nebo tlaku pro zvýšení produkce funguje pouze do určité úrovně, ale ne do takové míry, které je docíleno pomocí internalizovaných motivů. Vnitřní (*intrinsic*) a vnější (*extrinsic*) motivaci se systematicky a empiricky věnoval Deci (1975). V 80. letech realizoval experiment, kde zjistil, že hmatatelné a předvídatelné vnější odměny snižují vnitřní motivaci k provádění subjektivně přitažlivých aktivit. Výsledek experimentu byl opakovaně prokázán v různých replikacích. Důkladnou meta-analýzu tohoto efektu provedli Deci, Koestner a Ryan (1999). Autor Hennessey (2010) uvádí i další faktory, které mají negativní dopad na vnitřní motivaci. Patří mezi ně časový limit, konkurence (přítomnost druhých), či uvědomování si toho, že kvalitu či výsledek práce bude posuzován či srovnáván s pracemi ostatních. Celá řada realizovaných studií prokázala, že obě komponenty motivace se vzájemně nepotencují, ale spíše inhibují.

Jak uvádí Heckhausen (1991), v současnosti neexistuje všeobecná shoda v tom, jak chápat vnitřně (*intrinsic*) a vnějšně (*extrinsic*) řízené chování. Nicméně existuje přinejmenším šest konceptů, které zdůrazňují různé aspekty odlišností mezi *vnitřním* a *vnějším* nebo zdůrazňující *procesy*, které jsou v pozadí tohoto rozlišení (Blatný et al., 2010). Jedná se o:

- optimální úroveň aktivity;
- koncept flow;
- autotelický vs. paratelický mód;
- koncept self-determinace.

Koncept self-determinace je jeden z nejnámějších konceptů motivace, neboť zdůrazňuje různé aspekty odlišností mezi vnitřními a vnějšími procesy. White (1959) jej popisuje jako pocit kompetence, de Charmsem jako snahu být původce změn ve vlastním prostředí, zatímco Deci a Ryan jej rozpracovávají v rámci dimenzí autonomie vs. kontrola. Všechny rozdílné koncepce spojuje myšlenka, že vnitřně řízené chování je samo o sobě uspokojující a případně směřuje k bezprostřednímu cíli (Stuchlíková, 2010).

Pro zachycení pracovní motivace ve spojení s tématy jako je pracovní spokojenost nebo vliv prostředí bylo psychology vytvořeno a použito velké množství dotazníků, projektivních metod nebo implicitního měření. Výzkumy (pracovní) motivace čelí mnoha metodologickým problémům, kam spadá například volba adekvátní metody nebo spolehlivost měření příslušného konstruktů. Samotné měření či posouzení pracovní motivace zaměstnanců vyžaduje praktický, rychlý a flexibilní nástroj. Mezi další potřeby proměnlivého organizačního prostředí patří nutnost využívat nástroje podložené ověřeným teoretickým konstruktům. Většina výzkumů zaměřených na individuální faktory pracovní motivace využívá sebesposuzovací škály (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008).

Význam pracovní motivace pro praxi a další směřování výzkumu

V této části bychom rádi upozornili na současné výzvy výzkumu motivace, který vychází z předchozích koncepcí. Diskutovány budou čtyři nové směry a témata ve výzkumu pracovní motivace. S pracovní motivací významně souvisí i otázky:

- smysluplnosti práce, které se v poslední době stávají středem pozornosti ve vědách o řízení lidských zdrojů (Paulík, Novotný, Bláha, Horváthová, & Mikušová (2014),
- významu osobnostních rysů (Barrick, Steward, & Piotrowski, 2002; Judge & Ilies, 2002),

- kultury (Erez, 2010),
- vlivů faktorů mimo pracovní prostředí (Kossek & Misra, 2008),
- hlubšího prozkoumání procesů sebe-řízení (Diefendorff & Chandler, 2010).

V těchto nových oblastech očekáváme postupné rozšíření empirických studií, stejně tak jako konstruktivní kritiku ze strany vědců a praktiků. Okrajově zmíníme i aplikační možnosti současných poznatků.

Skupinová motivace a organizování činností

V oblasti výzkumu pracovní psychologie došlo, mimo jiné, od roku 2000 k zaměření na skupinovou motivaci a organizování činností. V tomto směru můžeme za vyčerpávající vnímat teoretický model Chena a Kanferse (2006) integrující individuální úroveň, skupinovou úroveň a úroveň křížených procesů. Pokusili se vytvořit systém, který by vysvětlil, jak individuální a skupinová úroveň motivace ovlivňuje utváření cílů, dosažení cílů a výkon. Autoři uvádějí, že individuální motivace se podílí na pracovních zkušenostech, kvalitě vztahů s vedoucími, osobní zpětné vazbě, zatímco skupinová motivace ovlivňuje skupinové normy, náplň práce a týmovou zpětnou vazbu. V rámci dalšího výzkumného směřování se nabízí otázka Jak se skupinové/týmové a individuální motivační procesy v souvislosti s výkonem recipročně ovlivňují navzájem (Chen & Kanferse, 2006). Další zajímavé rozšíření Chenova a Kanfersova modelu nabízí prozkoumání vlivu motivace na organizování činností. Organizování zahrnuje proces, kdy jedinci koordinují své aktivity k dosažení kolektivních cílů (Weick, 1979). V současné době se jedná o jedno z nejdůležitějších a nejvíce zanedbávaných témat napříč výzkumy v organizacích (Heath & Sitkin, 2001). Tradiční přístupy zaměřené na zvyšující se spolehlivost stavěly především na možnostech kolektivu zvládat nečekané události, strukturu rolí a normy v kolektivu (např. Vogus & Wlbourne, 2003; Zohar & Luria, 2003). Ve spojitosti se self determinační teorií prezentují Adler a Chen (2009) vysvětlující tvrzení, jak se může týmová kreativita a aktivizace vnitřní a identifikované motivace podílet na efektivní organizaci souběžných úkolů.

Výzkum motivace napříč časem

Na základě kritiky většiny motivačních teorií a výzkumů, že jsou příliš statické, se výzkumníci začali věnovat i dynamickým a současným pohledům na motivaci. Kanfer & Ackerman (2004) integrovali vývojový pohled dospělého člověka a pokusili se objasnit změny motivace napříč životem. Pilířem tohoto přístupu je skutečnost, že stárnutí (*ageing*) je spojováno s poklesem fluidní inteligence (v oblastech pracovní paměti, pozornosti a zpracování nových informací) a zvýšením krystalické inteligence (vědomostí a zkušeností). Dalším vlivem na snížení osobní vnímané zdatnosti a motivace může být i snížení pracovního výkonu. Jiný přístup k současným změnám v motivaci souvisí s výzkumem generačních odlišností pracovních hodnot. Oba zde uvedené pohledy vyzdvihují makroskopické změny, které by mohly doplnit stejně důležité mikroskopické změny v motivaci. Na tomto místě se nabízí otázka: *Jsou faktory, které udržují motivaci odlišné od těch, co ji iniciují? A pokud ano tak jak, proč a kdy?* I přes to, že víme poměrně málo o procesu, kdy zaměstnanec změni pohled na práci/zaměstnání a promění jej na kariéru. Stejně tak, když promění pohled na kariéru za poslání, je nutné v tomto započatém zájmu některých autorů (např. Bunderson & Thompson, 2009; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz 1997) setrvat.

Vliv motivace na kreativitu

Podle některých autorů se motivace významně podílí na kreativitě, tvorbě nových a užitečných nápadů, které jsou významné pro zvýšení pracovního zájmu v prováděné činnosti, stejně tak jako na udržení či zvýšení tempa organizace s konkurencí. Amabile s kolegy (např. Amabile, 1996; Amabile & Mueller, 2007) vytvořili komponentní teorii kreativity, kde prvek vnitřní motivace

významně ovlivňuje kreativní proces. Dokládají, že zvýšená vnitřní motivace ovlivňuje řadu psychologických pochodů spojených s prací či problémem, učením se novým věcem, zájmem o nové, vyšší mírou riskování při hledání efektivních řešení, výběru informací a přijímání úkolů ve formě osobních výzev (Conti, Amabile, & Pollack, 1995). Existují však i odpůrci tohoto přístupu, kteří upozorňují, že vnitřní motivace neovlivňuje kreativitu (např. George, 2007). Z toho důvodu Grant a Berry (2011) přichází s úvahou, která nabízí jisté řešení této diskrepance. Navrhují, že zatímco vnitřní motivace podporuje zaměření se na originální nápady, tak prosociální motivace se významně podílí na tom, co ostatní považují za užitečné.

Otázka odměn a motivace

Přehled čtyř nových směrů výzkumu pracovní motivace uzavírá přístup zahrnující identifikaci podmínek, kdy se odměna podílí na zvýšení motivace. V posledních deseti letech je opět živě diskutována otázka, zda manažeři nepodceňují význam vnitřních motivů spojených s vnější odměnou k posílení motivace zaměstnanců nebo, zda není rozdíl mezi tím, co zaměstnanci říkají a dělají. Například, že vnější odměna pro ně není důležitá, přitom jejich chování říká něco jiného (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004, Mickel & Barron, 2008). Jsme přesvědčení, že potřebné vědecké odhlédnutí, které bylo primárně zaměřeno na „vyšší mzdy“ jako vnější pobídky, by mohlo přinést nové možnosti a hypotézy, které by otestovaly i jiné rozpoznávající systémy efektu motivace.

Závěrem

V textu jsou uvedeny základní teoretické perspektivy výzkumu pracovní motivace a zároveň nástin čtyři aktuálních témat směřování výzkumu v této oblasti. Cílem bylo upozornit na klíčové studie a zdůraznit důležité kontroverze. Téma pracovní motivace je jedno z nejvýznamnějších výzkumných témat v oblasti psychologie práce a organizace (Baron, 1991; Latham, 2012). Miner (2003) věnoval pozornost velkému počtu teorií, a i přesto uvádí, že téma motivace si ponechává svoji významnou pozici a zájem výzkumníků. Možná právě proto je téma motivace zaměstnanců vnímáno jako základní jednotka řady organizačně vývojových a efektivních teorií (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Existuje rozlišení mezi dvěma principy rozdělení typů teorií pracovní motivace (tzv. endogenní a exogenní přístup). Na základě kritiky většiny motivačních teorií a výzkumů, že jsou příliš statické, se výzkumníci začali věnovat dynamickým a současným pohledům na motivaci. Někteří výzkumníci (např. Locke & Latham, 2004; Steel & König, 2006) přichází s integrativními modely, které přináší více rozměrné teorie motivace. Je však nutné věnovat pozornost tomu, zda jsou tyto integrativní teoretické modely nezbytné a zda svým rozsahem a šíří vůbec v organizačním prostředí existují. Z našeho pohledu věříme, že kombinace psychologických, sociálních a situačních vlivů, v rámci teorií středního rozsahu zaměřených na konkrétní problém, nabízí vysvětlení konkrétního fenoménu a využití konkrétních opatření, oproti hledání obecně platných řešení, které nereflktují vývoj v čase.

Příspěvek vznikl za podpory grantu: Podpora vytváření excelentních výzkumných týmů a intersektorální mobility na Univerzitě Palackého v Olomouci II, POST-UP II
CZ.1.07/2.3.00/30.0041.

Literatura

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, 267-299). New York: Academic Press.
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2009). Beyond intrinsic motivation: On the nature of individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Social Science Research Network*. Retrieved from <https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/padler/intellcont/BEYOND%20INTRINSIC%20MOTIVATION-1.pdf>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Amabile, T. M. (1993). Motivation synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M. (1996). *Crativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2007). *Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity* (31-62). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Baron, R. A. (1990). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.
- Blatný, M., Hřebíčková, M., Milová, K., Plháková, A., Říčan, P., Slezáčková, A., & Stuchlíková, I. (2010). *Psychologie osobnosti, hlavní témata, současné přístupy [The Psychology of Personality, Major Themes, Current Approaches]*. Praha: Grada.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild. Zookeepers, callings, and the double-edge sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57.
- Conti, R., Amabile, T. M., & Pollack, S. (1995). Enhancing intrinsic motivation, learning, and creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1107-1116.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2010). Motivating employees. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (65-135). Washington, DC: American Psychological Association.
- Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 389-400.
- Gagné, M., Guntert, S. T., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier=Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J, Benabou, C, & Chemolli, E. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19. doi: 10.1080/1359432X.2013.877892
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1, 439-477.
- Grant, A. M., & Berry, J. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, Perspective-taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Harder, J. W. (1991) Ewuity theory versus expectancy theory: The case of major league baseball free agents. *Journal of Applied Psychology*, 76, 458-464.
- Heath, C., & Sitkin, S. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 43-58.
- Heckhausen, H. (1991). *Motivation and action*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hennessey, B. A. (2010). The creativity-motivation connection. In R. J. Sternberg (Ed.). *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 342-365). Cambridge: Cambridge University Press.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267.
- Chen, M. J., & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85-102.
- Judge, T. A., & Iles, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (601-631). New York: Taylor & Francis.
- Katzell, R. A., & Tompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45, 144-153.
- Kossek, E., & Misra, K. (2008). Non-work influences of work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (471-500). New York: Taylor and Francis Group.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: history, theory, research, and practice* (2nd ed.). USA: Sage Publications.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, *56*, 495-516.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*, 705-717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, *29*, 388-403.

Locke, E. A., Motowidlo, S. J., & Bobko, P. (1986). Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal-setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial/organizational psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *4*, 328-338.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*, 370-396.
DOI:10.1037/h0054346.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. USA: Harper & Row, Publishers.

Mastroski, S. D., Ritti, R. R. & Snipes, J. B. (1994). Expectance theory and police productivity in DUI enforcement. *Law and Society, Review*, *28*, 113-148.

McGregor, D. M. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mickel, A. E., & Baron, L. A. (2008). Getting "more bang for the buck": Symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, *17*, 329-338.

Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management: Learning and Education*, *2*, 250-268.

Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology. Vol. 12: Industrial/organizational psychology* (225-254). New York: Wiley.

Mudrák, J. (2009). *Cesty k vrcholu: faktory rozvoje výjimečného výkonu [Ways to the top: factors of high achievement development]* (Unpublished doctoral dissertation). Masarykova Univerzita Brno.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.

Očenášková, V. (2015). *Ženy v akademických povoláních: osobní a pracovní spokojenost [Women with Academic Careers: Personal and Professional Satisfaction]*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Očenášková, V., & Sobotková, I. (2014). Partnerská spokojenost žen v akademických povoláních [Partnership Satisfaction of Women with Academic Careers]. In E. Maierová, R. Procházka, M. Dolejš, & O. Skopal. (Eds.), *PhD existence 2014: česko-slovenská psychologická konference (nejen) pro doktorandy a o doktorandech, Sborník příspěvků* (141-150). Olomouc: Univerzita Palackého

Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti [The Psychology of Human Resilience]*. Praha: Grada.

Paulík, K. (ed.) (2012). *Psychologické aspekty zátěže muži a ženami [Psychological Aspects of Coping with Load by Men and Women]*. Ostrava: OU FF.

- Paulík, K., Novotný, J. S., Bláha, J., Horváthová, P., & Mikušová, M. (2014). Psychologické souvislosti pracovní smysluplnosti [Psychological context of work meaningfulness]. *Psychologie a její kontexty*, 5, 3-15.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Rynes, S. L., Geerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31, 88-913.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- Stuchlíková, I. (2010). Motivace a osobnost [Motivation and personality]. In Blatný a kol., *Psychologie osobnosti, hlavní témata, současné přístupy [The Psychology of Personality, Major Themes, Current Approaches]* (137-166). Praha: Grada.
- Van Erde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 877-903.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, (297-333).
- Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). Organizational meta-scripts as a source of high reliability: The case of an army armored brigade. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 837-859.

O autorech

PhDr. Jan Šmahaj, Ph.D. v současné době působí jako odborný asistent na Katedře psychologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Dlouhodobě se teoreticky a výzkumně zabývá problematikou kyberšikany a virtuálního prostředí, lidskou motivací a kyberpsychologií. Disertační práci obhájil na téma Kyberšikana jako společenský problém. Mezi jeho další zájmy patří pedagogická/školní psychologie, psychologie veřejného mínění a sociální psychologie. Aktuálně se s kolegy věnuje výzkumu Mobbingu. V současnosti ukončuje výcvik v kognitivně-behaviorální terapii pod záštitou MUDr. Zbytovského.

Kontaktní údaje:

Adresa: Katedra psychologie FF UP, Křížkovského 10, 771 80 Olomouc
E-mail: jan.smahaj@upol.cz

Doc. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, DrSc. se odborně zaměřuje na oblast sociální a personální psychologie, psychologické axiologie, vývojové neuropsychologie a politické psychologie. V oblasti vývojové neuropsychologie realizoval dlouhodobý výzkumný projekt UNESCO „Časná diagnostika ADDH“ – tištěné výstupy v zahraničních impaktovaných časopisech, další valorizace tohoto odborného zaměření byla specializace v rámci ILF v Praze pod vedením prof. J. Langmeiera a Z. Matějčka. V současnosti, v rámci politické psychologie, realizuje výzkum psychologických procesů veřejného mínění se zaměřením na prognostiku volebních preferencí, politickou a mediální manipulaci veřejnosti. Je hlavním řešitelem projektu: Mobbing jako rafinovaná forma agrese na pracovišti (GAČR 15-18469S).

Kontaktní údaje:

Adresa: Katedra psychologie FF UP, Křížkovského 10, 771 80 Olomouc

E-mail: panajotis.cakirpaloglu@upol.cz

Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E- psychologie*, 9(4), 24-37. Dostupné z http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf.