

MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK ELEMZÉSE, FÓKUSZBAN AZ ÖNMEGHATÁROZÁS ELMÉLET1*

ANALYSIS OF MOTIVATION THEORIES FOCUSING ON THE SELF-DETERMINATION THEORY

Benke Mariann egyetemi tanársegéd
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The topic of this paper is to compare and analyses the most commonly used motivation theories in management and psychology sciences. Its main focus is on motivation and self-determination theories. In the first chapter there is a comparison of motivation theories cognitive motivation and human specific motivation. "Self-determination theory (SDT) is a macro theory of human motivation that evolved from research on work organizations and other dominants of life." (Deci, Olafsen, Ryan 2017:19). The relevancy of self-determination from the point of research is that it can be used to analyse the motivation of an individual, both in terms of learning or any other activities. Furthermore it is based on the analysis of external and internal factors affecting the individual person.


1. Motivációs elméletek összehasonlítása

A motivációt nem lehet direkt módon megfigyelni, amit meg tudunk figyelni az a viselkedés multidimenzionális folyamata és ennek a viselkedésnek az eredménye. A viselkedési folyamat elemzése szerint a motivációs folyamatot befolyásolja az egyén környezete, személyisége, meggyőződése, képessége és készségei (Kanfer 1990).

A menedzsment tudomány területén a motivációs elméletek csoportosítása tartalom szerint, vagy a folyamat szerint történik.

Tartalom elméletek: szükséglethierarchia modell (Maslow 1943); kéttényezős motivációs elmélet (Herzberg 1968); létezés, kapcsolat, fejlődés elmélet (Alderfer 1969); kapcsolat, teljesítmény, hatalom elmélet (McClelland 1961). A tartalomelméletek arra keresik a választ, hogy mi motiválja az egyént (Kispál-Vitai 2013).

Folyamat elméletek: megerősítés elmélet (Skinner1954); célkitűzés elmélet (Locke 1968); elvárás elmélet (Vroom 1964); méltányosság elmélet (Adams 1963); önbizalom elmélet (Bandura 1977), önmeghatározás elmélet (Deci, Ryan 1985). A folyamatelméletek arra keresik a választ, hogy az egyén hogyan motiválható (Kispál-Vitai 2013).

 * „Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-IV. kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

A szervezeti viselkedéssel foglalkozó tankönyvek közül Buchanan–Huczynski (2001), Knights–Willmott (2007), Bakacsi (2007), Thompson (2007), Robbins–Judge (2013) és Kispál-Vitai (2013) is a fenti csoportosítást alkalmazza.

A továbbiakban a tanulmány a menedzsment tudomány területén alkalmazott motivációs elméletek kapcsolódási területét keresi a pszichológiában alkalmazott motivációs elméletekkel, valamint röviden kifejti néhány kapcsolódási pontot a motiváció és a tanulás, mint viselkedést módosító tényezők között.

1.1. Motivációs elméletek csoportosítása a pszichológia területén

Kanfer (1990) három csoportra osztja az általa ismertetett motivációs elméleteket:

- kutatások, amelyek a szükséglet-motívum-érték (need-motive-value research) relációt elemzik, ezek az egyénre jellemző és azt meghatározó viselkedésre koncentrálnak, mint például az egyén szükségletivel foglalkozó elméletek, belső motiváció, méltányosság és igazságosság elmélete;
- az egyén kognitív választását vizsgáló elméletek (cognitive choice research), mint az egyén elvárásainak hatása a viselkedésre (expectancy-theory of motivation; VIE, valence = value, instrumentality = performance, outcome; expectancy = effort), attribúciós elmélet, a cselekvésemélet dinamikája (dynamics of action theory);
- önszabályozó metakogníció megközelítés a célirányos viselkedés megismerésével (self-regulation-metacognition approaches target cognition-behavior), mint a célkitűzés elmélet (goal-setting theory), társas tanulás (social learning) és a kibernetikus kontroll elmélet (cybernetic control theories). Az utóbbi irányzat a motivációs folyamattal foglalkozik kiemelve a célirányos viselkedést. A motiváció meghatározása arra az önmérséklő kognitív magatartásra koncentrálnak, amely meghatározza a motivációs erő teljesítményre és viselkedésre gyakorolt hatását.

A motivációs elméletek csoportosítása kapcsán fontos kiemelni, hogy az 1930–40-es évek eredményeit elsősorban a drive elméletek adták. Majd az 50-es 60-as évekre a drive alapú viselkedési elméletek elavultak, és a kutatók figyelme a kognitív struktúrák, tanulás és annak teljesítményre gyakorolt hatására került. Ezt Kanfer (1990), Campbell–Pritchard (1976), Cofer-Appley (1964), Weiner (1980) kutatásai is igazolják. Ellentétben a drive-redukciós és megerősítés elmélettel a kísérleti pszichológia az egyéni aspirációk, elvárások és ezek viselkedésre gyakorolt hatásának kognitív kifejtését javasolja. A kognitív perspektíva előrehaladásával a motiváció kulcstényezőjeként azonosította az egyén döntését az alternatívák között. A kognitív perspektíva később kidolgozásra került a teljesítmény motivációs elméletek kapcsán, például Atkinson (1957) McClelland (1961) és Ryan (1970) elméletei által. Majd számos, széles körben is ismert elmélet alapját adta a 60-as években, mint Adams (1965), Atkinson (1964), Locke (1968) és Vroom (1964) elméletei. Ezek közül a motivációs elméletek közül számos megfogalmazás ismeretes a menedzsment tudományterületében is.

A pszichológiában ismeretes motivációs elméletek közül Oláh (2006) négy elsődleges csoportot említ melyek a következők:

- elsődleges homeosztatikus motivációs rendszerek (ezek az egyén életben maradását segítik, mint a levegővétel, testhőmérséklet szabályozás, folyadékfelvétel szabályozása, táplálékfelvétel szabályozása és a menekülő illetve támadó viselkedés szabályozása);
- elsődleges nem-homeosztatikus motivációs rendszerek (ilyen a fajfenntartási ösztön, a társas kapcsolatra irányuló motiváció, a proszociális viselkedés motivációja);
- kognitív motiváció (ingeréhség, kíváncsiság, manipulációs késztetés, tudásszomj);
- az emberre jellemző (humánspecifikus) motiváció.

Ezek közül a fejezet elsődlegesen a kognitív és az emberre jellemző humánspecifikus motivációval kíván foglalkozni, ugyanis a kognitív és humánspecifikus motiváció közel áll a menedzsment tudományterületnél vizsgált motivációs elméletekhez és ezen elméletek adnak magyarázatot az egyén tanulással kapcsolatos motivációs késztetésére is.

1.2. A tanulás szerepe az egyén viselkedésének módosításában

A tanulásnak fontos szerepe van az egyén viselkedésében, ezt magyarázza Skinner (1954) megerősítés elmélete, melyet az üzleti tudományok területén is szívesen alkalmaznak az egyén motivációjának vizsgálatára. Skinner (1954) elméletének ismerete elsősorban a viselkedési minták tanulmányozásában nyújt segítséget, ugyanis az elmélet figyelmen kívül hagyja az egyén belső kognitív folyamatait és a viselkedés kimenetére koncentrálna. Skinner (1954) szerint a viselkedést a kimenet fogja meghatározni, azaz, hogy az egyén mit fog kapni azért cserébe, ezért nincs szükség a kognitív folyamatok tanulmányozására. További feltételezés, hogy az egyén viselkedése modellezhető állatkísérletekkel, amelyek segítségével Skinner igazolta állításait (Kispál-Vitai 2013).

Egy további tanulással foglalkozó elmélet Bandura (1997) társas tanulás elmélete, amelyből később tovább fejlesztette az úgynevezett kognitív-szociális tanuláselméletet (SCT, Social Cognitive Theory) (Luthans, Stajkovic 2002). Bandura (1997) szerint a kognitív-szociális tanuláselmélet a következő részekből tevődik össze: jelképek, előrelátás, tanulás másoktól és mások érzelmeiből (vicarious learning), önszabályozás (self-regulation), önreflexió (selfreflection). Az önszabályozás, önreflexió szoros kapcsolatban áll egymással, az én-hatékonyság pedig egyenlő az egyén magabiztosságával, önmagába vetett hitével, a saját képességeivel, motivációjával kapcsolatban, azért, hogy a kognitív erőforrásait aktivitása során fel tudja használni egy adott feladat adott környezetben történő sikeres végrehajtására (Bandura 1997). Az én-hatékonyság, jelentős mértékben járul például hozzá a munkamotivációhoz. A kognitív-szociális tanuláselméletek nagy jelentőséget tulajdonítanak a kognitív belső folyamatoknak és a társas tanulásnak. Az egyén tanulása ilyenképpen függ a társadalmi megerősítéstől és mások érzelmeitől, tapasztalataitól és természetesen attól, hogy az egyén külső, vagy belső kontrollal rendelkezik-e. (Luthans, Stajkovic 2002) Bandura (1997) elméletében nagy jelentősége van az obszervációs, vagy megfigyeléses tanulásnak, az egyén kognitív sémáinak, illetve a környezet–személyiség–viselkedés hármasa lényeges, hiszen a három tényező egymásra hatásából kialakulhat az úgynevezett reciprok determinizmus.

Az egyén cselekedetét más, további tanulási elméletek is magyarázhatják, így a motivációs elméletek a tanulás információ-elméleti megközelítése szerint is értelmezhetőek. Festinger (1957) szerint, a kognitív-disszonancia segítségével is magyarázható egyén cselekedete, vagy motivációja, ugyanis ha a cselekedet és a meggyőződés egymással azonos, akkor nincs készletés, ha ez nincs egyensúlyban, akkor az az egyént a belső konfliktus feloldására készíti. Szintén kognitív elmélet Heider (1958) attribúciós elmélete, amely egyfajta ok tulajdonítás, ilyenkor az egyén saját és mások sikereit, kudarcait valamilyen külső tényezőnek vagy akár belső tényezőnek tulajdonítja. A tényező, azaz ok, vagy más néven attribúció szabályozottsága szempontjából külső és belső lehet, pl. ha az egyén sikert ér el, akkor általában saját magának tulajdonítja (képességek, tudás, ügyesség) azt, amikor kudarcot, azt pedig valamilyen külső tényezőnek (pech, feladat nehézsége, kevés idő) (Kispál-Vitai 2013).

1.3. Kognitív motiváció

A kognitív motiváció az egyén környezete irányába tanúsított információgyűjtő és feldolgozó viselkedését foglalja magába. Melynek egyik alapja lehet a külső környezetből érkező szenzoros inger mennyiség, fontos, hogy az egyén pl. a munkája, feladat elvégzése közben kellő mennyiségű úgynevezett mintázott, értelmes ingerhez jusson, mert különben unatkozni fog és monotonnak érzi a tevékenységet (Oláh 2006). A kognitív motiváció kapcsán három tényezőre esik a hangsúly, amelyek a következők: kompetencia, autonómia és kötődési igény. A három tényező párhuzamba állítható például a menedzsment tudományterületén belül is ismeretes létezés–kapcsolat–fejlődés relációval, amely alapja Alderfer (1969) elmélete.

Maslow (1968) kutatásai alapján úgy véli, hogy az egyénnek van egy bizonyos biológiai tudásszükséglete is, amely egyfajta ösztön jellegű vágy a megértésre, ez minden egyénnél más szintű és kielégítése úgynevezett szubjektív megelégedést eredményez. A megelégedettség érzése és a személyes jutalom érzése a kognitív motiváció kapcsán fontos tényező, a motiváció ezen típusa megegyezik az intrinzik jellegű, azaz belső motivációval, amellyel a menedzsment tudományban is számos elmélet foglalkozik. „A kognitív motiváció tehát elsődleges, biológiailag meghatározott motívumnak tekinthető, amely a központi idegrendszer homeosztatisz egyensúlyának fenntartását hivatott biztosítani.” (Oláh 2006:349). Ha nincs egyensúly, akkor az egyén idegrendszeri aktivitása eltér az optimálistól és a viselkedés is rendellenes, eltérő lehet, ha ez tartóssá válik, akkor egészségügyi szempontból gondot okozhat. Fontos ezt megelőzve az egyén kognitív szükségletének kielégítése (Oláh 2006). Grastyán (1974) szerint a változás, az újdonság és a feladat komplexitása egyrészt gátlást okoz az egyénben, másrészt pedig motiváló erővel bír, az egyén számára erős pozitív élményt jelent, amely megerősíti a viselkedést. Többek között a gyermeki játék hajtóereje is a megismerés, tanulási vágy, ezért ennek fontos szerepe lehet a későbbiek során, hiszen az emberi alkotóképesség alapfeltétele lehet.

1.4. Humánspecifikus motiváció

Az emberi és állati tanulási szükségletek biológiai szempontból bizonyos mértékig hasonlóak, azonban az ember viselkedése nemcsak, a környezethez való alkalmazkodást foglalja magába, hanem a kreativitást, új lehetőségek keresését, amelyeket humánspecifikus motívumoknak is szokás nevezni. Ezek túlmutatnak az egyén biológiai szükségletein és pozitív megelégedettséghez vezetnek, javítják az önértékelést, önbecsülést és magyarázzák az egyén tudás, megismerés iránti szükségleteit is. A kompetenciamotívum szintén felfedezhető az állatvilágban is, mint egyfajta kíváncsiság, illetve törekvés arra, hogy minél hatékonyabban tudjuk felhasználni a környezeti erőforrásainkat és a társas kapcsolatainkat (Oláh 2006).

Az autonómiomotívum az ember azon törekvése, hogy dönteni, választani tudjon a környezetében felmerülő lehetőségek közül, saját maga tudja szabályozni a cselekedeteit (Reeve 2005). Az autonómia igény alapvetően meghatározza azt, hogy az egyén viselkedése kívülről, avagy belülről szabályozott. Az egyén autonómia törekvése aszerint is eltérhet, hogy mi az, amit a társas tanulás során elsajátított, illetve befolyásolják a kulturális különbségek.

A vizsgálatot tovább folytatva, a teljesítményre vonatkozó egyéni igényeket, motívumokat is érdemes tanulmányozni, hiszen ez mind a pszichológia, mind pedig a menedzsmenttudomány területén belül az egyik legtöbbet tanulmányozott tényező. Ezzel kapcsolatosan Murray (1938) arra hívja fel a figyelmet, hogy az emberek különböznek egymástól abban a tekintetben, hogy mennyire hajlandóak új, nehéz feladatokat megoldani, hatalmat gyakorolni és abban is, hogy az egyes feladatokat milyen gyorsan hajlandóak végrehajtani. Így tulajdonképpen eljutunk McClelland (1961, 1987) teljesítménymotivációval foglalkozó elméletéhez, a kutató a teljesítménymotivációt vizsgálta Tematikus Apperációs Teszt segítségével, azaz TAT kártyákkal. Az elmélet szerint egyénben háromféle motiváció alakulhat ki a szeretet igénye, a hatalom igénye és a teljesítmény igénye (Kispál-Vitai 2013).

McClelland (1961) elméletét Atkinson (1988) elmélete fejleszti tovább, itt két tényező befolyásolja az egyén teljesítményét, az egyik a lehetőség a sikerre, a másik pedig a félelem a sikertelenségtől.

Ahhoz, hogy az egyén teljesítményt érjen el fontos a kompetencia, az elért teljesítmény pedig megerősítő és egyben motiváló hatással is van az egyénre a további feladatmegoldásban. Minél több siker éri az egyént, annál motiváltabb lesz további teljesítmény elérésére, minél több kudarc, annál kevésbé lesz motivált a további teljesítményre. Fontos tényező a siker elérésében az attribúció, azaz az ok tulajdonítás, amennyiben az egyén a kudarcot belső oknak tulajdonítja, azaz saját magát teszi felelőssé úgy kevesebb az esély az ismételt próbálkozásnak, amennyiben pedig külső oknak, sokkal kitartóbb lesz és újból próbálkozni fog (Oláh 2006).

Az önmegvalósítás lehetősége szintén hozzátartozik a motiváció humánspecifikus megközelítéséhez. Az önmegvalósítás tekintetében elmondható, hogy eleinte Maslow (1954) úgy gondolta, hogy vannak magasabb és alacsonyabb rendű szükségletek, és ameddig az alacsonyabb rendű szükségletek nem realizálódnak, addig az egyén nem képes a magasabb rendű önmegvalósításra. Azonban később az állítását módosította (Maslow 1970) miszerint az emberben már születésekor megvan a fejlődésre irányuló

motiváció, amely sokakban annyira erős, hogy elnyomja az alapvető szükségletek iránti motivációt, ilyen hatása van annak, amikor egy érdekes feladat miatt belefeledkezünk a végzett tevékenységbe.

Az emberi motívumok csoportosítása mindezek alapján többféleképpen történhet. Egyrészt vizsgálhatjuk a külső és belső tényezők hatását az egyénre, amelyeknek szabályozó hatása van (Deci, Ryan 2000). Szerintük a motivációval kapcsolatosan az egyén állapota háromféleképpen határozható meg: külső motiváció, belső motiváció és motiváció-mentesség (Ryan 1995). Az elmélet kifejtésére bővebben a következő fejezetben kerül sor.

2. Edward L. Deci–Richard M. Ryan (1985) önmeghatározás elmélet

Az embereket általában munkájuk, vagy más tevékenységek elvégzése közben kétféleképpen lehet motiválni, egyrészt külső tényezőkkel, másrészt belső tényezőkkel. Deci–Ryan (1985) szerint az emberek olyan külső tényezők miatt végeznek el egy feladatot, mint a jutalom, jó jegy, értékelés, mások véleménye. A belső tényezők olyan tényezők, amelyek nem feltétlenül kívülről jutalmaznak, vagy támogatják az egyént, ugyanakkor mégis képesek fenntartani az egyén érdeklődését, kreativitását tartós erőfeszítést a cél elérése érdekében (Deci, Olafsen, Ryan 2017). Az elmélet kereteit a külső és belső motivációs tényezők, valamint az egyéni és társas fejlődés hatásának vizsgálta és a személyes eltérések adják. Az egyénre hatással vannak a társadalmi és kulturális tényezők, amelyek éppen elősegítik, vagy gátolják az egyén akaratát, kezdeményező készségét amellelt, hogy hatással vannak az életminőségre és teljesítményre (Deci, Ryan 1985). Az elmélet szerint minden embernek három veleszületett alapszükséglete van, melyek a következők: önállóság (autonómia), kompetencia (hozzaértés), társas kapcsolatok (kötődés).

Az egyén ezen három alapszükséglet között igyekszik egyensúlyt teremteni. Az önmeghatározás elmélet egy olyan elmélet, amely azt feltételezi, hogy az egyén egy organikus fejlődni képes entitás, amely kreatív, érdeklik az új kihívások, tapasztalatokat gyűjt, amelyet fel is használ a koherens énkép kialakításához. Az elmélet fejlődése azt eredményezi, hogy már nem pusztán külső, vagy belső motivációs tényezőket különböztetünk meg, hanem olyan egyénről beszélünk, aki kívülről irányított, vagy aki saját akaratából végez el egy feladatot. Maga az önmeghatározás elmélet hat kisebb elméleti keretrendszerrel foglal magába:

- **Kognitív kiértékelési elmélet (Cognitive Evaluation Theory, CET):** az elmélet azzal a belső motivációval foglalkozik, amely hatással van arra a viselkedésformára, amely önmagunknak örömet okoz. Ilyen érzés, mikor gyermekkorban felfedezzük a világot, vagy játszunk, a motiváció ezen forrása egész életünkön át elkísér. A kognitív kiértékelési elmélet a társas viselkedés, a javadalmasítás, az egyének közötti kontroll és az ego belső motivációra gyakorolt hatásával foglalkozik. A képesség, a kompetencia és a támogatás fontos szerepet játszik a motiváció előremozdításában, ami sarkalatos pontját képezi a tanulásban, sportban és az egyéb tevékenységek kapcsán nyújtott teljesítményüknek. A szerzők szerint, ha spontán tevékenységet jutalmazunk, az később alááshatja az egyén belső motivációját a végzett cselekvés során (Deci, Ryan 2000a).

- **Szervezeti integrációs elmélet (Organismic Integration Theory, OIT)** (Deci, Ryan 2000): a különböző külső motivációs eszközök jellemzőivel és következményeivel foglalkozik. A külső motivációs eszközök célja, hogy az egyén viselkedését jutalom segítségével terelje a kívánt irányba. A külső motivációs kontinuum részét képezi: a külső szabályozás, introjekció, azonosulás, integráció (1. ábra). Az ún. OIT olyan külső társadalmi tényezőkkel és kontextusokkal foglalkozik, amelyek fokozzák, vagy éppen gátolják az internalizációt vagyis azok a tényezők, amelyek segítik elmélyíteni a hiedelmeinket, meggyőződéseinket. A szervezeti integráció szempontjából két alapkompeticiónak van kiemelkedő jelentősége ezek a kötődés és az autonómia (Deci, Ryan 2000a).
- **Okozat orientációs elmélet (Casuality Orientations Theory, COT):** a következő mini elmélet azt vizsgálja, hogy a különböző egyének hogyan alkalmazkodnak a környezethez és ennek hatására hogyan változtatják meg a viselkedésüket. Az elmélet az okozat orientáció három típusát fogalmazza meg: (1) autonómia orientáció (aszerint cselekszünk, ami felkelti az érdeklődésünket); (2) kontroll orientáció (fókuszban a jutalom, nyereség, jóváhagyás áll); (3) személytelen, vagy amotivációs orientáció (a képességek hiányával kapcsolatos szorongás, ha úgy érezzük, hogy valamit nem vagyunk képesek megoldani).
- **Alapvető pszichológiai szükségletek elmélete (Basic Psychological Needs Theory, BPNT):** a koncepció kidolgozása az alapvető pszichológiai szükségletek kapcsolatát vizsgálja a lelki egészséggel és jó közérzettel. A BPNT koncepció azt állítja, hogy a pszichológiai jóllét és az optimális működés megalapozza az egyén autonómiáját, kompetenciáját és társas viszonyait. Ezért azok a hatások, amelyek az egyén veleszületett alapigényeit befolyásolják, hatással vannak a jó közérzetre. Ha a három alapszükségletből valami hiányzik, akkor az az úgynevezett pszichológiai jóllétünket negatív irányba fogja befolyásolni. A koncepció kialakítása szempontjából fontos, hogy alkalmas a kultúrák közötti vizsgálatra, hiszen az alapvető szükségletek kultúrától függetlenek (Deci, Ryan 2000a).
- **Cél tartalom elmélet (Goal Contents Theory, GCT):** az elmélet a külső és belső motivációs célok megkülönböztetéséből valamint, ezen tényezők motivációra és jóérzésre gyakorolt hatásából nőtte ki magát. Az elmélet a célokat megkülönbözteti az alapvető szükségletek kielégítésétől amelyek, differenciáltan megadják az úgynevezett jó közérzetet. A külső célok, mint a pénzügyi siker, megjelenés, népszerűség szembe kerülése a belső célokkal, mint a személyes, közeli kapcsolatok, személyes fejlődés rossz érzést teremt az egyénben.
- **Kapcsolatmotivációs Elmélet (Relationships Motivation Theory, RMT):** a valakihez való tartozás érzése, amely azt jelenti, hogy az egyén képes kialakítani szoros kapcsolatot a párja és a barátai között vagy része lehet egy csoportnak a három alapvető egyéni viselkedést befolyásoló tényező közé soroljuk. Az egyén a kapcsolatok alakításával a társas szükségletek iránti igényét elégíti ki. A három alaptényező közül a jó minőségű társas kapcsolatok megléte az egyén kompetenciája és autonómia érzését befolyásolja.

1. ábra: Öndeterminációs kontinuum a motivációs típusokkal és a szabályozási stílusokkal
Figure 3.: The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles

Motivációs típus	Motiválatlanság		Külső motiváltság			Belső motiváltság
Szabályozási stílus	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Elfogadott szabályozás	Szabályozás, azonosuláson keresztül	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
A viselkedés minősége	Kontroll → Öndetermináló					
Észlelt okság helye	Személytelen	Külső	Valamelyest külső	Valamelyest belső	Belső	Belső
Társult folyamatok	Szándék hiánya Nem értéknövelő Kompetencia hiánya Kontroll hiánya	Engedékenységek Külső jutalom, vagy büntetés	Önkontroll Az én bevonása Belső jutalom és büntetés	Személyes érdeklődés Tudatos értékelő aktivitás	Egyetértés tudatosság, személyes azonosulás	Belső megelégedettség Önmegvalósítás

(Deci, Ryan 2000 72. o.)

A modell előnye, hogy segítségével mind a munka, mind a sport, mind a tanulás tekintetében megfigyelhető az egyén motivációja. Továbbá a menedzsment tudományterületén belül leggyakrabban alkalmazott motivációs elméletekkel is jól összehasonlítható, hiszen a legtöbb modell szintén a külső és a belső tényezőket veszi figyelembe az egyén motivációja kapcsán. Az elmélet szintén vizsgálja önállóság, kompetencia és társas kapcsolatok jelenlétét az egyén életében, amely a legtöbb tartalom és több folyamatelmélet alapját képezi.

Óvatosságra int Deci–Ryan (2000) elméletével kapcsolatosan a szerzők jutalomról alkotott véleménye, ugyanis a jutalmazás hatására szerintük a spontán módon végzett cselekvéseknél csökken az egyén belső motivációja. Ezzel szemben Cameron–Pierce (1999) megállapításai szerint a jutalom növelésének nincs bizonyított hatása belső motiváció csökkenésére, ennek kimutatása a módszertan bemutatásától függ. Ezzel ellentétben a jutalom növelheti az észlelt önrendelkezést. Vizsgálattal igazolták, hogy ellenben a kognitív kiértékelési elmélettel a belső motiváció csökkenését általában a túl egyszerű feladatok eredményezik.

3. Összegzés

Az emberi motívumok csoportosítása a menedzsment tudományterület csoportosító tényezői és a pszichológiában leggyakrabban alkalmazott elméletek mentén egyaránt meghatározható, számos olyan elmélet bemutatásra került a tanulmányban, amelyek mind a két területen belül alkalmazásra kerülnek, többek között ilyenek például Maslow (1943), Skinner (1953), McClelland (1961), Alderfer (1969) és Bandura (1997) elméletei is. Azonban vannak különbségek is, például Kanfer (1990) és Oláh (2006) megközelítései tekintetében, hiszen ezek kiegészítik a tartalom és folyamat elméletek szerinti megkülönböztetést a kognitív és humán-specifikus motiváció kifejtésével, valamint a tanulás, viselkedésre gyakorolt hatásával.

Az önmeghatározás elmélet mind a menedzsment, mind a pszichológia tudományában közkedvelt, a hat kisebb mini-teória komplex megközelítést tesz lehetővé az egyén

motivációjának vizsgálatához. A modell alkalmazásánál óvatosságra int a szerzők jutalmazásról alkotott képe, azaz esetenként nem szükségszerű, hogy az adott jutalom csökkenteni fogja a belső motivációt például a nem spontán végzett cselekvés során.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67. évf. 422–436.
- Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz Ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press: New York.
- Alderfer, C. P. (1969): *Organizational Behavior and Human Performance?: An empirical test of a new theory of human needs*. New York: Free Press.
- Atkinson, J. W. (1964): *Introduction to Motivation*. Princeton NJ: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W. (1988): A kockázatvállaló viselkedés motivációs meghatározói. In: Barkóczi–Séra (szerk.) *Az emberi Motiváció II.*, Tankönyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy. (2007): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bandura, A (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Company.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change In: *Psychological Review* 84. évf. 2. szám. 191–215.
- Buchanan, D.–Huczynski, A. (2001): *Organizational Behaviour*, Pearson Education, Harlow.
- Cameron, J.–Pierce, D. W. (1999): Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*. 125. évf. 6. szám. pp. 677–691.
- Campbell, J. P.–Pritchard, R. D. (1976): Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In: M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago.
- Coffey, C. N.–Appley, M. H. (1964): *Motivation Theory and Research*. Wiley: New York.
- 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*, 4., 19–43.
- Deci, E. L.–Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L.–Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, L. E.–Ryan M. R. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, In: *American Psychologist* 1. szám. 68–78.
- Deci, L. E.–Ryan M. R. (2000a): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, In: *Contemporary Educational Psychology* 25. évf. 54–67.
- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evantson, IL Row, Peterson.
- Grastyán E. (1974) Az emóció. In Oláh A., Pléh Cs. (szerk.) (1988) *Szöveggyűjtemény az általános és a személyiségpszichológiához. Pedagógia és tanár szakos hallgatók részére*. Budapest: Tankönyvkiadó 177–213.
- Heider, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley, 322 p.
- Herzberg, F. (1968): “One More Time: How Do You Motivate Employees?”. *Harvard Business Review*, 46. évf. 1. szám 53–62.
- Kanfer, R. (1990): Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In: Dunette, M. D.–Hough, L. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA: Consulting Palo Alto.

- Kispál-Vitai, Zs. (2013): Szervezeti viselkedés, Pearson, Harlow.
- Knights, D.–Willmott, H. (2007): *Introducing Organizational Behaviour & Management*, Thomson Learning.
- Locke, E. A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 3. évf. 2. szám. 157–189.
- Luthans, F.–Stajkovic, A. D. (2002): Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th ed.), 126–140. NY, McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation, *Psychological Review* 50. évf. 4. szám 370–396.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row.
- Maslow, A. H. (1962). *Towards a psychology of being*. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1968): *Towards a Psychology of Being*. 2nd Ed. New York: D. Van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1970): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. The Macmillen Company: Free Press, New York.
- McClelland, D. C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Murray, H. A. (1938): *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Oláh, A. (2006): *Pszichológiai alapismeretek*. Bölcsész Konzorcium, Budapest.
- Reeve, J. M. (2005): *Understanding Motivation and Emotion* 4th edition, Wiley and Sons.
- Robbins, S. P.–Judge, T. A. (2013): *Organizational Behaviour*, Pearson, New Jersey.
- Ryan, T. A. (1970): *International Behavior*, Ronald Press: New York.
- Ryan, T. A. (1970): *International Behavior*, Ronald Press: New York.
- Skinner, B. F. (1954): The science of learning and the art of teaching In: *Harvard Educational Review* 24. évf. 2. szám 86–97.
- Thompson, L. L. (2008): *Organizational Behavior Today*, Pearson Education International, New Jersey.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Weiner, B. (1985): An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion In: *Psychological Review* Vol. 92. No. 4. pp. 548–573.