

KOGNITIVNÍ PŘÍSTUP K POROZUMĚNÍ (SUB)KULTURNÍ PODMÍNĚNOSTI MOTIVACE PRACOVNÍ ČINNOSTI

LUDEK KOLMAN, HANA CHÝLOVÁ, LUDMILA NATOVOVÁ

Lidé se odlišují od zvířat v tom, že užívají meta-representace objektů a aspektů svého materiálního i psychologického prostředí. Meta-representace je reprezentace, která připojuje k mentální reprezentaci objektu či aspektu okolí konkrétní přesvědčení a znalosti. Pojem meta-representace byl použit již jinými autory k vysvětlení povahy interkulturních rozdílů v poznávacích procesech. V této stati tuto ideu používáme jako nástroj analýzy dvou pojmů, týkajících se jevů relevantních pro teorii motivace pracovní činnosti. Zmíněné dva pojmy jsme použili k vysvětlení faktorové struktury dat získaných dotazníkovým šetřením. Analýza dat vedla v obou případech k identifikaci podskupin subjektů, které zjevně užívaly odlišné meta-representace uvedených pojmů. Protože dotazníkové šetření bylo provedeno pouze v jednom národním prostředí, lze výsledky považovat jen za určení odlišností mezi subkulturami. Použitý přístup se jeví jako nadějný, neboť umožňuje analyzovat do jisté podrobnosti jinak nesnadno odhalitelnou povahu podmíněnosti motivace pracovní činnosti rozdílů mezi kulturami (resp. subkulturami).

Klíčová slova: Motivace pracovní činnosti, rozdílů (sub)kultur, meta-representace.

Úvod

Ve dvou nejdůležitějších pojetích vysvětlujících rozdíly kultur použili Hofstede (2001) a Swartz (2001) jako vysvětlující koncept preferenci hodnot. Hofstede v této souvislosti (op. cit., s. 1) odkazuje na Levinsona a Inkelese (1969), kteří dokládali, že každé lidské společenství potřebuje vyřešit některé základní problémy. Bez nalezení jejich řešení by společenství nemohla fungovat. K nim patří např. nerovnost mezi lidmi, vztahy mezi pohlavími či chápání času. Hofstede na citovaném místě dokonce tvrdí, že Levinson a Inkeles vlastně předpověděli existenci dimenzí národních kultur, ke kterým on ve svých výzkumech dospěl.

Vysvětlení kulturních rozdílů pomocí rozdílů v preferovaných hodnotách dává smysl a sehrálo v oblasti výzkumu i aplikace interkulturní psychologie významnou roli. Preference hodnot dovedeme měřit a máme též dosti dobrou teoretickou představu o tom, co hodnoty jsou a jaké úlohy v chování, myšlení a prožívání lidí sehrávají. To ovšem neznamená, že bychom v dané oblasti poznali vše a plně rozuměli tomu, jak kulturní rozdíly vznikají, mění se a vyvíjejí. Nový a podnětný přístup k hledání odpovědi na tyto a podobné otázky přináší stať Žegarace (2011), který používá jako základní výkladový koncept mentální meta-representaci. Tento teoretický přínos, jak níže uvedeme, má význam i pro praxi, zejména v oblasti managementu a obchodu.

Teoretická východiska

Pojem meta-reprezentace původně rozpracoval Sperber (2000). Tento pojem byl v uplynulém desetiletí příznivě přijat jak kognitivními filozofy, tak i lingvisty a neuropsychology. V rámci psychologie a psycholingvistiky byl použit např. při zkoumání řečových problémů autistických dětí (Wilson, 2000). Meta-reprezentace je, zjednodušeně řečeno, reprezentace mentální reprezentace. Jde tedy o mentální reprezentaci vyšší úrovně. V oblasti interkulturní komunikace a výzkumu se navíc předpokládá, že meta-reprezentace je důsledkem souhry ekologických, psychologických a sociálních vlivů. Meta-reprezentace je sdílěna určitou populací jedinců, kteří mají podobná přesvědčení týkající se dané reprezentace, a to ve stejném časovém období. Meta-reprezentace se týká konkrétní mentální reprezentace a doplňuje ji právě o uvedená inter-individuálně sdílená přesvědčení.

Žegarac (op. cit.) rozpracoval pojem meta-reprezentace dále. Pro použití při analýze interkulturní komunikace navrhl další tři pojmy, a to kulturní reprezentace, centralita kulturní reprezentace a epidemiologický přístup. Kulturní reprezentace je meta-reprezentace, v níž se dvě či více kulturních skupin odlišují. Kulturní reprezentace může být pro danou kulturní skupinu více či méně centrální. Jak uvádí (op. cit., s. 12), kulturní reprezentace je centrální v tom stupni, v němž je příčinně účinná v řadě sfér sociálního dění skupiny. Epidemiologický přístup je pak pojetí, které vysvětluje nakolik a v jakém stupni je konkrétní kulturní reprezentace přítomna v myslích jednotlivých členů daného kulturního okruhu. Podobně jako v případě epidemie chřipky, kdy jsou infekcí zasaženi někteří jednotlivci silně, jiní slabě a další nejsou zasaženi vůbec, patří daná kulturní reprezentace k mentální výbavě jednotlivců skupiny někdy významně a podstatně, někdy okrajově a u některých jedinců, byť jsou příslušníky téže kulturní skupiny, se nevyskytuje. Právě v tomto, domníváme se, překračuje Žegaracovo pojetí omezení dřívějšího přístupu, vysvětlujícího rozdíly kultur pomocí preferencí hodnot. Epidemiologický přístup, resp. model, umožňuje prozkoumat rozdíly mezi kulturními (a též subkulturními) skupinami do větší hloubky.

Cíl a metodika výzkumu

Cílem stati je využití Žegaracových pojmů při analýze rozdílů mezi skupinami respondentů, které můžeme považovat za subkulturní skupiny lišící se v tom, jak chápou, resp. jaké meta-reprezentace si vytvářejí a užívají jako nástroj chápání některých skutečností týkajících se práce a spokojenosti při práci. Dané reprezentace je v poněkud odlišném teoretickém rámci také možné chápat jako postoje a hodnoty vztažené k práci. Pojmový rámec koncepce, kterou navrhl citovaný autor, považujeme za vhodnější, protože umožňuje odlišný a, jak předpokládáme, hlubší vhled do podstaty zkoumaných jevů.

Metodický postup vychází z postupů běžných při statistickém škálování opírajícím se o faktorovou analýzu. Při zpracování dotazníkových dat faktorovou analýzou získáváme jako výsledek určitý počet faktorů a pro každou položku dotazníku jí příslušnou faktorovou zátěž. Tyto výsledky pak můžeme např. využít k návrhu škál odpovídajících jednotlivým faktorům, které pak můžeme využít v další analýze. Ta může, bereme-li v úvahu další proměnné, spočívat v provedení analýzy shlukování a tak lze s její pomocí dospět k popisu charakteristik skupin subjektů souboru, určených tak, aby se výrazně lišily v tom,

jak v daném faktoru skórují. Jestliže takovým postupem tyto skupiny určíme, můžeme uzavřít, že jsme v rámci zkoumaného souboru identifikovali podskupiny individuí, lišících se např. v postojích a hodnotách vztahených k práci a tedy, v pojetí, z něž zde vycházíme, v centralitě kulturních (resp. subkulturních) reprezentací. Ve výsledcích výzkumu, které níže uvádíme, nepostupujeme dále, než jen k výsledkům faktorových analýz dvou sad položek. Ty dokládáme v tabulkách faktorových zátěží, k nimž jsme při výpočtech dospěli. Další analýza by jistě byla žádoucí. V této fázi našich výzkumů se však omezíme jen na doložení plausibility zmíněného postupu.

Caveat: Uvádíme-li výše, že popsáním způsobem lze dospět k odlišení podskupin lišících se v centralitě nějaké (sub)kulturní reprezentace, v žádném případě to neznámá, že existence škály vždy a nutně implikuje existenci takových podskupin. Je tomu tak jen tehdy, kdy se takto stanovené podskupiny konstruujeme tak, že se zjevně liší v existenci (sub)kulturní reprezentace či stupni její centrality.

Výsledky výzkumu

Výzkum se zakládá na využití metody SIPP (Suchdolský inventář postojů k práci) na jehož vývoji se autoři této stati podílejí. Dotazníková metoda SIPP obsahuje čtyři okruhy položek, a to položky týkající se sociodemografických charakteristik respondentů, položky týkající se aspektů práce a aspektů vztahu mezi vedením a pracovníkem. Čtvrtá sada položek je pak zaměřena na podmínky, za nichž je člověk spokojen, a protože tato sada následuje po položkách orientovaných na práci, považujeme ji za zaměřenou na spokojenost při práci. V rámci šetření byly získány údaje od celkem 512 respondentů. Složení souboru přibližně odpovídá složení populace v produktivním věku, co se týče pohlaví, věku, vzdělání, zdrojů obživy a velikosti bydliště respondentů. (Žen a mužů byl ve vzorku zhruba stejný počet; 29 % bylo ve věku 21–30 let, 60 % ve věku 31–50 let a ve věku 51 a více let 10 %; 70 % byli zaměstnanci, 50 % respondentů mělo středoškolské a 26 % vysokoškolské vzdělání.)

V této stati jsme výše popsány postup použili k analýze dvou pojmů, týkajících se jevů relevantních pro teorii motivace pracovní činnosti, a to vlastní výkonnost a spokojenost. Pojem vlastní výkonnost se vztahuje k *self-efficacy*, jež je opět odvozena od *efficacy*, tedy účinnosti. *Self-efficacy* označuje, jak je subjektem vnímána jeho vlastní účinnost při práci. Pojem zavedl Bandura v rámci své koncepce sociálního učení a v teorii motivace pracovní činnosti se uplatnil zejména v koncepci Hackmana a Oldhama a v teorii psychologického zmocnění (viz např. Kolman a kol., 2011; Kolman a kol 2012b). V těchto koncepcích se předpokládá, že pracovníkem vnímaná vlastní výkonnost je důležitou složkou motivace pracovní činnosti. Nicméně, jak provedené výzkumy naznačují, pracovník může pojmát svoji výkonnost různě, např. jako pracovní výkon nebo svou účinnost v působení na druhé lidi. Níže dokládáme ve dvou tabulkách výsledky faktorové analýzy odpovídajících dvou sad položek. V obou případech byla faktorová analýza provedena metodou analýzy hlavních komponent s následnou rotací metodou Varimax.

Faktory získané metodou Varimax jsou ortogonální a tedy nezávislé. Tato skutečnost zajišťuje platnost výše zmíněné interpretace, totiž že skóry dosažené subjekty v jednotlivých faktorech jsou nezávislé. To znamená, že např. skupina subjektů, kteří mají vysoký skór v prvním faktoru, a tedy v tomto faktoru dosahuje takto určená podskupina vysokého

průměrného skóru, nebude mít rovněž vysoký průměrný skór ve faktoru druhém či třetím. V další analýze lze tedy podskupiny skórující určitým způsobem v jednotlivých faktorech specifikovat a odlišit. Protože u takto určených podskupin přispívají k jejich průměrnému skóru v daném faktoru odlišné položky (v prvním faktoru v tabulce 1 zejména položky 32 a 34, ve třetím faktoru zejména položky 23 a 24), můžeme uzavřít, že takto vytvořené podskupiny se liší ve své metarepresentaci jistého okruhu skutečností. Dané okruhy skutečností jsou vymezeny obsahem konkrétních položek. V případě položek v tabulce 1, tj. položek 23 až 34, jde o okruh skutečností týkajících se výkonnosti a vnímání vlastní výkonnosti (*efficacy* a *self-efficacy*).

Tabulka 1 Rotovaná komponentní matice – 3. sada položek

	Faktor		
	1	2	3
VAR00023			0,847
VAR00024			0,673
VAR00025		0,603	
VAR00026			
VAR00027		0,681	
VAR00028			0,496
VAR00029	0,689		
VAR00030	0,663		
VAR00031		0,611	
VAR00032	0,764		
VAR00033	0,666	0,337	
VAR00034	0,713		

V tabulce 1 jsou uvedeny strukturní koeficienty větší než 0,3. Koeficienty v absolutní hodnotě nižší je obvyklé zanedbat. Kromě toho byly vyloučeny též položky, které měly vyšší zátěže než 0,4 ve dvou různých faktorech (položky, u nichž k tomu došlo, by jejich zahrnutí do analýzy porušilo výše stanovený předpoklad). Jak vidíme, položky jsou v tabulce rozděleny do tří skupin, a to podle společné variance. Položka 25 např. vyjadřuje přesvědčení, že dobré práce si nadřizovaný nevšimne a položka 23 naopak víru, že dobrá práce bude odměněna. Je zřejmé, že lidé, kteří budou mít vysoký skór v prvním faktoru, sotva budou současně dosahovat vysokého skóru i ve faktoru třetím. Přestože tedy v této stati další analýzu neprovádíme, je zřejmé, že je možná a výše uvedený výsledek (tabulku 1) považujeme za doklad existence podskupin odlišujících se v meta-representaci výkonnosti a vnímání vlastní výkonnosti.

Podobně je tomu i v druhém případě, tedy při analýze čtvrté sady položek, týkajících se spokojenosti. Výsledky faktorové analýzy této sady položek uvádíme v tabulce 2. I v tomto případě, jak jsme již uvedli, byla faktorová analýza provedena metodou analýzy hlavních komponent s následnou rotací metodou Varimax.

Tabulka 2 *Rotovaná komponentní matice – 4. sada položek*

	Faktor	
	1	2
VAR00035		
VAR00036	0,721	0,361
VAR00037	0,648	
VAR00038	0,841	
VAR00039		
VAR00040	0,729	
VAR00041		0,760
VAR00042		0,794
VAR00043	0,759	
VAR00044	0,710	
VAR00045	0,782	
VAR00046	0,801	

V daném případě můžeme druhý faktor zanedbat, neboť je v něm příliš málo položek. I na základě prvního faktoru však můžeme konstruovat dvě odlišné skupiny subjektů, jak jsme se o tom zmínili výše. Tyto dvě skupiny se budou lišit v tom, že jedna z nich bude dosahovat v daném faktoru vysoký a druhá nízký skór. Tyto dvě skupiny se zjevně budou lišit v centralitě subkulturní reprezentace spokojenosti při práci.

V následující tabulce je uvedeno znění položek, které měly v tabulkách 1 a 2 strukturální koeficienty v absolutní hodnotě větší než 0,3 a zároveň neměly vyšší strukturální koeficienty než 0,4 ve více než jednom faktoru.

Diskuze a závěry

Jak jsme v předchozím odstavci ukázali, výsledky faktorové analýzy lze použít k určení a odlišení podskupin subjektů, lišících se v mentálních reprezentacích reprezentací jistých skutečností vztahených k práci. Protože reprezentace jiné reprezentace je meta-representace, dokládáme takto, že je možné se při analýza dat podobného druhu opírat o Žegaracovu koncepci. Tento výsledek je však nutné považovat jen za začátek další práce, kterou je teprve třeba vykonat. S prostředky, které máme v současnosti k dispozici, můžeme nejspíše zřetelně odlišit podskupiny subjektů, jejichž meta-representace jsou výrazně odlišné, jako tomu je v případě výsledků v tabulce 1. Ve druhé tabulce není zjištěný rozdíl tak výrazný a lze předpokládat, že dvě uvažované podskupiny se liší spíše jen v centralitě (subkulturní) reprezentace.

Abychom si tyto skutečnosti ukázali ve větším přiblížení, vrátíme se k oběma tabulkám. V prvním faktoru tabulky 1 bude mít vysoký skór jedinec, který (jak vyplývá z formulací příslušných položek) věří, že umět svou práci dobře se vyplatí. Je to člověk přesvědčený,

Tabulka 3 Znění položek z tabulek 1 a 2

VAR00023	Když pracovník podá mimořádný výkon, bude povýšen
VAR00024	Když pracovník podá mimořádný výkon, dostane odměnu
VAR00025	Když pracovník podá mimořádný výkon, nadřizený si toho nevšimne
VAR00027	Když pracovník dobře vychází se svým nadřízeným, spolupracovníci si na něj budou dávat pozor
VAR00028	Když pracovník dobře vychází se svým nadřízeným, bude v kolektivu oblíbený
VAR00029	Když někdo umí svou práci dobře, určitě se na pracovišti uplatní
VAR00030	Když někdo umí svou práci dobře, spolupracovníci si ho (jí) budou vážit
VAR00031	Když někdo umí svou práci dobře, bude pracovat na ty, kteří toho tolik neumí
VAR00032	Kdo dovede vycházet s lidmi, bude oblíbený
VAR00033	Kdo dovede vycházet s lidmi, podaří se mu (jí) získat co chce
VAR00034	Kdo dovede vycházet s lidmi, bude se mu (jí) dobře dařit
VAR00036	Člověk je spokojený, když má dobrou práci
VAR00037	Člověk je spokojený, když má dobrou pověst
VAR00038	Člověk je spokojený, když má podporu rodiny a přátel
VAR00040	Člověk je spokojený, když je zdravý(á)
VAR00041	Člověk je spokojený, když je na dovolené
VAR00042	Člověk je spokojený, když zná se s důležitými lidmi
VAR00043	Člověk je spokojený, když žije a pracuje v příjemném prostředí
VAR00044	Člověk je spokojený, když lidé ho (jí) mají rádi
VAR00045	Člověk je spokojený, když dovede se o sebe postarat
VAR00046	Člověk je spokojený, když dovede překonávat překážky

že ten, kdo svou práci umí, se uplatní na pracovišti, kolegové si ho budou vážit, bude oblíben a bude se mu dobře dařit. Ve druhém faktoru tabulky 1 bude mít vysoký skór jedinec, který věří, že dobré práce si nadřízený nevšimne, že dobrý výkon v práci vyvolá podezíravost kolegů a že takový člověk bude pracovat na ty méně výkonné. Ve třetím faktoru pak bude mít vysoký skór člověk, který věří, že práce přináší především materiální odměny. Je zřejmé, že tři faktory z tabulky 1 představují dosti odlišné postoje a také preferované hodnoty vztahené k práci. Ve všech třech případech jsou to postoje a hodnoty týkající se výkonnosti a představy o smyslu vlastní výkonnosti. V tomto smyslu se týkají též výše zmíněných pojmů *efficacy* a *self-efficacy*. V tabulce 2 je situace jednodušší, neboť se zde zabýváme jen jedním faktorem. I zde, ovšem, můžeme konstruovat podskupiny subjektů lišících se v centralitě dané reprezentace, a to v souladu s tím, jak jsme výše postup této konstrukce zavedli.

Postup další analýzy, která by přinesla hlubší vhled do studované problematiky, vyžaduje jak pokrok v rozpracování teorie, tak i vytvoření dalších vhodných nástrojů. Jedním z nich bude návrh míry centrality reprezentace. Protože meta-reprezentace vytvářejí hierarchickou strukturu, bude taková míra metrikou na hierarchické struktuře. V tomto směru

již jsme část práce vykonali (Kolman, 1980; Kolman a kol., 2012a), další je však teprve před námi. Žegaracův epidemiologický model, z něhož v našich úvahách vycházíme, je také založen na hierarchickém uspořádání. Zpracování dat popisujících hierarchicky strukturovanou skutečnost je úlohou, jíž byla dosud věnována jen malá pozornost. Rozpracování přístupů, které takovou analýzu umožňují, je však důležité, protože mnohé sociální i mentální skutečnosti hierarchickou strukturu zjevně mají. Proto považujeme postup a analýzu dat v této stati popsané za perspektivní, a to právě proto, že nás staví před nové výzvy a ukazuje nové možnosti rozpracování stávajících metodologie zkoumání předmětné oblasti.

V úvodu stati jsme zmínili, že Žegaracův přístup, který jsme se v této stati pokusili uplatnit, má též praktické důsledky. Ty se týkají především usnadnění komunikace mezi (sub)kulturně odlišnými skupinami. Důkladnější poznání a hlubší porozumění povaze rozdílů v myšlení, prožívání a jednání příslušníků odlišných kulturních i subkulturních skupin pomáhá k lepšímu vzájemnému porozumění. A právě to je potřebné i v oblastech, kterým se věnuje psychologie práce a organizace, jako jsou management, týmová práce, obchodní jednání a další.

LITERATURA

- Hofstede, G. (2001) *Cultures Consequences*. Thousand Oaks, Ca.: SAGE.
- Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In Lindzey, G., & Aronson, E. (eds.) *The Handbook of Social Psychology*. Reading: Addison-Wesley.
- Kolman, L. (1980). Gedächtnis und Erkennen: Ein Beitrag zur semantischen Theorie der Erkennungsprozesse, In W. Matthäus (ed.) *Glottometrika 3*, Quantitative Linguistics Vol. 5, Bochum: Studienverlag Dr. N. Brockmeyer.
- Kolman, L. (2005). Work Motivation and Working Life Quality in the Czech Countryside. *Proceedings of the XII. European Congress of Work and Organizational Psychology*. Istanbul 2005.
- Kolman, L., & Chylova, H. (2011) Work motivation theories: A semiotic analysis. *Agrarian Perspectives*. September 13–14, 217–222. Prague: CULS.
- Kolman, L., Rymešová, P., & Michálek, P. (2012a). Perspectives on measurement in social Sciences and education. *Efficiency and Responsibility in Education. 9th international Conference*. Prague: Czech University of Life Sciences, 234–241.
- Kolman, L., Rymešová, P., Chýlová, H., & Gralton, L. (2012b). *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde.
- Sperber, D. (2000). Metarepresentations in an evolutionary perspective. In Dan Sperber ed. *Metarepresentations: A Multidisciplinary Perspective* (117–137). Oxford University Press.
- Schwartz, S. A., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 32 (3), 268–290.
- Wilson, D. (2000). Metarepresentation in linguistic communication. In D. Sperber (ed.) *Metarepresentations*. OUP, Oxford (see, as well, <http://www.phon.ucl.ac.uk/home/robyn/workshop/papers/wilson.htm>).
- Žegarac, V. (2011). Acognitive pragmatic perspective on communication and culture. In: David Matsumoto (ed.): *APA Handbook on Intercultural Communication* (3–22). Washington, D.C.: American Psychological Association.

COGNITIVE APPROACH TO UNDERSTANDING (SUB)CULTURAL COMPLIANCE OF WORK MOTIVATION

L. KOLMAN, H. CHÝLOVÁ, L. NATOVOVÁ,

ABSTRACT

People differ from animals in using meta-representations of objects and aspects from their physical, as well as psychological environments. A meta-representation is a representation which connects beliefs and knowledge concerning an object and/or aspect of the ambiance to its mental representation. This idea was employed by others to explain the nature of cross-cultural differences in cognition. The present paper uses the same idea to analyse two concepts related to phenomena relevant to the theory of work motivation. The two concepts mentioned were used to explain factorial structure of a survey data. The data analysis led in both the cases to identification of subjects' sub-groups which seem to use different meta-representation of the two concepts. As the survey was carried out in one national environment only, the results should be interpreted as demonstrating sub-cultural, rather than cross-cultural differences. Even so, the approach employed seems to be useful as it enables to construe to some depth otherwise opaque character of the work motivation contingency on (sub)cultural differences.

Keywords: Work motivation, (sub)cultural differences, meta-representation.

KOGNITIVER ANSATZ ZUR VERSTÄNDNIS DER (SUB)KULTURELLEN BEDINGUNG DER ARBEITSMOTIVATION

L. KOLMAN, H. CHÝLOVÁ, L. NATOVOVÁ

ABSTRAKT

Menschen unterscheiden sich von Tieren, indem sie die Meta-Objekt-Repräsentation und Aspekte ihrer physischen und psychischen Umgebung verwenden. Meta-Repräsentation ist eine Repräsentation, die mit der mentalen Repräsentation eines Objekts oder Aspekt der Umgebung eine Überzeugung und Wissen verbindet. Das Konzept der Meta-Repräsentation wurde von anderen Autoren verwendet worden, um die Art der interkulturellen Unterschiede in kognitiven Prozessen zu erklären. In diesem Beitrag verwenden wir diese Idee als ein Werkzeug für die Analyse der zwei Begriffe, die Phänomene, die für die Theorie der Arbeitsmotivation relevant sind, betreffen. Diese beiden Begriffe wurden verwendet, um die Faktorenstruktur der Daten aus einem Fragebogen zu erklären. Die Datenanalyse führte in beiden Fällen zur Identifizierung zweier Gruppen von Subjekten, die anscheinend eine andere Meta-Repräsentation dieser Konzepte benutzten. Da die Befragung nur in einem Land durchgeführt wurde, können die Ergebnisse nur für die Bestimmung der Unterschiede zwischen zwei Subkulturen in Betracht gezogen werden. Der Ansatz scheint vielversprechend, denn er ermöglicht ziemlich ins Detail sonst nur schwer zu analysierende Natur der Bedingtheit der Arbeitsmotivation durch Unterschiede zwischen den Kulturen (oder Subkulturen) erkennen zu können.

Schlüsselwörter: Arbeitsmotivation, Unterschiede der (Sub-) Kulturen, Metarepräsentation.

Luděk Kolman, Hana Chýlová, Ludmila Natovová, Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta

Dedikace: Stať vznikla díky podpoře Grantové agentury České republiky, grant č. P407/10/1262, 2010–2012.