

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Vliv souladu osobnostních charakteristik s pracovní pozicí na vnitřní motivaci

Bc. Monika Malíková Bhalla

Diplomová práce

Studijní program: Psychologie

Vedoucí práce: doc. PhDr. Bc. Alena Kajanová, Ph.D.

Praha 2021

Prague College of Psychosocial Studies



The effect of matching personal characteristics with job demands and its effect on intrinsic motivation

Bc. Monika Malíková Bhalla

The Diploma Thesis

The Diploma Thesis Work Supervisor: doc. PhDr. Bc. Alena Kajanová, Ph.D.

Praha 2021

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 25. 7. 2021

.....

Bc. Monika Malíková Bhalla

Poděkování

Tímto děkuji doc. PhDr. Bc. Aleně Kajanové, Ph.D., za podporu a cenné rady při psaní diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce zkoumá vliv souladu osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice na vnitřní motivaci podle SDT, které byly zjišťovány dotazníkem BIP. Úroveň vnitřní motivace byla zjišťována podle dotazníku IMI. Byla zjištěna korelace souladu osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice ve vztahu k vnitřní motivaci, konkrétně korelace motivace k utváření a svědomitosti k vnitřní motivaci.

Klíčová slova: vnitřní motivace, SDT, osobnostní charakteristiky, pracovní pozice

Abstract

The thesis examines the relation of the effect of matching personal characteristics to demands of the job position on the intrinsic motivation. Personal characteristics were examined by BIP questionnaire. Intrinsic motivation was examined by IMI questionnaire. Correlation was found on matching personal qualities to demands of job position on the intrinsic motivation, specifically to achievement motivation and conscientiousness to intrinsic motivation.

Keywords: intrinsic motivation, SDT, personal characteristics, job position

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. PSYCHOLOGIE PRÁCE A JEJÍ OBORY	10
1.1 Výběr zaměstnanců – proces plánování, validace, analytické metody, výběr..	11
1.2 Péče o stávající zaměstnance	11
1.3 Hodnocení výkonu a odměňování pracovníků	12
1.4 Osobní rozvoj	12
1.5 Kariérní růst	12
1.6 Firemní kultura a atmosféra.....	13
1.7 Fungování týmů.....	13
1.8 Management změny.....	14
2. SEBEDETERMINAČNÍ TEORIE	15
2.1 SDT a teoretický rámec	15
2.2 Kognitivní evaluační teorie (CET) – empirický výzkum vnitřní motivace.....	16
2.3 Organismická integrační teorie: internalizace a vnější motivace	17
2.4 Teorie základních psychologických potřeb (Basic Psychological Needs Theory BPNT)	18
2.5 Teorie kauzální orientace (Causality Orientation Theory – COT).....	19
2.6 Teorie obsahu cílů (Goal Content Theory – GCT).....	20
2.7 Teorie vztahové motivace (Relationship Motivation Theory – RMT).....	21
2.8 Další oblasti lidské psychiky zkoumané SDT	22
2.9 SDT a self	24
2.10 SDT a Big Five	26
2.11 SDT a neuropsychologické výzkumy	27
2.11.1 Potřeba kompetence	27
2.11.2 Uspokojení potřeby autonomie	27
2.11.3 Uspokojení potřeby vztahovosti.....	28
2.11.4 Další neuropsychologické výzkumy	28
2.12 Aplikace SDT v pracovní psychologii.....	29
2.13 Další uplatnění výzkumů SDT	30
3. VÝZKUMNÁ ČÁST.....	31
3.1 Cíl výzkumu	31

3.2	Metody techniky a sběru dat.....	32
3.3	Statistické metody analýzy dat	37
3.4	Popisná statistika	37
3.5	Platnost hypotézy.....	40
3.6	Limity výzkumu	41
3.7	Diskuze	42
	SEZNAM ZKRATEK	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60
	PŘÍLOHY	61

ÚVOD

Moderní psychologie práce nabízí řešení pro vedení zaměstnanců pomocí aplikování mnoha psychologických teorií a přístupů. Zřetelně vnímá nutnost pečovat o zaměstnance, chápat jejich potřeby a ví, že pokud nejsou zaměstnanci spokojeni, půjdou pracovat jinam nebo nebudou podávat ideální výkony. Nejmodernější přístupy směřují k aktivnímu přístupu zaměstnanců s důrazem na práci v týmech a navyšování spolupráce směrem ke společnému cíli, z čehož vyplývá snižování počtu úrovní managementu. Zvyšuje se podíl autonomie zaměstnanců a rozvolňují se předem stanovená pravidla pro výkon práce, což směřuje k demokratickému vedení firem. V současné době mají také mnohé firmy zpracované detailní systémy odměňování a díky systémům benefitů je možné uspokojovat spotřební potřeby zaměstnanců s vyšší užitnou hodnotou pro ně samotné, než by byly mzdové náklady zaměstnavatele. Ve firmách, kde působí personalisté, se při výběrových řízeních klade důraz na výběr zaměstnanců tak, aby jejich osobní vlastnosti a schopnosti odpovídali požadavkům pozice, týmu a ostatních spolupracovníků.

Avšak existuje velké množství firem a provozů, ve kterých jednoduše nejmodernější demokratické přístupy aplikovat nelze, kde je nutné přesně dodržovat pracovní postupy a technologie, kde se nemůže každý vyjadřovat ke všemu, kde je nezbytné dodržení tradičního rozdělení na například obchodní, projektové, vývojové, technické a výrobní procesy.

Zároveň v každé tržní ekonomice existuje velké množství malých firem, kterým se nevyplatí zavádět kafeterijní systémy benefitů a ani se jim nevyplatí mít vlastní personální oddělení, které by pečovalo o zaměstnance tak, aby se zabývalo jejich osobními potřebami, komunikací či rozvojem.

V takových firmách zůstává práce se zaměstnanci stěžejním tématem manažerů. Pracovitost, spolehlivost, poctivost či malá fluktuace je tím, co leží na jejich bedrech. Pokud zaměstnanci nepodávají dostatečné výkony, není na ně spolehnutí či často odcházejí, je to pro firmu vždy velký problém. Nedosahuje dostatečných výkonů a příjmů, nemůže pak ani dostatečně odměňovat zaměstnance a ti pak nejsou spokojeni.

Co je tedy tím základním, co ovlivňuje, že zaměstnanci se cítí spokojeni, jsou zodpovědní vůči firmě a chtějí ve firmě zůstat? Bylo uskutečněno mnoho výzkumů, jsou aplikovány teorie, a to vše s cílem učinit zaměstnance co nejspolehlivějšími,

nejvýkonnějšími a nejspokojenějšími. Jedním z hlavních faktorů je motivace. Pracovní psychologie analyzuje strukturu motivace s vědomím, že motivace je základním stavebním kamenem aktivity pracovníků, a proto hledá způsoby, jak s motivací nakládat. Některé složky motivace jsou podle pracovní psychologie neměnné, některé lze měnit. Které přístupy a teorie jsou však nejefektivnější? Já vnímám jako nejsrozumitelnější a nejkomplexnější Teorii sebeurčení, která navazuje na vývojovou psychologii, sociálně kognitivní teorii a je v souladu s rogersovskou psychoterapií přijetí. Teorie sebeurčení je v souladu se všemi oblastmi lidské činnosti, smysluplně popisuje propojení potřeby uspokojování lidských psychologických potřeb a vznik vnitřní motivace, která je základem spokojenosti každého člověka. Teorie sebeurčení je podložena výzkumy i v oblasti pracovní psychologie. V souvislostech zkoumá a popisuje, co lidé potřebují, aby byli spokojeni v práci, aby je práce těšila, a z toho důvodu podávali dobré výkony. Díky tomu je zřetelné, že pokud by zaměstnavatelé dokázali aplikovat přístupy pro naplnění základních psychických potřeb zaměstnanců, hlavním typem motivace zaměstnanců by byla vnitřní motivace a také by se projevovала potřeba osobního růstu a firmy by pak vždy fungovaly ke spokojenosti všech zúčastněných.

Avšak kromě naplňování psychologický potřeb lidí, jsou ještě jiné vlivy, které nelze přístupem podle sebedeterminační teorie ovlivnit? Jak ovlivňuje vnitřní motivaci vztah mezi tím, na jakém místě pracuji, jaké činnosti vykonávám a jaké jsou moje osobní vlastnosti?

Diplomová práce podává přehled oblastí pracovní psychologie, popisuje sebedeterminační teorii a aplikaci využití v praxi psychologie práce. Výzkum se zabývá otázkou, zda soulad vykonávané činnosti s osobnostními charakteristikami zvyšuje vnitřní motivaci, a tedy i spokojenost a výkon zaměstnanců.

1. PSYCHOLOGIE PRÁCE A JEJÍ OBORY

Psychologie práce je aplikovaným oborem obecné psychologie, který pokrývá oblast pracovních podmínek, fungování organizací a působení lidí v organizacích zahrnující jejich reakce a chování. Díky četným výzkumům jsou postupně kumulovány poznatky o fungování komplexních procesů ve firmách spojených s efektivní činností a spokojeností zaměstnanců, o způsobech komunikace a dalších aspektech provozu a rozvoje firem a jak se všechny tyto činnosti a procesy vzájemně ovlivňují.

Psychologie práce aplikuje poznatky a přístupy různých psychologických škol. Mezi tyto přístupy řadíme jak psychoanalytický přístup, aplikaci poznávání charakterových vlastností, fenomenologické přístupy, behavioristické školy, sociálně kognitivní přístupy (Arnold, Burnes, Cooper, Robertson & Silvester, 2007)., tak v současné době také sebeurčující teorii (Self Determination Theory – SDT).

Psychoanalytická tradice bere na vědomí, že někdy chování lidí může být někdy iracionální či obrácené proti nim samým. Poznatky o charakterových vlastnostech se využívají v oblasti výběru pracovníků, při kariérovém plánování ve firmách a v kariérovém poradenství. Fenomenologické přístupy zdůrazňují, že vnímání skutečnosti je individuální, tedy nemusí být obecně platné a kladou důraz na seberealizaci při nutnosti naplnění podmínek bezpodmínečného přijetí. Jsou využívány v oblasti pracovní motivace a kariérovém poradenství. Behavioristické přístupy zkoumají vliv odměn a trestů. Zabývají se také vlivem sociálního učení při modifikaci organizačního chování, jako je například dodržování bezpečnostních pravidel či zaučování nových zaměstnanců. Sociálně kognitivní přístup se zabývá způsobem zpracování informací, který je ovlivňován dosavadními zkušenostmi a na tomto základě vytvořených podmínek pro chápání sociálního světa. Koncepty odvozené od sociálně kognitivního přístupu nám můžou pomoci pochopit, jak se učí celé organizace, jednotlivci i skupiny (Arnold et al., 2007).

Při aktivní činnosti v organizacích se pracovní psychologové také zabývají analýzami aktuálního stavu v organizacích, při nich využívají rozhovory řízené a neřízené, obsahové analýzy, dotazníkové metody. Všechny získané informace pak vyhodnocují. Na základě zjištěných informací vytvářejí doporučení, nastavují psychologické procesy ve firmách a aktivně se podílí na zvyšování psychologických kompetencí managementu i zaměstnanců (Arnold et al., 2007).

1.1 Výběr zaměstnanců – proces plánování, validace, analytické metody, výběr

Proces výběru zaměstnanců směřuje k nalezení nejvhodnějšího kandidáta na určitou pracovní pozici. Zahrnuje analýzu práce, model kompetencí pracovní pozice, stanovení schopností potřebných pro výkon pozice, selekce vhodných metod výběrového řízení, využití metod ve výběrovém řízení a výběr zaměstnance (Arnold et al., 2007).

Analýza práce podrobně popisuje jednotlivé pracovní úkony tak, aby bylo zřetelné, jaké schopnosti a vzdělání má mít pracovník na dané pozici. Kompetenční model obsahuje vyhodnocení potřebných měkkých dovedností pracovníka. Poté následuje zveřejňování informací o volných pracovních místech (Arnold et al., 2007). Výběr médií pro zveřejňování těchto informací obsah zveřejňovaných informací je přizpůsobován profilu vhodných kandidátů (Hrdina, 2018)

Metody pro výběr zaměstnanců, jsou implementovány na základě potřeb výběrového řízení. Řídí se informacemi o spolehlivosti, validitě a nákladech jednotlivých metod. Výběrové řízení zahrnuje v první fázi předvýběr kandidátů, ve druhé výběr nejvhodnějších zaměstnanců. Ve výběrovém řízení je posuzováno vzdělání, dosavadní praxe, kompetence a osobní vlastnosti. To vše v souladu s firemní atmosférou a kmenovými zaměstnanci. Výběrovými metodami jsou řízená interview, psychodiagnostické metody a assessment centra (Arnold et al., 2007).

Noví pracovníci procházejí procesem pracovní a sociální adaptace. Čím lépe je tento proces připraven, tím rychleji se nový pracovník plně zapojuje do činnosti organizace. Není myšleno pouhé seznámení pracovníka s právním řádem organizace, bezpečnostní práce a pracovní náplní, ale také reálné zapojení do činností, nemluvě o zajištění pracovních pomůcek. Nezbytné je seznámení s vizemi a cíli organizace, kolegy a organizační strukturou (Arnold et al., 2007).

1.2 Péče o stávající zaměstnance

Péče o stávající zaměstnance zahrnuje systém odměňování, péči o rozvoj a spokojenost zaměstnanců, vztahy na pracovišti a péči o pracovní prostředí (Arnold et al., 2007).

1.3 Hodnocení výkonu a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků zahrnuje nejen posuzování výkonu na základě plnění úkolů, ale sleduje také proaktivitu, kreativitu, spolupráci s kolegy a vnímání těchto kategorií pracovníkem a jeho kolegy. Hodnocení pracovníka je podkladem pro přípravu příležitostí pro rozvoj pracovního výkonu a samozřejmě také pro odměňování. Seznamování s hodnocením, spolu s informacemi o kompetencích a porovnáním s ostatními je nezbytnou informací, bez níž se může odměňování mzdou či jinými benefity stát málo účinným (Arnold et al., 2007).

1.4 Osobní rozvoj

Pro efektivní plánování osobního rozvoje zaměstnanců je nutná znalost strategie organizace a na ni navazující ujasnění budoucích potřebných kompetencí zaměstnanců nezbytných pro dosahování strategických cílů. Na základě hodnocení pracovníků, vyhodnocení jejich současných kompetencí, rozvojových potřeb a možností se stanovují konkrétní plány pro jejich rozvoj. Pro rozvoj kompetencí se využívá školení, kurzů, workshopů, sociálního učení, metody zpětné vazby, koučinku či mentoringu. Souběžně probíhá vyhodnocování, zda je vhodnější kompetence potřebné pro strategický rozvoj firmy doplňovat v rámci stávajících zaměstnanců, či vyhledávat nové zaměstnance s žádanými kompetencemi (Arnold et al., 2007).

1.5 Kariérní růst

Přístup ke kariéře se oproti minulosti mění. Zaměstnanci nebývají povyšováni po delším počtu odpracovaných let, ale na základě svých předpokladů pro kariérní růst. Často také bývá dávána přednost obsazování vedoucích míst novými zaměstnanci (Arnold et al., 2007).

V současné době je připravenost na kariéru vnímána jako kongruence mezi vnímáním svojí profesionality a charakteristikou práce. Schopnost vnímat svoje kompetence a příležitosti pro jejich rozvíjení, stejně jako nutnost vytvářet nové kompetence v souvislosti s potřebami osobní kariéry je její nezbytnou součástí (Chmiel, Fracarolli, & Sverke, 2017).

Pokud se vytvoří nefunkční či nesprávné přesvědčení o pracovním místě, osobních atributech či skutečných schopnostech, je negativním důsledkem, že takovému

člověku se snižuje pravděpodobnost uchování si pracovního místa. Také se klade větší důraz na rozvíjení znalostí a kompetencí všech zaměstnanců souběžně s rozvojem organizace (Arnold et al., 2007).

Při plánování rozvoje kariér v organizacích je také důležité brát na vědomí osobnostní charakteristiky. Ať osobnostní dimenze podle BiG Five či další charakteristiky. Takovou je například výzkum Edgara Scheina z roku 1993, ve kterém vytvořil koncept tzv. kariérových kotev. Jedná se o stabilní část pojetí sebe sama, která je pro každého základem jeho fungování a on se takové kvality nevzdá. Jedná se o hluboké aspekty osobnosti, které jsou tvořeny možnostmi, motivací, potřebami a hodnotami každého jednotlivce a měly by být respektovány personalisty při tvorbě personálních strategií, plánování hierarchií a řídicích systémů (Arnold et al., 2007). Kariérové kotvy jsou: manažerské kompetence, technické nebo funkční kompetence, bezpečnost, autonomie a nezávislost, podnikatelská kreativita, čistá výzva, služba nebo oddanost, integrace životního stylu. Pracovní psychologie se v poměrně velkém rozsahu zabývá také kariérovým poradenstvím, mimo firemní prostředí pomáhá lidem nahlížet na možnosti osobní kariéry bez vztahu ke konkrétnímu zaměstnavateli (Chmiel et al., 2017).

1.6 Firemní kultura a atmosféra

Firemní kultura je souhrn cílů a hodnot, se kterými se organizace identifikuje. Důležité je, aby byla srozumitelně komunikována se zaměstnanci a ti cíle a hodnoty organizace sdíleli. Hodnoty organizace bývají také komunikovány směrem ven k zákazníkům. Zaměstnanci, kteří nesdílejí hodnoty organizace, mohou být v práci jen těžko plně výkonní a spokojení (Arnold et al., 2007). Také mohou kazit atmosféru ve firmě a podryvat motivaci ostatních. Úkolem human resources oddělení je hodnoty a cíle organizace srozumitelně komunikovat a předávat zaměstnancům. V demokraticky vedených firmách je možné, že zaměstnanci mají podíl na formování firemních hodnot a tím větší příležitost se s nimi identifikovat (Chmiel et al., 2017).

1.7 Fungování týmů

Týmy bývají sestavovány na základě znalostí o fungování týmů takovým způsobem, aby v nich byly zastoupeny různé typy osobností, z nichž každá v týmu zastává určitou funkci a variabilita týmů je dána druhem činnosti, kterou se mají

zabývat. Čím komplexnější a inovativnější je úkol týmu, tím je vyžadována větší osobnostní heterogenita. Vždy jsou však u osob zapojených v týmu nutné vlastnosti určité citlivosti k týmům, týmového uvědomění, kolektivismu a preference týmové práce před individuální činností. Pracovní psychologie se zabývá nejen formováním týmů, ale také efektivní komunikací uvnitř týmů, směrem ven a dovnitř týmů (Chmiel et al., 2017).

1.8 Management změny

V posledních desetiletích je změna v organizacích téměř nezbytná. Ať se jedná o transformační změny, organizační změny, technologické změny, změny filosofie či zaměření na trhu. Pracovní psychologie se zabývá komunikací změn na základě poznatků fungování lidské mysli a tedy tím, jakým způsobem lze změny s pracovníky komunikovat tak, aby jim bylo porozuměno a mezi zaměstnanci se nevytvářela negativní atmosféra. Při aplikaci změn v organizacích je nutné si uvědomovat, že každá změna přináší lidem určitou nejistotu, a proto je vhodné aplikovat některý z již v pracovní psychologii formulovaných modelů změn za souběžného individuálního přístupu s důrazem na konkrétní situaci, ať se jedná o změny v týmech či v celých organizacích (Arnold et al., 2007).

2. SEBEDETERMINAČNÍ TEORIE

2.1 SDT a teoretický rámec

V současné době začíná mít stále větší vliv na pracovní psychologii sebedeterminační teorie, a to také díky stále se zvětšujícím možnostem analytických a metodologických nástrojů, díky nimž je možné ověřovat nově vytvářející se teorie.

Sebedeterminační teorie začala vznikat koncem 60. let dvacátého století, když Edward Deci objevil podmínky, které mohou snižovat vnitřní motivaci (Sheldon, Turban, Brown, Barick, & Judge, 2003). Od té doby bylo uskutečněno mnoho výzkumů a metaanalýz. Sebedeterminační teorie je založena na organické perspektivě na lidskou přirozenost a motivaci. Navazuje na dřívější perspektivy pohledu na osobnost jako na dynamicky se vyvíjející se entitu počínaje Freudem. Pokračuje Kurtem Goldsteinem, který kladl důraz na vyžívání osobnosti a lidské tendence být kreativní i přes potýkání se s potížemi. Rogers kladl důraz na intrapersonální konstrukty a dynamiku vznikající uvnitř lidí. Také behavioristé a humanisté se shodli na tom, že to, jak lidé reagují na kontrolu a požadavky okolí, jsou klíčovými aspekty osobnosti. Autoři, kteří se zabývají výzkumem v oblasti teorie sebeurčení, vidí v této teorii kandidáta na novou komplexní teorii osobnosti, jejíž potřebu zmiňovali již v roce 1957 Hall a Lindzey (Prentice & Sheldon, 2007).

Sebedeterminační teorie poskytuje koncepty, které překlenují sociální psychologii a psychologii osobnosti v jedné dialektické perspektivě. Teorie je ambiciózní, protože se pokouší vysvětlit jakékoliv, ne-li všechno motivované chování a emocionální důsledky chování. Souběžně akceptuje individuální rozdíly a momentální fenomenologii stejně jako sociální a kulturní procesy. Také považuje za relevantní vysvětlit lidské jednání a svobodnou vůli a potvrzuje vzájemné spolureagování člověka a jeho okolí. Nabízí objektiv k dialektickému pochopení celé řady fenoménů a rozdílností v lidském chování (Prentice & Sheldon, 2007).

Výzkumníci zabývající se sebedeterminační teorií ji považují za ne zcela dotvořenou. Spíše se pokouší nabízet tuto teorii jako možný všeobecný rámec, na kterém by mohla stavět psychologie osobnosti a nabízí ji jako základ či možnost zastřešení do kterého by se dala připojovat další zjištění a konstrukty, abychom mohli ještě lépe pochopit příčiny optimálního či zástupného chování (Prentice & Sheldon,

2007). Zároveň autoři vnímají potřebu integrovat sebedeterminační teorii do širšího rámce věd o životě v souladu s organismickým filosofickým základem a nová zjištění integrovat v rámci pevných vodítek potvrzených dosavadním výzkumem (Deci & Ryan, 2019). Sebedeterminační teorie vychází z šesti takzvaných miniteorií.

2.2 Kognitivní evaluační teorie (CET) – empirický výzkum vnitřní motivace

Vnitřní motivace je doložitelná v dětské hře a objevování. Jedná se o spontánní aktivitu, kterou lidé zažívají, když se pokoušejí zapojovat, reagovat, zvládat a rozumět. Důležité je, že afektivní součástí této motivace je zájem a potěšení (Deci & Ryan, 2019). Poprvé byl tento druh motivace popsán Harlowem (1950), když popisoval průzkumné tendence primátů souběžně s tím, jak jsou narušovány vnějšími odměnami. Vnitřně motivovaní lidé se zapojují do aktivit bez vnějších výzev a odměn. Takové činnosti jsou zajímavé a odměňující sami o sobě, jsou „vnitřně odměňující“. Tento fakt je potvrzen i neurologickým výzkumem, při němž bylo zjištěno, že při vnitřní motivaci se aktivují mozková centra odměn (Reeve & Lee, 2018). Zároveň se aktivují dopaminergní dráhy odměnového systému mozku (Di Domenico & Ryan, 2017) a také se zvyšuje citlivost ke zpětné vazbě.

CET, kognitivně evaluační teorie, popisuje variace ve vnitřní motivaci a charakterizuje faktory, které ji udržují a které ji snižují. Základním impulsem pro tuto teorii byl výzkum, ve kterém bylo zjištěno, že finanční odměna za činnost, kterou lidé dělají, protože je baví, v některých případech vnitřní motivaci lidí snižovala, zatímco zpětná vazba ohledně kompetencí vnitřní motivaci udržovala a někdy dokonce zvyšovala. K dnešnímu dni je zřejmé, že vnitřní motivace jako vitální vyjádření naší lidské přirozenosti je podporována vnímanou autonomií, pocíťovanými kompetencemi a ve většině aktivit také vztahovostí (Ryan & Deci, 2000).

Vnímaná vnější kontrola frustruje lidskou potřebu autonomie, a tak vnitřní motivaci snižuje stejně jako kontrolovaná pochvala (Ryan, 1982), hrozba trestu (Deci & Cascion, 1972), dozor (Enzle & Anderson, 1993; Plant & Ryan, 1985), kontrolovací řeč (Hooyman, Wulf, & Lewthwaite, 2014; Reeve & Jang, 2006) a stupně hodnocení (Pulfrey, Buchs, & Butera, 2011). I tón hlasu může ovlivňovat pocíťovanou kontrolu či podporu autonomie a tím ovlivňovat vnitřní motivaci. Zároveň například nabízená

možnost volby zvyšuje pocíťovanou autonomii a tím vnitřní motivaci (Patall, Cooper, & Robinson, 2008).

2.3 Organismická integrační teorie: internalizace a vnější motivace

Organismická integrační teorie se původně zabývala vnější motivací, v současné době popisuje několik typů motivací, jejich vznik a souvislosti s vnějšími vlivy či vnitřními vlivy. Dle OIT motivace může být vnější, kontrolovaná vnějšími tlaky, odměnami či donucováním, OIT tyto vlivy popisuje jako externí regulaci. Vnější motivace je velmi silná forma motivace, avšak těžko udržitelná, protože závisí na vnější kontrole (Deci & Ryan, 2019).

Dalším popisovaným typem motivace je introjиковaná regulace, která zahrnuje chování vedené vnitřními kontrolujícími tlaky a regulacemi, které jsou zahrnuty ve vlivu ega (Ryan, 1982) jako jsou podmínění sebehodnoty (Deci & Ryan, 1995), sebekritický perfekcionismus (Soenens, Vansteenkiste, Luyten, Duriez, & Goossens, 2005) a jiné časté maladaptivní procesy (Assor, Vansteenkiste, & Kaplan, 2009; Weinstein, Deci, & Ryan, 2011). I přesto, že introjиковaná motivace je častým motivačním faktorem mnoha jedinců, může být křehká, zvláště při překonávání překážek či oslabení ega souběžně přináší rizika pro životní pohodu (Deci & Ryan, 2019).

Více autonomní jsou podle OIT, i přesto, že stále vnější, jsou identifikované a integrované regulace. Tyto formy motivace jsou velmi dobře internalizované a fungují tak, že i když člověk vnímá úkol jako ne zcela zábavný, ochotně a dobrovolně se zapojuje, protože schvaluje jeho hodnotu. Při identifikaci se jedná o uvědomělé schvalování hodnoty dané činnosti. V momentě, kdy je motivace integrovaná, je tato identifikovaná hodnota kongruentní s ostatními hodnotami a identifikacemi jednotlivce. Tyto autonomní vnější typy motivace jsou lépe udržitelné než kontrolované typy motivace. Lidé při těchto motivacích setrvávají i při absenci vnější podpory, protože jsou motivováni hodnotou a důvodem činnosti (Deci & Ryan, 2019).

OIT dále popisuje proces internalizace – přirozenou tendenci lidí se posunovat od vnější motivace směrem k autonomní seberegulované, když je to umožněno. Lidé mají vrozenou tendenci asimilovat sociální regulace a vlivy do sebe-regulace. Avšak stejně jako vnitřní motivace, může být proces internalizace ovlivněn či zmařen různými faktory spojenými s uspokojením psychologických potřeb autonomie, kompetence

a vztahovosti. Uspokojení těchto potřeb vede k autonomnějším formám vnější regulace. V kontrastu k tomu, v prostředích, kde se lidé cítí kontrolování, nekompetentní nebo ohrožení, internalizace je narušena a lidé jsou náchylnější ke kontrolovaným formám motivace (externí a introjиковané). Dokonce bez podpory potřeb autonomie, kompetence a vztahovosti mohou lidé zůstat k činnosti zcela nemotivovaní (Deci & Ryan, 2019).

2.4 Teorie základních psychologických potřeb (Basic Psychological Needs Theory BPNT)

Z výzkumů vyšlo najevo, že uspokojování potřeb autonomie, kompetence a vztahovosti podporuje nejen kvalitní motivaci, ale opakovaně bylo zjištěno, že také působí na životní spokojenost. Jejich neuspokojování vede k nemoci, zvláště chronické neuspokojování vede k různým druhům psychopatologie (Vansteenkiste & Ryan, 2013).

Uspokojování těchto potřeb je nezbytné nejen pro zvyšování vnitřní motivace, ale také pro internalizační procesy, které jsou nutné pro psychologický růst a integritu (Ryan, 1995).

A skutečně podpora potřeb autonomie a vztahovosti v raném dětství byla spojena jak s pozitivním rozvojem kognitivních schopností, tak exekutivních funkcí, vyšší studijní angažovaností a výkoností (Vasquez, Patall, Frong, Forrigan, & Pine, 2016) a sociálními schopnostmi, například lepšími vztahy se sourozenci (Chen, Vansteenkiste, Van der Kaap-Deeder, Duriez, Lens, Matos, Mouratidis, Ryan, Sheldon, Soenens, Van Petegem, & Verstuyf, 2015).

Tato teorie byla potvrzena také při výzkumech v různých zemích, kdy byla zkoumána spokojenost a frustrace na vzorcích z Peru, Číny, USA a Belgie. I v tomto mezikulturním měřítku bylo potvrzeno, že uspokojení základních potřeb podle SDT bylo spojeno se subjektivními pocity životní spokojenosti bez ohledu k náležitosti k rozdílným kulturám. Autonomie se v tomto pohledu může považovat za zkoumanou z pohledu *etického přístupu*, protože některé kultury autonomii potlačují ve prospěch podskupin, avšak SDT ji považuje za univerzální potřebu i přesto, jak ji jednotlivé kultury prosazují a hodnotí (Cheng, Shu, Zhou, & Lam, 2016; Marbell & Grolnick, 2013).

Pro jedince je důležité, jak vnímá svoje chování, zda jako vnucované nebo jako chování, pro které se rozhodl sám. Tyto poznatky jsou také využívány při mezikulturní

psychoterapii (Ryan, La Guardia, Solky-Butzel, Chirkov, & Kim, 2005; Ryan & Lynch, 1989).

2.5 Teorie kauzální orientace (Causality Orientation Theory – COT)

Miniteorie kauzální orientace má svoje kořeny v CET a OIT, ve kterých se vynořilo, že lidé mohou být různě motivováni různými sociálními podmínkami. Avšak i přesto, že velký vliv může být prisuzován okolí, jednotlivci také fungují na základě svého temperamentu a jejich vývojové historie. Proto různí lidé mohou být snadněji ovlivňováni v rozdílné míře různými prvky okolí: někteří mohou být více orientováni na kontrolu, různé druhy odměny, mocné druhé, jiní na příležitosti rozvíjení se a růstu, zatímco druzí se orientují na vyhýbání se neúspěchu či pro další je nejdůležitější uspokojení potřeby bezpečí. Teorie kauzální orientace je založena na výzkumech zaměřených na vyjasnění těchto rozdílů (Deci & Ryan, 1985).

Podle COT existují tři základní motivační orientace představující sklony k zaměřování se na specifické vztahy v sociálním kontextu a vyjadřující odpovídající motivy. Všichni jednotlivci mají tyto tři motivační orientace v různých stupních a různé situace mohou ovlivnit upřednostnění některých před druhými (GCOS, Deci & Ryan, 1985).

Autonomní orientace je proaktivní postoj zaměřený na zájem a možnosti růstu. *Kontrolovaná orientace* se zaměřuje na vnější vlivy a silové kontrolující struktury k řízení chování. *Neosobní orientace* je zaměřena na výkonové nejistoty a vyhnutí se neúspěchu.

Kauzální orientace jsou rysy, které se liší od rysů měřených v pěti faktorovém modelu. Autonomní a kontrolovaná orientace měřené *general causality orientations scale* (GCOS, Deci, & Ryan, 1985) se významně lišili od rysů v big five, i přesto, že kontrola byla negativně korelována s ochotou a autonomie byla pozitivně korelována s otevřeností a extravertzí. Neosobní orientace se částečně odlišovala a částečně kryla s neuroticismem (Olesen, Thomsen, Schnieber, & Tonnesvang, 2010; Olesen, 2011).

Výzkumy s GCOS ukázali, že autonomní orientace (AO), koreluje s větší koncentrací na výukové cíle a zaměřením na zájem a výzvy (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994).

Weinstein a Hodgins (2009) ukázali, že autonomní orientace predikovala lepší vyrovnávání se se stresujícími událostmi. Hagger a Chatzisarantis (2011) zjistili,

že autonomně orientovaní účastníci byli méně náchylní k podkopávajícím vlivům vnějších odměn.

Dále bylo zjištěno, že AO je spojená s větší integritou osobnosti. Například Weinstein, Deci a Ryan (2011), zjistili, že lidé s vyšší AO si vybavují více pozitivních i negativních zážitků z minulosti a mají lepší exekutivní funkce. Při zadání úkolů dokázali lépe splnit jednotlivé části zadání, když jejichž plnění spadalo do delšího časového úseku. Studenti s autonomní orientací se také chovali méně defensivně k těm, kdo dávali kontrolní podněty. Lidé s kauzální orientací zažívají ve vztazích větší otevřenost, menší potřebu se bránit a více pozitivních zkušeností v interpersonálních vztazích (Deci & Ryan, 2019).

U jedinců orientovaných na kontrolu (CO), byly dosud zjišťovány jiné typy korelací. Soenens, Bernowsky et al. (2005), zjistili, že CO v období vynořující se dospělosti, byli více zaměřeni na životní styl přizpůsobovaný představám druhých. Například v konfliktech ve vztazích se méně bránili a méně klamali při vysvětlování chyb, které udělali, ale poskytovali komplexnější omluvy (Hodgins & Liebeskind, 2003; Hodgins, Liebeskind, & Schwartz, 1996).

Nepersonální orientace (impersonal orientation – IO), je charakterizována vnějším místem řízení (locus of control) – takto orientovaní jedinci věří, že nemohou předpovídat nebo mít vliv na to, co se stane. IO zároveň koreluje s pocitem bezmocnosti a strachem z neschopnosti (McHoskey, 1999).

2.6 Teorie obsahu cílů (Goal Content Theory – GCT)

Lidé internalizují a osvojují si různé životní cíle a aspirace, které formují velkou část jejich každodenních přístupů a chování. Tyto cíle a aspirace jsou vytvářeny různými faktory, počínaje rodinnou dynamikou přes ekonomické, kulturní a mediální vlivy. Během výzkumů v SDT se ukázalo zjevným, že různé životní cíle rozdílně umožňují uspokojování základních životních potřeb a tím ovlivňují životní spokojenost různými způsoby (Deci & Ryan, 2019).

Základní práce, která vedla k formulování této SDT miniteorie, vzešla z výzkumu Kassera a Ryana (1993; 1996). Participantů bylo požádáno, aby hodnotili dva druhy cílů, jeden druh cílů se orientoval na vnější motivaci a zahrnoval kumulaci majetku, být populárním nebo známým či působení atraktivním dojmem na okolí a druhý typ cílů označovaný jako vnitřní aspirace, jako osobní růst, blízké vztahy,

přispívání komunitě a psychické zdraví. Šířeji popsáno, vnější cíle byli vnímány jako zaměřené na vnější hodnocení, projevování úcty a souhlasu druhých, zatímco vnitřní cíle znamenali osobní tendence (Ryan, Curen, & Deci, 2012), jako aktualizace osobních kapacit, péče o komunitu nebo benevolentní chování (Froiland, 2011).

Jednotlivci, kteří se zaměřují na finanční cíle, také kladou větší důraz na sociální uznání a působení. Jednotlivci, kteří dávají důraz na osobní růst, souběžně vysoce hodnotí vztahy a komunitu. Vnější a vnitřní cíle se jeví jako opačné v tom smyslu, že lidé, kteří se zaměřují na vnější cíle, kladou menší důraz na komunitu, blízké vztahy a osobní růst (Grouzet, Kasser, Ahuvia, Dols, Kim, Lau, Ryan, Saunders, Schmuck, & Sheldon, 2005). Od začátku tohoto výzkumu analýzy naznačovaly, čím větší důraz kladou jednotlivci na vnější cíle, tím je nižší uspokojení jejich základních psychologických potřeb a zároveň zažívají méně subjektivní osobní pohody. Také registrují větší neuspokojení svých potřeb spojené s většími negativními projevy psychického zdraví, jako jsou symptomy úzkosti, stresu a deprese. Oproti tomu při větším důrazu na vnitřní cíle jako je osobní růst či komunita lidé zažívají vyšší subjektivní osobní pohodu (Deci & Ryan, 2019).

Toto rozdílná souvislost vnějších a vnitřních cílů na životní spokojenost se ukázala i při různých metodologických přístupech zahrnující průřezové (Kasser & Ryan, 1996), longitudinální (Niemic, Ryan, & Deci, 2009), experimentální (Vansteenkiste, Simons, Lens, Soenens, Matos, & Lancente, 2004) a na člověka zaměřené (Brandshaw, Sahdra, Ciarrochi, Parker, Martos, & Ryan, 2018) strategie.

2.7 Teorie vztahové motivace (Relationship Motivation Theory – RMT)

SDT vnímá koncept autonomie jako ochotu, oprávněnost a volbu, která se neprotiřečí konceptu individuality, nezávislosti a nespolehání se na druhé. A také se znovu a znovu ukazuje ve výzkumech SDT, že autonomie se vztahovosti nepříčí, ale spíše mají tyto dva faktory tendenci dosahovat vysoké korelace a spolu se objevovat v sociálním kontextu a blízkých vztazích (Deci & Ryan, 2019).

Tato zjištění vedla k formulaci SDT miniteorie vztahové motivace (Relationship Motivation Theory – RMT). RMT přijímá ideu, že vztahovost, jedna ze základních psychologických potřeb, je zkušenost, která je nezbytná pro zažívání vysoce kvalitních a udržitelných vztahů a životní spokojenosti. Stejně důležité je pro vysoce kvalitní

vztahy uspokojení potřeby autonomie. Lidé potřebují setrvávání ve vztazích cítit jako dobrovolné, to stejné potřebují vnímat u partnera (Deci, La Guardia, Moller, Scheiner, & Ryan, 2006).

RMT pomáhá vysvětlit mnohé vztahové dynamiky. Například pomáhá porozumět variantám v bezpečnosti attachmentu, protože ten je převažující funkcí podpory základních psychologických potřeb (La Guardia, Ryan, Couchman, & Deci, 2000). Také vysvětluje, proč rodičovský styl podmíněného odměňování, který staví autonomii a vztahovost proti sobě, narušuje internalizaci a životní spokojenost (Assor, Niemiec, Roth, Ryan, & Deci, 2009). Objasňuje, proč dobrovolnické pomáhající činnosti zvyšují příjemcovy pocity péče a vztahovosti, když mu je péče poskytována (Weinstein, DeHaan, & Ryan, 2010; Weinstein, & Ryan, 2010). Zároveň RMT prohlubuje naše chápání toho, co motivuje a udržuje vztahy v přesahu za standartními představami o jejich užitečnosti pro adaptaci a poskytování tepla a bezpečí (Deci & Ryan, 2019).

2.8 Další oblasti lidské psychiky zkoumané SDT

Všímavost

SDT také zkoumala důležitý vliv uvědomování si, které má vliv na lepší autonomní fungování. Vyšší uvědomění podporuje integraci a vůli, neboť lidé si lépe uvědomují sebe-regulaci svého chování. Autonomie podporuje kongruenci motivů, cílů a hodnot. Tuto schopnost nazývá SDT všímavost, což znamená uvědomované prožívání toho, co se děje uvnitř a vně self. Všímavost byla také spojena s nižší úrovní stresu, a to z důvodu přikládání méně negativního významu situacím a také z důvodu lepších adaptačních strategií (Soenes & Vansteenkiste, 2011).

Využívání energie organismu

Jedná se o výzkumy, které zkoumaly energetické aspekty aktivit ve spojení s různými typy motivace. Jedná se o koncept subjektivní vitality, která je vysoce dostupná a jedná se o „pocit mít energii k dispozici pro sebe (self)“ (Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999). Vitalita je vnímána jinak než celková energie, která zahrnuje také energii aktivovanou při negativním vzrušení. Namísto toho člověk se subjektivní vitalitou zažívá energii, když se může mobilizovat a směřovat za vlastním cílem. V sériích studií Ryan a Frederick (1997) ukázali, že subjektivní vitalita není

ovlivňována pouze fyzickými faktory (zdraví, odpočinek, svoboda nebo bolest), ale také uspokojením základních psychologických potřeb. Aktivity provázené větším množstvím autonomní motivace můžou udržovat, a dokonce zvyšovat vitalitu, zatímco kontrolovaná motivace a neuspokojování základních psychologických potřeb snižují množství energie, která je k dispozici pro self (Martella, DeHaan, & Ryan, 2016; Ryan & Deci, 2008).

Kazén et al. (2015) změřili, že hladiny glukózy v krvi se v průběhu experimentu snižovaly u skupiny, která byla pod kontrolou. Oproti tomu skupina, která měla autonomnější zadání, nejen že měla lepší výsledky, ale v průběhu experimentu vykazala zvýšení hladiny glukózy v krvi. Tyto výsledky odpovídají modelu, kdy autonomie mobilizuje energii pro vlastní regulaci.

Také například Reis et al. (2000) zjistil, že vitalita na denní bázi byla u zkoumaných osob vyšší ve dnech, kdy byly uspokojeny jejich psychologické potřeby autonomie, kompetence a vztahovosti a každá z těchto potřeb měla nezávislý vliv na vitalitu.

Hedonie a eudaimonie

SDT se zabývá výzkumem optimálního fungování a vzkvétání. Ale jaká je koncepce v tomto směru? Někteří autoři se přiklání k hedonickým definicím (Kashdan et al., 2009) a jiní k eudaimonickým pohledům (Ryff, 1995). V rámci SDT si plně fungující člověk uvědomuje pocity a percepce a je schopen tyto vstupní procesy integrovat a využít svoje schopnosti v sebeurčujícím směru. Jako výsledek bude jednotlivec žít jak více eudaimonický život, tak dokáže nacházet větší uspokojení v hedonických benefitech každodenního života (Deci & Ryan, 2019).

Eudaimonický život je něco, co aktivně provozují jen někteří lidé, a většinou mají eudaimonický životní styl lidé, kteří sami měli péči a podporu druhých. A také ti, kteří dostanou větší podporu svých základních psychologických potřeb při vývoji, si zároveň vytvoří větší sociální kompetence, všímavost, kapacitu empatie a schopnost sledovat vnitřní cíle. A jak zaznamenává teorie obsahu cílů (goal content theory – COT) lidé, kteří se zaměřují na vnitřní cíle, zároveň více pečují o komunitu a mají benevolentnější chování (Froiland, 2011). Zároveň lidé, kteří se zaměřují na vnější cíle, kladou menší důraz na komunitu, blízké vztahy a osobní růst (Grouzet et al., 2005).

2.9 SDT a self

Již od doby, kdy Erikson formuloval svůj pohled na vývoj identity, je mezi psychology všeobecný konsensus že formování identity zahrnuje vývoj osobnosti během adolescence a celého života. Na to, jaké procesy a dynamiky jsou zahrnuty v tomto vývojovém úkolu, se názory liší. Podle Watermana je konečným cílem jedince vytvořit a kultivovat možnosti, které jsou relevantní s identitou a spojené s autentickým self. SDT zahrnuje organismický pohled na lidský vývoj, kde self je viděno jako vnitřní přirozený proces, který směřuje k optimálnímu a integrovanému fungování. Podle SDT však identita nemusí být kongruentní se self a jeho přirozenými růstovými tendencemi (La Guardia, 2009).

Prvním předpokladem je, že lidé se aktivně podílejí na jejich osobním rozvoji a nemohou být vnímáni jen jako pasivní příjemci, kteří jsou kompletně formováni vnějšími silami. Druhým, že lidé mají vnitřní růstovou tendenci a díky tomu si vytvářejí diferenciovanou, organizovanou a integrovanou strukturu osobnosti. Třetím předpokladem je, že lidem se to neděje v sociálním vakuu, nýbrž růstově orientovaný organismus je v neustálé interakci se sociálním prostředím, které buď může podporovat, nebo podkopávat osobnostní růst (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Uspokojování základních psychických potřeb pak poskytuje energii nezbytnou k uskutečňování tohoto růstového procesu a podporuje integrativní proces self. Těmito potřebami jsou již zmiňované potřeby kompetence, autonomie a vztahovosti. Bez uspokojování těchto potřeb jsou lidé náchylní k neoptimálnímu přizpůsobování či v některých případech i k psychopatologii (Ryan, Deci, Grolnick, & La Guardia, 2006).

Ericson, podobně jako SDT, zdůrazňoval, že proces dozrávání probíhá v konstantní a reciproční interakci se sociálním prostředím, které nejenže poskytuje nezbytné podmínky pro dozrávání, ale zároveň toto dozrávání poskytuje nové a více uspokojující příležitosti intereagovat se sociálním prostředím, jak zmiňuje Ericson. SDT předpokládá, že individuální růstová tendence sycená uspokojováním psychických potřeb se projevuje třemi způsoby: a) vnitřní motivací, b) internalizací, c) osvojením si růst podporujících tendencí. V souladu s definicí Marcia (1980), SDT vnímá identitu jako souhrn charakteristik, hodnot, aspirací a reprezentací, které lidé používají, aby definovali sami sebe. Ta může být nebo nemusí být v souladu s individuálními

růstovými tendencemi (tedy self). Tedy úroveň konzistence mezi self a identitou záleží na tom, jak moc je identita řízena manifestací self, kdy self je vnímáno jako celoživotní vývojová tendence směrem k růstu, nikoliv jako vývojový úkol vytvoření identity. Obsah identity je určován komplexní interakcí mezi genetickými dispozicemi a odpověďmi sociálního prostředí. Identita se může v průběhu času posouvat. Když identita poskytuje možnosti pro uspokojování potřeb, zobrazuje se v self. Když však identita neumožňuje uspokojování těchto potřeb, odcizuje se self (Soenens & Vansteenkiste, 2011).

Marcia (1980) zdůrazňuje, že při různých procesech vytváření identity je nejdůležitější explorační chování. A není to jen explorační chování samo o sobě, jsou to i další k identitě relevantní závazky a rozhodnutí, které vyplývají z lidského směřování a zájmů, proto jsou přímou manifestací self a takové chování je spojeno s vnitřní motivací.

V běžném životě je však velká část činností motivována zvenku, avšak tyto činnosti fungují k zajišťování určitého výstupu, který je od činnosti oddělený. Toto zvenku motivované chování se liší v tom, do jaké míry bylo internalizováno, potažmo v míře, v jaké jsou kongruentní se self a poskytují příležitost k uspokojení potřeb. Tento proces internalizace nás odkazuje k tendenci transformovat sociální zvyky, normy a pravidla do osobně oceňovaných hodnot a seberegulací (Deci & Ryan, 1985). A tak někteří lidé přijmou za vlastní závazky identity, které jsou se self konzistentní a reflektují jejich preference a vnímavost, jiní však přijmou závazky identity, které jsou pro self nebezpečné.

Lidé se mohou účastnit exploračního chování či různých činností, když nejsou kongruentní se self, když jsou k nim tlačeni zvenčí. Toto chování je vedeno potřebou dosáhnout určitých vnějších podmínek (ocenění, vyhnout se trestu, kritice či nesouhlasu). Takové chování není ani trochu internalizované a přetrvává, jen pokud trvají i vnější podmínky (Assor, Vansteenkiste, & Kaplan, 2009; Koestner & Losier, 2002).

O krok dále k internalizaci jsou introjované motivy. Jedná se stav, kdy již lidé akceptovali určitou hodnotu, ale ještě ji zcela nepřijali za svou, tedy není ani plně kongruentní se self. Spíše se jedná o chování, které pomáhá vyhnout se pocitům studu, viny, nespokojenosti, podřadnosti anebo pomáhá zvýšit si pocit sebehodnoty a hrdosti. Jako příklad lze uvést středoškoláka, který vyhledává možnosti navazujícího studia,

aby se necítil vinen, že udělá špatné rozhodnutí. Introjikované závazky v porovnání se závazky regulovanými zvenku, by měli trvat déle, bývají rigidní a obsesivní. Protože identita není plně kongruentní se self, je spíše nestabilní a nejisté přirozenosti. Protože i introjikovaná identita je provázena pocity tlaku a odcizení, je řazena také k vyjádření kontrolovanému zvenku. Výzkumy ukázaly, že introjikovaná regulace je spojena s větší obranou, nižší vytrvalostí a menší životní spokojeností, než plně internalizované a autonomní typy regulace (Assor, Vansteenkiste, & Kaplan, 2009; Koestner & Losier, 2002).

Více autonomním typem regulace je identifikace a nejvíce integrovaná regulace, kdy explorace a závazky identity jsou v souladu se self (Soenens & Vansteenkiste, 2011).

2.10 SDT a Big Five

Již přes dvě desetiletí se výzkumníci zabývají souvislostmi mezi SDT konstrukty a osobnostními rysy podle „big-five“. V roce 1997 Sheldon, Ryan, Rawsthorne a Ilardi nastínili hypotézu, že vlastnosti podle big-five by se mohli lišit v různých životních rolích jako například být studentem, zaměstnancem, dítětem, přítelem nebo romantickým partnerem. Předpokládali, že v různých rolích se lidé mohou cítit rozdílně autenticky – podle toho, kde mohou být v souladu se svým self.

Výzkumníci se dotazovali respondentů, jak autenticky se ve které roli cítí a to porovnávali s big-five vlastnostmi, které měli účastníci hodnotit podle toho, jak se cítí spokojeni v určité roli. Tak, jak bylo předpokládáno, v různých rolích se projeví různé vlastnosti podle big-five. V rolích, ve kterých se lidé cítili autentičtěji, popisovali nejen více spokojenosti, ale také vyšší extraverci, souhlasnost, otevřenost a uvědomění a nižší neuroticismus.

V roce 2010 Olesen, Thomsen, Schieber a Tonnesvang ukázali, že faktor autonomní orientace není nezávislý na faktorech big-five. Faktor kontroly a neosobní orientace v SDT se v některých případech odděloval a v některých případech překrýval se souhlasností a neuroticismem. Následně v roce 2011 Olesen zkoumal reprezentativní vzorek dospělých v Dánsku podle hodnot SDT kauzální orientace a big five osobnostních faktorů. Opětne byly autonomní a kauzální orientace rozdílné od big-five faktorů, avšak kontrolovaná orientace byla negativně korelovaná se souhlasností, autonomní orientace byla pozitivně asociovaná s extravercí a otevřeností. Neosobní

kauzální orientace ukázala větší překrytí s neuroticismem, jak mohlo být očekáváno. Tito výzkumníci jsou otevření novým hypotézám, které budou v této souvislosti formulovány. Jsou však přesvědčeni, že uspokojování a frustrace základních psychologických potřeb jsou propojeny s vývojem osobních vlastností a jejich projevení dynamickým a recipročním způsobem.

2.11 SDT a neuropsychologické výzkumy

Neuropsychologové si položili otázku, zda je uspokojování psychologických potřeb uspokojováno kortikálně (vědomě) či subkortikálně (nevědomě).

2.11.1 Potřeba kompetence

V mnoha výzkumech, které zkoumali uspokojení potřeby kompetence, se účastníci podíleli na řešení mnoha zajímavých přesmyček a dostávali zpětnou vazbu, která měla za úkol zvýšit jejich vnímanou kompetenci tedy uspokojit potřebu kompetence a tím navodit vnitřní motivaci. Tyto studie konzistentně ukázaly, že centrum odměn striatum se podílí jak na procesech s vnitřní motivací, tak stejné centrum je nezbytné i při vykonávání procesů s vnější motivací (Elliot, Frith, & Dolan, 1997).

Striatum bylo více aktivováno při řešení přesmyček, které kompetenci uspokojovali, než když byla tato potřeba zanedbávána. Souběžně více byla také aktivována anterior insular cortex, který je spojen s autoprocováním. Anterior insular cortex vykazovala procentuálně také vyšší aktivaci, když účastníci řešili optimálně náročné anagramy, než když řešili příliš jednoduché přesmyčky, které neuspokojovali potřebu kompetence. Anterior insular cortex aktivace se ukazovala bilaterálně. Z toho lze vyvodit, že mezi anterior insula a striatem existuje interkonektivita, která je asociována s růstem i poklesem uspokojení potřeby kompetence (Elliot, Frith, & Dolan, 1997).

2.11.2 Uspokojení potřeby autonomie

Uspokojení potřeby autonomie také zvyšuje vnitřní motivaci. Vnitřní motivace zapojuje nejen části mozku, jejich aktivace je spojena s odměnou (striatum a střední mozek), ale také anterior insular cortex. Při analýze aktivace celého mozku bylo zjištěno, že když mají účastníci možnost vlastní volby, aktivuje se nejen striatum,

anterior insular cortex, ale také anterior cingulate cortex a amygdala, které se aktivovali více, když účastníci měli možnost volby, než když možnost volby neměli. Když účastníci obdrželi negativní reakce na úkoly, pro které se nemohli sami rozhodnout, byl aktivován ventromedialní prefrontální cortex. Ten se naaktivoval, když účastníci obdrželi negativní zpětnou vazbu na aktivitu, pro kterou se sami rozhodli (Reeve & Lee, 2017).

2.11.3 Uspokojení potřeby vztahovosti

Účastníci vykazovali vyšší aktivitu ve striatu, anterior insular cortexu a anterior cingulate cortexu, když se koukali na fotografie svých nejbližších milovaných osob, než když se koukali na fotografie přátel. Vyšší aktivita těchto oblastí mozku se ukázala také, když se matky dívaly na fotografie vlastních dětí než na fotografie cizích dětí. Tyto výsledky naznačují, že striatum anterior insular cortex a anterior cingulate cortex se podílejí na pocíťování vztahů (Reeve & Lee, 2017).

Při hraní počítačové hry, účastníci, kteří byli vyřazeni, v období vyřazení, vykazovali aktivitu anterior insular cortexu, anterior cingulate cortexu a ve ventrálním prefrontálním cortexu. To znamená, že anterior insular cortex a anterior cingulate cortex hrají roli nejen při pocíťování sociálních interakcí, ale i když lidé zažívají frustraci sociálních interakcí. V jiných neuropsychologických výzkumech bylo zjištěno, že hypoaktivita anterior insular cortexu je spojena s autismem (Uddin & Meddon, 2009) a dysfunkce je spojena se schopností odhadovat to, zda lze druhým lidem věřit, a tak vytváří problémy ve vzájemné spolupráci (Belfi, Koscik, & Tranel, 2015).

2.11.4 Další neuropsychologické výzkumy

Byly uskutečněny také studie, které zkoumali modulační vliv behaviorálního aktivačního systému a behaviorálního inhibičního systému na aktivitu striata v souvislosti se zpracováním odměny. Jak bylo očekáváno, účastníci s vysokými BAS skóry vykazovali vyšší aktivitu ve striatu během přijímání odměny, zatímco participanti s vysokými BIS skóry vykazovali nižší aktivitu ve striatu ve stejných situacích (Simon et al., 2000). Lee a Kim (2014) zjistili, že striatum bylo aktivováno, když participanti dostali pozitivní zpětnou reakci, avšak bylo deaktivováno, když participanti dostali negativní zpětnou reakci.

V roce 2014 byl také uskutečněn výzkum, který zkoumal vztah mezi všeobecnou životní spokojeností lidí a množstvím šedé kůry mozkové v anterior insular cortexu.

Lidé, kteří vykazovali vyšší životní spokojenost, měli větší objem šedé kůry právě v anterior insular cortex. Tato zjištění tedy ukazují, že vyšší objem v anterior insular cortexu umožňuje vyšší životní spokojenost a vyšší životní spokojenost pravděpodobně katalyzuje větší objem v anterior insular cortexu (Reeve & Lee, 2017).

Di Domenico et al. (2018) prokázal vyšší aktivaci mediálního prefrontálního kortexu u lidí s vyšší životní spokojeností, když si vybavovali staré vzpomínky nebo budoucí projekce sebe.

2.12 Aplikace SDT v pracovní psychologii

Aplikování SDT v pracovní psychologii se zaměřuje na dosažení a budování kultury kvalitní motivace zaměstnanců pomocí uspokojování jejich základních psychologických potřeb a tím nejen dosahování lepších výsledků organizace, ale i spokojenosti zaměstnanců. Toho lze dosahovat ovlivňováním manažerského klimatu, vedením k motivující komunikaci, vhodně vytvořenými kompenzačními strategiemi a také správným vnímáním firemní mise (Ryan & Deci, 2019).

Je důležité vycházet z toho, co pracovníkům pomáhá, aby se v práci cítili dobře a co jim pomáhá vnímat svoji práci jako smysluplnou a hodnotnou. Tím je uspokojování základních psychologických potřeb. K uspokojení potřeby autonomie je potřeba, aby důvody činnosti byly zřetelně vnímány. Vztahovost je uspokojena vnímáním, že patřím k ostatním a že ostatním na mně záleží. Kompetence je uspokojena, když lidé vědí, že se jim daří zvládat denní úkoly a zároveň mají potřebu se zlepšovat, což jim umožňuje poskytování nových výzev a zodpovědností, což ji dovoluje se více zapojovat v jejich práci. Silné uspokojení těchto potřeb silně predikuje důvěra ve firmu, vnímaná kvalita manažerské zpětné vazby, důvěra že můžou být vnášeny vlastní perspektivy, vnímání možností postupu, pocit bezpečí, spokojenost s platem a benefity a celková spokojenost s prací (Deci et al., 1989; Ryan et al., 2010).

Jakými prostředky toho dosahovat? Je důležité klást důraz na to, aby manažeři kladli důraz na perspektivu podřízených, nabízeli informace místo kontrolní zpětné vazby a podporovali vlastní iniciativu spíše než, aby zaměstnance tlačili do cílů. Ve firmách, kde výzkumníci poskytli manažeři trénink v podporování autonomie, se zvýšila loajalita, spokojenost s prací a pozitivnější přístup zaměstnanců (Deci et al., 1989; Hardré & Reeve, 2009). I ve finančnictví bylo uspokojování psychologických potřeb manažery vysoce prediktivní pro výkonnost a well-being, což znamená nižší

depresivnost, úzkostnost, psychosomatické symptomy a sociální disfunkce (Baard et al., 2004), pro vyšší spokojenost zákazníků a ziskovost (Fleming, Coffman, & Harter, 2005) a také pro snížení rizika nevhodného a neetického chování (Yam, Klotz, He, & Rynolds, 2017).

Již dřívější studie zjistily, že výkon firem je silně ovlivněn přístupem human resource oddělení. Například zvýšení pozitivního přístupu o jednu standartní deviaci zvýšilo návratnost vyložených nákladů o 16 % (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997).

Samozřejmě také plat a kompenzace jsou důležitou součástí odměny za práci. Aby bylo odměňování efektivní, je nutné, aby bylo závislé na výkonu. Mělo by být poskytováno jako zpětná vazba ke vnímání efektivnosti a zvládnání práce. Kompenzační systémy, které jsou vnímány jako spravedlivé a uspokojivé, dávají najevo respekt vůči výkonu zaměstnanců a tím uspokojují potřebu autonomie a vztahovosti (Rigby & Ryan, 2018).

SDT poskytuje systém metod, který pomáhá sběru a vyhodnocování dat v této oblasti péče o zaměstnance a také je stavebním kamenem pro zvyšování kompetencí pro podporu vnitřní motivace nejen u manažerů firem (Rigby & Ryan, 2018), ale všech zaměstnanců, protože je narůstajícím trendem, že zaměstnanci stále více vyhledávají firmy, kde mohou vnímat svoji práci jako smysluplnou, je zároveň důležité, aby firmy sledovaly kromě uspokojování základních psychologických potřeb zaměstnanců také širší zapojení do péče o komunitu. Výzkum v roce 2020 ukázal, že se vnitřní motivace zaměstnanců se zvýšila, nejen když manažeři zvýšili podporu autonomie, ale také poté, když byla uskutečněna intervence, a spolupracovníci si začali vzájemně lépe uspokojovat potřebu autonomie (Jungert, Schattke, Proulx, Taylor, & Koestner, 2020).

2.13 Další uplatnění výzkumů SDT

Kromě již zmíněných výzkumů byly uskutečněny ve vztahu k SDT také výzkumy autenticity, mezikulturního přístupu, paměti, mindfulness, nevědomých procesů a primingu, trpělivosti, psychopatologie, vztahů, sebevědomí, vzdělávání, zdravotní psychologie, rodičovství a rodiny, psychoterapie, fyzických aktivit, sociálních otázek, technologií, náboženství a spirituality, marketingu a mentoringu, i kvalitativní výzkumy (<https://selfdeterminationtheory.org/>).

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

Práce je přirozenou činností člověka, která je nezbytná nejen pro zajištění obživy, ale zároveň je důležitou součástí života. Povolání je součástí naší identity. V práci lidé tráví nejméně čtvrtinu svého ekonomicky aktivního života. Proto je důležité, aby je práce bavila. Vnitřní motivace je vyjádřením toho, jak určitá činnost uspokojuje naši potřebu spontánní aktivity. Jak zmiňuji v teoretické části, spontánní aktivita je doložitelná v dětské hře a objevování. Jedná se o spontánní aktivitu, kterou lidé zažívají, když se pokoušejí zapojovat, reagovat, zvládat a rozumět. Důležité je, že afektivní součástí této motivace je zájem a potěšení (Deci & Ryan, 2019). Finanční odměna za vykonávanou činnost může vnitřní motivaci snižovat. Sebedeterminační teorie popisuje vliv uspokojování základních psychologických potřeb autonomie, vztahovosti a kompetence na úroveň vnitřní motivace. Osobní vlastnosti zůstávají v průběhu života poměrně stabilní (Conley, 1985). Proto je důležité vědět, zda i při moderních přístupech ve firmách, které potřeby autonomie, vztahovosti a kompetence uspokojují, hraje roli v úrovni vnitřní motivace druh práce, který odpovídá osobnostním charakteristikám jedince, a tedy působí na uspokojování lidské potřeby spontánní aktivity (Rigby & Ryan, 2018).

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, zda úroveň využití osobnostních charakteristik při výkonu práce souvisí s vnitřní motivací podle SDT s úrovní vnitřní motivace. To znamená zjistit, zda v případě, že respondenti vnímají větší soulad svých osobnostních charakteristik s pracovní pozicí, mají zároveň také vyšší úroveň vnitřní motivace k práci.

V souladu s výzkumným cílem byly stanoveny následující hypotézy:

- Hypotéza 1: Úroveň souladu osobnostních charakteristik s nároky pracovní pozice souvisí s vnitřní motivací.
- Hypotéza 0: Úroveň souladu osobnostních charakteristik s nároky pracovní pozice nesouvisí s vnitřní motivací.

V rámci výzkumu byla statisticky porovnávána úroveň vnitřní motivace a soulad osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice u manažerů nižší a střední

úrovně. Úroveň těchto faktorů byla měřena dotazníky, které vyplňovali manažeři nižší, střední a vyšší úrovně v jedné firmě. Osobnostní charakteristiky byly zjišťovány podle BIP (Bochumského osobnostního dotazníku).

3.2 Metody techniky a sběru dat

Způsob výběru respondentů lze považovat za selektivní. Byli osloveni manažeři firmy Family restaurant s.r.o., která je vlastníkem francheesy MC Donalds' a provozuje tři restaurace rychlého občerstvení. Všechny restaurace řídí osobně jeden majitel firmy, který dbá na soulad přístupu manažerů ve všech restauracích. Manažeři ze všech tří restaurací se účastní stejných firemních školení a porad a dlouhodobě spolupracují. Tedy byl předpokládán stejný vliv komunikace a firemní kultury na vnitřní motivaci.

Firma má celkem 100 zaměstnanců z toho 23 manažerů. Manažeři byli na poradách osobně požádáni výzkumníkem o účast na výzkumu a zároveň informováni o tom, jaký osobní přínos pro ně může mít seznámení se s osobnostními charakteristikami podle BIP pro jejich sebepoznání a osobní rozvoj. Hlavní manažeři jednotlivých restaurací manažery k účasti na výzkumu motivovali. Z celkem 23 manažerů se výzkumu zúčastnilo 16 osob, 1 se nezúčastnila z technických důvodů, 6 osob se nechtělo zúčastnit (jednalo se převážně o osoby z jedné provozovny).

Probandi byli členové nižšího, středního a vyššího managementu ve věku od 21 do 47 let. Výzkumu se zúčastnili 4 muži a 12 žen. Vzdělání u probandů bylo následující: 4 vyučení, 6 maturita, 2 VŠ a 4 studují dálkově VŠ.

Účastníci vyplňovali BIP on-line. Následně byl každý proband seznámen se svým osobnostním profilem během osobního rozhovoru se zpětnou vazbou v délce trvání 25 až 50 minut a byla jim předána osobní složka se základními výsledky. Tento dotazník byl použit jako nástroj sebepoznání, který probandům umožnil vyšší úroveň uvědomění si osobních vlastností, což jim pak pomohlo tyto lépe porovnávat s nároky pracovní pozice. Poté vyplnili Škálu souladu osobních vlastností s pracovní pozicí a Škálu vnitřní motivace.

Respondenti byli informováni o tom, že informace z vyplněných dotazníků budou využity pouze pro účely diplomové práce. Informovaný souhlas s využitím výsledků každý podepsal.

Dotazník není teoreticky zakotven, avšak „byl prokázán významný vztah k výši příjmu, postavení v zaměstnání, vlastnímu hodnocení úspěšnosti v zaměstnání

a spokojenosti s vykonávanou činností“. „Koefficient vnitřní konzistence (alfa podle Cronbacha) uvedených 14 dimenzí se pohybuje mezi $r = 0,75$ a $r = 0,92$. Stabilita v čase (retest po 8–10 týdnech) je mezi $r = 0,77$ a $r = 0,89$ “ (web, Hogrefecentrum).

Dotazník BIP obsahuje 210 položek s deseti stupňovou škálou na úrovni od zcela souhlasí po vůbec nesouhlasí. Administrace trvá cca 45 minut.

Pro určení souladu osobnostních charakteristik s nároky pracovní pozice byl vytvořen dotazník se čtyřstupňovou sebeposuzovací škálou, ve kterém probandí vyznačili úroveň souladu či nesouladu nároků pracovní pozice s jejich osobnostními charakteristikami. Pro sebeposuzovací škálu byly z dotazníku BIP vybrány dimenze: motivace k vedení, motivace k utváření, svědomitost, flexibilita, rozhodnost, orientace na tým a odolnost vůči zátěži. U těchto položek lze zřetelně rozlišit shodu či rozdíl mezi nároky pracovní pozice a osobnostními charakteristikami.

Motivace k utváření: síla lidí s *nízkými hodnotami motivace k utváření* stojí v kontinuitě a opatrování současného stavu a příležitost ovlivňovat procesy kolem nich pro ně není přitažlivá. Dokáží se dobře začlenit do existujících struktur a pracovat v rámci stanovených hranic. Nemají potřebu si vytvářet prostor k uplatňování moci. Lidé s *vysokými hodnotami motivace k utváření* mají potřebu se aktivně podílet na změnách a utváření prostředí kolem sebe. Do uskutečňování svých představ a nápadů vkládají hodně energie a v tomto směru jsou ochotní se vyrovnávat i se silným odporem. Těší je, když se jim podaří prosadit něco nového a jsou přínosnými pracovníky ve firmách, kde je nutné se stále vyrovnávat s měnícími se podmínkami, často měnit struktury a optimalizovat procesy (http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf).

Motivace k utváření v BIP má korelaci s NEO-FFI k položce neuroticismu $-0,28$, k položce extraverze $0,39$, k položce otevřenosti $0,24$, k položce souhlasnosti $-0,24$ a $0,22$ k položce uvědomění (Hossiep, Paschen, & Rust, 2008).

Motivace k vedení: lidé s *nízkými hodnotami motivace k vedení* neradi zasahují do akčního prostoru druhých lidí a neradi udělují příkazy a svoje přednosti staví na odborných znalostech. V odborném týmu vnímají sebe sami jako specialisty, osobní schopnosti využívají pro zvládnání odborně náročných úkolů. Nemají potřebu usilovat o vedoucí pozice. Pro osoby s *vysokými hodnotami motivace k vedení* je důležité, aby v rámci svých úkolů také přebírali vedoucí úlohy. Není pro ně problém ostatním dávat úkoly. Škála obsahuje především pozitivní přístupy jako schopnost nadchnout

a motivovat. Škála výrazně koreluje se skutečně dosaženou příčkou ve firemní hierarchii, proto je vhodné sledovat vztah sebehodnocení a vnímání druhými osobami (http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf).

Korelace motivace k vedení v BIP má korelaci k NEO-FFI v položce neuroticismu -0,45, v položce extraverte 0,54, v položce otevřenosti 0,04, v položce souhlasnosti -0,25 a v položce uvědomění 0,34 (Hossiep et al., 2008).

Motivace k utváření a motivace k vedení jsou obsahem obecného faktoru potřeby moci podle Davida McClellanda, kdy motivace k utváření je definována jako potřeba moci nad procesy a strukturami (Hoskovcová & Vybíralová, 2011).

Svědomitost: osoby s *nízkými bodovými hodnotami svědomitosti* nemají potřebu dotahovat činnost k absolutní dokonalosti. Je pro ně důležitější spontánnost a vyváženost mezi vynaloženou energií a výsledky. Úkoly zaměřené na jednotlivosti a trpělivost pro ně nejsou nepřitažlivé a takové činnosti pro ně nejsou vhodné. Sami sebe vnímají jako osoby, které si zachovávají hrubý přehled. Méně svědomité osoby bývají často členy na manažerských *pozicích*, protože musí vážit mezi efektivností a dokonalostí. Pro osoby s *vysokým bodovým hodnocením svědomitosti* je důležité dotahování úkolů do detailů a přesné dodržování dohod a termínů. Plánování a provádění činností se snaží vykonávat co nejpečlivěji a nejprecizněji. Ostatním se mohou jevit jako pedanti, puntičkáři či perfekcionisté. Pro tyto osoby jsou vhodnější činnosti, kde je důležitá pečlivost a přesnost. Sami také vyhledávají spíše profesní činnosti, které vyžadují hlubší a pečlivé zpracování (http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf).

Korelace svědomitosti v BIP s NEO-FFI je v položce neuroticismu 0, k položce extraverte -0,03, -0,06 otevřenosti, 0,04 souhlasnosti a 0,54 uvědomění (Hossiep et al., 2008).

Flexibilita: osoby s *nízkými hodnotami flexibility* dávají přednost stabilnímu prostředí. Na své okolí působí jako stabilizující prvek. Nevyhovuje jim práce ve stále měnících se podmínkách. Osobám s *vysokými hodnotami* v této položce vyhovuje, když se kolem nich mění podmínky. Mají talent improvizovat a neznámo jim nezpůsobuje nepohodu. Vysoké hodnoty mohou způsobovat nebezpečí v profesích, kde je důležitá kontinuita (http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf).

Korelace flexibility v BIP s NEO-FFI je -0,50 v položce neuroticismu, 0,47 v položce extraverze, 0,18 v položce otevřenosti, 0 v položce souhlasnosti a 0,21 v položce uvědomění (Hossiep et al., 2008).

Rozhodnost: lidé s *nízkými hodnotami* v této položce mívají problém vyhodnotit některý z možných postupů jako ideální. U nepříjemných úkolů mají tendenci je odkládat. Trvá jim déle proměnit rozhodnutí v čin. Když se rozhodnou pro nějaký postup, zpětně vyhodnocují, zda nebylo možné zvolit vhodnější postup. Občas mohou mít problém zaměřit se na relevantní aspekty, protože mohou mít sklon nechávat se rozptylovat dalšími záležitostmi – například jinými nevyřešenými záležitostmi. Lidem s *vysokými hodnotami* nedělá problém se rozhodovat. Rychle se pouští do svých úkolů a po stanovení postupu se ihned zabývají realizací. Nenechávají se rozptýlit jinými záležitostmi. Stanovené cíle sledují s vytrvalostí a dobrou sebeorganizací. Avšak u takových osob může docházet k nedostatečnému vyhodnocování situace a shromažďování dat. Pokud se ukáže nutná změna postupu, mají tendenci přijatá rozhodnutí vyhodnocovat jako chybná. Také mohou mít tendenci silou prosazovat postupy, o nichž jsou přesvědčeny, a tak prosadit nesprávné řešení (http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf).

Položka rozhodnost v dotazníku BIP má korelaci s dotazníkem NEO-FFI v položce neuroticismu 0,56, extraverze 0,33, otevřenosti -0,01, souhlasnosti 0,08 a uvědomění 0,65 (Hossiep et al., 2008).

Schopnost kontaktů: lidé s *nízkými bodovými hodnotami* v této položce málokdy sami od sebe oslovují cizí lidi, dávají spíše přednost blízkému okruhu přátel. Nějakou dobu jim trvá, než navážou nový vztah. Není pro ně snadné aktivně udržovat svůj okruh známých. V různých sociálních situacích se mohou cítit nejistě, a tak působit zdrženlivě až rezervovaně. Pro osoby s *vysokými hodnotami* v této položce nedělá problém oslovovat cizí lidi a vytvářet s nimi nové kontakty a aktivně udržovat síť osobních vztahů. Při komunikaci s druhými lidmi prožívají jistotu a spokojenost. Lehce se integrují do stávajících týmů a jejich komunikativnost je předpokladem pro vedoucí pozice či obchodní činnosti. Možnost potkávat nové lidi je pro ně nejen příjemným stimulem, ale i potřebou a vykonávání činností bez možnosti kontaktů s velkým podílem samostatné práce jim nevyhovuje (http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf).

Položka schopnosti kontaktů v BIP má korelaci s dotazníkem NEO-FFI v položce neuroticismu -0,38, extraverze 0,69, otevřenosti 0,15, souhlasnosti 0,08 a uvědomění 0,15 (Hossiep et al., 2008).

Orientace na tým: osoby, které vykazují *nízké hodnoty* v orientaci na tým, nechtějí být závislé na podpoře druhých lidí a chtějí nést vlastní zodpovědnost. Autonomie je pro ně důležitá a cítí se nejlépe při činnostech, které jim dovolují samostatnou a nezávislou činnost. Úkoly nejraději řeší sami. Činnost týmů nevnímají jako příliš efektivní. Lidé s *vysokými hodnotami* v této doméně považují za spolupráci s týmem za velmi cennou. Mohou mít tendenci nadhodnocovat práci týmu nad výkony jednotlivců. Rádi se angažují v činnostech, které podle jejich názoru podpoří spolupráci v týmu a vývoj skupiny. Tým vnímají jako prostředí, které pomáhá formovat jednotlivé příspěvky do nové kvality. Aktivně se zapojují při prosazování týmových rozhodnutí a nemají problém přenášet kompetence a rozhodnutí na skupinu či jednotlivé členy týmu. Spolupráce v týmu je energizuje, podporují druhé a zároveň dokáží přijímat podporu ostatních. Při potížích čerpají ze zdrojů týmu (http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf).

Korelace s NEO FFPI je -0,30 s neuroticismem, 0,39 s extraverzí, 0,02 s otevřeností, 0,16 se souhlasností a 0,14 s uvědoměním (Hossiep et al., 2008).

Odolnost vůči zátěži: Lidé s *nízkými hodnotami* odolnosti vůči zátěži pociťují brzy při vyšších nárocích, že dosáhli svých limitů a jejich výkonnost a energie klesá. Pokud jsou vyšším nárokům vystaveni po delší dobu, cítí se vyčerpaní a nervózní. Jedná se spíše o zvědomělou ochotu pracovat pod vysokou zátěží a reprezentaci toho, co od sebe člověk očekává. Nemusí se jednat o projevování zdravotních obtíží. Lidé s *vysokými hodnotami* odolnosti vůči zátěži pracovní zátěž zvládají velmi dobře. Mají zdroje energie a vysokou pracovní výkonnost si zachovávají i při déletrvajících vysokých požadavcích. To však nevylučuje, že tito lidé nepociťují určité fyzické bolesti či že při dlouhodobém přetížení nemohou mít zdravotní problémy. Tělesné symptomy buď ignorují, nebo kompenzují odpovídající aktivitou. Osoby, které jsou vystaveny po delší dobu vysoké zátěži a kompenzační aktivity zanedbávají, je vhodné směřovat k lepšímu vnímání svého těla (vzorové hodnocení BIP, hogrefe.cz).

Korelace BIP odolnosti vůči zátěži s NEO-FFI je -0,67 s neuroticismem, 0,46 s extraverzí, 0–0,01 s otevřeností, 0,03 se souhlasností a 0,42 s uvědoměním (Hossiep et al., 2008).

Pro vyhodnocení úrovně vnitřní motivace byl upraven sedmistupňový dotazník Intrinsic Motivation Inventory (IMI) z post-experimentální škály z části zájem/zážitků, která vyhodnocuje úroveň vnitřní motivace (<https://selfdeterminationtheory.org/intrinsic-motivation-inventory/>). Tento dotazník je jedním ze souboru dotazníků, které výzkumníci využívají při zkoumání vnitřní motivace v souladu s SDT. Upravený dotazník Vnitřní motivace (IMI) je zařazen v přílohách (Příloha č. 2).

Před vyplněním Sebeuposuzovací škály souladu osobnostních charakteristik s nároky pozice a úrovně vnitřní motivace se výzkumník ujistil, že probandi rozumí otázkám ve vztahu ke svojí osobnostní charakteristice a škále hodnocení vnitřní motivace (IMI).

3.3 Statistické metody analýzy dat

Ve výzkumu byl zjišťován korelát mezi úrovní souladu pracovní pozice s osobnostními charakteristikami a úrovní vnitřní motivace. Ten byl zjišťován pomocí neparametrického testu Spearmanova korelačního koeficientu s ohledem na malý počet respondentů, který se označuje r a nabývá hodnot v intervalu 1 do -1. Je-li $r > 0$, pak je mezi proměnnými pozitivní lineární souvislost. Je-li $r < 0$, pak je mezi proměnnými negativní korelace – protikladná souvislost. Pokud obě proměnné nejsou v žádné souvislosti a jsou rozptýlené nezávisle na sobě, pak korelační koeficient = 0. Z velikosti r se dá zjistit těsnost zkoumaného vztahu (Reiterová, 2003). Hladina významnosti pro přijetí hypotézy byla stanovena na 95 %. Pro výpočty byl použit program SPSS.

3.4 Popisná statistika

V porovnání s Českým standardizačním souborem pro BIP, kterým byl střední a vrcholový management, ve kterém nízké hodnoty vykazovalo 16 %, střední 68 % a vysoké 16 % osob (vzorové hodnocení BIP, hogrefe.cz), respondenti výzkumu vykazovali následující strukturu osobnostních charakteristik (viz tabulka č. 1).

Tabulka č. 1 Bodové hodnoty osobnostních charakteristik respondentů podle BIP

Osobnostní charakteristiky respondentů podle BIP	Nízké hodnoty 1–3 body	Střední hodnoty 4–7 bodů	Vysoké hodnoty 8–10 bodů	Celkem
Motivace k utváření	12,5 %	75 %	12,5 %	100 %
Motivace k vedení	6 %	69 %	25 %	100 %
Svědomitost	0 %	44 %	56 %	100 %
Flexibilita	25 %	75 %	0 %	100 %
Rozhodnost	31 %	69 %	0 %	100 %
Schopnost kontaktů	12,5 %	62,5 %	25 %	100 %
Orientace na tým	6,25 %	62,5 %	32,25 %	100 %
Odolnost vůči zátěži	31 %	31 %	38 %	100 %

Průměrná celková bodová hodnota na škále souladu osobnostních charakteristik s pracovní pozicí byla 3,336, z toho motivace k utváření 3,312, motivace k vedení 3,438, svědomitost 3,562, flexibilita 3,063, rozhodnost 3,5, schopnost kontaktů 3,313, orientace na tým 3,5 a odolnost vůči zátěži 3,188, nejvyšší možná dosažitelná úroveň vnitřní motivace jsou 4 body. Relativních a skutečné hodnoty souladu jednotlivých osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice jsou uvedeny v následujících tabulkách (viz tabulka č. 2 a č. 3).

Tabulka č. 2 Soulad osobnostních charakteristik s pracovní pozicí – relativní četnosti

Soulad osobnostních charakteristik s pracovní pozicí	Zcela vyhovuje	Částečně vyhovuje	Spíš nevyhovuje	Naprostu nevyhovuje	Celkem
Motivace k utváření	50 %	31,25 %	18,75 %	0 %	100 %
Motivace k vedení	50 %	32,25 %	18,75 %	0 %	100 %
Svědomitost	68,75 %	18,75 %	12,5 %	0 %	100 %
Flexibilita	25 %	56,25 %	18,75 %	0 %	100 %
Rozhodnost	68,75 %	12,5 %	18,75 %	0 %	100 %
Schopnost kontaktů	50 %	31,25 %	18,75 %	0 %	100 %
Orientace na tým	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
Odolnost vůči zátěži	31,25 %	56,25 %	12,5 %	0 %	100 %

Tabulka č. 3 Soulad osobnostních charakteristik s pracovní pozicí – absolutní četnosti

Soulad osobnostních charakteristik s pracovní pozicí	Zcela vyhovuje	Částečně vyhovuje	Spíš nevyhovuje	Naprosto nevyhovuje	Celkem respondentů
Motivace k utváření	8	5	3	0	16
Motivace k utváření	8	5	3	0	16
Svědomitost	11	3	2	0	16
Flexibilita	4	9	3	0	16
Rozhodnost	11	2	3	0	16
Schopnost kontaktů	8	5	3	0	16
Orientace na tým	8	8	0	0	16
Odolnost vůči zátěži	5	9	2	0	16

Respondenti vykazali celkovou průměrnou vnitřní motivaci 5,407 bodů, s tím, že nejvyšší možná dosažitelná úroveň vnitřní motivace je 7 bodů.

Úroveň souladu osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice je 0,628 při hladině významnosti $p = 0,009$. Při porovnání úrovně souladu jednotlivých osobnostních charakteristik s pracovní pozicí a vztahu k úrovni vnitřní motivace bylo zjištěno, že korelaci k vnitřní motivaci má úroveň souladu motivace k utváření s pracovní pozicí ($r = 0,611$; $p = 0,012$) a také svědomitosti ($r = 0,582$; $p = 0,018$).

Soulad ostatních osobnostních charakteristik s pozicí nevykazuje korelaci s úrovní vnitřní motivace. Korelace vnitřní motivace k souladu ostatních vlastností byl následující: s motivací k vedení $r = 0,190$ $p = 0,480$, se svědomitostí $r = 0,582$ $p = 0,018$, s flexibilitou $r = 0,183$ $p = 0,498$, s rozhodností $r = 0,293$ $p = 0,271$, se schopností kontaktů $r = 0,298$ $p = 0,263$, s orientací na tým $r = 0$ $p = 1$ a s odolností vůči zátěži $r = 0,321$ $p = 0,225$, další hodnoty jsou uvedeny v následující korelační tabulce (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 4 Korelační tabulka

		Úroveň vnitřní motivace	Škála souladu osobních vlastností s pracovní pozicí	Motivace k utváření	Motivace k vedení	Svědomitost	Flexibilita	Rozhodnost	Schopnost kontaktů	Orientace na tým	
Spearmanovo r	Škála souladu osobních vlastností s pracovní pozicí	r	,628								
		p	0,009								
	Motivace k utváření	r	,611	,557							
		p	0,012	0,025							
	Motivace k vedení	r	0,190	0,325	-0,126						
		p	0,480	0,219	0,642						
	Svědomitost	r	,582	,571	,582	-0,205					
		p	0,018	0,021	0,018	0,447					
	Flexibilita	r	0,183	,653	0,317	-0,001	,538				
		p	0,498	0,006	0,232	0,997	0,032				
	Rozhodnost	r	0,293	0,497	0,138	0,397	0,109	0,284			
		p	0,271	0,050	0,610	0,127	0,688	0,287			
	Schopnost kontaktů	r	0,298	0,399	0,262	0,040	,518*	0,189	0,011		
		p	0,263	0,125	0,327	0,884	0,040	0,484	0,968		
	Orientace na tým	r	0,000	0,151	-0,133	-0,061	-0,199	-0,272	0,149	-0,133	
		p	1,000	0,577	0,623	0,823	0,460	0,307	0,581	0,623	
	Odolnost vůči zátěži	r	0,321	,557	0,254	0,201	0,269	,535	0,132	-0,039	-0,061
		p	0,225	0,025	0,343	0,455	0,315	0,033	0,625	0,887	0,823

3.5 Platnost hypotézy

Hypotéza 1: Úroveň souladu osobnostních charakteristik s nároky pracovní pozice souvisí s vnitřní motivací.

Hypotéza 0: Úroveň souladu osobnostních charakteristik s nároky pracovní pozice nesouvisí s vnitřní motivací.

Spearmanův korelační koeficient pro škálu souladu osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice je 0,628 při hladině významnosti $\alpha = 0,009$.

Tedy přijímáme hypotézu H_1 a zamítáme hypotézu H_0 .

3.6 Limity výzkumu

Považuji za nutné zmínit, že na základě osobních pohovorů s respondenty při seznamování s typologií podle BIP, jsem zjistila, že ve firmě Family restaurant s.r.o. funguje velmi vypracovaný systém péče o zaměstnance. Pravidelně se zde konají 360° pohovory, všichni manažeři se účastní různých komunikačních školení jako je například pozitivní komunikace, řešení konfliktů apod. Všichni zaměstnanci jsou tak nejen seznámeni s tím, jak působí na druhé lidi, ale také si uvědomují svoje slabé a silné stránky a oblasti ve kterých potřebují rozvíjet, vnímají spíše jako příležitosti pro osobní rozvoj. Zároveň jsem při osobních pohovorech zjistila, že způsob zapojování manažerů do provozu umožňuje každému uplatňovat vlastní osobitý přístup a intenzivněji se zaměřovat na činnosti, které každému zaměstnanci vyhovují.

Jsou pevně stanoveny provozní systémy, které ze své podstaty dávají prostor i pro operativní změny. Podle mínění zaměstnanců ti, kteří se se chtějí podílet na vylepšování stávajících systémů, mají možnost se aktivně zapojovat. Zároveň ale, pokud je tato možnost neláká, mohou velmi dobře fungovat v již nastaveném systému a řešit pouze operativu.

Klade se zde důraz na týmovou spolupráci, ale manažer má zároveň možnost ze svojí pozice rozhodnout v případě, že to uzná za vhodné.

Svědomité osoby vyjadřovali dostatek prostoru pro přesné vykonávání pracovních úkonů až na jednoho respondenta, který měl velmi vysoké hodnoty svědomitosti.

Při pohovorech se osoby s nízkou flexibilitou vyjadřovali tak, že pevně nastavené provozní postupy jim dodávají dostatek jistoty i přesto, že nové postupy se objevují docela pravidelně a často je nutné uskutečňovat operativní změny.

Manažer s extrémně nízkou hodnotou rozhodnosti (1) se vyjadřoval, že mu nevyhovuje, že se musí operativně rozhodovat při různých problémech, které se během provozu objeví.

Respondenti s velmi nízkou potřebou kontaktů (2) se vyjádřili, že někdy je na ně příliš komunikace se spolupracovníky, zvláště těmi, co projevují větší osobní zájem, ale díky školením již nemají problém komunikovat se zákazníky a jsou rádi, že si v této oblasti mohli zvýšit sebevědomí. Respondenti s vyššími hodnotami potřeby kontaktů se převážně vyjadřovali, že v práci mají dostatek kontaktů, který je uspokojuje

at' kontakty se spolupracovníky či zákazníky. Tři respondenti s vysokými hodnotami se vyjádřili, že je kontakty v práci neuspokojují, že mají spíše potřebu se stýkat s jiným typem lidí, než které potkávají v práci (jednalo se o vysokoškoláky).

Proto je možné, že na vnitřní motivaci ve firmě Family restaurant s.r.o., mohly působit i další vlivy jako je různá úroveň uspokojení psychologických potřeb vztahovosti, účinnosti a kompetence či například variabilita způsobu organizace práce, a proto nebylo možné přesně určit, z jakého důvodu byla potvrzena korelace pouze dvou vlastností s vnitřní motivací.

V tomto výzkumu jsem předpokládala, že psychologické potřeby všech zaměstnanců jsou upokojuvány stejně, avšak již to, že se výzkumu zúčastnili respondenti převážně ze dvou provozoven, značí určitý rozdíl v přístupu zaměstnanců na jednotlivých provozovnách a dozvěděla jsem se z interních informací, že provozovna s menší účastí měla při posledním průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který byl uskutečněn cca 1 měsíc před uskutečněním výzkumu, nižší úroveň spokojenosti s komunikací managementu a horší komunikace může mít také vliv na vnitřní motivaci v tom směru, že potřeby části zaměstnanců jako je vztahovost, kompetence i účinnost mohou být uspokojovány různě z důvodu menšího množství informací o svém působení v pracovním procesu.

Tento výzkum zároveň nebral v úvahu úroveň osobní motivační autonomie, pocíťované kontroly a množství příležitostí k možnostem volby, které také mohou mít vliv na vnitřní motivaci.

3.7 Diskuze

V této práci byl zkoumán vztah souladu osobnostních charakteristik s pracovní pozicí a vnitřní motivací, která je obsažena v činnostech, které lidé vykonávají s bezprostředním zájmem a baví je sami o sobě. Tento vztah byl ve výzkumu potvrzen. Zároveň byl však potvrzen vztah vnitřní motivace pouze ke dvěma zkoumaným vlastnostem, a to k motivaci k utváření ($r = 0,611$; $p = 0,012$) a ke svědomitosti ($r = 0,582$; $p = 0,018$). U ostatních osobnostních charakteristik podle BIP, kterými jsou motivace k vedení, flexibilita, rozhodnost, schopnost kontaktů, orientace na tým a odolnost vůči zátěži, nebyl tento vztah potvrzen. Podobný výzkum uskutečnili v roce 2018 Davi a Permana na vzorku 131 respondentů, zaměstnanců ředitelství banky Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk's Surabaya v Indonésii. Výzkumné otázky

si autoři položili tři: 1. Zda soulad osobnostních charakteristik s pracovní pozicí má vliv na angažovanost zaměstnance. 2. Zda soulad osobnostních charakteristik s pracovní pozicí má vliv na vnitřní motivaci. 3. Zda při souladu osobnostních charakteristik s pracovní pozicí ovlivňuje angažovanost zaměstnance vnitřní motivace.

Výzkum potvrdil hypotézy a tedy, že 1. soulad osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice má vliv na angažovanost zaměstnance, 2. soulad osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice má pozitivní vliv na vnitřní motivaci zaměstnance, 3. vnitřní motivace pozitivně moderuje vztah mezi souladem osobnostních charakteristik s pracovní pozicí a angažovaností zaměstnance. Q-square testem autoři zjistili, že soulad osobnostních charakteristik s pracovní pozicí a vnitřní motivace vysvětlují 77,7% angažovanosti zaměstnance. Tedy na 26,3% angažovanosti zaměstnance působí jiné vlivy. Autoři bohužel nezmiňují, jaké dotazníkové techniky použili pro zjišťování souladu osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice, angažovanosti a úrovně vnitřní motivace.

V roce 2009 byl publikován výzkum Watanabeho a Kanazawa, který zkoumal souvislost dvou osobnostních dimenzí podle Big-five s vnitřní motivací. Jednalo se o dimenze uvědomění a otevřenosti zkušenosti. Zúčastnilo se celkem 166 systémových inženýrů, kteří navrhují, vytvářejí a prodávají informační systémy, energetické a výrobní systémy a ekonomické systémy. U inženýrů se očekává tvůrčí, spontánní a inovativní práce. K měření osobnostních charakteristik uvědomění a otevřenost zkušenosti bylo z dotazníku McCrae a Costy z roku 1985 vybráno dvanáct položek na základě faktorové analýzy. Seznam popisu protikladných vlastností byl přetvořen do pětistupňové Linkertovy škály. Například nepozorný – pozorný: Když něco dělám, vždy dávám pozor na detaily. Pro konvenční versus originální: Často přicházím s originálními nápady a přehlížím všeobecně uznávané názory.

Faktor obsahu práce byl měřen Minesotským dotazníkem důležitosti (Minnesota Importance Questionnaire, MIQ), který se po gramatických úpravách dá využívat pro měření spokojenosti podle Dawise. Vnitřní motivace byla měřena osmi položkovým dotazníkem vytvořeným autory, který měl pět úrovní Linkertovy škály. Položky zahrnovaly například: a) Jsem připraven přijímat pracovní výzvy, i když nevedou k povýšení, b) Hledám uspokojení při zajímavých úkolech spíše než v povýšení či zvýšení platu. Bylo zjištěno, že inženýři, kteří preferují tvůrčí prostředí a mají vyšší úroveň uvědomění, mají i vyšší úroveň vnitřní motivace než ti, kteří dosahovali nižších

skóru v těchto osobnostních dimenzích. V roce 2011 byl publikován výzkum Wu, Wei, Zhang a Hana, který zkoumal vztah prožívané úrovně HPWPs (High Performance Working Practices) – vysokovýkonových pracovních postupů, soulad osoby s pracovní pozicí, vnitřní motivace a pracovních výkonů. HPWPs je všeobecně uznávaným systémem v oblasti HR, který predikuje koherentní praktiky zvyšující odbornost pracovníků, jejich účast na rozhodování a motivaci vkládat odpovídající snahu, a proto je předpokládáno, že pracovníci zapojení v těchto systémech budou podávat lepší výkony. Výzkumu se zúčastnilo 510 respondentů, kteří pracovali ve třech velkých firmách vyrábějících automobily v Číně, pracovali v různých odděleních a na různých pozicích.

Zažívané HPWPS bylo měřeno dotazníkem s 18 položkami se Linkertovou škálou od silně nesouhlasím po velmi souhlasím.

Sladění osobnosti s prací bylo měřeno tří položkovým dotazníkem Cabla a De Ruese z roku 2002 se škálou 1 až 3, která zahrnuje otázky: a) Soulad mezi požadavky pracovní pozice a mými znalostmi je velmi dobrý, b) Moje zkušenosti a trénink dobře ladí s požadavky pracovní pozice, c) Moje osobní schopnosti a vzdělání dobře ladí s požadavky, které na mně klade moje pracovní pozice.

Vnitřní motivace byla měřena šesti položkovým dotazníkem Warra, Cooka a Wall'se z roku 1976, která zahrnuje například otázky: a) Nejsem spokojený, když nevykonám svoji práci tak, jak je pro mě obvyklé, b) Jsem hrdý, když vykonám svoji práci, jak nejlépe umím.

Pracovní výkon byl měřen pětipoložkovým dotazníkem Williamse a Andresona z roku 1991, který vyplňovali nadřízení respondentů, který zahrnoval například otázky: 1. Tento zaměstnanec vždy splní všechny požadavky, které jsou specifikované v jeho popisu práce, 2. Tento zaměstnanec vždy splňuje všechny formální požadavky jeho práce.

Výsledky ukázaly, že zaměstnancem vnímané HPWPs pozitivně ovlivňuje pracovní výkon a že oboje je ovlivňované souladem osobnosti s prací a vnitřní motivací. Autoři tohoto článku doporučují se v dalších výzkumech zaměřit na zjišťování původců souladu osobnosti s prací a vnitřní motivace, aby se v organizacích mohly HR oddělení a manažeři zaměřovat na kroky, které zvyšují soulad osobnosti s prací a vnitřní motivací.

V roce 2011 publikovali Ru a Hsu výzkum, který se také zabýval vztahem vnitřní motivace a sebe-účinnosti ve vztahu k vnímanému osobnostnímu souladu s prací a pracovní zainteresaností. Výzkumu se zúčastnilo 256 zaměstnanců včetně manažerů v průmyslu mrazírenského zpracování ryb na Thai-wanu. Soulad osobnosti s prací byl testován dotazníkem Cabla a DeRua. Vnitřní motivace byla měřena šesti položkovým dotazníkem Kuvaase a Disvika z roku 2009, obsahuje například otázky: a) Úkoly, které v práci dělám, mně baví, b) Moje práce je zajímavá a je motivací sama o sobě. Sebe-účinnost byla měřena osmi položkovým dotazníkem vytvořeným Chenem et al. v roce 2001. Dotazník zahrnoval například otázky: a) Budu schopen dosáhnout většiny cílů, které jsem si stanovil, b) Když narazím na těžké úkoly, jsem přesvědčen, že se mi podaří je překonat. Pracovní angažovanost byla měřena deseti položkovým dotazníkem vytvořeným Kanungem v roce 1982. Obsahuje například otázky: a) Většina mých zájmů se točí kolem mé práce, b) Nejdůležitější věci, které se mi dějí, zahrnují moji současnou práci. Také byly sledovány pracovní pozice, náležitost k oddělení a úroveň vzdělání. Pracovní výkon byl zjišťován čtyř položkovým dotazníkem Van Dynem a LePinem v roce 1998. Tento dotazník vyplňují nadřízení. Obsahuje například otázky: a) Tento zaměstnanec dokáže plnit svoje povinnosti na své pozici, b) Tento zaměstnanec splňuje očekávání jeho výkonu. V této studii osobnostní soulad s prací byl pozitivně korelován s pracovní zainteresaností ($r = 0,44$, $p < 0,01$) a pracovním výkonem ($r = 0,47$, $p < 0,01$). Osobnostní soulad byl také korelován s vnitřní motivací ($r = 0,59$, $p < 0,01$), sebe-účinností ($r = 0,51$, $p < 0,01$) pracovní zainteresaností ($r = 0,53$, $p < 0,01$) a pracovním výkonem ($r = 0,59$, $p < 0,01$). Vnitřní motivace byla pozitivně korelována s pracovní zainteresaností ($r = 0,56$, $p < 0,01$) a pracovním výkonem ($r = 0,60$, $p < 0,01$). Výzkumníci na základě výsledků výzkumu došli k závěru, že vnitřní motivace a vnímaná sebe-účinnost mají důležitý vliv na pracovní zainteresanost a pracovní výkon.

V rámci SDT bylo uskutečněno hodně výzkumů, které zkoumali vliv uspokojování základních psychologických potřeb na úroveň vnitřní motivace, v těchto výzkumech bylo potvrzeno, že vyšší úroveň uspokojení těchto potřeb, tedy potřeby autonomie, účinnosti a vztahovosti, souvisí s vnitřní motivací. Jakými prostředky je možné uspokojení těchto potřeb dosahovat? Manažeři by měli klást důraz na perspektivu pohledu podřízených, nabízet informace místo kontrolní zpětné vazby a podporovat vlastní iniciativu spíše než zaměstnance tlačit do cílů. Ve firmách, kde výzkumníci poskytli trénink v podporování autonomie, a to nejen směrem od

manažerů k podřízeným, ale také mezi spolupracovníky, se zvýšila úroveň vnitřní motivace. Finanční odměňování podporuje vnitřní motivaci, když je vázáno na osobní výkon a vždy by mělo být pro pracovníky srozumitelné. Vnitřní motivaci snižuje vnímaná kontrola, někdy odměna za činnost, která měla být vykonávána dobrovolně.

ZÁVĚR

Téma souladu osobnosti s požadavky pracovní pozice je odborníky oslovováno již několik desetiletí a byl zkoumán jeho vliv nejen na pracovní výkon, ale také na spokojenost v zaměstnání. Opakovaně byla zjištěna souvislost mezi těmito proměnnými. Tento výzkum potvrdil vliv souladu osobnostních charakteristik s pracovní pozicí u motivace k utváření a u svědomitosti k vnitřní motivaci.

Aby mohli zaměstnavatelé vytvářet pro zaměstnance podmínky, při kterých se mohou v práci angažovat se skutečným zájmem a potěšením, které zpětně ovlivňuje výkony zaměstnanců, potažmo produktivitu firem, je nutné, aby zaměstnavatelé měli přehled o tom, na které jednotlivé vlivy působící na vnitřní motivaci je nejvhodnější se zaměřovat. Tento výzkum vztahu souladu osobnostních charakteristik s požadavky pracovní pozice a vnitřní motivací otevřel příležitost pro další výzkumy, ve kterých tak bude případně možné se již přímo zaměřit na vztahy všech jednotlivých vlivů, které na vnitřní motivaci působí.

V dalších výzkumech bude také nutné brát také ohled na to, že každý člověk má určitou úroveň individuální motivační struktury, která se může pohybovat na úrovních od nejméně autonomního typu motivace, kdy je nutná externí regulace, přes introjikanou regulaci k identifikované až po integrovanou regulaci, která je nejvíce autonomním typem motivace. Po zjištění že u motivace k utváření a svědomitosti, má úroveň souladu s požadavky pracovní pozice vliv na vnitřní motivaci, bude nutné prověřit, jak u těchto vlastností vstupují do vztahu s vnitřní motivací další proměnné a zda u ostatních osobnostních charakteristik lze skutečně vnitřní motivaci ovlivňovat pouze uspokojováním psychologických potřeb důležitých pro úroveň vnitřní motivace, či lze u nich působit na vnitřní motivaci také například různým strukturováním pracovních procesů, snižováním úrovně pocíťované kontroly, působením na dosahování autonomnějších typů motivace či nabízením možnosti volby. Zjištěné souvislosti můžou pak být zodpovědně použité v praxi, v první řadě při výběrových řízeních a následně při všech činnostech organizací.

SEZNAM ZKRATEK

AO	Autonomní orientace
BIP	Bochumský osobnostní dotazník
BPNT	Basic Psychological Need Theory – teorie základních psychologických potřeb
CET	Cognitive Evaluational Theory – kognitivně evaluační teorie
CO	Orientace zaměřená na kontrolu (control orientation)
COT	Causality orientation Theory – miniteorie kauzální orientace
HPWPs	High Performance Working Practices – vysokovýkonové pracovní postupy
IMI	Intrinsic Motivation Inventory – škála vnitřní motivace
MIQ	Minnesota Importance Questionnaire – Minesotský dotazník důležitosti
NEO-FFI	NEO pětifaktorový osobnostní inventář P. T. Costy a R. R. McCrae (1992)
OIT	Organismic Integration Theory – organismická integrační teorie
RMT	Relationship Motivation Theory – teorie vztahové motivace
SDT	Self Determination Theory – sebedeterminační teorie

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality & Social Psychology*, *66*(5) 950–967. doi:10.1037/0022-3514.66.5.950.
- Arnold, J., Burnes, B., Cooper, C., Robertson, I., & Silvester, J. (2007), *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, Computer Press, Brno.
- Assor, A., Niemiec, C. P., Roth, G., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The Emotional and academic consequences of parental conditional regard: Comparing conditional positive regard, conditional negative regard, and autonomy support as parenting practices. *Developmental Psychology*, *45*(4) 1119-1142. doi:10.1037/a0015272.
- Assor, A., Vansteenkiste, M., & Kaplan, A. (2009). Identified versus introjected approach and introjected avoidance motivations in school and in sports: The limited benefits of self-worth strivings. *Journal of Educational Psychology*, *101*(2) 482. doi:10.1037/a0014236.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 2045-2068. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004_BaardDeciRyan.pdf.
- Barrick, M. R., Brown, K. G., Judge, T. A., Kennon, S. M., & Turban, D. B. (2003). Applying self-determination theory to organizational research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, *22*, 357-393. doi:10.1016/S0742-7301(03)22008-9.
- Belfi, A. M., Kosciak, T. R., & Tranel, D. (2015). Damage to the insula is associated with abnormal interpersonal trust. *Neuropsychologia*, *71*, 165–172. doi: 10.1016/j.neuropsychologia.2015.04.003.
- Bindman, S. W., Pomerantz, E. M., & Roisman, G. I. (2015). Do children's executive functions account for associations between early autonomy-supportive parenting

and achievement through high school? *Journal of Educational Psychology*, 107, 756-770. doi: 10.1037/EDU0000017.

Bradshaw, E. L. Sahdra, B. K., Ciarrochi, J., Parker, P. D., Martos, T. & Ryan, R. M. (2018). A configural approach to aspirations: The social breadth of aspiration profiles predicts well-being over and above the intrinsic and extrinsic aspirations that comprise the profiles. *Journal of Personality and Social Psychology*. September 2020. doi:10.17605/OSF.IO/UB738.

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216-236. doi:10.1007/s11031-014-9450-1.

Cheng, R. W. Y., Shu, T. M., Zhou, N., & Lam, S. F. (2016). Motivation of Chinese learners: An integration of etic and emic approaches. *The Education University of Hong Kong. Springer Singapore, 2016*, 355-368. doi:10.1007/978-981-287-576-1_22.

Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). *An Introduction to Work and Organizational psychology, An international perspective, 3rd edition*. John Willey & Sons, West Sussex.

Conley, J. J., (1985). Longitudinal stability of personality traits: A multitrait-multimethod-multioccasion analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5) 1266–1282. doi.org/10.1037/0022-3514.49.5.1266.

Dari, D. U., & Permana, I. B. G. A. (2018). knepublishing.com, <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3364>.

Dari, D., Permana, I. (2018). The Effect of Person–Job Fit to Job Involvement With Intrinsic Motivation as Intervening Variable. Doi:10.18502/KSS.V3I10.3364.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal Of personality and Social Psychology*, 18(1) 105. doi.org/10.1037/h0030644.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*, 109–134. doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. https://www.researchgate.net/publication/232586291_Human_autonomy_The_basis_for_true_self-esteem.
- 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. doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory, *Researchgatenet*. doi:10.1016/bs.adms.2019.01.001.
- Deci, E. L., Cascio W. F. (1972), Changes in intrinsic motivation as functions of negative feedback and threats. Paper presented at Eastern Psychological Association Meeting, Boston, Massachusetts. <https://eric.ed.gov/?id=ED063558>.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590. doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580.
- Deci, E. L., La Guardia, J. G., Moller, A. C., Scheiner, M., & Ryan, R. M. (2006). On the benefits of giving as well as receiving autonomy support: Mutuality in close friendships. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*, 313-327. doi:10.1177/0146167205282148.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39(4)* 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>.
- Di Domenico, S. I., & Ryan, R. M. (2017). The emerging neuroscience of intrinsic motivation: A new frontier in self-determination research. *Frontiers in Human Neuroscience, 11*, 145. doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145.

- Di Domenico, S. I., Fournier, M. A., Rodrigo, A. H., Dong, M., Ayaz, H., & Ruocco, A. C. (2018). Need fulfilment and the modulation of medial prefrontal activity when judging remembered past, perceived present, and imagined future identities. *Self and Identity, 17*, 259-275. doi:10.1080/15298868.2017.1327452.
- Elliott, R., Frith, C. D., & Dolan, R. J. (1997). Differential neural response to positive and negative feedback in planning and guess-ing tasks. *Neuropsychologia, 35*, 1395–1404. DOI:10.1016/S0028-3932(97)00055-9.
- Enzle, M. E., & Anderson, S. C. (1993), Surveillant intentions and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(2) 257. doi.org/10.1037/0022-3514.64.2.257.
- Fleming, J. H., Coffman, C., & Harter, J. (2005, July-August). Manage your human Sigma. *Harvard Business Review, 106*-114. <https://hbr.org/2005/07/manage-your-human-sigma>.
- Froiland, J. M. (2011). Parental autonomy support and student learning goals: A preliminary examination of an intrinsic motivation intervention. *Child & youth care forum, 40*(2) 135-149. doi:10.1007/s10566-010-9126-2.
- Gini, A. (1998). Work, Identity and Self: How We Are Formed by the Work We Do. *Journal of Business Ethics, 17*(7) 707-714. Doi: 10.1023/A:1017967009252.
- Grouzet, F. M., Kasser, T., Ahuvia, A., Dols, J. M. F., Kim, Y., Lau, S., Ryan, R. M., Saunders, S., Schmuck, P., & Sheldon, K. M. (2005). The structure of goal contents across 15 cultures. *Journal of personality and social psychology, 89*(5) 800. doi:10.1037/0022-3514.89.5.800.
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2011). Causality orientations moderate the undermining effect of rewards on intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*, 485-489. doi:10.1016/j.jesp.2010.10.010.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development, 13*, 165-184. DOI:10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x.

- Hodgins, H. S., & Liebeskind, E. (2003). Apology versus defense: Antecedents and consequences. *Journal of Experimental Social Psychology, 39*, 297-236. doi:10.1016/S0022-1031(03)00024-6.
- Hodgins, H. S., Liebeskind, E., & Schwartz, W. (1996). Getting out of hot water: Facework in social predicaments. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 300-314. doi:10.1037/0022-3514.71.2.300.
- Hoskovicová, S., & Vybíralová, A. (2011). Příručka BIP – Bochumský osobnostní dotazník; Inventář profesních charakteristik osobnosti. (2nd ed.). Testcentrum: Praha.
- Hossiep, R., Paschen, M., & Rust, J. (2008). *Business-focused Inventory of Personality: BIP; Manual*. Hogrefe, Verl. für Psychologie, Gottingen.
- Hoyman, A., Wulf G., & Lewthwaite, R. (2014). Impacts of autonomy-supportive versus controlling instructional language on motor learning. *Human Movement Science, 36*, 190-198. doi: 10.1016/j.humov.2014.04.005.
- Hrdina, I. (2018/11). Psychologie práce (Výběr a hodnocení pracovníků). Příspěvek přednesený při výuce, Praha, ČR
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Randall, S. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal 40(1)*. doi:10.2307/257025.
- Huselid, M., A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. *The Academy of Management Journal 38(3)*. doi:10.2307/256741.
- Jungert, T., Koestner, R., Proulx, F. A., Schattke, K., & Taylor, G., 2020. Whose autonomy support is more effective? Managers' or Co-Workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation, *onlinelibrary.wiley.com/*, doi:org/10.1002/cjas.1598.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The Costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology, 3(4)* 219-233. Doi:10.1080/17439760802303044.

- Kazén, M., Kuhl, J., & Leicht, E. M. (2015). When the going gets tough: Self-motivation is associated with invigoration and fun. *Psychological Research, 79*, 1064–1076. doi:10.1007/s00426-014-0631-z.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at intro-jection, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*, 101–121. Rochester, NY: University of Rochester Press. <https://psycnet.apa.org/record/2002-01702-005>.
- Kuba, J. (2014). Bochumský osobnostní dotazník, recenze metody. *Testforum, 4*, 27-30.
- La Guardia, J. G. (2009). Developing who I am: A self-determination theory approach to The establishment of healthy identities. *Educational Psychologist, 44*, 90–104. <https://doi.org/10.1080/00461520902832350>.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. & Deci, E. L. (2000). Within-person variations in attachment style and their relations to psychological need satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(3) 367-384. doi:10.1037//0022-3514.79.3367.
- Lee, W., & Kim, S. (2014). Effects of achievement goals on challenge seeking and feedback processing: Behavioral and fMRI evidence. *PLOS ONE, 2014/9*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0107254>.
- Marbell, K. N., & Grolnick, W. S. (2013). Correlates of parental control and autonomy support in an interdependent culture: A look at Ghana. *Motivation and Emotion, 37*(1) 79-92. doi:10.1007/s11031-012-9289-2.
- Marcia, J. E. (1980). Identity in adolescence. In J. Adelson (Ed.), *Handbook of Adolescent Psychology* (159–187). New York: Wiley. https://www.researchgate.net/profile/JameMarcia/publication/233896997_Identity_in_adolescence/links/0deec52ea6ae66e0f800000/Identity-in-adolescence.pdf
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1992). A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory, [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00118-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00118-1).

- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion, 23*(4) 267-283. doi:10.1023/A:1021338809469.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality, 73*(3) 291-306. doi: 10.1016/j.jrp.2008.09.001.
- Nix, G., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous versus controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*, 266-284. doi:10.1006/jesp.1999.1382.
- Olesen, M. H. (2011). General causality orientations are distinct from but related to dispositional traits. *Personality and Individual Differences, 51*, 460-465. doi:10.1016/j.paid.2011.04.015.
- Olesen, M. H., Thomsen, D. K., Schnieber, A., & Tønnesvang, J. (2010). Distinguishing general causality orientations from personality traits. *Personality and individual differences, 48*(5) 538-543. doi:10.1016/j.paid.2009.11.032.
- Plant, R. W., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally-controlling styles. *Journal of Personality, 53*, 435-449. doi.org/10.1111/j.1467-6494.1985.tb00375.x.
- Prentice, M., & Sheldon, K. (2017), Self-Determination Theory as a Foundation for Personality Researchers. *Journal of Personality 87*(1). doi:10.1111/jopy.12360
- Pulfrey, C, Buchs, C., & Butera, F. (2001). Why grades engender performance-avoidance goals: The mediating role of autonomous motivation. *Journal of Educational Psychology, 103*(3), 686. <https://eric.ed.gov/?id=EJ936478>.
- Reeve, J., & Lee, W. (2019). Motivational neuroscience. In RM. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (2nd ed.) New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.20.

- Reeve, J., and Jang, H. (2006). What teachers say and do to support students' autonomy during learning activity. *Journal of educational psychology*, 98(1) 209. doi.org/10.1037/0022-0663.98.1.209.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419-435. doi:10.1177/0146167200266002.
- Reiterová, E. (2003). *Základy statistiky pro studenty psychologie*. Olomouc: Vydavatelství UP.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018), *Advances in Developing Human, Resources*. *journals.sagepub.com* 20(2) 133-147. doi: 10.1177/152342231875695.
- Ru, Y., Hsu (2012). Mediating roles of intrinsic motivation and self-efficacy in the relationships between perceived person-job fit and work outcomes. *African Journal of Business Management*, 6(7) 2616-2625. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1393>.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3) 450-461. doi:10.1037/0022-3514.43.3.450.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of A Cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3) 450–461. doi.org/10.1037/0022-3514.43.3.450.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3) 397-427. doi:10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of Intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1) 68–78. Doi:10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press. Doi:10.7202/1041847ar.

- Ryan, R. M., Bernstein, J. H., & Brown, K. W. (2010). Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology, 29*(1) 95-122. <https://doi.org/10.1521/jscp.2010.29.1.95>.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S., & La Guardia, J. G. (2015). The significance of autonomy and autonomy support in psychological development and psychopathology. <https://doi.org/10.1002/9780470939383.ch20>.
- Ryan, R. M., La Guardia, J. G., Solky-Butzel, J., Chirkov, V. I., & Kim, Y. (2005). On the interpersonal regulation of emotions: Emotional reliance across gender, relationships, and culture. *Personal Relationships, 12*(4) 413-426. <https://doi.org/10.1111/j.1350-4126.2005.00106.x>.
- Ryan, R. M., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2011). Motivation and autonomy in counselling, psychotherapy, and behavior change: A look at theory and practice. *The Counselling Psychologist, 39*, 193–260. http://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/01/2011_RyanLynchDeciVansteenkist.pdf.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science, 4*(4) 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>.
- Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2011). When is identity congruent with the self? A self-determination theory perspective. *Handbook of identity theory and Research, 2011*(3) 381–401. <https://biblio.ugent.be/publication/1992812>.
- Soenens, B., Berzonsky, M. D., Vansteenkiste, M., Beyers, W., & Goossens, L. (2005). Identity styles and causality orientations: In search of the motivational underpinnings of the identity exploration process. *European Journal of Personality, 19*, 427-442. doi:10.1002/per.551.
- Uddin, L. Q., & Menon, V. (2009). The anterior insula in autism: Under-connected and under- examined. *Neuroscience and Bio-behavioral Reviews, 33*, 1198–1203. <https://doi.org/10.1016/j.neu-biorev.2009.06.002>.

- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as an unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration, 23*(3), 263-280. doi:10.1037/a0032359.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B., Matos, L., & Lacante, M. (2004). Less is sometimes more: Goal content matters. *Journal of Educational Psychology, 96*, 755–764. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.96.4.755>.
- Vasquez, A. C., Patall, E. A., Fong, C. J., Corrigan, A. S., & Pine, L. (2016). Parent Autonomy support, academic achievement, and psychosocial functioning: A Meta-analysis of research. *Educational Psychology Review, 28*, 605-644. doi:10.1007/s10648-015-9329-z.
- Watanabe, S., Kanazawa, Y. (2009) A Test of a Personality-Based View of Intrinsic Motivation. *Japanese Journal of Administrative Science, 22* (2) 117-130. <https://doi.org/10.5651/jaas.22.117>.
- Waterman, A. S. (1984). Identity formation: Discovery or creation? *The Journal of Early Adolescence, 4*, 329–341. Doi:10.1177/02724316840444004
- Weinstein, N. & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(2), 222-244. doi:10.1037/a0016984.
- Weinstein, N., & Hodgins, H. S. (2009). The moderating role of autonomy and control on The benefits of written emotion expression. *Personality and Social Psychology Bulletin, 35*, 351-364. doi:10.1177/0146167208328165.
- Weinstein, N., Deci E. L., & Ryan, R. M. (2011). Motivational determinants of integrating positive and negative past identities. *Journal of Personality and Social Psychology, 100*(3), 527-544. doi:10.1037/a0022150.
- Weinstein, N., DeHaan, C. R., & Ryan, R. M. (2010). Attributing autonomous versus introjected motivation to helpers and the recipient experience: Effects on gratitude, attitudes, and well-being. *Motivation and Emotion, 34*(4), 418-431. doi:10.1007/s11031-010-9183-8.

- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. in: Chmiel, N., Fraccaroli, F, Sverke, M. (2017). *An Introduction to Work and Organizational Psychology*, Balckwell Publishing Ltd., West Sussex.
- Wu, L., Wei, L., Zhang, Y., Han T. (2011). Employee Experienced HPWPs and Job Performance: Roles of Person-Job Fit and Intrinsic Motivation. *Frontiers of Business Research in China*. https://brill.com/view/journals/fbrc/5/3/article-p344_2.xml.
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management*, 60, 373-396. doi:10.5465/amj.2014.0234.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Sebeposuzovací škála v souladu pracovní pozice s osobnostními charakteristikami.....	61
Příloha č. 2 Dotazník vnitřní motivace (IMI)	62

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Sebeposuzovací škála v souladu pracovní pozice s osobnostními charakteristikami

Sebeposuzovací škála v souladu pracovní pozice s osobnostními charakteristikami		Zcela vyhovuje	Částečně vyhovuje	Spíš nevyhovuje	Naprost nevyhovuje
1. Motivace k utváření	Při výkonu pracovní pozice mi to, jak často musím hledat nová řešení mi				
2. Motivace k vedení	Při výkonu pracovní pozice mi to, jak často musím vést kolegy				
3. Svědomitost	Při výkonu pracovní pozice mi nároky na můj rys svědomitosti				
4. Flexibilita	Při výkonu pracovní pozice mi nároky na můj rys flexibility				
5. Rozhodnost	Při výkonu pracovní pozice mi to, jak často se musím rozhodovat				
6. Schopnost kontaktů	Při výkonu pracovní pozice mi nároky na můj rys schopnosti kontaktů				
7. Orientace na tým	Při výkonu pracovní pozice mi nároky na můj rys orientace na tým				
8. Odolnost vůči zátěži	Při výkonu pracovní pozice mi nároky na můj rys odolnosti vůči zátěži				

Příloha č. 2 Dotazník vnitřní motivace (IMI)

Dotazník vnitřní motivace (IMI)		Vůbec není pravda	Téměř není pravda	Spíše nepravda	Napůl pravda	Spíše pravda	Docela pravda	Naprostá pravda
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Moje práce mně hodně baví							
2.	Moje práce je zábavná							
3.	Myslím si, že moje práce je nudná							
4.	Moje práce mně vůbec nebaví							
5.	Moji práci bych popsal/a jako velmi zajímavou							
6.	Říkám si, že moje práce je docela příjemná							
7.	Když jsem v práci, říkám si, jak moc mně baví.							

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autorky: Bc. Monika Malíková Bhalla

Studijní program: Psychologie

Název práce: Vliv souladu osobnostních charakteristik s pracovní pozicí na vnitřní motivaci

Vedoucí práce: doc. PhDr. Bc. Alena Kajanová, Ph.D.

Rok dokončení práce: 2021

Počty znaků hlavního textu práce (včetně literatury, bez příloh)

Počty znaků hlavního textu práce: 108 986

Přímé citace: 559

Ostatní text: 108 337

Celkový počet znaků: 113 097

Názvy souborů umístění na doprovodném CD

Text práce ve formátu PDF: DP_PVŠPS_Monika_Malíková_Bhalla_2021

Text práce ve formátu DOC nebo DOCX: DP_PVŠPS_Monika_Malíková_Bhalla_2021

Posudek vedoucího/oponenta bakalářské/diplomové práce na Pražské vysoké škole psychosociálních studií

Jméno a příjmení studenta/-tky: Bc. Monika Malíková Bhalla

Obor studia: Psychologie

Název práce: Vliv souladu osobnostních charakteristik s pracovní pozicí na vnitřní motivaci

Vedoucí/oponent* práce: doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D.

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 59

Počet stránek příloh: 4

Počet titulů v seznamu literatury: 92

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

		2		
--	--	---	--	--

Oborová příslušnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	1			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	1			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	1			
--	---	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	1			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	1			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		2		
--	--	---	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	1			
--	---	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost
výsledků v praxi

	1			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce
(publikace, referáty, apod.)

		2		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Nemám, studentka po celou dobu psaní práce konzultovala.

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Teoretická část práce je precizně zpracována s využitím řady převážně zahraničních zdrojů.
Metodika je adekvátně nastavena.
Výsledky jsou zpracovány přehledně a čtivě, statistika je v pořádku.
K práci nemám výhrad.

Doporučení k obhajobě: doporučuji/~~nedoporučuji~~*

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 4.8.2021



*
nehodící se, škrtněte

**Posudek oponenta diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Bc. Monika Malíková Bhallova

Obor studia: psychologie

Název práce: VLIV SOULADU OSOBNOSTNÍCH CHARAKTERISTIK S PRACOVNÍ POZICÍ
VNITŘNÍ MOTIVACI

Oponent práce: PhDr., Ing. Milan Hrdina,

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh):

Počet stránek příloh:

Počet titulů v seznamu literatury:

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová přiléhavost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

		2		
--	--	---	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		2		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

			3	
--	--	--	---	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití praktických zkušeností

		2		
--	--	---	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

0				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

		2		
--	--	---	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

			3	
--	--	--	---	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěla

Návaznost kapitol a subkapitol

		2		
--	--	---	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

		2		
--	--	---	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

		2		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

1. Jaký vliv Vámi vybraných osobnostních charakteristik – na pracovní motivaci by byl při aplikaci Vroomovy teorie expektace (teorie očekávání) s ohledem na pracovní pozici. (Popište Vroomovu teorii expektace a aplikujte ji na Vaše téma, výsledky práce.)

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Předložená diplomová práce je cca v rozsahu 42 stran textu, z toho teoretická část obsahu je 22str.textu a praktická část práce, od str.31 do str.48 je v rozsahu 17 stran textu. Následuje seznam použité literatury a přílohy. Samotná práce začíná od str.8. Z pohledu obecných kritérií kladených na diplomové práce z hlediska rozsahu je tato práce velmi úsporná a je na posouzení komise, zda bude z uvedeného hlediska uznána.

Po odborné stránce je práce zdařilá. Výhrady mám především k teoretické části práce, která je v rozsahu pouhých dvou kapitol, zaměřených na obecný popis psychologie práce a na sebedeterminační teorie. Zde bych požadoval ucelenou kapitolu věnovanou psychologické kategorii motivace a dále pak hlubší pohled na vybrané osobnostní charakteristiky, se kterými autorka pracuje ve výzkumné části práce.

Praktická – výzkumná část práce je dobře strukturovaná a metodologicky v pořádku. Autorka pracuje s údaji získanými ve firmě Family restaurant, s.r.o., a to se 100 zaměstnanci a 23 manažery. Závěry výzkumu jsou přehledně prezentovány a odborně komentovány. Oceňuji podkapitoly: 3.6: Limity výzkumu a 3.7: Diskuze. Práce je dobře pokryta odbornou literaturou a přílohami.

I přes uvedené nedostatky považuji práci za solidní a doporučuji ji k obhajobě – ještě s klasifikací velmi dobře.

Doporučení k obhajobě: doporučuji k obhajobě

Navrhovaná klasifikace: = velmi dobře =



Datum, podpis: PhDr., Ing. Milan Hrdina, odborný asistent, Katedra pedagogiky a psychologie,
Technická univerzita Liberec

29.08.2021