Motivace v pracovním prostředí. Teorie sebeurčení a její vývoj: literární rešerše

Kateřina Knorová – Jana Fibírová[*]

Abstrakt:

Odměňování je klíčovým manažerským nástrojem spojeným s významnými náklady a jeho potenciál ovlivnit pracovní výkonnost a motivaci je předmětem vědeckého zájmu již řadu let. Teorie sebeurčení (a jí předcházející kognitivně evaluační teorie) patří mezi relevantní teorie pracovní motivace, ze kterých výzkum (včetně výzkumu manažerského účetnictví) při posuzování vlivu odměn na pracovní chování zaměstnanců vychází. Tato literární rešerše je zaměřena na vývoj teorie sebeurčení, jejích předpokladů, klíčových závěrů výzkumných studií a posun vnímání odměn od doby formulace teorie do současnosti. Zatímco rané výzkumy upozorňovaly především na nežádoucí motivační vlivy odměn, současný výzkum se zabývá kontextovými faktory pracovního prostředí a systému odměňování a podrobněji analyzuje vliv odměn nejen na motivaci a výkonnost, ale současně retenci a spokojenost zaměstnanců.

Klíčová slova: Teorie sebeurčení; Intrinsická motivace; Extrinsická motivace; Odměny za výkonnost.

JEL klasifikace: M41.

1 Úvod

Pracovní činnost zaměstnanců lze považovat za jeden ze základních zdrojů podnikové výkonnosti. A to jak ve svém bezprostředním působení při vlastní tvorbě výkonů, spočívající v opakování rutinních, převážně manuálních činností, tak dále i v podobě provádění všech činností souvisejících s propojením podniku s vnějším tržním prostředím, s obchodními partnery, zákazníky i všemi dalšími subjekty na trhu, až po činnosti vysoce tvůrčí, umožňující nejen sofistikovaná řešení vlastního průběhu a řízení podnikatelského procesu, ale i v oblasti strategického řízení podniku odkrývající směřování a stimuly jeho budoucího úspěchu. Firma tedy dosahuje své výkonnosti a své pozice na trhu prostřednictvím pracovní výkonnosti svých zaměstnanců.

Odměňování je jedním ze základních manažerských nástrojů, jejichž prostřednictvím firma oceňuje zaměstnance za jejich vynaložené pracovní úsilí při

[*] Kateřina Knorová; Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, katedra manažerského účetnictví, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <katerina.knorova@vse.cz>.
Jana Fibírová; Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, katedra manažerského účetnictví, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, <fibirova@vse.cz>.
Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví na VŠE v Praze *Vliv systému odměňování a systému měření výkonnosti na motivaci a chování*, který je registrován u Interní grantové agentury VŠE pod označením F1/25/2018.

plnění pracovních úkolů ve prospěch firmy. Role odměn a jejich nastavení je v posledních několika desetiletích předmětem rozsáhlé vědecké diskuse a výzkumu, nejen v oblasti ekonomie, řízení firem a manažerského účetnictví, ale rovněž v psychologickém výzkumu. Zatímco až do konce 20. století vycházel ekonomický výzkum zabývající se vlivem odměn na pracovní chování především z předpokladů teorie zastoupení (Jensen a Meckling, 1976; Holmstrom a Milgrom, 1991; Baker, 1992), výzkum posledních patnácti až dvaceti let lze charakterizovat snahou zahrnout rovněž psychologické faktory a vlivy při posuzování efektivnosti systémů hodnocení výkonnosti a odměňování na pracovní chování a motivaci.

Teorie sebeurčení (Ryan a Deci, 2000; Gagné a Deci, 2005) je psychologickou teorií motivace, která je považována za relevantní teorii poskytující teoretická zdůvodnění vlivu odměn na motivaci jednotlivců. Jedná se současně o teorii, z jejíž předpokladů výzkum v oblasti manažerského účetnictví vychází (Groen, Wouters a Wilderom, 2017; Kunz, 2015), a proto je předmětem zájmu i tohoto článku.

Cílem článku je analyzovat vývoj názorů autorů a výzkumu teorie sebeurčení a jejich kritiků a poskytnout základní přehled o historickém vývoji teorie sebeurčení a jí předcházejících teorií od 70. let 20. století do současnosti. Z metodologického hlediska bylo při zpracování článku využito literární rešerše. Při analýze literatury bylo využito hodnotícího popisu, komparace a syntézy poznatků a rovněž jejich kritického zhodnocení.

2 Vývoj teorií motivace – intrinsická a extrinsická motivace

Původní teorie motivace považovaly motivaci za jednotný koncept, a přestože se lišily v přístupu k motivaci, středem jejich zájmu bylo zkoumání intenzity motivace bez rozlišení jejího typu. Až do 70. let 20. století předpokládaly teorie i výzkumné studie, že chování jedince je ovlivněno celkovou úrovní motivace a zabývaly se faktory, které na tuto celkovou výši působí (pro podrobnější analýzu např. Gagné a Deci, 2005; Pinder, 2008).

Porter a Lawler (1968) v návaznosti na teorii očekávání navrhli model pracovní motivace a výkonnosti rozlišující intrinsickou a extrinsickou motivaci. Intrinsická motivace představuje vykonávání určité činnosti pro činnost samotnou. Jedinci shledávají danou činnost vnitřně zajímavou a její uskutečňování jim přináší uspokojení. V pracovním prostředí vychází intrinsická motivace ze dvou aspektů (Deci, 1972):

1. Pracovní úkoly by měly být vnitřně zajímavé a vyžadující zapojení kreativity a nápaditosti.
2. Pracovní činnosti by měly být spojeny s pocitem možnosti výběru a podílu na rozhodování.

Naproti tomu extrinsická motivace vyžaduje zprostředkující působení určité vnější pohnutky (nejčastěji finanční odměny, povýšení, zaměstnanecké benefity nebo

slovní zpětná vazba – pochvala). Motivace a spokojenost tedy není spojena s uskutečněním aktivity samotné, ale s vnějšími důsledky, které nastanou v souvislosti s jednáním, resp. splněním úkolu (Gagné a Deci, 2005).

Model dle Porter a Lawler předpokládá, shodně s řadou dalších původních teorií motivace, že působení intrinsické a extrinsické motivace je aditivní, vzájemně se doplňují a společně vytváří celkovou spokojenost jedince, která je určující pro usměrnění jeho chování. V oblasti pracovní motivace doporučují usilovat o posílení intrinsické motivace prostřednictvím vymezení pracovní náplně, jejího rozšíření, zatraktivnění pracovní činnosti a zároveň o vytvoření jasné vazby mezi pracovní výkonností a odměnami. V návaznosti na vyšší pracovní úsilí a vyšší výkonnost dojde k uspokojení intrinsické i extrinsické části motivace a zvýšení celkové pracovní spokojenosti.

Předpoklad aditivity (vzájemné kombinace a spolupůsobení) extrinsické a intrinsické motivace byl do 70. let obecně uznávaným názorem podporovaným teoriemi motivace. Bylo usuzováno, že použití vnějších nástrojů motivace (odměn) v závislosti na výkonnosti může zvýšit úroveň motivace a výkonnosti (Pinder, 2008), neboť odměny způsobí nárůst extrinsické motivace. V případě poskytnutí odměn ve spojení s uskutečněním aktivit a úkolů, které jsou zároveň vnitřně zajímavé (vyvolávající intrinsickou motivaci), bude celková úroveň motivace posílena a výkonnost pozitivně ovlivněna. Odměny za výkonnost byly považovány za efektivní nástroj zvýšení motivace a pracovní výkonnosti.

Otázka vzájemného působení intrinsické a extrinsické motivace vyvolala pozornost v 70. a 80. letech, kdy byl na základě uskutečněných experimentů tento základní předpoklad zpochybněn. Řada studií, z nichž nejznámější jsou experimenty, které realizoval E. L. Deci (1971; 1972), se soustředila na myšlenku, zda odměny mohou mít nežádoucí vliv na intrinsickou motivaci. Předmětem zkoumání byla otázka, zda odměny mohou snížit vůli pokračovat v intrinsicky zajímavé činnosti, pokud budou následně odebrány. Dále bylo šetřeno, zda mohou mít odměny nežádoucí vliv na kreativitu a inovativnost. Středem pozornosti se stala domněnka, že extrinsická a intrinsická motivace nejsou aditivní, vzájemně nezávislé. Výzkum se zabýval předpokladem, zda u činnosti vnímané jako intrinsicky zajímavé, pokud bude spojena s extrinsickou odměnou, může dojít ke snížení intrinsické motivace, a to nejen u konkrétní činnosti, ale i u ostatních činností vnímaných jako podobné.

Výsledky provedených studií nebyly jednoznačné – v některých bylo prokázáno snížení intrinsické motivace za přítomnosti extrinsických odměn (Deci, 1972), některé studie naopak prokázaly pozitivní vliv odměn na intrinsickou motivaci (Wiersma, 1992). Pinder (2008) shrnuje základní faktory ovlivňující vztah extrinsických odměn a intrinsické motivace:

1. Významnost odměn;
2. Adekvátnost použití peněžní odměny v daném prostředí či situaci;

3. Původní úroveň osobního závazku ke splnění cíle;
4. Možnost výběru, zda bude úkol splněn či nikoliv;
5. Existence potenciálních nepříznivých důsledků.

3 Kognitivně evaluační teorie

Deci ve svých studiích prokázal, že extrinsická motivace nemusí vždy zvýšit celkovou úroveň motivace, protože za určitých podmínek může dojít ke snížení intrinsické motivace a tyto závěry formuloval v kognitivně evaluační teorii (Cognitive evaluation theory, dále jen CET).

CET oproti původním teoriím motivace předpokládá, že externí faktory, jako finanční odměny, tlak na dodržení termínů, dohled a hodnocení mají tendenci snížit intrinsickou motivaci prostřednictvím snížení pocitu autonomie (samostatného rozhodování) a změny centra zdůvodnění (locus of causality) z interního na externí. Pokud jsou odměny poskytnuty v souvislosti s činností, která je spojena s intrinsickou motivací (ochotou uskutečnit danou činnost i bez přítomnosti odměn), původní úroveň intrinsické motivace může být snížena. CET objasňuje, jak jedinec vnímá zdůvodnění vykonávat určitou činnost. Pokud je intrinsicky motivován, centrum zdůvodnění je interní – daná činnost je vykonávána, protože přináší vnitřní spokojenost. Avšak pokud je činnost uskutečňována z důvodu vnější pobídky (např. odměna), centrum zdůvodnění se mění na externí. Jedinec vnímá, že uskutečňuje danou činnost nikoliv pro uspokojení z ní samé, ale pro získání kladně vnímaného výstupu (např. finanční odměna) nebo vyhnutí se negativně vnímanému výstupu (např. hrozba trestu při nízké výkonnosti).

CET současně zdůrazňuje důležitost vnímání potřeby kompetence a autonomie pro podporu intrinsické motivace. Extrinsická motivace nemá jednoznačně negativní vliv na intrinsickou motivaci, ale záleží na její formě a způsobu, jakým ovlivňuje vnímání jedince ve vztahu k jeho výše zmíněným potřebám. Zatímco extrinsické finanční odměny vedou ke snížení pocitu autonomie (jedinec se cítí motivován odměnou a nikoliv činností samotnou), v jejímž důsledku dochází ke snížení intrinsické motivace, slovní odměny naproti tomu podporují pocit kompetence a tedy i intrinsickou motivaci (Deci, 1971).

V pokračujícím výzkumu a experimentech rozšířil Deci (1972) původní závěry a potvrdil v souladu s CET snížení intrinsické motivace za přítomnosti odměn podmíněných výkonností (contingent rewards), ale současně ukázal, že odměny neovlivní intrinsickou motivaci, pokud nejsou přímo podmíněné výkonností (noncontingent rewards). Odměny, které nejsou přímo závislé na výkonnosti, nevedou ke snížení vnímané autonomie, nedochází ke změně centra zdůvodnění, odměna není vnímána jako základní hybatel pro uskutečnění dané činnosti.

Tab. 1 Vliv extrinsických odměn a nástrojů na intrinsickou motivaci

Finanční odměny a jiné nástroje externí kontroly	Vliv na intrinsickou motivaci
Odměny závislé na výkonnosti	Snížení
Odměny nezávislé na výkonnosti	Beze změny
Hrozba trestu	Snížení
Pozitivní zpětná vazba	Zvýšení
Negativní zpětná vazba	Snížení

Zdroj: Deci (1972), vlastní překlad a zpracování.

Přestože CET vyvolala pozornost v 70. a 80. letech, její aplikace v podmínkách pracovního prostředí byla omezena zejména z následujících důvodů:

1. Většina výzkumných studií, které testovaly předpoklady CET, byla uskutečněna jako laboratorní experimenty, nikoliv v podmínkách konkrétních firem.
2. Pracovní úkoly nemohou být vždy spojeny s intrinsickou motivací a zorganizovat práci způsobem, aby se všichni zaměstnanci mohli podílet na rozhodování, a cítili se tedy intrinsicky motivováni, je v praxi často neproveditelné.
3. Zaměstnání je přirozeně spojeno s finanční odměnou a je to často hlavním důvodem, proč jedinci pracovní činnost vykonávají, využití finančních odměn v pracovním prostředí je tedy přirozené.
4. Teorie vycházela z jednoduchého dichotomního rozlišení na intrinsickou a extrinsickou motivaci.

4 Teorie sebeurčení

Deci a Ryan v následujících letech rozšířili pohled CET a formulovali teorii sebeurčení (Self-determination theory, dále jen SDT) (Deci a Ryan, 2000; Ryan a Deci, 2000).

Základem SDT je rozlišení tzv. autonomní (autonomous) a řízené / kontrolované (controlled) motivace (Deci a Ryan, 2000; Gagné a Deci, 2005). Být autonomní znamená jednat z vlastní vůle s možností výběru. Příkladem autonomní motivace je intrinsická motivace, při které jedinci vykonávající danou činnost jednají z vlastní vůle, protože jim daná činnost přináší uspokojení. Naproti tomu být řízen znamená jednat pod tlakem s pocitem nutnosti a povinnosti pro uskutečnění aktivity. Autonomní i řízená motivace představují podnět k jednání a vytváří protiklad ke stavu „amotivace“, kdy jednotlivec postrádá úmysl a motivaci pro uskutečnění činnosti. Za motivaci spojenou se žádoucími výstupy jako je pracovní výkonnost a spokojenost je považována autonomní motivace, zatímco řízená motivace může

být dle SDT překážkou pro tyto pozitivní výstupy a může omezit pracovní výkonnost, zejména pokud je výkonnost spojena s kreativitou a řešením komplexních úkolů.

Významným přispěním SDT oproti CET je rozšířené pojetí extrinsické motivace. Intrinsická motivace je považována za plně autonomní motivaci, extrinsická motivace se může lišit podle míry autonomie a kontroly (řízení) (Deci a Ryan, 2000; Gagné a Deci, 2005).

Činnost, která není intrinsicky motivována, není zajímavá pro sebe samu, vyžaduje extrinsickou motivaci. Pro její uskutečnění je třeba, aby jedinec vnímal spojení mezi danou aktivitou a získáním požadovaného výstupu (např. odměny). Takové jednání označuje SDT jako externě regulované (externally regulated). Jinými slovy, jedná se o činnost, která je zahájena a udržována vnějšími (externími) faktory. Jiný typ extrinsické motivace může nastat, pokud usměrnění chování a hodnoty, které jsou spojeny s činností, byly internalizovány (přijaty za vlastní). Internalizace znamená vnitřní přijetí hodnot a postojů jednotlivcem (Ryan a Deci, 2000). Externí regulace je přeměna na interní, pokud jedinec vykonává danou činnost i bez přítomnosti vnějších stimulů. SDT předpokládá tzv. kontinuum motivace od řízené po autonomní v závislosti na míře, se kterou byla externí regulace internalizována. Čím větší míra internalizace, tím více autonomní bude extrinsicky motivované chování. Internalizace je souhrnný pojem zahrnující tři odlišné procesy podle její intenzity (Gagné a Deci, 2005): introjekce (introjection), identifikace (identification) a integrace (integration).

Introjektovaná (introjekce – vložení představ o okolním světě do povědomí jedince před získáním jeho vlastní smyslové zkušenosti) regulace znamená regulaci, která byla přijata jedincem, ale která není ze strany jedince považována za jemu vlastní. Tato regulace je pokládána za středně řízenou (kontrolovanou) motivaci a je spojena s vnímáním vlastní hodnoty prostřednictvím realizované činnosti („Pracuji, protože mi to umožňuje vnímat vlastní hodnotu a cítit se sebevědomě.“).

Identifikovaná (identifikace – ztotožnění se) regulace představuje regulaci, při které se jedinec ztotožnil s danou činností, protože je v souladu s jeho vlastním chápáním hodnot a jeho vlastními cíli. Je tedy považována za středně autonomní motivaci.

Nejsilnějším typem internalizace je integrovaná (integrace – začlenění, včlenění) regulace, při které má jedinec pocit, že požadované jednání vychází z jeho samého, je plně v souladu s jeho zájmy a vnímáním hodnot. Pro takové jednání by se jedinec rozhodl i sám o své vůli, sám by ho určil (self-determined).

Integrovaná regulace je považována za autonomní motivaci, za nejrozvinutější formu extrinsické motivace zahrnující aspekty podobné kvality jako intrinsická motivace. Od intrinsické motivace se však liší, protože se nejedná o motivaci z podstaty vnitřní, jedinec není motivován vlastní činností, ale faktem, že výsledek činnosti je v souladu s jeho hodnotami. Intrinsická motivace zahrnuje činnosti pro

jedince vnitřně zajímavé, a tedy spontánně vyvolávající uspokojení jeho potřeb, autonomní extrinsická motivace zahrnuje činnosti, které nejsou pro jedince vnitřně zajímavé, ale jsou jím vnímány jako smysluplné, důležité z pohledu dosažení jeho osobních cílů a souladu s jeho vlastními vnitřními hodnotami.

SDT nepovažuje jednotlivé výše popsané typy motivace za samostatné stupně, ale spíše za nepřetržitý proces (kontinuum) internalizace v závislosti na míře ztotožnění se s externí regulací a přijetí regulovaného jednání za vlastní (Ryan a Deci, 2000; Gagné a Deci, 2005).

SDT předpokládá, že motivace jedince je založena na uspokojení třech psychologických potřeb (Deci a Ryan, 2000):

- Autonomie (autonomy) – jednání z vlastní vůle s možností výběru;
- Kompetence (competence) – vnímání jedince ohledně jeho schopností ovlivnit významně svojí činností výsledek;
- Sounáležitost (relatedness) – uspokojující a podporující vztahy v rámci skupiny.

Pro intrinsickou motivaci a pro proces internalizace je dle SDT nutné uspokojení základních psychologických potřeb, kterými jsou potřeba kompetence (competence) a autonomie (autonomy). Základem intrinsické motivace je potřeba jedince cítit se kompetentní a autonomní. Uspokojení těchto potřeb je nezbytné i pro proces internalizace, ke kterému přistupuje ještě třetí základní potřeba, a to potřeba sounáležitosti (relatedness). Konkrétněji, podle SDT uspokojení potřeby kompetence a sounáležitosti vytváří předpoklady pro internalizaci hodnot, internalizaci regulace a ztotožnění se s danou činností, ale míra, do jaké je uspokojena potřeba autonomie ovlivní sílu internalizace – zda dojde k introjekci, identifikaci či plné integraci. Jinými slovy řečeno, kompetence a sounáležitost jsou důležité pro ztotožnění se s danou činností (internalizaci), ale nezaručí, že jednání a motivace bude autonomní.

SDT považuje tyto potřeby za univerzální psychologické potřeby důležité pro všechny jedince a její výzkum je zaměřen na míru, se kterou jedinci v daném sociálním prostředí mohou potřeby uspokojit (Deci, Olafsen a Ryan, 2017; Kuvaas a kol., 2017). Řada empirických studií potvrdila, že pracovní prostředí a manažerský přístup podporující autonomii oproti prostředí zaměřenému kontrolně přispívá k naplnění základních psychologických potřeb, podporuje intrinsickou motivaci, internalizaci extrinsické motivace, které následně pozitivně ovlivňují pracovní chování a spokojenost jedinců. Mezi pozitivními výstupy v pracovním prostředí je zmiňováno zejména:

- Žádoucí změna pracovního chování;
- Pozitivní pracovní přístup;

- Pracovní výkonnost především v úkolech vyžadujících kreativitu, flexibilitu uvažování a širší porozumění kontextu;
- Sounáležitost s organizací;
- Celková pracovní spokojenost.

Autoři SDT se ve svých výzkumných studiích věnovali současně vlivu odměn na intrinsickou motivaci (Ryan a Deci, 2000, Gagné a Deci, 2005) a bližšímu pochopení a zdůvodnění závěrů kognitivně evaluační teorie, zejména předpokladu vytěsnění intrinsické motivace za přítomnosti odměn za výkonnost. Jedním z nejvýznamnějších závěrů je skutečnost, že pracovní prostředí a vztahy v pracovním týmu ovlivňují působení odměn. Účinnost odměn a jejich vliv na motivaci a tím ovlivněné pracovní výstupy závisí na způsobu, jakým manažeři odměny využívají. Atmosféra a manažerský styl určují, do jaké míry bude u odměn převládat informativní či kontrolní aspekt a současně vymezují, do jaké míry je proces odměňování vnímán jako spravedlivý, a to především z pohledu procedurální spravedlnosti (Gagné a Forest, 2008). Způsob, jakým manažeři využívají nástroje kontroly včetně systému odměn, může významně ovlivnit efekt vytěsnění intrinsické motivace (Mikkelsen, Jacobsen a Andersen, 2017). Důležitým aspektem je přitom vždy vnímání ze strany zaměstnanců, zda je manažerský styl považován za podporující nebo kontrolní. Pokud jsou odměny zasazeny v prostředí podporujícím autonomii, méně pravděpodobně povedou ke snížení intrinsické motivace. Prostředí podporující autonomii je chápáno jako prostředí, kde manažeři berou v úvahu vnímání zaměstnance, povzbuzují jeho vlastní iniciativu a poskytují prostor pro možnost jeho výběru při plnění pracovních povinností. Pokud jsou odměny chápány jako uznání kompetencí a pokud prostředí podporuje autonomii, mohou mít pozitivní efekt na intrinsickou motivaci. Naopak pokud pracovní prostředí a systém odměňování zahrnuje prvky kontroly jako je soutěž uvnitř týmu nebo tlak na splnění stanovených ukazatelů výkonnosti, intrinsická motivace může být negativně ovlivněna. Jedinci se cítí pod tlakem a vnímají, že jejich pocity, myšlení a chování je usměrňováno. Dochází tedy ke snížení základní potřeby autonomie vedoucí k poklesu intrinsické motivace (Deci a Ryan, 2000).

Odměny závislé na výkonnosti a splnění pracovních úkolů často zahrnují prvky kontroly vedoucí k popsanému negativnímu působení na uspokojení potřeby autonomie a intrinsickou motivaci (Deci, Koestner a Ryan, 1999). Pokud odměny nejsou propojeny s konkrétními ukazateli výkonnosti a splněním pracovních úkolů, nebudou vnímány jako kontrolní ani informační a nezpůsobí změnu intrinsické motivace (Deci, Olafsen a Ryan, 2017).

Skutečnost, zda a do jaké míry jsou odměny podmíněné (závislé) na splnění stanovených úkolů a standardů (incentive contingency) je dle SDT jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících dopad odměn na motivaci a pracovní chování.

Z hlediska podmíněnosti odměn klasifikuje SDT odměny na základní 4 skupiny (Deci, Koestner a Ryan, 1999):

- Engagement-contingent – odměna za uskutečnění dané činnosti, práce na daném úkolu;
- Completion-contingent – odměna za splnění, dokončení daného úkolu;
- Performance-contingent – odměna za splnění určitých standardů výkonnosti;
- Non-contingent – nezávislé odměny na výkonnosti nebo pracovním úkolu.

Tato klasifikace byla vyvinuta především pro účely experimentálních studií, pro empirické výzkumy je však obtížněji aplikovatelná, neboť jednotlivé typy se v praxi vzájemně kombinují a konkrétní odměny naplňují více charakteristik. Z toho důvodu novější meta-analytické studie doporučují zjednodušit kategorizaci odměn a rozlišovat odměny přímo závislé na výkonnosti (directly performance-salient) a odměny nepřímo závislé (indirectly performance-salient) (Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014).

Přestože odměny za výkonnost mají informační aspekt a potvrzují schopnosti pracovníka, jejich kontrolní aspekt je dle SDT převažující a způsobuje pokles intrinsické motivace (Deci, Koestner a Ryan, 1999). Systém odměňování založený primárně na ukazatelích výkonnosti navíc vyžaduje trvalé sledování a hodnocení výkonosti, což vytváří kontrolní prostředí, které rovněž negativně působí na intrinsickou motivaci (Deci, Olafsen a Ryan, 2017).

Při posuzování motivační účinnosti a role intrinsické a extrinsické motivace na výkonnost je nezbytné rozlišovat typ a charakter výkonnosti, která je předmětem zkoumání a závislou proměnnou (Deci, Olafsen a Ryan, 2017). Již před více než 40 lety upozornil McGraw (1978) na nutnost rozlišovat tzv. algoritmické a heuristické úlohy. Na základě svých výzkumů prokázal, že odměny mají potenciál zvýšit výkonnost u algoritmických (jednoduchých úloh, u kterých existuje jednoznačné řešení) úloh, avšak snižují výkonnost u heuristických úkolů, které jsou komplexnější, zahrnují dimenzi kvality, jejich řešení není jednoznačné a kroky vedoucí k řešení nejsou od počátku zřejmé. Meta-analytické studie z nedávné doby rozlišují především kvantitativní a kvalitativní aspekty výkonnosti (Jenkins a kol., 1998; Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014) a potvrzují, že odměny jsou prediktorem (predictor) výkonnosti v případě kvantitativních aspektů výkonnosti, naproti tomu jejich vztah ke kvalitativní dimenzi nebyl prokázán.

Weibel, Rost a Osterloh (2009) ve svém výzkumu potvrdili, že typ pracovního úkolu je významným moderátorem ve vztahu mezi odměnami a výkonností. Zatímco u nezajímavých úkolů byl pozitivní vliv odměn potvrzen, u zajímavých úkolů byl shledán negativní vliv – pokles výkonnosti. Tento závěr je v rozporu se studií Jenkins a kol. (1998), kteří nepotvrdili vliv typu pracovního úkolu na vztah mezi odměnami a výkonností. Důvodem je dle Weibel, Rost a Osterloh (2009) použití přesnější klasifikace zajímavých a nezajímavých úkolů, což sami Jenkins a kol.

(1998) připouští, že jimi použitá klasifikace je velmi hrubá. Potvrzený vliv typu pracovního úkolu na vztah mezi odměnami a výkonností je plně v souladu s předpoklady CET a SDT (Deci, 1972).

Kromě snížení potřeby autonomie vedoucí k poklesu intrinsické motivace mohou být odměny spojeny s řadou vedlejších nezamýšlených negativních důsledků. Často zmiňovaným rizikem je orientace pouze na ty pracovní úkoly a povinnosti, které jsou součástí systému odměňování a opomíjení ostatních aspektů pracovní činnosti, přitom takových, které jsou pro celkovou výkonnost firmy zásadní (sdílení informací, spolupráce, míra zapojení a angažovanosti) (Deci, Olafsen a Ryan, 2017). Pokud je část pracovních úkolů a pracovního chování odměňována a část není zahrnuta do systému odměn, vnímají pracovníci takové úkoly jako méně důležité, mající menší hodnotu a motivace pro jejich realizaci je snížena. Tyto negativní důsledky odměn byly prokázány v empirických výzkumech a experimentálních studiích z nedávné doby (Weibel, Rost a Osterloh, 2009; Gubler, Larkin a Pierce, 2016).

Gubler, Larkin a Pierce (2016) konkrétně prokázali, že odměny za včasný příchod vedly ke zlepšení tohoto ukazatele u pracovníků, kteří měli dříve s docházkou problémy, současně však ke snaze obejít systém a obelstít ukazatele (gaming behavior). Program odměn pouze dočasně změnil pracovní chování, ale nezpůsobil dlouhodobé zlepšení. Navíc extrinsická odměna vytěsnila intrinsickou motivaci pracovníků s dobrou docházkou, u kterých došlo po skončení programu ke zhoršené docházce. Vedle tohoto efektu bylo prokázáno i snížení intrinsické motivace u úkolů, které nebyly zahrnuty do programu odměn.

5 Kritika kognitivně evaluační teorie a teorie sebeurčení (CET a SDT)

V oblasti managementu a aplikované psychologie je kognitivně evaluační teorie spolu s Maslowovou hierarchií potřeb a Herzbergovou motivační teorií dvou faktorů považována za jednu z nejvýznamnějších psychologických teorií ovlivňujících otázku efektivnosti využití odměn v pracovním prostředí (Fang a Gerhart, 2012). Možný nežádoucí vliv odměn na intrinsickou motivaci se stal současně předmětem zájmu ekonomie i účetnictví (Frey a Jegen, 2001; Prendergast, 1999). Zároveň řada autorů upozorňuje na omezení CET a nemožnost zobecnit její závěry a aplikovat je v pracovním prostředí (Wiersma, 1992; Eisenberger a Cameron, 1996; Fang a Gerhart, 2012).

Jedním z hlavních argumentů je skutečnost, že závěry CET jsou založeny na experimentálních studiích, jejichž předpoklady a nastavení se významně odlišují od reálných podmínek v podnikové praxi.

Meta-analytická studie potvrzující negativní vliv odměn za výkonnost na intrinsickou motivaci je založena na zkoumání vlivu odměn na volbu chování ve volném čase a úroveň vnitřního zájmu o danou činnost (Deci, Koestner a Ryan,

1999). Jak upozorňují Gerhart a Fang (2015) základním omezením studie je nezahrnutí pracovního chování do výzkumu. Domněnka o snížení intrinsické motivace je založena na zkoumání chování ve volném čase, nikoliv v pracovním prostředí.

Naproti tomu výzkum založený na empirické studii v pracovním prostředí potvrdil pozitivní efekt odměn za výkonnost na intrinsickou motivaci související s pozitivním vztahem mezi odměnami a vnímanou potřebou autonomie a kompetence (Fang a Gerhart, 2012).

Zkoumání vlivu odměn pouze na intrinsickou motivaci není dostatečné, neboť výkonnost je výsledkem společného působení extrinsické a intrinsické motivace (Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014). Pro posouzení vlivu odměn v pracovním prostředí je třeba vedle vlivu odměn na intrinsickou motivaci, zkoumat i vliv odměn na výkonnost, která je výsledkem působení jak intrinsické, tak extrinsické motivace. Tento aspekt v studiích CET chybí, a proto závěry CET aplikované v pracovním prostředí mohou být velmi sporné (Gerhart a Fang, 2015). Rovněž Wiersma (1999) ve své studii potvrdil negativní efekt odměn na intrinsickou motivaci, současně prokázal pozitivní efekt na výkonnost. Odmítání odměn ze strany CET je založeno na velmi úzkém a negativním vymezení extrinsické motivace, která je považována za motivaci „nižší kvality“ v porovnání s intrinsickou motivací.

Autoři obhajující pozitivní efekt odměn na výkonnost argumentují nejen přímým vlivem na zvýšené pracovní úsilí pracovníků, ale současně vlivem odměn na výběr firmy, ve které pracovníci chtějí pracovat a jejich následnou vůli ve firmě setrvat nebo naopak pracovní místo změnit (sorting effect; attraction-selection-attrition). Některé studie prokázaly, že výkonnější pracovníci (high performers) preferují odměny závislé na výkonnosti před fixním platem (Lazear, 2000; Cadsby, Song a Tapon, 2007). Díky „sorting effect“ je nebezpečí negativního vlivu odměn za výkonnost na intrinsickou motivaci nižší, neboť zaměstnanci mají tendenci vybrat si firmu se systémem odměňování, který jim vyhovuje, příp. mohou změnit firmu, pokud pro ně přiměřený není. Pokud vezmeme v úvahu, že výběr firmy není náhodný a že systém odměňování je jedním z důležitých faktorů, na základě kterého se pracovníci o výběru firmy rozhodují, lze současně předpokládat, že tento výběr povede ke sladění motivační orientace pracovníka a hlavních charakteristik systému odměn. Následný nežádoucí vliv na intrinsickou motivaci je tedy méně pravděpodobný (Fang a Gerhart, 2012).

5.1 Vliv intrinsické motivace na výkonnost

Otázka, zda odměny za výkonnost mají negativní vliv na intrinsickou motivaci, není tedy jednoznačně odpovězena, resp. současné výzkumy poskytují v tomto směru nesouhlasné závěry (Deci, Olafsen a Ryan, 2017; Weibel, Rost a Osterloh, 2009; Fang a Gerhart, 2012). Rozhodujícím faktorem je vnímání odměn jako nástroje

kontroly, který dle CET a SDT převažuje oproti vnímání odměn jako podporujícího nástroje zvyšujícího autonomii a kompetenci.

Vedle specifického efektu (tzv. undermining effect) snížení intrinsické motivace při přítomnosti odměn, je důležité a nezbytné věnovat pozornost systematickému výzkumu vztahu mezi intrinsickou motivací a výkonností, neboť výkonnost je ovlivněna společným působením intrinsické a extrinsické motivace. Podle Cerasoliho, Nicklina a Forda a kol. (2014) není zásadní otázkou, zda odměny snižují intrinsickou motivaci, ale jaký mají vliv na vztah mezi intrinsickou motivací a výkonností neboli do jaké míry je intrinsická motivace prediktorem výkonnosti.

Historicky bylo předpokládáno, že dominantním hybatelem pracovní výkonnosti je extrinsická motivace (zejména odměny a povýšení) a intrinsická motivace byla uvažována pouze v kontextu pracovní spokojenosti, nikoliv výkonnosti (Baker, 1992; Holmstrom a Milgrom, 1991; Locke a Latham, 1990). Naproti tomu současný výzkum přiznává podstatný vliv intrinsické motivace na výkonnost. Dle meta-analytické studie (Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014) byl prokázán mírný až silný vztah intrinsické motivace a výkonnosti bez ohledu na přítomnost či absenci odměn za výkonnost u všech zkoumaných studií nezávisle na prostředí, ve kterém byl výzkum realizován (pracovní, školní, fyzické aktivity nebo psychologické experimenty). Za přítomnosti odměn byla intrinsická motivace dokonce posílena. Pozitivní vliv na intrinsickou motivaci byl však prokázán pouze v případě odměn nepřímo závislých na výkonnosti (indirectly performance-salient).

Extrinsická i intrinsická motivace spoluovlivňují pracovní výkonnost a jejich zapojení závisí na charakteru výkonnosti (zda je důraz na kvalitativní nebo kvantitativní aspekty výkonnosti) a míře závislosti odměn na výkonnosti (přímo nebo nepřímo závislé odměny). Pro kvantitativní dimenze výkonnosti jsou odměny dominantním faktorem a předpokladem výkonnosti. Kvalitativní dimenze výkonnosti vyžaduje více osobního zapojení a nalézání často nejednoznačných řešení, a tedy samostatné (autonomní) rozhodování. Intrinsická motivace je proto pro kvalitativní aspekty výkonnosti lepším prediktorem než motivace extrinsická.

Cerasoli, Nicklin a Ford (2014) potvrdili, že intrinsická motivace je významným faktorem ovlivňujícím výkonnost a že její efekt je v přítomnosti odměn posílen. Rozhodujícím aspektem vlivu odměn na motivaci a pracovní chování je jejich míra závislosti a propojenosti s výkonností. Podpora intrinsické motivace je vyšší v případě nepřímo závislých odměn než v případě odměn přímo závislých na výkonnosti. U přímo závislých odměn, kdy je zdůrazněna vazba mezi odměnou a výkonností, je posíleno vnímání odměn jako nástroje kontroly a akcentována extrinsická motivace. Odměny se stávají důležitějším impulsem pro výkonnost, což může vést ke snížení či vytěsnění intrinsické motivace. Pokud nejsou odměny přímo závislé na výkonnosti, intrinsická motivace je pozitivně ovlivněna a podpořena.

6 Současný výzkum SDT

Přes některé odmítavé postoje a názory je SDT v současné době teorií motivace, která je považována ze relevantní teorii v oblasti odměňování a pracovní motivace. Na základě kritiky, která především zpochybňovala využití SDT v pracovním prostředí, se nejnovější empirické studie soustředí na aplikaci závěrů SDT v pracovních podmínkách a porozumění vlivu odměn a jiných manažerských nástrojů na motivaci a následně pracovní výstupy jako je výkonnost, spokojenost a retence. Na rozdíl od teorie zastoupení a teorie očekávání, které neberou v úvahu rozdílné typy motivace, je pro SDT ústředním zájmem rozlišení vlivu odměn na motivaci autonomní a kontrolní (řízenou) a jejich následný dopad na pracovní chování.

SDT rozlišuje několik typů motivace v závislosti na zdrojích a hybných silách motivace. Některé typy motivace jsou závislé na vnějším nebo vnitřním tlaku a nejsou propojeny s osobními hodnotami a zájmy. Jedinec není plně angažován, nenachází uspokojení v činnosti jako takové, ale v důsledcích, které plynou z vykonání činnosti nebo splnění úkolu. Dle SDT se jedná o motivaci nižší kvality. Jiné typy motivace vychází z vnitřních potřeb, hodnot a zájmů a vyústí v motivaci vyšší kvality. Jedinec nachází uspokojení v činnosti samotné, a to jej vede k vynaložení úsilí a snaze splnit úkoly co nejlépe (Rigby a Ryan, 2018).

Vnější tlak (external pressure) může být negativní (trest) nebo pozitivní (odměna) a z hlediska krátkodobého může být efektivním nástrojem. Je však spojen s řadou nežádoucích efektů. Jedinci se snaží dosáhnout požadovaného cíle s co nejmenší námahou, dosahují nižšího uspokojení a existuje riziko, že v případě, kdy vnější tlak (trest, odměna) není vnímán jako dostatečně významný, jedinec přestane danou činnost vykonávat. Negativní dopad na kvalitu motivace nastává v případě trestu i odměny. Příčinou je, že vnímaným důvodem pro vykonávání činnosti je nástroj vnějšího tlaku nikoliv vlastní rozhodnutí vykonávat danou činnost.

Vnitřní tlak (internal pressure) je rovněž spojen s motivací nižší kvality, avšak vychází z tlaku, který na sebe vytváří jedinec sám nejčastěji z důvodu vnímání vlastního sebevědomí či vytváření obrazu o sobě samém. Například pracuje usilovně s vidinou možného povýšení nebo splní úkol pro získání kladného hodnocení u nadřízeného, ne pro úkol samotný. Uspokojení není spojeno s oceněním činnosti jako takové ale s očekávánými důsledky, které jsou se splněním spojené, stejně jako u vnějšího tlaku.

Soulad s vnitřními hodnotami (personal value) je typem motivace vyšší kvality a nastává, pokud jedinec vykonává činnost a plní cíle a hodnoty, které jsou pro něj vnitřně smysluplné, dochází k jeho identifikaci s činností, jedinec chápe její smysl a ten je hlavní hybnou silou.

Intrinsická motivace (intrinsic motivation) je dle SDT kvalitativně vyšší motivací, při které činnost jako taková je pro jedince vlastní odměnou. Pracovní úkoly jsou

intrinsicky motivační, pokud jsou vnitřně zajímavé, pokud jsou spojeny s vnitřním rozvojem a učením.

Ve většině pracovních činností se jedinci setkávají se všemi typy motivace ale v různých situacích v různé míře. Vyšší kvalita motivace je spojena dle výzkumů s pozitivními výstupy jako učení se, kreativita a výkonnost (Manganelli a kol., 2018). Předpokladem vyšší kvality motivace je uspokojení základních potřeb, kterými jsou dle SDT autonomie, sounáležitost a kompetence. Pracovní spokojenost je podpořena, pokud se zaměstnancům dostává zplnomocnění a zapojení (empower, engage), pokud mají dostatek pravomocí a cítí svůj spolupodíl na společném rozhodování (Rigby a Ryan, 2018).

V posledních letech byla realizována řada empirických studií zkoumajících vztah finančních odměn a typů motivace v pracovním prostředí, na jehož nutnost upozornili Gagné a Forest (2008). Přestože SDT oproti CET podrobně rozlišuje až 6 typů motivace od kontrolní po autonomní, v empirických studií se ukazuje, že jednotlivé subtypy jsou obtížně definovatelné a měřitelné, a proto výsledky výzkumů nepřináší jednoznačné závěry a spíše než k objasnění vedou k zastření role jednotlivých typů motivace (Kuvaas a kol., 2017). Většina výzkumných studií nadále vychází z dichotomního rozdělení na intrinsickou a extrinsickou motivaci, případně na motivaci autonomní a kontrolní.

Autoři SDT uznávají vliv odměn na výkonnost, současně však argumentují, že meta-analytické studie prokázaly pozitivní vliv odměn na výkonnost u kvantitativní složky výkonnosti (Jenkins a kol., 1998), méně zajímavých úkolů (Weibel, Rost a Osterloh, 2009) a úloh, které mají víceméně jednoznačné řešení (Cadsby, Fei a Tappon, 2007; Gagné a Deci, 2005; Gagné a Forest, 2008). Přestože SDT uznává potenciální pozitivní motivační dopad odměn za výkonnost především prostřednictvím vlivu na kontrolní motivaci, upozorňuje na rostoucí důležitost kvalitativních aspektů výkonnosti a podporu autonomní motivace, u které byl prokázán pozitivní vliv na kvalitativní stránku výkonnosti a výkonnost u komplexních úkolů (Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014; Gagné a Deci, 2005; Weibel, Rost a Osterloh, 2009).

Systém odměňování může mít pozitivní motivační dopad v krátkodobém horizontu, avšak za cenu dlouhodobého negativního vlivu (Rigby a Ryan, 2018). Je velmi důležité, jak jsou odměny vnímané. Kontrolní aspekt odměn byl opakovaně potvrzen jako faktor snižující intrinsickou motivaci (Kuvaas, Buch a Dysvik, 2020). Pokud však odměny slouží jako signál dobře odvedené práce a uznání a pokud je odměňování vnímané jako spravedlivé, dochází k posílení vnímání kompetence a autonomie a sounáležitosti jako základních potřeb, které jsou nezbytné pro podporu intrinsické motivace (Rigby a Ryan, 2018; Thibault Landry a kol., 2020).

Cabanas, Proença a Carozzo-Todaro (2020) zdůrazňují důležitost informačního aspektu odměn. Současně upozorňují na potřebu hledat soulad mezi nastavenými

výkonnostními cíli a očekáváními a hodnotami zaměstnanců. V takovém kontextu mají odměny za výkonnost pozitivní vliv na intrinsickou motivaci. Podobně, Alcover, Chambel a Estreder (2020) prokázali zvýšení individuální úrovně motivace a zapojení při splnění skupinových cílů a odměn prostřednictvím uspokojení potřeby sounáležitosti.

Intrinsická motivace je spojena především s uspokojením potřeb autonomie a kompetence, které jsou nejvíce diskutovanými potřebami v souvislosti s otázkami odměňování (Deci, Koestner a Ryan, 1999). Řada studií se proto zaměřuje v pracovním prostředí na posouzení vlivu jednotlivých faktorů na uspokojení výše zmíněných potřeb a jejich následný vztah k intrinsické motivaci. Často zkoumanými faktory jsou otázky odměňování, charakteristiky pracovního prostředí – míra podpory ze strany nadřízeného, pracovní atmosféra a vnímání spravedlnosti (Olafsen a kol., 2015; Thibault Landry a kol., 2017). Podporující prostředí přispívá k uspokojení základních potřeb dle SDT (Fernet a kol., 2015; Slemp a kol., 2018; Fernet a kol., 2020). Podle SDT je pro uspokojení potřeb více důležitá pracovní atmosféra a přístup ze strany nadřízených a kolegů než vlastní náplň práce. Míra intrinsické motivace a retence je mediována vnímanou podporou ze strany nadřízených (Kuvaas, Dysvik a Buch, 2014). Za podporu ze strany nadřízeného je považováno zejména porozumění potřebám zaměstnance a představení možných perspektiv pracovního rozvoje, poskytování adekvátních informací, možnost výběru a příležitostí a podpora vlastní iniciativy.

Dle předpokladů modelu, který navrhli Gagné a Forest (2008) byl prokázán na základě empirické studie Olafsen a kol. (2015) pozitivní vztah mezi výší základního platu a distribuční spravedlností. Čím vyšší má zaměstnanec plat, tím více vnímá systém distribuce odměn jako spravedlivý. Vyšší plat vede jedince k domněnce, že je systém nastaven férově, že je s ním jednáno s respektem a že je spravedlivě oceněn. Avšak ani výše platu ani vnímání distribuční spravedlnosti nemělo následně vliv na uspokojení potřeb souvisejících s intrinsickou motivací, konkrétně potřeby kompetence a autonomie (Olafsen a kol., 2015). Naproti tomu byl prokázán významný pozitivní vztah mezi podporou ze strany nadřízeného a procedurální spravedlností a u obou faktorů byla prokázána pozitivní souvislost s uspokojením potřeb (Hewett a Leroy, 2019). Empirické studie zároveň potvrdily silný pozitivní vztah mezi uspokojením potřeb kompetence a autonomie a intrinsickou motivací. Lze tedy konstatovat, že samotná výše odměny a distribuční spravedlnosti nemá významný vliv na intrinsickou motivaci, zatímco u procedurální spravedlnosti byl tento vliv potvrzen. Podpora ze strany nadřízeného byla shledána jako nejvíce relevantní faktor ovlivňující uspokojení potřeb a výši intrinsické motivace. Význam podpory ze strany nadřízeného byl navíc potvrzen v případech vnímané nízké distribuční spravedlnosti. Pracovní prostředí podporující autonomii je pro rozvoj motivace důležitější než finanční odměny.

Závěry studie jsou v souladu se závěry meta-analytického výzkumu (Deci a kol, 1999) potvrzujícího, že odměna, která není závislá na splnění úkolu nebo dosažení výkonnosti (non-contingent rewards), není vnímána jako informační ani jako kontrolní, a nemá tedy vliv na intrinsickou motivaci. Naproti tomu Kuvaas a kol. (2016) potvrdili pozitivní vztah mezi základním platem (odměna nezávislá na výkonnosti) a autonomní motivací, zatímco u variabilních odměn byl prokázán negativní vliv na autonomní motivaci a pozitivní vliv na motivaci kontrolní.

Otázkou je, jak zásadní roli hrají finanční odměny v motivačních procesech. Z výzkumu vyplývá, že v případech podporujícího prostředí vykazovali zaměstnanci vysokou úroveň uspokojení potřeb bez ohledu na jejich vnímanou distribuční spravedlnost (Olafsen a kol., 2015). Zatímco zaměstnanci, kteří vnímali nižší úroveň podpory ze strany nadřízeného přikládali vyšší důležitost distribuční spravedlnosti pro uspokojení svých pracovních potřeb. Tento závěr může ukazovat, že výše finanční odměny je více důležitá, pokud pracovní prostředí není podporující a odměna je vnímána jako kompenzace za neuspokojivé pracovní prostředí. Podpora ze strany nadřízeného byla potvrzena jako důležitý faktor ovlivňující vnímanou procedurální spravedlnost a současně uspokojení potřeb vedoucích k intrinsické motivaci. Manažerský styl je tedy velmi důležitý pro vnímání spravedlnosti systému nastavení odměn, a navíc nepřímo ovlivňuje intrinsickou motivaci prostřednictvím uspokojení základních potřeb.

Zatímco empirický výzkum Olafsen a kol. (2015) se věnoval vlivu odměn a manažerské podpory na intrinsickou motivaci, navazující empirické výzkumy zkoumaly nejen vliv na motivaci (intrinsickou i extrinsickou), ale zároveň i konečný dopad na pracovní výstupy jako je výkonnost a retence.

Odměny závislé na výkonnosti mohou zvýšit extrinsickou motivaci, která následně může vyvolat pozitivní vliv na výkonnost, v případech, pokud měřitelné a přiřaditelné aspekty pracovní náplně jsou odpovídajícím indikátorem pracovní výkonnosti. Extrinsická motivace je tedy potenciální motivační silou v situacích, kdy je malý potenciál pro rozvoj intrinsické motivace a pokud jsou výsledky snadno pozorovatelné a měřitelné (Kuvaas a kol., 2016). Efekt extrinsické motivace je méně jasný v případě komplexních a zajímavých úkolů, které mají potenciál být intrinsicky motivační a v případech, kdy jsou více využívány subjektivní ukazatele výkonnosti pro zachycení a posouzení komplexní a kreativní výkonnosti (Kuvaas a kol., 2017).

Současně bylo prokázáno, že extrinsická motivace je spojena s vyšší pracovní fluktuací. Přestože řada autorů upozorňuje na pozitivní vliv odměn za výkonnost na tzv. sorting effect (Gerhart a Fang, 2014), který souvisí se skutečností, že odměny za výkonnost přitahují více výkonné zaměstnance, je potřeba dle Kuvaas a kol. (2016; 2017) zvažovat rovněž vliv na celkovou pracovní spokojenost. Bylo prokázáno, že vyšší procento variability odměny (vyšší část odměny, která je

podmíněna výkonností) je spojené s pracovním stresem a poklesem pracovní spokojenosti, které mohou vést k rostoucí fluktuaci zaměstnanců (Kuvaas a kol., 2016). Pracovní stres a nižší úroveň spokojenosti může snížit pracovní nasazení a ochotu vykonávat danou pracovní činnost a vynaložit odpovídající pracovní úsilí (Kuvaas a kol., 2017). Extrinsická motivace má tedy nejednoznačný vliv na celkovou firemní výkonnost. Navíc, pozitivní psychologické stavy spojené s intrinsickou motivací (entusiasmus, zapojení, spokojenost, prosperita), které podněcují úsilí splnit dobře stanovené úkoly, se nevyskytují v případě, kdy je práce vykonávána z důvodu získání pozitivních vnějších výstupů např. odměny.

7 Závěr

Většina pracovních úkolů a rolí v současných firmách není snadno měřitelná a neměřitelné aspekty jsou pro celkový úspěch často důležitější než ty měřitelné. Aktuální výzkum zdůrazňuje rostoucí význam pracovních pozic, které nejsou rutinní, jejichž pracovní výkonnost není snadno definovatelná a které vyžadují vzájemnou spolupráci a kreativitu. Firmy by proto měly obezřetně rozlišovat mezi podporou intrinsické a extrinsické motivace, neboť výzkum potvrdil, že se jedná o oddělené a negativně závislé koncepty (Kuvaas a kol., 2017). Pro podporu intrinsické motivace je klíčové uspokojení základních potřeb (autonomie, kompetence a sounáležitosti). Zaměstnanci by měli mít možnost spolupodílet se na rozhodování, měli by vnímat zájem a porozumění ze strany nadřízených a mělo by se jim dostat konstruktivní zpětné vazby.

Lze tedy konstatovat, že empirické studie z nedávné doby (Kuvaas a kol., 2016; Olafsen a kol., 2015) potvrdily přenositelnost závěrů SDT do pracovního prostředí. Jedná se zejména o uvědomění a potvrzení, že odměny závislé na výkonnosti podporují kontrolní nikoliv autonomní motivaci a pozitivně ovlivňují kvantitativní nikoliv kvalitativní dimenze výkonnosti. Výzkum SDT dochází konzistentně k závěru, že vliv odměn (pozitivní, neutrální nebo negativní) na intrinsickou motivaci závisí na jejich podmíněnosti výkonností (rewards contingency – viz Deci, Koestner a Ryan, 1999) a interpersonálním kontextu, v rámci kterého jsou poskytovány (prostředí podporující autonomii vs. kontrolní) (Deci, Olafsen a Ryan, 2017). Zároveň je pro posouzení efektivnosti systému odměňování a ostatních motivačních nástrojů nezbytné zkoumat a porozumět jejich vlivu nejen na motivaci a výkonnost, ale současně i celkovou pracovní spokojenost a retenci.

Literatura

ALCOVER, C. M., CHAMBEL, M. J., ESTREDER, Y., 2020. Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. A multilevel mediation model. *Journal of Economic Psychology*. Roč. 81, s. 102307. doi: 10.1016/j.joep.2020.102307.

BAKER, G. P., 1992. Incentive contracts and performance measurement. *Journal of political Economy*. Roč. 100, č. 3, s. 598–614. doi: 10.1086/261831.

CADSBY, C. B., FEI, S., TAPON, F., 2007. Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*. Roč. 50, č. 2, s. 387–405. doi: 10.5465/amj.2007.24634448.

CABANAS, S., PROENÇA, T., CAROZZO-TODARO, M., 2020. Pay for individual performance: Aiding or harming sustainable intrinsic motivation? *Sustainability*. Roč. 12, č. 16, s. 6322. doi: 10.3390/su12166322.

CERASOLI, C. P., NICKLIN, J. M., FORD, M. T., 2014. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Roč. 140, č. 4, s. 980–1008. doi: 10.1037/a0035661.

DECI, E. L., 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*. Roč. 18, č. 1, s. 105–115. doi: 10.1037/h0030644.

DECI, E. L., 1972. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*. Roč. 8, č. 2, s. 217–229. doi: 10.1016/0030-5073(72)90047-5.

DECI, E. L., RYAN, R. M., 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. Roč. 11, č. 4, s. 227–268. doi: 10.1207/s15327965pli1104_01.

DECI, E. L., KOESTNER, R., RYAN, R. M., 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*. Roč. 125, č. 6, s. 627–668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627.

DECI, E. L., OLAFSEN, A. H., RYAN, R. M., 2017. Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Roč. 4, č. 1, s. 19–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

EISENBERGER, R., CAMERON, J., 1996. Detrimental effects of reward. Reality or myth? *The American Psychologist*. Roč. 51, č. 11, s. 1153–1166. doi: 10.1037/0003-066x.51.11.1153.

FANG, M., GERHART, B., 2012. Does pay for performance diminish intrinsic interest? *International Journal of Human Resource Management*. Roč. 23, č. 6, s. 1176–1196. doi: 10.1080/09585192.2011.561227.

FERNET, C., MORIN, A. J., AUSTIN, S., GAGNÉ, M., LITALIEN, D., LAVOIE-TREMBLAY, M., FOREST, J., 2020. Self-determination trajectories at work: A growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Roč. 121, s. 103473. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103473.

FERNET, C., TRÉPANIER, S. G., AUSTIN, S., GAGNÉ, M., FOREST, J., 2015. Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*. Roč. 29, č. 1, s. 11–31. doi: 10.1080/02678373.2014.1003998.

FREY, B. S., JEGEN, R., 2001. Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*. Roč. 15, č. 5, s. 589–611 doi: 10.1111/1467-6419.00150.

GAGNÉ, M., DECI, E. L., 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*. Roč. 26, č. 4, s. 331–362. doi: 10.1002/job.322.

GAGNÉ, M., FOREST, J., 2008. The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*. Roč. 49, č. 3, s. 225–232. doi: 10.1037/a0012757.

GERHART, B., FANG, M., 2014. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*. Roč. 24, č. 1, s. 41–52. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.08.010.

GERHART, B., FANG, M., 2015. Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Roč. 2, č. 1, s. 489-521. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418.

GROEN, B. A. C., WOUTERS, M. J. F., WILDEROM, C. P. M., 2017. Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*. Roč. 36, s. 51–66. doi: 10.1016/j.mar.2016.10.001.

GUBLER, T., LARKIN, I., PIERCE, L., 2016. Motivational spillovers from awards: Crowding out in a multitasking environment. *Organization Science*. Roč. 27, č. 2, s. 286–303. doi: 10.1287/orsc.2016.1047.

HEWETT, R., LEROY, H., 2019. Well It's only fair: How perceptions of manager discretion in bonus allocation affect intrinsic motivation. *Journal of Management Studies*. Roč. 56, č. 6, s. 1105–1137. doi: 10.1111/joms.12445.

HOLMSTROM, B., MILGROM, P., 1991. Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics & Organizations*. Roč. 7, s. 25–52. doi: 10.1093/jleo/7.special_issue.24.

JENKINS JR, G. D., MITRA, A., GUPTA, N., SHAW, J. D., 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*. Roč. 83, č. 5, s. 777–787 doi: 10.1037/0021-9010.83.5.777.

JENSEN, M. C., MECKLING, W. H., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Roč. 3, č. 4, s. 305–360. doi: 10.1016/0304-405x(76)90026-x.

KUNZ, J., 2015. Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research.* Roč. 27, s. 27–46. doi: 10.1016/j.mar.2015.01.003.

KUVAAS, B., BUCH, R., DYSVIK, A., 2020. Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*. Roč. 44, č. 4, s. 525–533. doi: 10.1007/s11031-020-09828-4.

KUVAAS, B., BUCH, R., GAGNÉ, M., DYSVIK, A., FOREST, J., 2016. Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*. Roč. 40, č. 5, s. 667–680. doi: 10.1007/s11031-016-9574-6.

KUVAAS, B., BUCH, R., WEIBEL, A., DYSVIK, A., NERSTAD, C. G. L., 2017. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*. Roč. 61, s. 244–258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004.

KUVAAS, B., DYSVIK, A., BUCH, R., 2014. Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices. *Journal of Management Studies*. Roč. 51, č. 6, s. 845–868. doi: 10.1111/joms.12085.

LAZEAR, E. P., 2000. Performance pay and productivity. *American Economic Review*. Roč. 90, č. 5, s. 1346–1361 doi: 10.1257/aer.90.5.1346.

LOCKE, E. A., LATHAM, G. P., 1990. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*. Roč. 1, č. 4, s. 240–246. doi: 10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x.

MANGANELLI, L., THIBAULT-LANDRY, A., FOREST, J., CARPENTIER, J., 2018. Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*. Roč. 20, č. 2, s. 227–240. doi: 10.1177/1523422318757210.

MCGRAW, K. O., 1978. The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model. In: LEPPER, M. R., GREENE, D. *The hidden costs of reward.* Hillsdale: Erlbaum.

MIKKELSEN, M. F., JACOBSEN, C. B., ANDERSEN, L. B., 2017. Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*. Roč. 20, č. 2, s. 183–205. doi: 10.1080/10967494.2015.1043166.

OLAFSEN, A. H., HALVARI, H., FOREST, J., DECI, E. L., 2015. Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian journal of psychology*. Roč. 56, č. 4, s. 447–457. doi: 10.1111/sjop.12211.

PINDER, C. C., 2008. *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press. doi: 10.4324/9781315734606.

PORTER, L. W., LAWLER, E. E. III., 1968. *Managerial attitudes and performance.* Homewood: Irwin-Dorsey.

PRENDERGAST, C., 1999. The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*. Roč. 37, č. 1, s. 7–63. doi: 10.1257/jel.37.1.7.

RIGBY, C. S., RYAN, R. M., 2018. Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*. Roč. 20, č. 2, s. 133–147. doi: 10.1177/1523422318756954.

RYAN, R. M., DECI, E. L., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*. Roč. 55, č. 1, s. 68–78. doi: 10.1037/0003-066x.55.1.68.

SLEMP, G. R., KERN, M. L., PATRICK, K. J., RYAN, R. M., 2018. Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*. Roč. 42, č. 5, s. 706–724. doi: 10.1007/s11031-018-9698-y.

THIBAULT LANDRY, A. , GAGNÉ, M., FOREST, J., GUERRERO, S., SÉGUIN, M., PAPACHRISTOPOULOS, K., 2017. The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Personnel Psychology*. Roč. 16, č. 2, s. 61–76. doi: 10.1027/1866-5888/a000182.

THIBAULT LANDRY, A., ZHANG, Y., PAPACHRISTOPOULOS, K., FOREST, J., 2020. Applying self-determination theory to understand the motivational impact of cash rewards: New evidence from lab experiments. *International Journal of Psychology*. Roč. 55, č. 3, s. 487–498. doi: 10.1002/ijop.12612.

WEIBEL, A., ROST, K., OSTERLOH, M., 2009. Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*. Roč. 20, č. 2, s. 387–412. doi: 10.1093/jopart/mup009.

WIERSMA, U. J., 1992. The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Roč. 65, č. 2, s. 101–114. doi: 10.1111/j.2044-8325.1992.tb00488.x.

Český finanční a účetní časopis, 2020, roč. 15, č. 3–4, s. 71–93.

Work motivation. Self-determination theory: literature review

Kateřina Knorová – Jana Fibírová

Abstract:

Reward system is a key management tool associated with significant costs and its potential to influence work performance and motivation has been the subject of scientific interest for many years. The self-determination theory (and the preceding cognitive evaluation theory) is one of the relevant theories of work motivation on which research (including managerial accounting research) is based in assessing the impact of rewards on employees' work behavior. This literature review focuses on the development of the self-determination theory, its assumptions, the key conclusions of research studies, and the shift in the perception of rewards from the time the theory was formulated to the present. While early research highlighted the undesirable motivational effects of pay for performance, recent research addresses the contextual factors of the work environment and reward system and analyzes in more detail the effect of pay for performance not only on motivation and performance but also employee retention and satisfaction.

Keywords: Self-determination theory; Intrinsic motivation; Extrinsic motivation; Pay for performance.

JEL Classification: M41.