



# Motivace

PhDr. Lucie Klůzová  
Kráčmarová, Ph.D.  
FHS UK 2021

Autorka původní prezentace doc. Iva Poláčková Šolcová,  
upravila dr. Klůzová 2021

Alexas\_Fotos / 21622 images

# Teorie motivace

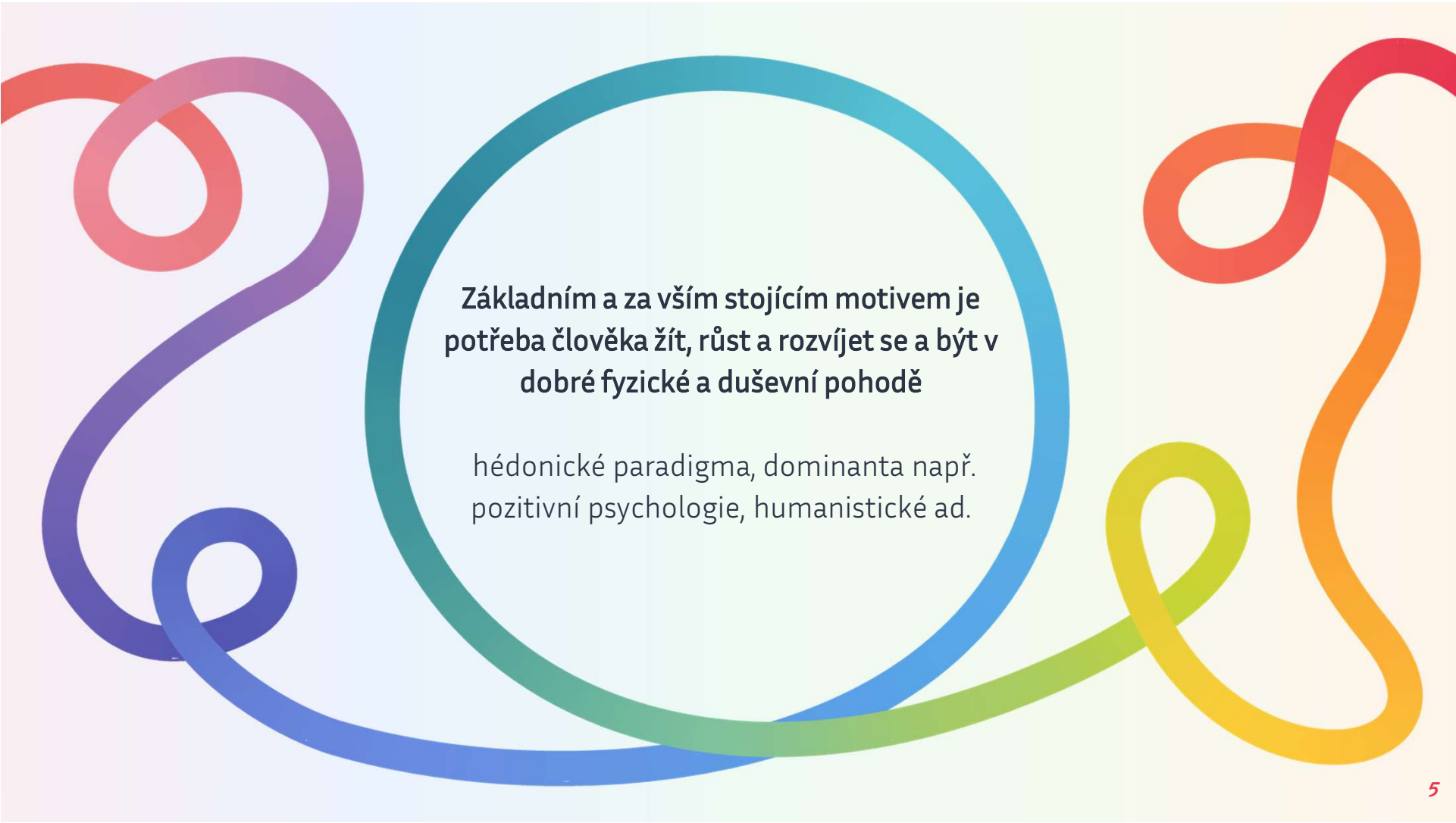
*nejednotnost*

- Existuje řada teorií motivace
  - **Snaží se vysvětlit pojmy** jako motivy, pudy, instinkty, potřeby, tendence, přání a cíle, které inspirují a podněcují chování člověka určitým způsobem.
  - **Řada těchto hypotetických pojmů se napříč teoriemi vzájemně překrývá**  
→ Jsou konceptualizovány „vedle sebe“ a jejich průniky či shoda nejsou reflektovány.



*shoda teorií*

- **Porozumění lidské motivaci vyžaduje studium a zkoumání základních psychických potřeb člověka** a mechanismů, kterými se motivace uplatňuje v plánování, chování, prožívání, rozhodování a dalších oblastech každodenního života člověka.  
(Ryan, Deci, 2009)
- **Hédonistické paradigma motivace**
  - Motiv, cíle, touhy a přání ve službách hédonických potřeb jedince a společnosti
  - Nejčastěji teorie pracují s tímto paradigmatickým
  - např. v pracích Freuda, McDougalla, Maslowa, Murrayho, Ryana a Deciho a dalších.



**Základním a za vším stojícím motivem je  
potřeba člověka žít, růst a rozvíjet se a být v  
dobré fyzické a duševní pohodě**

hédonické paradigma, dominanta např.  
pozitivní psychologie, humanistické ad.

## *Motiv/pud/instinkt*

Pořád něco chceme

- **vnitřní (interní) pohnutka**
- **vyvolává a řídí chování** k dosažení určitého cíle
- je **vyvolán potřebou**, resp. je založen na potřebách:
  - Potřeba vyvolává stav vnitřního napětí a uspokojení potřeby toto napětí redukuje
- Ovlivňují vnímání a interpretaci informací
  - Vnímáme a interpretujeme okolí a následně jednáme **VE SLUŽBÁCH** svých potřeb

# Základní motivace

- Hlad, žízeň, sex...
- Dle toho, co motivaci způsobuje 2 typy teorií

## **Pudové teorie**

- Zdůrazňují úlohu interních faktorů motivace
- Některé vnitřní pudy jsou vyjádřením fyziologických potřeb;
- Princip homeostázy – udržování základního nastavení (teploty, energie...)

## **Incentivní teorie**

- Zdůrazňují roli vnějších událostí nebo předmětů touhy
- incentiva – vnější pobídka, která je předmětem motivace
- většinu pobídek si člověk osvojuje učním.



# Potřeby


Obecně lze zachytit rozlišení několika dimenzí základních potřeb:

- a) potřeby fyziologické a psychické,
- b) potřeby primární a sekundární/zástupné,
- c) potřeby vrozené a získané,
- d) potřeby explicitní a implicitní (vědomé a nevědomé).



Psychickými potřebami se průkopníci a zakladatelé psychologie zabývali od jejích samých počátků.

- Například **McDougall (1908/1932)** sestavoval seznamy instinktů člověka
  - primárně pracoval s předpokladem vědomých cílů, potřeb, úsilí a vůle.
  - Vycházel z Darwina
  - Asi nejnámější seznam obsahuje 18 instinktivních tendencí

- 
- hledání a uchování potravy;
  - odmítání a vyhýbání se škodlivým či ohrožujícím podnětům;
  - sexuální tendence;
  - tendence ke strachu s ohledem na nebezpečí;
  - zvědavost a tendence pátrat a zkoumat neznámé;
  - ochrana a rodičovské tendence pečovat a poskytovat bezpečí;
  - tendence být ve společnosti blízkých a vyhledávat společnost při pocitech osamění;
  - sebeprosazující tendence a tendence dominovat, upřednostňovat se, vést ostatní a mít vliv;
  - sebeupozadňující tendence a tendence k poslušnosti, následování druhých, podvolení se mocnějším;
  - tendence k dosahování a akvizici, k hromadění, vlastnění a bránění (nehodnotiv, co se jeví významné a přitažlivé ad.).





Freudova komplexní teorie  
motivace

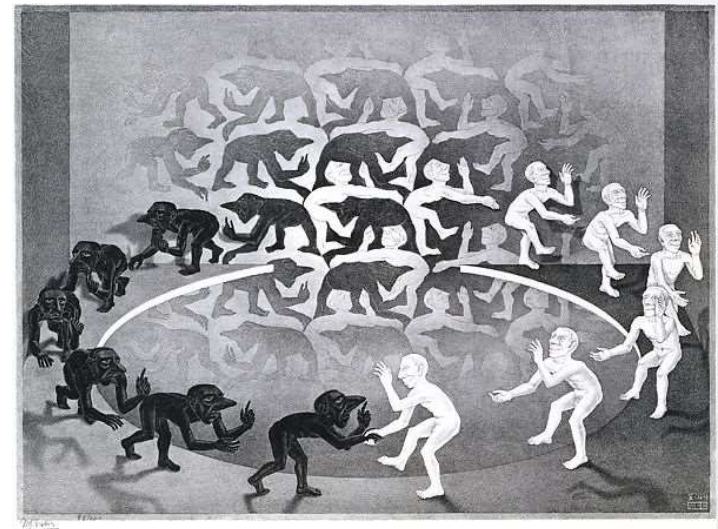




## SIGMUND FREUD

- **Hydraulický model psychické energie**
- Máme stálé množství energie – potřeba homeostáze
- Potlačení pudu vede k jeho vyvření jinde (energie)
- Nenaplněné potřeby v rovině **nevědomí** aktivní a čekají na uspokojení
- Nelze tedy potlačit potřebu, ale můžeme ji **modifikovat na zástupnou** (sekundární) potřebu a uspokojit ji např. **společensky přijatelně**.

→ V tomto ohledu vyzdvihoval význam sociálního prostředí pro uspokojení potřeb v modifikované podobě



## SIGMUND FREUD

- **Duální pudová teorie**
- V díle „Mimo princip slasti“ (1920) nastolil předpoklad existence celoživotního konfliktu mezi pudem života a smrti.

### THANATOS

- Pud k smrti
- Někdy i ve službách pudu k životu, směřuje ke zkáze, ať už vlastní, živých či neživých objektů.
- Každý člověk odstranit excitaci a dosáhnout stavu nirvány, v němž již žádné vzrušení neexistuje, chce obnovit anorganický stav.

### EROS

- Pud k životu
- Baží po radosti a štěstí a vytváří napětí vždy, kdy některé z (ať už vědomých či nevědomých) potřeb nejsou uspokojeny a pohodu, pokud uspokojeny jsou.



# A. Maslow

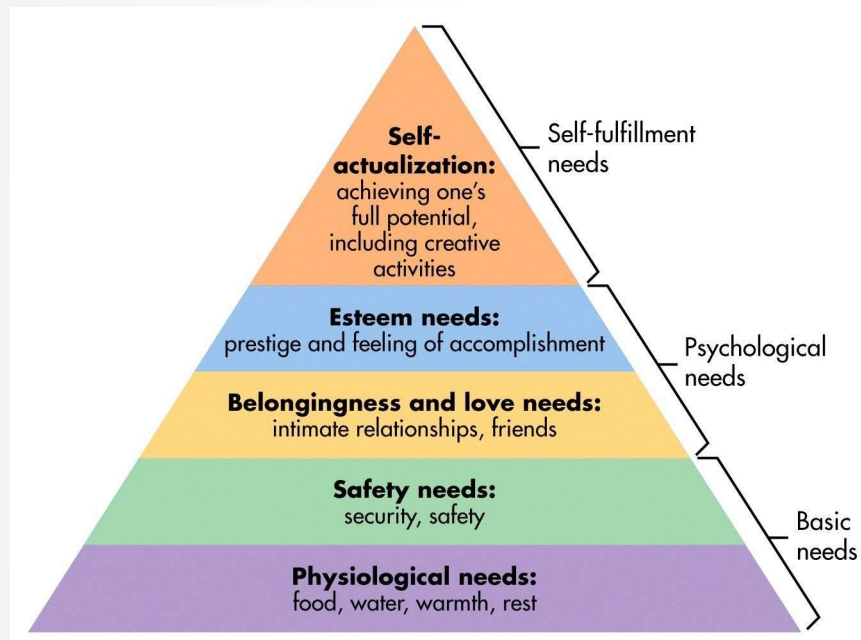


- Lidé sdílejí relativně shodný soubor motivů
  - jsou dány **jak geneticky tak sociálními interakcemi**
- Většina motivů je **nevědomých**
  - vědomí proces motivace neregistruje, jen menší část motivů je přístupná vědomí a naší pozornosti
- Nejznámější **Maslowova hierarchie potřeb**
  - Některé motivy jsou základnější než jiné a jejich minimální uspokojení je předpokladem aktivace vyšších motivů a potřeb

## Fyziologické potřeby dle Maslowa (1943)

- automatické snahy o udržení organismu ve stavu homeostáze (např. obsahu cukru, vody, proteinů, soli, vápníku, ad.),
- relativně vzájemně nezávislé a tělesně lokalizovatelné.
- z hlediska urgencye k naplnění **nejmocnější**
  - ostatní potřeby při jejich aktivaci ustupují do pozadí.
- Fyziologické potřeby jsou kanálem k uspokojování nefyziologických potřeb
  - hlad může simulovat ale i stimulovat potřebu intimity, bezpečí, uznání ad.
  - Uspokojování fyziologických potřeb svázáno s potřebami psychickými a s fyzickou i psychickou pohodou jedince.

# Maslowova pyramida



Maslowova (1934) hierarchie potřeb zahrnuje

- fyziologické potřeby,
- potřeby bezpečí,
- sociální potřeby (někam patřit, lásky, afilie a intimita)
- potřeby vztahující se k egu (uznání, dosahování, úspěchu, uplatnění)
- potřeby sebeaktualizace, naplnění vlastního potenciálu a smyslu.

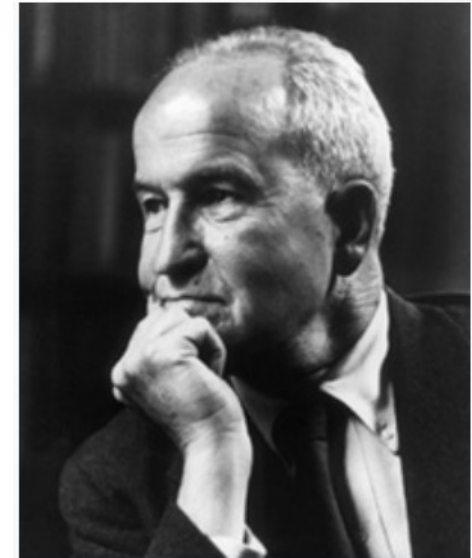
# Potřeby a chování - Maslow

- Chování je organizováno neuspokojenými potřebami, tedy, kdy není snadné a dostupné potřebu uspokojit
  - např. potřeba hladu opanovat ostatní potřeby u stolu s jídlem ztrácí na mocnosti



# Teorie potřeb Henryho Murray

- Potřeba se vztahuje **k připravenosti organismu reagovat určitým způsobem za určitých okolností**
- Potřeba organizuje **způsob vnímání, interpretaci vnitřního a vnějšího prostředí**, provází náš tým, co máme vidět, čeho si máme všimnout, co „potřebujeme“ vidět a udělat.
  - Je mylná představa, že víme, co chceme. Většinou si to vůbec neuvědomujeme.
- **Potřeba je procesem redukce napětí**
- Každá potřeba je přitom spojená
  - s určitým **přáním a záměrem**
  - a tudíž konkrétními **emocemi**,
  - **tendencemi k jednání**
- Potřeby jedince jsou ovlivňovány **prvky prostředí a sociokulturního kontextu**



# Murray – dělení potřeb

- 2 základní skupiny potřeb (Murray, 1938)
  - **primární (viscerální)**
    - vytvářeny a uspokojovány periodickými fyziologickými procesy (dýchání apod.)
    - Pozitivní či negativní valence potřeby ukazuje na tendenci organismu přistoupit (adientní) či odstoupit (abientní).
  - **sekundární (psychické)**
    - roztřídil do **osmi tematických oblastí** (ambice, materialismus, status, moc, sadomasochismus, sociální soulad, afekce a informace), které v sobě zahrnují další základní psychické potřeby.
- Dále potřeby dělí na latentní a manifestní, vědomé a nevědomé
- Frustrace potřeb vede k fyzické či psychické bolesti a strádání.



- Murrayho teorie potřeb **inspirovala další teorie** a seznamy psychických potřeb, zvláště v rovině **akcentace potřeb nevědomých**.
  - například potřeba moci (need for power),
  - potřeba afiliace (need for affiliation)
  - a potřeba dosahování a uznání (need for achievement)

byly inspirací pro Maslowovu teorii potřeb, McClellandovu teorii potřeby dosahování a uznání, Hoganovu (1998) potřebu statusu a Deci a Ryana (1995) nebo Baumeistera a Learyho (1995) potřebu vztahovosti.



# VĚDOMÉ A NEVĚDOMÉ MOTIVY

- Dá se říci, že existují dva paralelní subsystémy fungování motivů
- **McClelland** a další (včetně Maslowa) upozorňují, že vedle **explicitních motivů, tužeb a potřeb** (chci peníze, abych měl na jídlo) existují ještě **implicitní motivy** a potřeby.

## 1) LATENTNÍ, IMPLICITNÍ MOTIVY

- vědomí běžně nepřístupné
- spojeny s nevědomými a základními potřebami (Maslow, 1943; Deci & Ryan, 2000)
- aktivovány na nevědomé úrovni
- vedou k afektivním preferencím a implicitním impulsům - k spontánnímu, expresivnímu a často prožitkově příjemnému chování (McClelland et al., 1989).
- Vytvářejí se v prelingvistickém období dětství a jsou přístupné ve fantaziích, příbězích



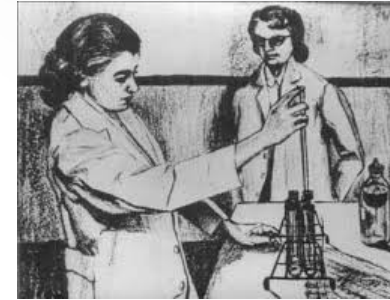
# VĚDOMÉ A NEVĚDOMÉ MOTIVY

## 2) MANIFESTNÍ, EXPLICITNÍ MOTIVY

- jsou sdělitelné, reflektované a vědomé
- jsou rozpoznatelné či manifestované v podobě **cílů, hodnot, snah a záměrů či sebekonceptech** (Brunstein et al., 1998; McClelland, 1985, Gollwitzer, 1999, Atkinson, 1964; McClelland, 1985, Markus & Wurf, 1987)
- Jsou to **důvody, které lidé přisuzují vlastnímu chování a jednání** (McClelland, 1995; Mc Clelland et al., 1989),
- **tematicky se formují kolem stejných kategorií jako motivy implicitní**
  - (např. potřeby afiliace, uznání, moci),
  - vycházejí z jednoho lidského systému základních potřeb.
- Oproti implicitním motivům jsou **vysoce poplatné sociálně kulturním požadavkům, tlakům a normám** (Koestner et al., 1991; McClelland, 1985).

# Vědomé a nevědomé motivy

- V některých případech se implicitní a explicitní motivy potkávají, jen jsou jinak zachycovány
  - self reporty vs. vyprávění
- **Explicitní motivy**
  - Zachycují sebeposuzovací dotazníky a běžné otázky na motivy (Proč chodíš do práce?)
- **Implicitní motivy**
  - zachycují narace (vyprávění) nad např. nestrukturovanými obrázky TAT nechávají „mluvit“ motivy, touhy a potřeby implicitní. (Protože si mě tam váží)
  - Jedná se o **psychické potřeby**, které je třeba uspokojovat stejně jako fyziologické.



**APERCEPCE:** akt interpretování a zachycování významu v prostředí

Člověk **projikuje** svoje aktuální potřeby do málo strukturovaných obrázků a materiálu – Tematicko apercepční test (autorem je právě Murray)

- **Push-pull metaphor**

- implicitní motivy jsou tlačené (push) zevnitř,
- explicitní jsou tažené (pull) z vnějšího prostředí (Berlew, 1986).
- Explicitní motivy jsou pobízeny a podněcovány sociálním prostředím,
- implicitní vystavěny a iniciovány tzv. „přirozenými pobídkami“, kterými jsou vrozené a rané afektivní (emoční) zkušenosti.

- **Implicitní a explicitní motivy determinují chování jiným způsobem**

- Zatímco **explicitní motivy jsou v souladu a konzistentní s osobními, sobě přisuzovanými motivy**, cíli a hodnotami, **u implicitních motivů tomu tak být nemusí**, determinují především chování v dlouhodobé perspektivě (McClelland, 1989, 1985).
- obvykle spolu nekorelují (i když mohou)
- např. prezidentský kandidát se silným implicitním motivem k uznání a úspěchu (achievement) spíše odstoupí z kandidatury v okamžiku, kdy jsou jeho šance na dosažení úspěchu mizivé, zatímco kandidát se silným implicitním motivem moci bude v kampani pokračovat, ačkoliv nemá šanci vyhrát a užívá si situaci vlivu na ostatní, přítomnosti médií a diskuse, které ke kampani patří (Winter, 1982).
- Například lidé se silným explicitním motivem moci mají tendenci k získání vlivné prestižní pozice (ředitel policie), ale lidé se silným implicitním motivem moci vnitřně vyhledávají zkušenost, při které budou mít vliv na ostatní, ale nemusí nutně toužit po vlivné pozici (učitel ZŠ).

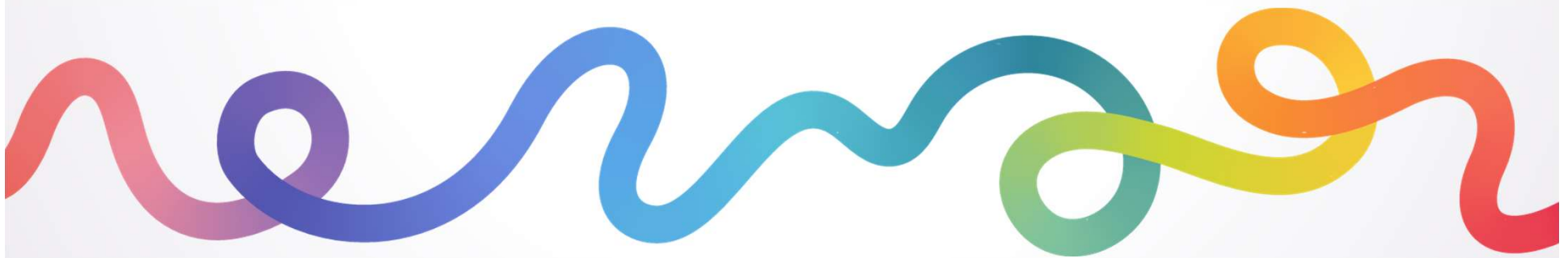
## Dvě velké trojky (BIG3) motivů

### Explicitní motivy (Ryan Deci)

- Kompetence (Competence)
- Autonomie (Autonomy)
- Vztahovosti (Relatedness)

### Implicitní motivy (McClelland)

- Dosahování (Achievement)
- Moci (Power)
- Afiliace a intimita (Intimacy)



## *Implicitní motivy*

- Implicitní **motiv dosahování** (Achievement)
  - sytí potřebu **dosahovat výkonnosti**,
  - **úspěšně dosahovat a přesahovat určité normy** kvality či výkonnosti a dosáhnout určité míry excelence v tom, co děláme (klidně při výrobě palačinek k snídani)
- **Motiv moci** (Power)
  - sytí potřebu **vlivu a účinku na ostatní**, na jejich chování, prožívání, myšlení
- **Motiv afiliace a intimacy** (Intimacy)
  - sytí potřebu člověka **po vřelých, blízkých vztazích**, po navazování, udržování a znovusdílení blízkých vztahů s druhými lidmi.



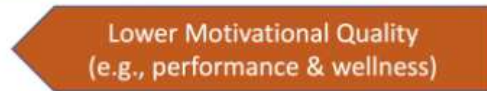


# Sebe-determinační teorie (SDT) R.M. Ryana a E.L. Deciho

Pro dosahování osobní pohody, optimální výkonnosti a rozvoje jedince je důležité věnovat se naplnění 3 základních potřeb.

- **Potřebu vztahovosti (relatedness)**
  - vztahování se k druhým, **potřeba příslušnosti, bezpečí, jistoty** a uspokojení z mezilidských vztahů
- **Potřebu kompetence, vlastní účinnosti (competence)**
  - vědomí, že člověk může dosáhnout určitých cílů, **pocit zdatnosti, úspěšnosti**
- **Potřebu autonomie (autonomy)**
  - pocit, že člověk může **sám iniciovat činnost a regulovat si je podle svého**. Je to vlastně vědomí kontroly

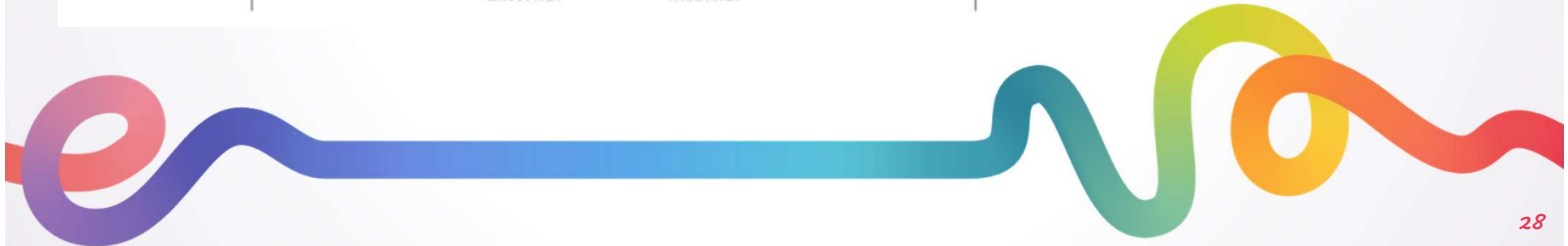





AMOTIVATION	EXTRINSIC MOTIVATION				INTRINSIC MOTIVATION
	External Regulation	Introjection	Identification	Integration	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of perceived competence, or</li> <li>Lack of Value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>External rewards or punishments</li> <li>Compliance</li> <li>Reactance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ego Involvement</li> <li>Focus on approval from self and others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal importance</li> <li>Conscious valuing of activity</li> <li>Self-endorsement of goals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Congruence</li> <li>Synthesis and consistency of identifications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interest</li> <li>Enjoyment</li> <li>Inherent satisfaction</li> </ul>
Impersonal	External	Somewhat External	Somewhat Internal	Internal	Internal

## Sebe-determinační teorie (SDT)

- **Intrisická motivace**  
činnost děláme proto, že nás baví, cheme ji dělat sami o sobě
- **Extrinsická motivace**  
Vyžaduje vnější kontrolu, čím více je zvnitřněna, tím menší kontrolu okolí vyžaduje





Implicitní a explicitní potřeby a motivy jsou si velmi podobné a překrývají se, jejich dělení je čistě teoretické. Zajímavé je, že míra dosahování těchto potřeb v rovině explicitní a implicitní spolu vůbec nekoreluje!  
**Zdá se, že jsou to dva prolnuté, ale zcela nezávislé konstrukty.**