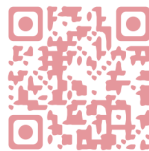


# Prosopon

## Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne

Wydawca / Publisher:  
Instytut Studiów  
Międzynarodowych  
i Edukacji HUMANUM  
www.humanum.org.pl



34 (1) 2021  
ISSN 1730-0266

COPYRIGHT © 2021 BY  
PROSOPON  
ALL RIGHTS RESERVED

### Paweł Czarnecki

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety  
Bratislava, Slovakia

### Mária Gažiová

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety  
Bratislava, Slovakia

## Fenomén motivácie v manažérskej praxi / *The Phenomenon of Motivation in Managerial Practice*

### Summary

The authors address the issue of motivation in their scientific work. They provide theoretical points regarding the way we understand motivation. The work deals with the context of a relationship between internal motivation and the factors that have the potential to influence internal motivation. The work focuses on the ways to achieve optimal survival and wellbeing through presented psychological techniques.

**Key words:** Motivation. Motives. Needs. Emotions. Values. Motivation and Management. Life Satisfaction. Flow Phenomenon.

## ÚVOD

Slovo motivácia má svoj pôvod v latinčine – movere a v preklade znamená hýbať. Ľudská bytosť má vďaka svojej biologickej a psychickej dispozícii predpoklad fungovať na základe vnútorných pohnútok, ktorými si sami vyhodnocujeme to, čo chceme, prípadne čo potrebujeme robiť (Kopřiva, Nováčková, Nevolová, Kopřivová, 2008). „Motivácia je intrapsychický proces, ktorý má svoj zdroj vo vnútornej a vonkajšej situácii individua.“ (Nakonečný, 1997). Všeobecná teória, ktorá by motiváciu popisovala jednotným spôsobom doteraz nebola prijatá a jednotlivé psychologické smery k nej pristupujú z rôznych perspektív (Nakonečný, 1997). Zložitá interakcia prebiehajúca na úrovni komunikácie medzi vnútornými motivačnými stavmi a jednotlivými vlastnosťami vonkajších

cieľových objektov vytvára podstatu motivácie, ktorá taktiež prebieha na úrovni interakcie medzi vonkajšou ponukou, takzvanými incentívami a motívmi. Emócie hrajú v tomto procese dôležitú úlohu, pretože správanie sa jednotlivca je vždy smerované k dosahovaniu príjemného a vyhýbaniu sa nepríjemnému (Nakonečný, 2004). Jadro emocionálnej podstaty motivácie zdôrazňuje aj Maslow vo svojej pyramíde potrieb, pretože samotné správanie je motivované odstraňovaním nepríjemného deficitu s cieľom dosiahnuť príjemné uspokojenie. Docielenie príjemného uspokojenia je emocionálny stav, ktorý môže mať rôznu intenzitu príjemnosti (Říčan, 2005). Vedecká štúdia pojednáva o psychologických dilemách motivácie v jednotlivých oblastiach životnej praxe.

## INTRODUCTION

The word motivation has its origins in Latin - movere and it is translated as 'to move.' Thanks to their biological and psychological disposition, a human being has the precondition to function on the basis of internal motives, by which we evaluate for ourselves what we want or need to do (Kopřiva, Nováčková, Nevolová, Kopřivová, 2008). „*Motivation is an intrapsychic process that has its source in the internal and external situation of an individual*“ (Nakonečný, 1997). A general theory that would describe motivation in a uniform way has not yet been adopted and individual psychological directions approach it from different perspectives (Nakonečný, 1997). The complex interaction taking place on the level of communication between internal motivational states and individual properties of external target objects creates the essence of motivation, which also takes place on the level of interaction between external offers, the so-called incentives and motives. Emotions play an important role in this process, because an individual's behaviour is always directed towards achieving pleasure and avoiding the unpleasant (Nakonečný, 2004). The core of the emotional nature of motivation is also emphasised by Maslow in his pyramid of needs, because the behaviour itself is motivated by the elimination of an unpleasant deficit in order to achieve pleasant satisfaction. Achieving pleasant satisfaction is an emotional state that can have different intensity of pleasure (Říčan, 2005). The scientific study deals with the psychological dilemmas of motivation in individual areas of life practice.

## PROBLEMATIKA VNÚTORNEJ MOTIVÁCIE A DOSAHOVANIA ŽIVOTNEJ SPOKOJNOSTI / ISSUES OF INTERNAL MOTIVATION AND ACHIEVING LIFE SATISFACTION

Jednou z determinánt motivácie je vnútorná motivácia. Zahŕňa v sebe prirodzený sklon k asimilácii, spontánnemu záujmu a explorácii, ktoré sú dôležitými stavebnými prvkami pre kognitívny vývoj a spoločenský rozvoj (Deci, Ryan, 2000). Vnútorná motivácia patrí taktiež k veľmi dôležitým zdrojom pre zachovanie a podporu vitality a chuti napredovať, rozširovať si životné obzory, prijímať nové informácie a nechať sa nimi inšpirovať (Csikszentmihalyi & Rathunde, Ryan, In Deci, Ryan, 2000). S napĺňaním vnútornej motivácie súvisí aj samotné naplnenie života a prístup k jeho prežívaniu vo všetkých jeho psychologických súvislostiach.

Hoci napĺňanie vnútornej motivácie je súčasťou našej genetickej výbavy, nevhodné životné podmienky, nedostatočná stimulácia a nedostatok zaujímavých podnetov ju majú predpoklad narušiť.

Vnútoraná motivácia je veľmi úzko prepojená s ľudskými potrebami (základnými a aj druhotnými) a s činnosťami, ktoré v svojej podstate ani nemusíme považovať za atraktívne či zaujímavé, no napriek tomu ich vyhodnocujeme ako správne a potrebné. Pre vnútornú motiváciu sú taktiež dôležité interiorizované hodnoty a prítomnosť dôležitých životných komponentov, medzi ktoré patrí zmyslupnosť, spolupráca, slobodná voľba a spätná väzba (Kopřiva, Nováčková, Nevolová, Kopřivová, 2008). Autori štúdie Ryan a Grolnick (In Deci, Ryan, 2000) vyhodnotili u študentov, ktorým prednášali učitelia prejavujúci nezaujem, nižšiu úroveň vnútornej motivácie, čím sa podporila hypotéza, že sociálne prostredie disponuje schopnosťou podpory alebo eliminácie vnútornej motivácie na základe podnecovania vnútorných psychologických potrieb. Ďalej vo svojej štúdii uvádzajú, že je veľmi úzky vzťah medzi napĺňovaním potrieb autonómie a sebakompetencií a úrovňou vnútornej motivácie. (Deci, Ryan, 2000). Ľudský mozog je schopný plnohodnotnej činnosti hlavne za predpokladu, že v nej vidí zmysel, a keďže samotná zmyslupnosť je do značnej miery individuálna záležitosť, každý človek pristúpi k jednotlivým nahliadaným perspektívam odlišne. K naplneniu zmyslu slúži povedomie, že to čomu sa venujeme, dokážeme využiť v relatívne blízkej dobe nášho života a aj samotný dôležitý pocit, že sme na niečo prišli, porozumeli a naučili sa niečo nové (Kopřiva, Nováčková, Nevolová, Kopřivová, 2008). Problematike zmyslu v ľudskej existencii sa venoval vo svojom rozsiahlom celoživotnom diele aj V. E. Frankl, ktorý na napĺňanie zmyslu života nahliada prostredníctvom hodnôt (Frankl, 1996). Podobne ako pre teoretický rámec nahliadania na motiváciu platí aj pre koncept zmyslu existencie, že jej teoretické uchopenie nie je jednotné. I. D. Yalom rozumie zmyslu výhradne z existenciálneho pohľadu. Znamená to, že podľa neho životu chýba konečný cieľ a zmysel. Aby sa človek dokázal vyrovnáť s fenoménmi, v ktorých absentuje zmysel, je potrebné sa iniciatívne zapojiť do seba vytvoreného zmyslu života. Yalom nachádza zmysel v obraze vlastnej osoby, ktorá sa projektuje do sveta (Yalom, 1980, in Tavel, 2000). Pre autorov psychologickej literatúry ako Halama, Křivohlavý a Boroš sú ohniskom zmyslu života hodnoty (Halama, 2007, Křivohlavý 2006, Boroš, 2000). Křivohlavý (2006) delí hodnoty na cieľové a inštrumentálne. Inštrumentálne hodnoty chápe ako hodnoty viažuce sa k podnecovaniu aktivity. Autori Poliach a Salbot spomínajú fenomén kultúrne preferovaných a zdieľaných hodnôt pred hodnotami živými a subjektívnymi (Poliach, Salbot, 2007).

## TRI DIMENZIE (ROVINY) MOTIVÁCIE / THREE DIMENSIONS (LEVELS) OF MOTIVATION

Růžička pod motiváciou človeka rozumie „súbor činiteľov predstavujúcich hnacie sily jeho činnosti, ktoré usmerňujú jeho jednanie a prežívanie. Sú to dynamické tendencie osobnosti človeka“ (Růžička, 1992). Pre motiváciu je charakteristické, že určuje úroveň aktivácie, smerovanie a pretrvávanie správania. V tejto súvislosti možno hovoriť o troch dimenziách (troch rovinách) motivácie. „Jedná sa o dimenziu

*smeru, dimenziu intenzity a dimenziu stálosti*“ (Višňovský, 2000). Dimenzia smeru je reprezentovaná orientáciou činnosti človeka určitým konkrétnym smerom a zároveň odvracanie činnosti od iných možných smerov. Jednoducho povedané „chcem to a to“ alebo „netúžim po tomto“. Dimenzia intenzity vyjadruje úsilie jedinca o dosiahnutie daného cieľa. V rovine prežívania je to vyjadrené slovnými obratmi od „celkom by som chcel“ až po „veľmi túžim po...“. Poslednou dimenziou je dimenzia stálosti (persistencie), ktorá sa prejavuje mierou schopnosti jedinca prekonávať vnútorné i vonkajšie prekážky, ktoré sa môžu objavovať pri uskutočňovaní motivovanej činnosti (Bedrnová, Nový, 2002).

## MOTÍVY A STIMULY / MOTIVES AND INCENTIVES

Základom pre pochopenie činnosti, ktorú človek vykonáva (t.j. jeho jednanie) je potreba pochopiť jeho motívy. „*Motívy dávajú správaniu človeka psychologický zmysel, určujú jeho hodnotu...*“ (Pardel, Boroš, 1979). Väčšina autorov považuje pojem motív rovnako ako motiváciu za hypotetický konštrukt, pričom obidva slúžia k objasneniu zameranosti, intenzity a trvania nášho správania ako i variability jeho cieľov (Pašková, 2008). Odlíšeniu pojmov motív a motivácia sa venuje Páleník (in Kollárik et al., 2004), podľa neho je „*motív je dispozičná premenná, ktorá sa môže aktivovať a navodiť proces motivácie*“. „*Motív predstavuje psychologickú príčinu (dôvod) určitého správania či jednania človeka, typicky individualizuje prežívanie človeka a dáva jeho činnosti psychologický zmysel*“ (Bedrnová, Nový, 2002). Človek jedná z dôvodov, ktoré sú z jeho hľadiska primerané a dostačujúce. Pre motívy je typické, že ich aktivizujúci účinok pretrváva dovtedy, pokiaľ nie je cieľ dosiahnutý resp. pokiaľ nie je motív nasýtený. Finálny psychický stav tohto procesu máva podobu vnútorného uspokojenia, pocitu naplnenia. Takého motívy môžeme považovať za motívy cieľové (terminálne). Napríklad motív strachu obvykle zmizne, keď je odstránené hroziace nebezpečenstvo. Okrem nich však existujú aj motívy ako napríklad celoživotný záujem o hudbu, ktoré pôsobia relatívne stále a dlhodobo. Tieto motívy nazývame motívy inštrumentálne. Pre pochopenie zložitosti pôsobenia motívov na ľudskú psychiku je dôležité si uvedomiť, že v konkrétny okamžik pôsobí v psychike nie jeden, ale viacero motívov, ktoré sa môžu navzájom posilňovať (a tým podporovať vznik a priebeh motivovanej činnosti) alebo sa vzájomne oslabovať (a tak motivovanú činnosť narušovať, dokonca za istých okolností až znemožňovať). Výsledné správanie je potom výsledkom kombinácie pôsobenia komplexu týchto motívov a naopak, dá sa tiež usudzovať, že jeden čin slúži zároveň viacerým motívom – je teda „viacnásobne determinovaný“ (Pašková, 2008.). Otázkou ostáva, či človek koná prevažne na základe motívov, ktoré si uvedomuje. Človek môže o motívoch svojho konania uvažovať, hodnotiť ich, prijímať alebo odmietať ich. Okrem vedomých existujú aj motívy nevedomé. Podľa Plhákovej (2003) sú mnohé pohnútky i ciele ľudského správania nevedomé, alebo si ich jedinec uvedomuje iba čiastočne (cit. podľa Páleník, in Kollárik, 2004). Nezávisle na pôvode motivácie je možno zhrnúť, že „každé cieľavedomé jednanie človeka je vlastne správaním motivovaným“ (Růžička, 1992). Okrem pojmu motív sa v literatúre často stretávame aj s pojmom stimul (a od neho odvodený pojem stimulácia). Na odlíšenie je možno stimul definovať ako „akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka“

(Bedrnová, Nový, 1994). Stimuly sa obvykle delia na impulzy, ktoré predstavujú endogénne t.j. intrapsychické podnety signalizujúce určitú zmenu a incentívy, t.j. exogénne podnety, ktoré aktivujú určitý motív tým, že sa vrodene alebo naučene vzťahujú k určitým impulzom (Nakonečný, 1992, cit. podľa Bedrnová, Nový, 2002). Stimulácia je teda vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ktoré podporí proces motivácie, alebo spôsobuje určité zmeny jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov (Tureckiová, 2004). Najmarkantnejšie odlišenie od motivácie predstavuje skutočnosť, že stimulácia znamená pôsobenie na psychiku jedinca zvonka. „Nakoľko k ovplyvňovaniu psychiky človeka dochádza v procese sociálnej interakcie neustále, je stimulácia chápaná najmä ako proces vedomého a zámerného ovplyvňovania činnosti (motivácie) druhého človeka“ (Bedrnová, Nový, 2002). Proces stimulácie chápeme v kontexte našej práce ako podstatný. Aj keď o výkonovej motivácii sa dá povedať, že je relatívne trvalá v čase a typická pre jedinca, je treba si uvedomiť, že v pracovnom prostredí je vo veľkej miere ovplyvňovaná: sú na neho kladené požiadavky, ktoré by mal úspešne plniť a teda mať určitý výkon.

## VNÚTORNÁ A VONKAJŠIA MOTIVÁCIA / INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION

Motiváciu možno v zásade rozdeliť na dva typy, ktoré sa ďalej rozvíjajú. Reewe, ktorý vychádza z Ryana a Deciho, rozlišuje intrinsické a extrinsické motivácie. Intrinsické motivácie sú tie, ktoré si sami volíme a sú pre nás tým pádom príťažlivé. Sme schopní pomocou nich dosiahnuť pomerne zaujímavé výsledky s omnoho nižším úsilím. Extrinsické, alebo vonkajšie motivácie, sú nám podsunuté zvonku. Tieto podnety môžu byť pozitívne a negatívne. Ludwig (2013) poukazuje na to, že vonkajšie extrinsické motivácie majú omnoho nižší účinok na motiváciu človeka a niekedy ju môžu jednoducho prerušiť. Túto teóriu potvrdzuje Lobo (2010) vo výskume, ktorý zameral na odmeny. Výskum bol zameraný na zistenie, či človek, ktorý bude mať väčšiu odmenu, podá aj lepší výkon. Počas výskumu sa ukázalo, že len do určitej hranice. Nad touto hranicou sa už vplyv neprejavil, a keď bola odmena príliš vysoká, dokonca sa efektivita znížila. Preto navrhuje ako riešenie motiváciu vnútornú, ktorá sa ukazuje ako omnoho silnejšia a užitočnejšia. Lobo (2010) tiež poukazuje na Viktora Frankla, ktorý prehlásil, že ľudia robia radšej veci, ktoré si sami zvolili, ako tie, ktoré nepovažujú za zmysluplné. Konkrétne sa zameriava na motiváciu tzv. „cestou“, čo znamená, že hľadanie je zamerané na konkrétny cieľ, ale je to svojou formou alternatívna odmena, ktorá uspokojuje a následne znovu motivuje. Skrze túto metódu prichádza tzv. „flow“ stav, ktorý Lobo definuje ako stav, keď je úloha už dostatočne náročná, človek si ju vybral sám, a napriek tomu je stále zvládnuteľná. Ludwig (2013) ešte dodáva, že vďaka dlhodobému pôsobeniu flow vzniká následný stav, tzv. „joy“, teda stav, ktorý trvá dlhodobo.

## FENOMÉN FLOW / FLOW PHENOMENON

Do psychologickéj terminológie fenomén flow zaviedol Mihalyi Csikszentmihalyi a spolu so vznikom pozitívnej psychológie sa stal jednou zo základných súčastí skúmania optimálneho prežívania ľudskej existencie a wellbeingu. Pod termínom

flow rozumieme ponorenie sa do určitej aktivity, pri ktorej cítíme radostné plynutie a vnímame jej subjektívne prirodzenú dôležitosť bez zbytočných rušivých emócií, pričom aktivita, ktorú vykonávame je náročná a pociťujeme vysokú mieru koncentrácie. Počas flow prebiehajú v mozgu špecifické procesy. Spomaľuje sa aktivita prefrontálneho kortexu (čelná časť mozgu spojená s racionálnym myslením) a aktivita amygdaly (zodpovedná za strach a úzkosť) (Csíkszentmihályi, 2015). Pre celý proces je typické zmenené vnímanie času a autotelická skúsenosť (tzn. samo o sebe motivujúca), absencia strachu a obáv z neúspechu, harmonické prepájanie vedomia a činnosti, uchopiteľný cieľ a jasná spätná väzba (Csíkszentmihályi, 1996). Podľa M. Csíkszentmihályiho (1996) prežívame fenomén flow „keď sa naše telo alebo myseľ vzoprie hraniciam svojich možností s vedomou snahou dosiahnuť niečo zložitejšie, čo stojí za to“. V psychológii sa taktiež stretávame s pojmom autotelická osobnosť, pri ktorej formovaní je dôležitým faktorom intenzívny subjektívny pocit prevažujúci nad všeobecnou rovnováhou jednotlivých osobnostných rysov (Keller & Bless, 2008). Slezáčková (2012) sa k problematike vyjadruje nasledovne: „Princípom autotelickej osobnosti je, že je schopná meniť potenciálne zdroje nepríjemnosti a ohrozenia (neusporiadanosť, neurčitosť, nudu) na podnety prinášajúce naplňujúci a rozvíjajúci zážitok plynutia, čím udržuje svoju vnútornú harmóniu“. Určujúcou premennou formujúcou autotelickú osobnosť sú okrem afektivity aj osobné presvedčenia, postoj k prijímaniu výziev, ich zvládanie a postoj k budovaniu a zvelaďovaniu vlastných schopností (Baumann, 2012). V zahraničnej literatúre sa pri autotelickej osobnosti stretávame aj s pojmom tzv. „nezištný záujem“ (disinterested interest), ktorý popisuje sústredenie sa na priebeh danej aktivity hlavne prostredníctvom vnútorných motívov namiesto prevládania vonkajších impulzov (Csíkszentmihályi, 1997). Je predpoklad, že autotelická osobnosť môže disponovať určitými metaskopnosťami (napríklad všestranná zvedavosť, húževnatosť), ktoré zabezpečujú predispozíciu pre vstup do stavu flow (Nakamura & Csíkszentmihályi, 2002). Autotelickú osobnosť môže charakterizovať aj zvýšená miera svedomitosti, pričom inteligencia na výskyt flow nemá rozhodujúci dopad (Ullén et al., 2012). Korelačné štúdie sprostredkovali dáta, ktoré odhalili v autotelickej osobnosti prítomnosť vnútornej motivácie (Moneta, 2012). Na modelovanie takejto osobnosti, ktoré prebieha už od raného detstva vplýva samozrejme aj prostredie a formujúci vzťah s rodičmi, pričom takéto prostredie nazýva Nakamura a Csíkszentmihályi (2002) autotelickými rodinami. Flow pôsobí na pocit životnej pohody priamo pomocou tvorby skúseností, ktoré sú modelované príjemnou formou (Tobert & Moneta, 2013). Flow taktiež podporuje vnútornú motiváciu, pretože vytvára predpoklady navracaa sa k jeho znovuprežívaniu (Nakamura & Csíkszentmihályi, 2002). Prežívanie vnútornej motivácie pri vykonávanej činnosti vytvára predpoklad pre príjemné pocity s čím úzko súvisí aj navyšovanie well – beingu (Burton, Lydon, D’Alessandro, & Koestner, 2006; Hunter & Csíkszentmihályi, 2003). Nutnosť osobného rozvíjania či prežívanie pocitov kontroly a zmysluplnosti nás sprevádza počas celého ľudského života a je jedným z prameňov pre zažívanie príjemných pocitov (Csíkszentmihályi, Abuhamdeh, & Nakamura, 2005). Sústreďovanie sa na ľudské emócie, ktoré by sa dali zaradiť do pozitívneho spektra je súčasťou aj teórie rozširovania a budovania (Broaden and Build Theory) Barbary Fredrickson (2004), ktorá pozitívne emócie



chápe ako vymanenie sa z tzv. tunelového videnia, ktoré spôsobuje negatívna skúsenosť. Podľa Fredrickson (2004) vďaka rozšírenému repertoáru uvažovania a s ním súvisiaceho konania, ktoré formovali pozitívne emócie sa človeku sprostredkuje dlhodobý adaptívny efekt s predpokladom využitia a obohatenia v rámci osobnostných kompetencií.

Efektom fenoménu flow je aj tzv. vrcholový zážitok, na ktorý J. Kirchner (2005) upozorňuje ako na špecifický a odlišný od zvyčajných skúseností. Koncept prežívania unikátnych životných momentov má svoje prvotné zastúpenie už v humanistických psychologických teóriach Abrahama Maslowa. Práve Maslow prichádza s termínom *peak experience* (vrcholný zážitok), ktorý sa dotýka mysterióznych prežitkov spojených s nezvyčajne intenzívnymi dojmami krásy či nadpozemskej lásky (Maslow, 1964). Práve tieto zážitky Maslow zaraďuje k najvyššej časti svojej pyramídy hodnôt, ktorá je spojená s potrebou sebarealizácie a sebaaktualizácie. Následne je možné dosiahnutie sebatranscendencie (inak nazývaná aj duchovná potreba), ktorá vytvára plnohodnotný základ k vrcholným prežitkom (Maslow, 1968). Vrcholný zážitok môžeme chápať ako duševné rozpoloženie, pri ktorom je subjektívne relativizovaná hodnota času a priestoru, pričom sa pozitívnym spôsobom upevňuje prebiehajúci vzťah medzi subjektom a objektom činnosti či javu. Pozitívne upevňovanie takéhoto vzťahu vytvára predpoklad pre rozsiahle spektrum emočných zážitkov, od prežívania mimoriadneho mieru, pokoja a všeobecného súladu až po pocity extatického vytrženia (Maslow, 1964).

Hlboké životné a duchovné prežitky môžu úzko súvisieť aj so samotnou spiritualitou, ktorá je zložitým a pre mnohých ľudí aj intímnym pojmom, ktorý však môže byť hýbateľom našej psychy, pretože zosobňuje mnoho hlbokých tém súvisiacich so zmyslom bytia. Pojem spiritualita má svoj pôvod v slove „spiritus“, ktoré vychádza z latinského „spiritualis“ a „spirare“ čo v preklade znamená „dýchať“, „dych“ a „duch“ (De Fiores a Goffi, 1999, s. 904). Stríženec (2007) chápe spiritualitu ako multidimenzionálny konštrukt, ktorý nie je možné zjednodušiť podobne ako pojmy charakter či pohoda (Stríženec, 2007). Babyrádová (2006) nachádza jadro spirituality v dôvere v božský princíp, pričom nalieha na uvedomenie si, že nie je nutné prepojenie spirituality s konkrétnym náboženstvom. Týmto vyhranéním definuje aj fundamentálnu odlišnosť voči religiozite.

Do 60. rokov 20. storočia vo vedeckých kruhoch prevládal názor, že ľudský mozog od určitého veku nemení svoju štruktúru a u dospelého človeka je anatomicky nemenný. Tento druh myslenia bol vyvrátený americkým neurológom Michaelom Merzenichom, ktorý vytvoril hypotézu o neuroplasticite mozgu počas celého ľudského života. Svoju hypotézu potvrdil mnohými experimentami a následným vytvorením komplexnej mapy mozgu (Doidge, Norman, 2007). Jedným zo spôsobov, ktorým je neuroplasticitu možné meniť sú meditačné techniky. Pojmu meditácia môžeme porozumieť ako transformácii prežitej skúsenosti prostredníctvom pravidelného a systematického rozvíjania schopností sústrediť sa a tréningu vedomého uvedomovania (Burian, 2009). Výskumný tím doktorky Sary Lazar predložil štúdiu, na základe ktorej výskum realizovaný na

20 subjektoch potvrdil zvýšenú silu mozgovej kôry daných subjektov v častiach, ktoré participujú na spracovávaní vnútorných prežitkov a pozornosti – insulárnej, senzitívnej a prefrontálnej, (subjekty praktikovali meditačné techniky v priemere 9 rokov, 6 hodín týždenne) (Lazar et al., 2005). Štúdie, ktoré sa venovali vplyvu meditačných techník na funkčnosť imunitného a kardiovaskulárneho systému, zaznamenali vplyv na hladinu interleukínu – 6 (marker zápalu) pri strese (Kok, Waugh a Fredrickson, 2013). Pravidelne aplikovaná meditácia má potenciál meniť mozgovú štruktúru (hipokampus, amygdalu) (MGH, 2011) pričom u osôb, ktoré praktikujú meditáciu dlhodobo sú namerané štruktúrne odchýlky v mozgu, zaznamenané sú ovplyvňovania rôznych častí mozgovej kôry (centrá zodpovedné za kognitívne procesy a emočné prežívanie) a to podľa zamerania meditačnej techniky (Davidson et al., 2003, Do-Hyung Kang et al., 2013, Mei-Kei Leung et al., 2013). Pri meditačných technikách sa pomocou encefalografu zistilo, že hladina vzrušenia mozgu je znížená iným spôsobom ako pri spánku, pričom jej podobnosť sa približuje skôr hypnotickému tranzu s presným spôsobom vnímania (CAD, 1999). Podľa Soudkovej pravidelná meditácia spôsobuje merateľné skvalitnenie fyzického a psychického stavu ako napríklad zníženie krvného tlaku, zlepšenie spánku, navyšovanie mentálnej energie či schopnosť nazerať na problémy z inej perspektívy, čo prispieva k tvorivému procesu (Soudková, 2004).

## MOTIVÁCIA V MANAŽMENTE / MOTIVATION IN MANAGEMENT

Pre posilnenie vnútornej motivácie je v manažmente už dlhšiu dobu používaná technika osobnej vízie (Neil 2014). Vízia – poslanie je nástroj, ktorý slúži k vytvoreniu motivácie. V praxi to znamená príprava určitej formy pohľadu do budúcnosti; čo by sme chceli dosiahnuť a čo nám stále pripomína to, čo robíme. Ide o určitú mentálnu kotvu, ktorá nám pripomína konkrétnym spôsobom, za čím ideme. Je tu však dôležité rozlišovať medzi tzv. víziou a cieľom. Cieľ sa chápe ako záver, ku ktorému smeruje nejaké konanie, snaženie, čiže v praxi je to konkrétna činnosť. Vízia je niečo viac, svojou formou ide skôr o myšlienku ako o konkrétnu vec. (Príkladom je stať sa lepším človekom. Je to dostatočne konkrétne, ale napriek tomu natoľko všeobecné a zložité, že to nemožno úplne dosiahnuť, a preto nás motivuje hľadať a obetovať nové možnosti, ako sa lepším človekom stať).

Z pohľadu kresťanskej filozofie je jednou hlavnou líniou motivácie láska k Bohu a svetu, ako je ukotvené v tradičných biblických zdrojoch. Napríklad v Matúšovom evanjeliu: „*Milovať budeš Pána, svojho Boha, celým svojím srdcom a celou svojou dušou a celou svojou myslou! To je najväčšie a prvé prikázanie. Druhé je mu podobné: Milovať budeš svojho blížneho ako seba samého!*“ (Mt 37–39). Tu sa ukazuje láska ako motív a silný hnací motor pre veriacich. Avšak nemalo by ísť o lásku v dnešnom slova zmysle, ktorá je vnímaná iba ako emočný zážitok. Skôr by malo ísť o typ lásky, pre ktorú sa človek racionálne rozhodol, doplnenú o emočné prežívanie. Je to príklad vonkajšej motivácie, nakoľko je daná cestou prikázaní. Za akt vnútornej motivácie možno považovať lásku, ktorá vychádza z vnútorných zdrojov človeka. To popisuje Johnmarshall (2001) tak, že vonkajšia motivácia, ktorá na človeka nevyvíja tlak, môže ľahko posilňovať vnútornú



motiváciu. Tu je potom akt rozhodnutia, a pretože láska nemôže byť vynútená, ide o vnútornú motiváciu a rozhodnutie danej osoby. Je vidieť, že Boh dával a dáva ľuďom motiváciu niečo robiť skrze lásku a druhých ľudí. Jasne to vidieť v Prvom Jánovom liste: „*My milujeme, pretože on prvý miloval nás.*“ (1 Jn 4, 19). To sú príklady, ktoré kvalitne ilustrujú, ako biblický odkaz a jeho zvnútornenie môže modifikovať kvalitu ľudskej činnosti.

## ZÁVER

Otázky motivácie a ich teoretická zložitosť v oblasti psychologických vied sú stále otvorené nielen pre vysokú variabilitu filozofických vstupov, ale aj dramaticky sa rozvíjajúci okruh neurovied, vrátane neuropsychológie a neurofilozofie. Objasnenie príčin individuálneho či skupinového diania ostáva interdisciplinárnou výzvou nielen v oblasti spoločenských vied.

Predkladaná vedecká práca apeluje na potrebu štúdia psychických aktivačných procesov a verifikáciu participácie motivačných zložiek v komplexe manažérskej praxe.

## CONCLUSION

Questions of motivation and their theoretical complexity in the psychological sciences are still open not only due to the high variability of philosophical inputs, but also to the dramatically evolving range of neurosciences, including neuropsychology and neurophilosophy. Clarifying the causes of individual or group events remains an interdisciplinary challenge not only in the field of social sciences.

The presented scientific work appeals to the need to study psychological activation processes and to verify the participation of motivational components in the complex of managerial practice.

## POUŽITÁ LITERATÚRA / REFERENCES

- BABYRÁDOVÁ, H. 2006. Původ a přítomnost fenoménu spirituality. In *Spiritualita. Fenomén spirituality z pohledu filozofie, religionistiky, teologie, literatury, teorie a dějin umění, pedagogiky, sociologie, antropologie, psychologie a výtvarných umělců*. Sborník transdisciplinárních esejů s mezinárodní účastí (23–25). Brno : Masarykova univerzita. 543 s. ISBN 80-210-4206-0.
- BAUMANN, N. 2012. Autotelic Personality. In S. Engeser (Ed.), *Advances in Flow Research* (s. 165 - 186). New York: Springer.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management press. 592 s. ISBN 80-726-1064-3.
- BOROŠ, J. 2000. Psychologické aspekty zmyslu a kvality ľudského života (so zreteľom na stredoškólakov, vysokoškólakov a dôchodcov) In *Pedagogická revue*, roč. 52, 2000, č. 1, s. 52–62.

- BURIAN, J. 2009. Meditace z pohledu neurověd. In: Kelemen, J., Kvasnička V. (eds.). *Kognice a umělý život IX*. Opava : Slezská univerzita v Opavě. Dostupné na: [https://el-dar.cz/cognition/complex/articles/burian\\_rACE.pdf](https://el-dar.cz/cognition/complex/articles/burian_rACE.pdf).
- BURTON, K. D., LYDON, J. E., D'ALESSANDRO, D. U., & KOESTNER, R. 2006. The Differential Effects of Intrinsic and Identified Motivation on Well-Being and Performance: Prospective, Experimental, and Implicit Approaches to Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 750–62.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1996. *O štěstí a smyslu života*. Praha : Lidové noviny, 1996. 399 s. ISBN 80-7106-139-5.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1997. *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. New York : HarperCollins Publishers.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., ABUHAMDEH, S. & NAKAMURA, J. 2005. *Flow*. In: A. J. Elliot, & C. S. Dweck, *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guildford Press.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. 2015 *Flow: o štěstí a smyslu života*. Praha : Portál, 2015. 326 s. ISBN 978-80-262-0918-8.
- CZARNECKI, P. 2018. Social pedagogy, social policy and the system of care and social assistance – how to keep human dignity at the center of the discussion? In: *Acta Missiologica*, 2018, 12 (1) pp. 54,55. ISSN: 1337-7515 (Print) ISSN: 2453-7160 (On-line) <https://www.actamissiologica.com/>.
- DAVIDSON, R., KABAT-ZINN, J., SCHUMACHER, J., ROSENKRANZ, M., MULLER, D., SANTORELLI, S., SHERIDAN, J. 8/2003. Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness. *Psychosomatic Medicine*(65), stránky 564 –570. doi:DOI: 10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3.
- DECI, E., RYAN, R. 2000. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist* [online], roč. 55, č. 1, s. 68-78 [vid. 21. 6. 2019-06]. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68. Dostupné z: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)
- DE FIORES, S. a GOFFI, T. 1999. *Slovník spirituality*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 1999, s. 904, 905, 906. ISBN 80-7192-338-9.
- DOIDGE, N. 2007. *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the frontiers of brain science*. New York : Viking.
- FRANKL, V.E. 1996. *A přesto říci životu ano: psycholog prožívá koncentrační tábor*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství. 127 s. ISBN 80-7192-095-9.
- FREDRICKSON, B.L. 2004. *The broaden-and-build theory of positive emotions*. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences* 359, 1367–1378.
- GAŽIOVÁ, M., CZARNECKI, P. 2017. *Working conditions and psycho-hygiene in the fields of surgical practice*. Warszawa : Wydawnictwo Wyzszej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie im. Prof. Leszka J. Krzyzanowskiego, 2017. 103 s. ISBN/EAN 978-83-7520-2304.

- GAŽIOVÁ, M., CZARNECKI, P. 2015. *Environment and prevention of sanitary failure in the multidisciplinary view*. Warszawa : Warsaw Management University Publishing House Prof. Leszka J. Krzyanowskiego, 2015. 194 s. ISBN 978-83-7520-205-2.
- GAŽIOVÁ, M. 2014. *Natural Environment and Health Failure Prevention from the Viewpoint of Helping Professions II* - [1. vyd.]. Łódź : Wydawnictwo Uczelnia Nauk Społecznych, 2014. S. 103–115. ISBN 978-83-61095-55-2.
- GAŽIOVÁ, M. 2014. *Healthy Lifestyle as an Assumption for Psychosocial Prosperity*. In *Životné prostredie a prevencia zdravotného zlyhania z pohľadu pomáhajúcich profesii II. : zborník z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou VIII/2014 Spišská Nová Ves*. Lodz : Wydawnictwo Uczelnia nauk społecznych. 2014. P. 92–98, ISBN 978-83-61095-55-2.
- HALAMA, P. 2007. *Zmysel života z pohľadu psychológie*. Bratislava: SAP, 2007. 223 s. ISBN 978-80-8095-023-1.
- KELLER, J., & BLESS, H. (2008). *Flow and Regulatory Compatibility: An Experimental Approach to the Flow Model of Intrinsic Motivation*. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 34(2), 196–209.
- KIRCHNER, J. 2005. *Kontexty prožitku a kvalita života*. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Pedagogická fakulta & Ústav zdravotnických studií & Asociace psychologů sportu České republiky, 2005. ISBN 80-7044-699-4.
- KMECOVÁ, D., CZARNECKI, P. 2018. *Deficit of ethics and human values as an obstacle to the efficient management of human capital in the organization*. In: *Nové prístupy v riadení ľudí*. (On line) [https://www.researchgate.net/publication/326331011\\_DEFICIT\\_OF\\_ETHICS\\_AND\\_HUMAN\\_VALUES\\_AS\\_AN\\_OBSTACLE\\_TO\\_THE\\_EFFICIENT\\_MANAGEMENT\\_OF\\_HUMAN\\_CAPITAL\\_IN\\_THE\\_ORGANIZATION](https://www.researchgate.net/publication/326331011_DEFICIT_OF_ETHICS_AND_HUMAN_VALUES_AS_AN_OBSTACLE_TO_THE_EFFICIENT_MANAGEMENT_OF_HUMAN_CAPITAL_IN_THE_ORGANIZATION).
- KOK, B., WAUGH, C., & FREDRICKSON, B. 2013. *Meditation and Health: The Search for Mechanisms of Action*. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(1), s. 27–39.
- KOPŘIVA, NOVÁČKOVÁ, NEVOLOVÁ, KOPŘIVOVÁ. 2008. *Respektovat a být respektován*. Kroměříž: Spirála. 286 s. ISBN 978-80-904030-0-0.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 2006. *Psychologie smysluplnosti existence*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1370-5
- LAZAR, S., KERR, C., WASSERMAN, R., GRAY, J., GREVE, D., TREADWAY, M., MCGARVEY, M., QUINN, B., DUSEK, J., BENSON, H., RAUCH, S., MOORE, C., & FISCHL, B. 2005. *Meditation experience is associated with increased cortical thickness*. *Neuroreport*. 16(17): 1893–1897, November 28, 2005.
- LUDWIG, P. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. Vyd. 1. V Brno : Jan Melvil, 2013, 271 s. Briquet. ISBN 978- 80-87270-51-6.
- MASLOW, A. H. 1964: *Religion, values and peak experiences*. New York : Viking. 144 p. ISBN13: 9780140194876.
- MASLOW, A. H. 1968: *Toward a psychology of being*. New York : Van Nostrand. 240 p. ISBN 10 0442038054.

- MGH. 21. 1 2011. *Participating in an 8-week mindfulness meditation program appears to make measurable changes in brain regions associated with memory, sense of self, empathy and stress*. Získáno 1 2013, z Massachusetts General Hospital: <http://www.massgeneral.org/about/pressrelease.aspx?id=1329>Moneta, G. B. (2012b). Opportunity for Creativity in the Job as a Moderator of the Relation Between Trait Intrinsic Motivation and Flow in Work. *Motivation and Emotion*, 36, 491–503.
- NAKAMURA, J., & CSIKSZENTMIHALYI, M. 2002. *The Concept of Flow*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 89–105). Oxford: Oxford university press.
- NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press. 258 s. ISB 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M. 1997. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha : Academia. 336 s. ISBN 978-80-200-1680-5.
- NAKONEČNÝ, M. 2004. *Psychologie téměř pro každého*. Praha : Academia. 300 s. ISBN 8020011986.
- NAKONEČNÝ, M. 2014. *Motivace chování*. Praha : Stanislav Juhaňák – TRITON. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PÁLENÍK, L. 2004. Motivácia k úspešnému výkonu, sociálnej moci a afiliácií. In Kollárik, T. a kolektív. 2004. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského. 548 s. ISBN 80223-18-41-8.
- PAŠKOVÁ, L. 2008. *Výkonová motivácia*. Banská Bystrica : Občianske združenie PEDAGÓG. 93 s. ISBN 978-80-883-623-8.
- POLIACH, V., SALBOT, V. 2007. *Psychologické pohľady na osobné hodnoty*. Banská Bystrica : PDF UMB, 2007. 103 s. ISBN 978-80-8083-534-7.
- RŮŽIČKA, J. 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- ŘÍČAN, P. 2005. *Psychologie: příručka pro studenty*. Praha : Portál. 286 s. ISBN 8071789232.
- SLEZÁČKOVÁ, A. 2012. *Průvodce pozitivní psychologií: Nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. (1. vyd.). Praha : Grada. 304 s. ISBN 9788024735078.
- SOUĐKOVÁ, M. 2004. *Psychologie pomáhá každodennímu životu*. Doplněk : Brno. 164 s. ISBN 807239164X.
- STRÍŽENEC, M. *Novšie psychologické pohľady na religiozitu a spiritualitu*. *Studia Psychologica* [online]. 2007-10-01, 49, 4, [cit. 2021-07-3]. s. 332-332. Převezato z kolekce Academic Search Complete. Dostupný z WWW: [https://www.psychologia.sav.sk/upload/MS\\_Novsie-psychologicke-pohlady-na-religiozitu-a-spiritualitu.pdf](https://www.psychologia.sav.sk/upload/MS_Novsie-psychologicke-pohlady-na-religiozitu-a-spiritualitu.pdf).
- TAVEL, P. 2007. *Smysl života podle Viktora Emanuela Frankla: potřeba smyslu života, přínos Viktora E. Frankla k otázce smyslu života*. Praha : Triton, 303 s. ISBN 978-80-7254-915-3.
- TOBERT, S., & MONETA, G. B. 2013. *Flow as a Function of Affect and Coping in the Workplace*. *Individual Differences Research*, 11(3), 102–113.

- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- ULLÉN, F., DE MANZANO, Ö., ALMEIDA, R., MAGNUSSON, P. K. E., PEDERSEN, N. L., NAKAMURA, J., CSIKSZENTMIHALYI, M., et al. 2012. *Proneness for psychological flow in everyday life: Associations with personality and intelligence*. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 167–172.
- VIŠŇOVSKÝ, J. a kol. 2000. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU. 93 s. ISBN 80-7137-690-6.