

## Teorie motivace a její význam z pohledu dosahovaného výkonu

*V tomto článku jsou vysvětleny základní pojmy z teorie motivace, která se standardně využívá v podmínkách civilních státních a soukromých organizací. Naším cílem je objasnit teoretické přístupy k dané problematice a poskytnout tak vojenským i civilním odborníkům dostatečné základy pro úvahy nad možnostmi motivování profesionálních vojáků Armády České republiky. Konkrétně se článek zabývá základními definicemi z teorie motivace. Je zde pojednáno o charakteristických rysech pohledu na motivaci a jsou vyjmenovány a popsány jednotlivé zdroje motivace. Článek se rovněž zabývá vztahem mezi motivací a výkonem. V souvislosti s vazbou mezi výkonem a motivací hovoříme o tzv. výkonové motivaci, aspiraci a aspirační úrovni.*

V současné době se stále více do popředí zájmu organizací dostává lidský faktor. Způsob jakým organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje má vliv na úspěch či neúspěch. Úspěch nebo neúspěch se potom odráží na úrovni prospěchu každého jedince.

Nově navrhovaná reforma Armády České republiky s sebou přináší nelehký úkol zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Změna v profesionální armádě bude vyžadovat zejména změnu v organizační hierarchii, struktuře, ale zvláště v přístupu k řízení lidských zdrojů. Redukce počtu vojáků bude směřovat k cílovému počtu 34–36 tisíc vojáků reprezentující profesionální armádu. Od profesionalizace se v oblasti řízení lidských zdrojů očekává především větší zájem a sounáležitost vojáků, kteří se rozhodnou dobrovolně. Armáda České republiky bude vypovídat o tom, že s vojáky se musí zacházet způsobem odpovídajícím situaci, zároveň by jim měl být dán prostor pro uspokojení vlastních potřeb a rozvinutí jejich potenciálu. Jedině tímto přístupem je možné účinně zajistit efektivnost plně profesionální armády.

### Vymezení problematiky motivace

Pojem motivace lidské činnosti neboli motivace veškerých aktivit člověka, zahrnující konkrétní formy pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Tuto osobnostní substrukturu můžeme považovat za nejzajímavější, a zároveň za nejkomplicovanější. V literatuře bývá často označována jako dimenze osobnosti.

Bedrnová, Nový (2002) spatřují v problematice motivace lidské činnosti jistou zajímavost, která spočívá především v tom, že určité jednání člověka můžeme posuzovat či hodnotit někdy až zcela protikladně – v závislosti na okolnostech a podmínkách, které jedince k danému jednání vedly, a zejména v závislosti na motivaci tohoto jednání.

Dle mého názoru a z vlastních zkušeností je mnohdy velmi složité v běžném pracovním životě dosáhnout určitého způsobu jednání či chování druhého člověka. V zásadě se jedná o to, že se snažíme o ovlivnění a motivaci. Myslím si, že se jedná o záležitost velice složitou a obtížnou. Vyplyvá to zejména z toho, že většinou nejsme motivováni pouze jedním motivem, ale vždy souborem motivů ve kterém jsou motivy vzájemně propojeny a ovlivňují se.

Pojem motivace (má původ v latinském „movere“ hýbati se, pohybovati se) vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) se určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. Bedrnová, Nový (2002). Typické pro lidskou motivaci dle Homoly (1972) je tnutí k určitým specifickým cílům, jichž jsme si více či méně vědomi. V utváření a formování motivů našich činností hraje značnou roli okolí, zejména okolí sociální.

Jedním ze základních charakteristických rysů v pohledu na motivaci je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách neboli dimenzích. V první řadě se jedná o **dimenzi směru**. Zde se vychází z toho, že motivaci člověka a jeho následné činnosti určitým směrem zaměřuje a orientuje. Je zřejmé, že od některých směrů člověka odvrací čili odvádí. Tuto skutečnost můžeme vyjádřit pomocí pojmů: „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“, „je pro mne přitažlivé to a to“, „nechci se zabývat tím a tím“, „nezajímá mne to či to“ apod.

Další dimenzí je **dimenze intenzity**. Z tohoto přístupu vyplývá, že lidská činnost v daném směru je v závislosti na síle neboli intenzitě jeho konkrétní motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení předem vytyčeného a žádoucího cíle. Tento cíl vychází z předchozího pojetí definované v dimenzi směru. Pro dosažení svého cíle musí každý jedinec vynaložit větší či menší dávku energie. Zde pak můžeme jednotlivé skutečnosti přiblížit výrazy podle míry intenzity: „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ apod.

Třetí charakteristika je definována pomocí pojmu **dimenze stálosti** (vytrvalosti, perzistence). Z tohoto pohledu se motivace projevuje jako schopnost jedince překonávat nejrůznější vnitřní i vnější překážky, které se mohou objevovat při realizaci motivované činnosti. Je žádoucí, aby jedinec pokračoval ve své motivační činnosti v původním směru a s nezměněnou intenzitou. Vyžaduje se aby dokázal čelit nejrůznějším překážkám, dílčím nezdarům či neúspěchům tak, abychoom mohli hovořit o vysoké perzistenci.

Z uvedeného vyplývá, že motivace velmi výrazným způsobem determinuje lidskou činnost. Můžeme tedy říci, že motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou může být realizováno nejrůznějšími způsoby a formami. Právě v těchto způsobech spatřují Bedrnová, Nový (2002) jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti, jsou vždy spolu determinovány jednak kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá (tedy procesy poznávacími), jednak specifickým prožíváním každého člověka. Výzkumy ukazují, že problematika motivace je velice složitá.

Tyto závěry vychází zejména z toho, že v psychice každého člověka v určitý okamžik většinou nepůsobí jeden, ale zároveň hned několik mnohdy soubor motivů. Otázkou je, jakým směrem se bude člověk v jednotlivých motivech ubírat, jakou intenzitu a perzistenci bude mít konkrétní činnost člověka. Z teoretického přístupu pak vyplývá, že motivy orientované stejným nebo podobným směrem se vzájemně posilují čímž podporují vznik a průběh motivované činnosti. Na druhé straně motivy protikladné se většinou vzájemně oslabují. Z toho je zřejmé, že dochází k narušování či dokonce znemožnění motivované činnosti.

Druhý ze základních pojmů je pojem **stimul**. Jedná se o jakýkoliv podnět nejen vnitřní, ale i vnější, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Mnohdy dochází k rozlišování tzv. impulzů. Můžeme je charakterizovat jako endogenní neboli vnitřní, intrapsychické podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Do skupiny impulzů můžeme zařadit např. bolest zubu (která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře), tělesnou únavu (motiv

odpočinku) či nervozita před zkouškou (motiv vyhnout se zkoušce). Vše tedy může být impulzem k určitému motivu. Jakým způsobem se pak projeví motiv, to bude záležet na motivační struktuře konkrétního člověka a na jeho motivačním profilu.

## Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je definována jako nedostatek něčeho, který je člověkem prožíván ne vždy zcela uvědomovaný. Z tohoto vymezení je zřejmé, že potřeby jsou základním zdrojem motivace pro člověka. Na potřebu můžeme pohlížet i v rovině prožívání. Může být vyjádřena jako nelibě pocívaný stav napětí, který vyvolává snahu vedoucí k odstranění tohoto napětí, neboli směřující k odstranění příslušného nedostatku. Základ je ovšem v konkrétním cíli, který umožní uspokojení dané potřeby. Mentalisticky potřeby vymezuje S. L. Rubštejn (1967): Potřeby jako výchozí pohnutky k činnosti – jsou prožíváním žádosti něčeho, co se nachází vně člověka. Vyjadřují lidskou závislost na světě a zaměřenost na svět. Ve svých potřebách se člověk projevuje současně i jako pasivní i jako aktivní, jako dychtivá bytost. Stav potřeby je pasivně aktivní stav. Pasivní aspekt potřeby je vyjádřen pozitivním nebo negativním stavem – v závislosti na stupni uspokojení potřeby. Potřeba dle Homoly (1972) je chápána jako určitá fyziologická podmínka nebo jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly. Hlavním znakem potřeby je pak přesycení či nedostatek. Proto je potřeba jakýmsi pocitem člověka, že je nutné něco udělat vzhledem k pocívanému nepříjemnosti či nedostatku.

Potřeby se obvykle člení na:

- Potřeby biologické, fyziologické, které vycházejí z podstaty fungování lidského těla. Mezi ně patří zejména potřeba kyslíku, potravin a tekutin. Můžeme je tedy definovat jako potřeby primární. Jsou zcela nezávislé na vnějším prostředí.
- Potřeby sociální, společenské, psychogenní, jejichž podstata se vztahuje na člověka jako tvora sociálního, společenského a kulturního. Do této skupiny potřeb řadíme potřeby lásky, dominance a seberealizace. Jedná se o potřeby sekundární.

Potřeby primární neboli vrozené vycházejí z fungování organismu jako celku. Sekundární potřeby navazují přímo na primární. Podnět, který vzniká z hlediska primární potřeby může být posléze asociován s uspokojením plynoucím z dosažení cílového stavu. Vystupuje již v podobě určitého cíle, který získává samostatnou motivační hodnotu. Skutečnost, že potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby tj. „potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti“. Hylík, Nakonečný (1977).

## Návyky jako zdroj motivace

Teoretické přístupy definují skutečnost, že člověk v průběhu celého svého života realizuje některé činnosti častěji dokonce pravidelně většinou v určitých situacích. Vzhledem k pravidelnosti dochází k opakování těchto činností a ty se pak stávají svým způsobem stereotypy čili návyky. Proto člověk většinou jedná v souladu se svým návykem, který aplikuje na řešení stejných situací. Chová se tedy podle naučeného vzorce chování. Návyk pak můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.

S návyky se setkáváme ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou tedy vystupovat nejen jako výsledky výchovy, ale i v podobě sebeutvářejících aktivit člověka.

## **Zájmy jako zdroj motivace**

Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejích produktem. Hyhlík, Nakonečný (1977). Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti. Říčan (1975). Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Růžička (1992).

Jestliže se budeme zabývat klasifikací, je třeba vycházet z toho, že „zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit“. Říčan (1975).

Za klasický výčet zájmů je možné považovat Stavělův (1944, cit. dle Balcar, 1983):

- |                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| 1. zájmy poznávací | 6. zájmy technické             |
| 2. zájmy estetické | 7. zájmy rukodělně materiálové |
| 3. zájmy sociální  | 8. zájmy výtvarné              |
| 4. zájmy přírodní  | 9. zájmy sportovní             |
| 5. zájmy obchodní  |                                |

Zájem tedy můžeme chápat jako specifický druh motivů. Vyplývá to zejména z pojetí zájmů, které se projevují, naplňují či rozvíjejí a obohacují člověka ve všech substrukturách, tedy i v oblasti zaměření a motivace. Každý člověk má projevy zájmů různé, což souvisí s jeho zájmovými orientacemi, preferencemi a motivy.

## **Hodnoty jako zdroj motivace**

V průběhu získávání životních zkušeností se člověk setkává se skutečnostmi, které mu připadají jako nové a neznámé. Tyto skutečnosti se snaží poznat, zhodnotit a přisoudit jim určitou hodnotu či význam. Hodnoty mohou být charakterizovány nejen z pohledu prospěchu jedince, ale i z pohledu prospěchu celé společnosti. Mnohdy právě základní hodnocení člověk přejímá ze svého sociálního prostředí a vytváří si hodnotové mapy, neboli hodnotový systém. Na jedné straně určitým skutečným přisuzuje hodnoty vyšší, na druhé straně hodnoty nižší. Hodnotový systém každého člověka je velice důležitý zejména z důvodu ovlivňování jednání člověka. Hodnoty se pak projeví jak zdroj motivační činnosti a motivačního jednání jednotlivců.

Je pravděpodobné, že člověk bude motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitější, tj. ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jímž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení. Bedrnová, Nový (2002)

Je zřejmé, že každý člověk bude mít jiné hodnoty. Hodnotou pak může být prakticky cokoliv. Existují ovšem obecně platné hodnoty jako jsou zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch atd. Základ typologie hodnotových orientací položil německý psycholog Spranger (viz Říčan, 1975, Balcar, 1983). Definoval šest osobnostních typů podle převládajícího zaměření:

1. Typ teoretický - snaží se hledat pravdu, kritiku, uvažuje racionálně až intelektuálně, pro něj je nejvyšší hodnotou poznání.
2. Typ ekonomický - měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek.
3. Typ estetický - nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása.
4. Typ sociální - charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec.
5. Typ politický - za nejvyšší hodnotu považuje moc, má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé.
6. Typ náboženský - má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.

Tento model bychom mohli z hlediska rozvoje člověka ještě rozšířit o typ technický či sportovní. Z výše uvedeného vyplývají konkrétní hodnotové orientace každého člověka.

## Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Bedrnová, Nový (2002). Z jednotlivých ideálů pak můžeme definovat určitý typ osobního profilu v podobě životních cílů, osobního života či života pracovního. Ideály vznikají na základě působení konkrétních sociálních faktorů, působících na vývoj a utváření osobnosti člověka. Podstatnou úlohu zde hrají také procesy učení, nápodoby a identifikace.

## Závěr

René McPherson uvádí: „Téměř každý souhlasí s tím, že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva. Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“ Je tedy zřejmé, že tam kde selžou veškeré motivační strategie a programy, nemůžeme očekávat od profesionálních vojáků zainteresovanost a pocit sounáležitosti s Armádou České republiky. Z tohoto důvodu bychom se měli zaměřit na identifikaci konkrétních kritických míst ve velmi důležité oblasti motivace pracovního jednání. Platí tedy, že úspěch, prosperita či celková efektivnost spočívá v lidech. Proto je třeba v nastartované reformě ozbrojených sil v oblasti lidských zdrojů postupovat tak, abychom vytvořili jasný předpoklad pro dosažení požadované úrovně pracovní motivace u všech profesionálních vojáků Armády České republiky.

## Literatura:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s.  
 KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s.  
 NAKONEČNÝ, M. *Emoce a motivace*. Praha: SPN, 1973, 160 s.  
 PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998, 210 s.